

Санкт-Петербургский Всероссийский жилищный конгресс  
Петербургский ипотечный форум 2 октября 2014 года

## **Развитие ипотечных проектов через призму клиентоцентричности**

Гордейко Сергей Геннадьевич - независимый эксперт,  
кандидат технических наук,  
член Ассоциации Клиентской Лояльности и  
Клиентоцентричности

## **Введение. От продукта к клиенту.**

### **Предпосылки перехода от продуктовой модели к построению системы отношений с клиентами**

- замедление экономического роста, темпов роста потребления и соответствующих кредитных портфелей (было явным в 2008 — 2009 гг., сейчас циклично);
- возрастание сложности привлечения новых клиентов и затрат на привлечение;
- снижение эффективности стандартных видов привлечения;
- рост недоверия к банковской сфере;
- рост влияния социальных сетей и других элементов виртуального общения;
- повышение контроля и призывов к социальной ответственности со стороны государственных и общественных институтов;
- давление технологий, опередивших изменение бизнес концепций.

## **7 шагов перехода от продукта к клиенту**

1. Понимание особенностей взаимодействия банка с ипотечными заемщиками
2. Понимание потребностей клиента (ключ к отношениям)
3. Изменение стратегии ведения бизнеса в сторону клиентоцентричности
4. Проникновение стратегии клиентоцентричности в практику
5. Изменение операционной модели банка
6. Внедрение клиентоцентричности в процесс управления работой с клиентами
7. Переход от управления кредитным портфелем к управлению клиентским портфелем

# Шаг 1. Понимание особенностей взаимодействия банка с ипотечными заемщиками

## Общее:

- Взаимодействие очень продолжительное
- Начало отношений сложное
- Ипотечная сделка – нервная
- Сторонам постоянно друг от друга что-то надо

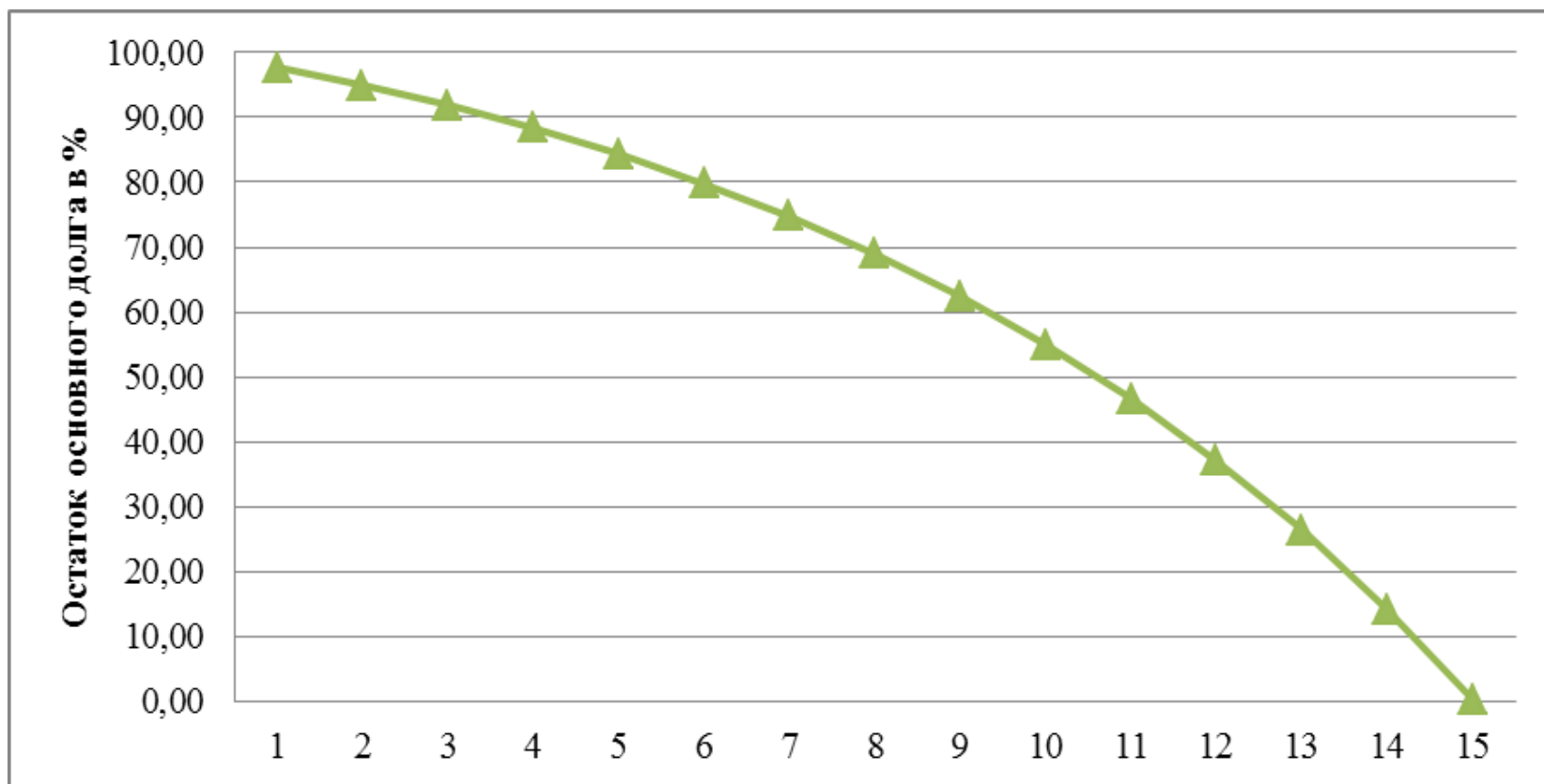
## Раздражающие факторы в период подготовки сделки и обслуживания

