

Клиентоцентричность как стратегия конкуренции финансовых посредников

Аннотация

Должны ли финансовые посредники быть клиентоориентированными? Вопрос, что ожидает финансовые рынки в будущем, стоит особенно остро в связи с интенсификацией технологического прогресса. В то время как процентные ставки и инфляция остаются высокими, тенденции, наблюдающиеся в сфере финансовых услуг, сигнализируют о необходимости готовиться к серьезным изменениям. В данной статье особое внимание уделяется влиянию клиента на финансовый рынок. Объясняется важность клиента по отношению к финансовым организациям. Также в статье рассматриваются основные изменения, происходящие на финансовых рынках, изучается появление новых технологий и то влияние, которое эти технологии оказывают на сегодняшний банковский бизнес и его клиентов.

Annotation

Financial intermediaries must prioritize customer needs. As technological development continues to intensify, it is crucial to prepare for major changes in the industry. While interest rates and inflation remain high, trends in financial services are signalling the need to prepare for a dramatic shift. This paper explores the significant impact of customers on the financial market and highlights their importance to financial organizations. The article discusses the profound transformations taking place in financial markets, such as the rise of new technologies and their effects on the banking industry and its clients.

Ключевые слова: клиентоцентричность, клиент, финансовые посредники, конкуренция.

Key words: customer-centricity, customer, financial intermediaries, competition.

Глобальная трансформация мира, происходящая последние десятилетия, меняет привычные процессы. Необходимость соответствовать требованиям нового времени устанавливает современные каноны качества. В мире, где течение всех процессов с каждым днем только ускоряется, готовность к трансформациям является ключом к достижению и сохранению успеха. Важно понять, появился ли новый способ взглянуть на успех или это устоявшееся понятие. Исследование клиентоцентричных стратегий на финансовых рынках актуально по нескольким причинам, а именно оно необходимо для понимания влияния клиентоцентричности финансового института на поведение потребителей и динамику рынка, а также для понимания изменяющихся ожиданий потребителя и основных драйверов принятия решений.

Степень изученности клиентоцентричной бизнес-модели как стратегии конкуренции в современной экономической литературе находится на стадии активного развития и расширения. Отметим, что данная тема исследования является междисциплинарной, объединяя знания из маркетинга, менеджмента, экономики, инноваций и других областей. В последние годы наблюдается рост интереса к клиентоцентричным бизнес-моделям, обусловленный усилением конкуренции, развитием цифровых технологий и повышением требований потребителей. В маркетинговых исследованиях активно изучаются построение клиентоцентричных бизнес-моделей, их влияние на потребительское поведение и конкурентные преимущества компании. Исследования в области стратегического менеджмента фокусируются на разработке клиентоцентричных стратегий, анализе факторов, влияющих на приобретение конкурентных преимуществ, а также на интеграции клиентоцентричности в организационную структуру и процессы. Инновационный менеджмент рассматривает взаимовлияние клиентоцентричности и развития инноваций, данная дисциплина определяет технологии как драйвер появления и внедрения новых бизнес-моделей. Таким образом, в экономической литературе с разных сторон изучают влияние клиентоцентричных бизнес-моделей на экономический рост, конкуренцию, эффективность использования ресурсов, а также на формирование новых рынков.

Клиентоцентричная бизнес-модель как стратегия конкуренции – актуальная тема в современной экономической литературе. В маркетинге и стратегическом менеджменте уже накоплен значительный объем исследований, посвященных клиентоцентричным бизнес-моделям. В экономике, инновациях и других областях исследования по данной тематике находятся на стадии развития. Некоторые аспекты, например, влияние клиентоцентричности на долгосрочную устойчивость бизнеса, изучены недостаточно. Хотя исследования в этой области находятся на стадии развития, наблюдается рост

интереса и появление новых подходов. В будущем можно ожидать дальнейшего развития исследований, особенно в контексте цифровизации и глобализации.

Финансовые рынки вынуждены быть гибкими и адаптивными, чтобы успешно функционировать в условиях постоянно меняющейся среды. Именно динамическая природа среды