Со стороны заемщика	Со стороны банка
Нестандартные залоги	Многоэтапное согласование сделки
Нестандартные контрагенты	Дополнительные траты, не связанные напрямую со сделкой (по мнению заемщика)
Попытки избежать (уменьшить) дополнительные траты	Дополнительные услуги и предложения
Отклонения от тихого и незаметного поведения	Перечень обязанностей, получаемых на сделке по обслуживанию кредита

## Главная цель клиента - освобождение от кредита

Кредит: 4 млн. рублей, ставка 12,5%, 15 лет. После 10 лет долг уменьшается в два раза. Общая выплата = 2,22 первоначального долга. Платеж - 49 395 руб.

Движение к главной цели будет измеряться размером ежемесячного платежа и остатком основного долга по кредиту.



# Ожидания в период жизни кредита

Клиент хочет гибкости и удобства,  
банк — обслуживания кредита с минимальными затратами.

Со стороны заемщика	Со стороны банка
технологического и организационного удобства внесения платежей по кредиту	аккуратных платежей, желательно дистанционно, без визита в банк
простоты досрочного погашения	сдачи справок без напоминания
удобства получения справок из банка, на пример, для налогового вычета	отсутствия дополнительных хлопотных просьб
удобства продления страховки, возможно с отсрочкой оплаты	отсутствия досрочного погашения
отсутствия избыточного давления со стороны банка по поводу ежегодных справок	отсутствия просьб о рефинансировании или об отсрочке
возможности рефинансировать кредит на более выгодных условиях	позитивного отклика на продажу дополнительных услуг
возможности переоформить кредит при изменении семейного положения	
возможности получить отсрочку платежей при возникновении проблем с доходами	

## Шаг 2. Понимание потребностей клиента (ключ к отношениям)

### Жизненный цикл клиента после получения ипотечного кредита



1. Клиенту всегда демонстрируются общие возможности для всей семьи.  $t = 30-65$  лет
2. Клиент привлекается в программу лояльности и всегда видит состояние своего личного счета лояльности.
3. Клиент всегда видит индивидуальные условия получения банковских продуктов.
4. Индивидуальные запросы клиента удовлетворяются так же быстро как и стандартные

# Полный жизненный цикл клиента в банке



1. Клиенту всегда демонстрируются общие возможности для всей семьи.  
 $t = 14-60$  лет
2. Клиент всегда видит состояние своего личного счета лояльности.
3. Клиент всегда видит индивидуальные условия / подарки / скидки.

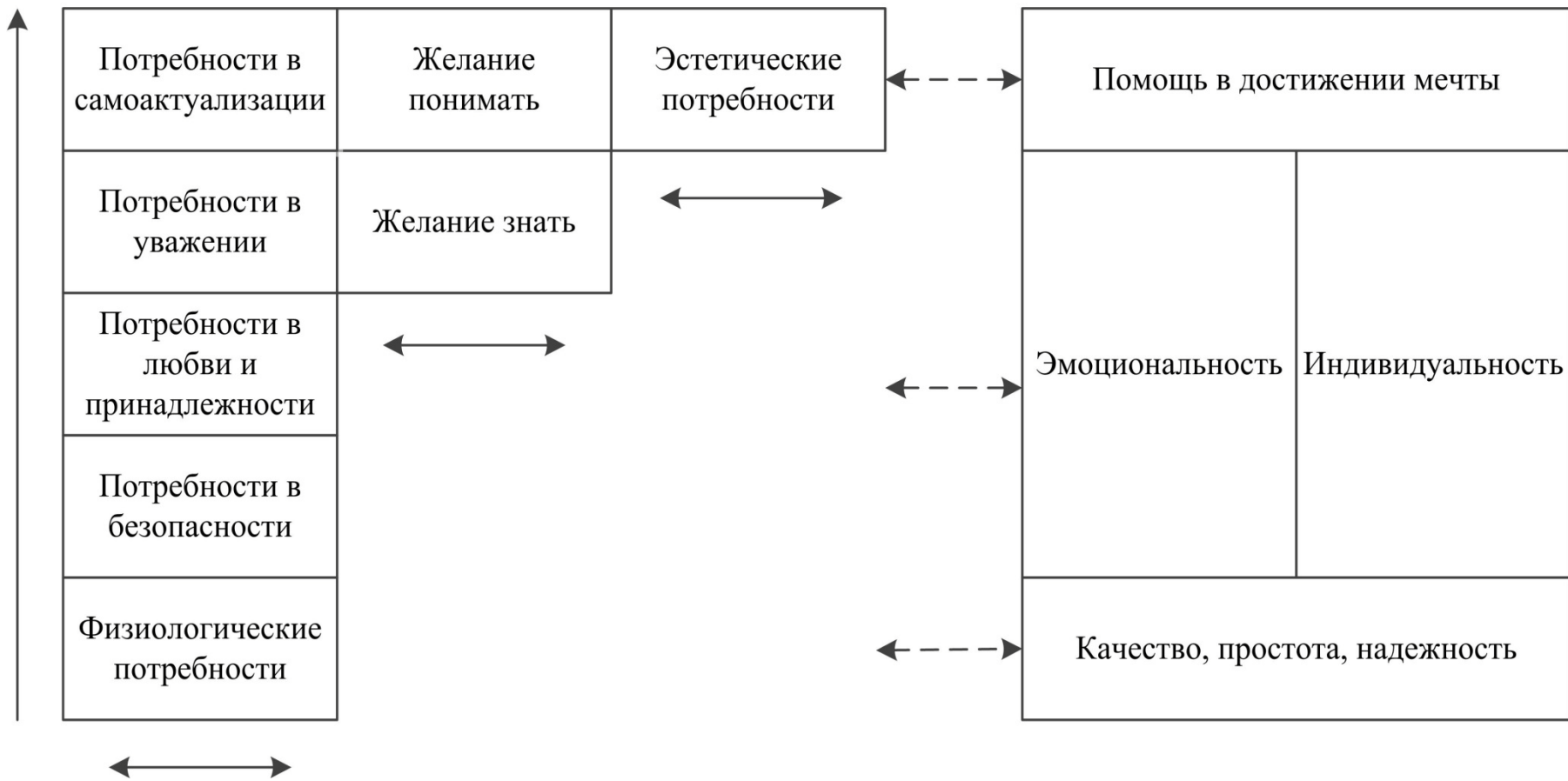


# Шаг 3. Изменение стратегии ведения бизнеса в сторону клиентоцентричности

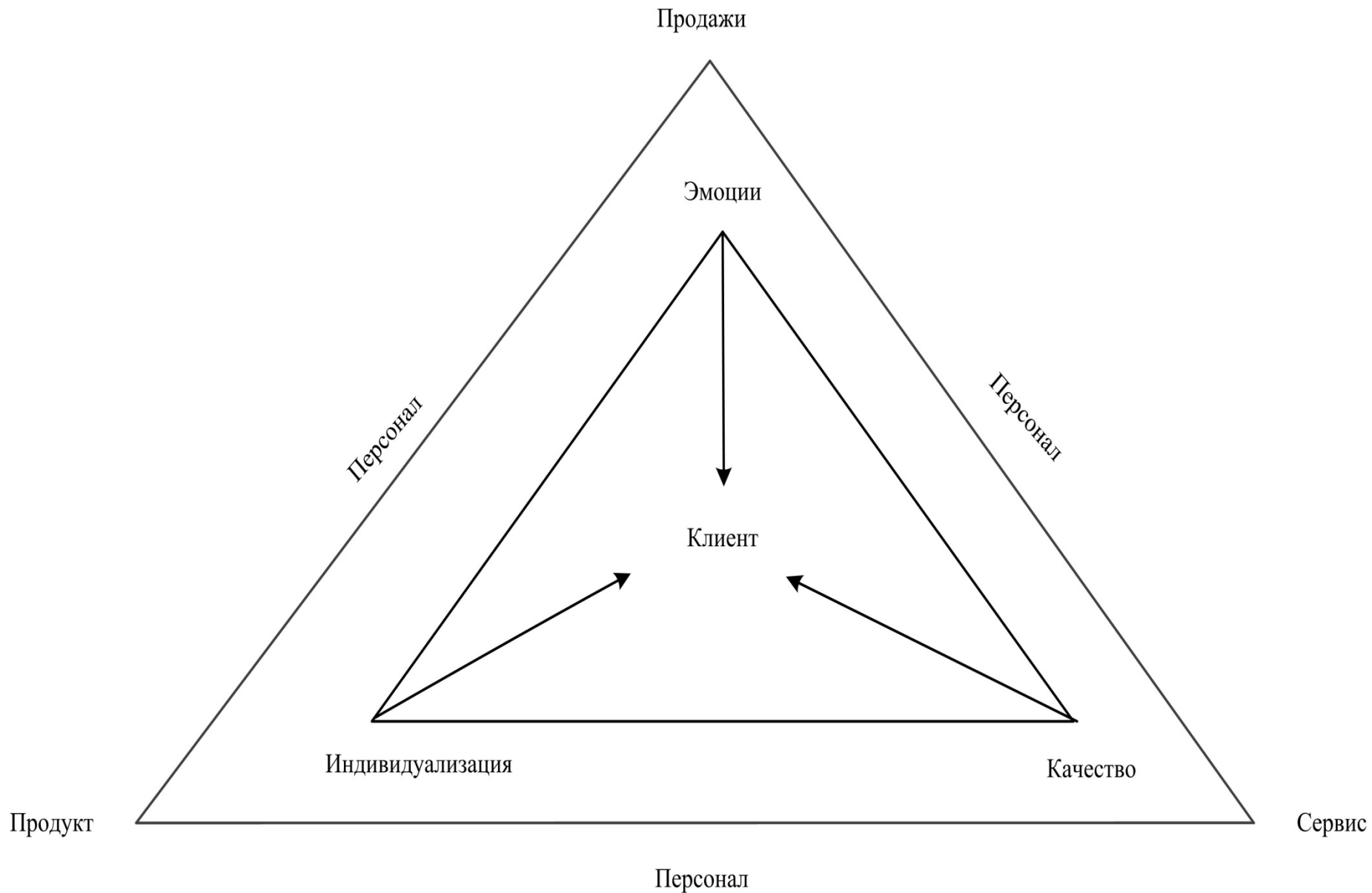
Клиентоцентричность — стратегия ведения предпринимательской или иной деятельности, ориентированная на помощь клиентам в достижении их жизненных целей

Иерархия потребностей человека (А. Маслоу)

Клиентоцентричность



# Шаг 4. Проникновение клиентоцентричности в практику



## Шаг 5. Изменение операционной модели банка

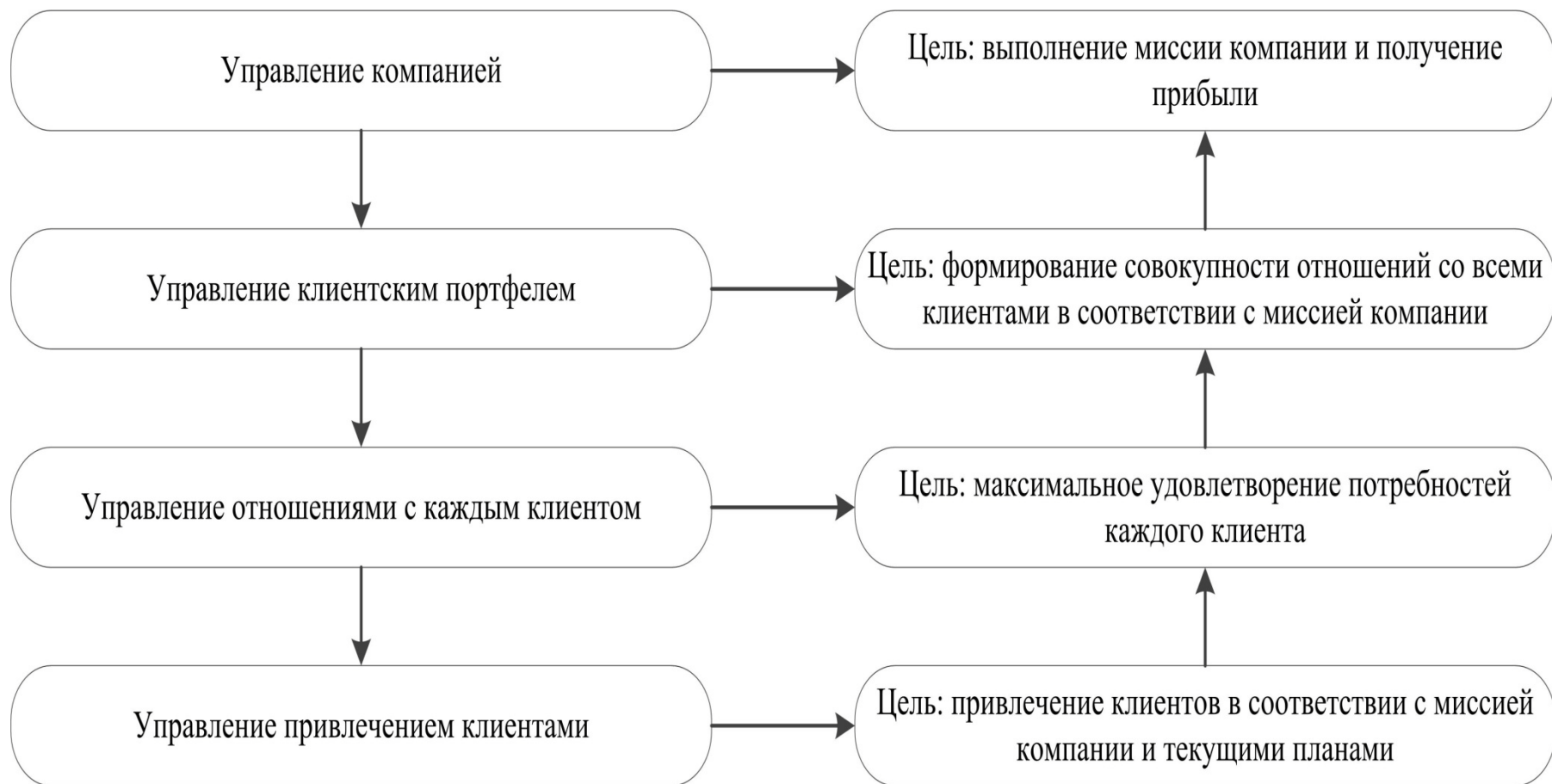
Все каналы взаимодействия с клиентами	
Управление каналами	Управление привлечением
Управление отношениями	
Генератор банковских продуктов	
Внутренние сервисы	Транзакционные, учетные сервисы
Базовая инфраструктура	

# Шаг 6. Внедрение клиентоцентричности в процесс управления работой с клиентами

Клиентоориентированность – выбор в качестве одного из основных критериев эффективности бизнес-процессов банка максимизации удовлетворенности клиентов



# Шаг 7. Переход от управления кредитным портфелем к управлению клиентским портфелем



# Заключение

## Почему возможна связь ипотеки и клиентоцентричности

- полная персонализация и идентификация всех клиентов;
- высокая технологичность современного банковского обслуживания;
- возможности банковских IT-подразделений и фирм-разработчиков технических и программных средств;
- регулярность всех форм контактов клиентов с банком;
- продолжительность договорных отношений;
- документальное оформление отношений и определенные трудности при смене банка.
- возможность удовлетворить современные ожидания клиентов: удобство, качество, индивидуальность.

# Декларация Клиентоцентричности (Ассоциация КЛИК)

1. Клиентоцентричность – направленность Компании на помощь клиентам в достижении их жизненных целей.
2. Клиентоориентированность – выбор в качестве одного из основных критериев эффективности бизнес-процессов Компании максимизации удовлетворенности клиентов.
3. Клиентоцентричность является неотъемлемой частью стратегии ведения предпринимательской или иной деятельности.
4. Клиентоориентированность обеспечивается организацией содержательной обратной связи с клиентами и регулярным измерением степени удовлетворенности клиентов.
5. Формирование взаимовыгодных отношений с клиентами – одна из важнейших целей стратегии Клиентоцентричности. Выгода Компании в долгосрочности отношений с клиентами. Выгода клиентов в комфортном удовлетворении жизненных потребностей
6. Клиентоориентированность обеспечивается постоянной борьбой за соответствие качества товаров и услуг ожиданиям клиентов, заявленным характеристикам, установленным стандартам

## Декларация Клиентоцентричности (продолжение)

7. Применение индивидуального подхода к клиентам и формирование у них положительных эмоций являются задачами, решение которых необходимо для достижения высокого уровня Клиентоориентированности.

8. Доверие клиентов является одной из высших целей стратегии клиентоцентричности. Предоставляемые товары и услуги должны быть безопасны для клиентов. Честность в отношениях с клиентами обеспечивается открытостью, правдивостью и полнотой информации о товаре и услуге в простой и наглядной форме. Манипулирование доверием клиентов, давших согласие на получение информации от Компании, и чрезмерное навязывание услуг не допускается

9. Исправление ошибок, допущенных при предоставлении клиентам товара и услуги, служит для практического контроля уровня клиентоориентированности. При выходе из конфликтной ситуации прилагаются все возможные усилия не только для сохранения, но и укрепления отношений с клиентами.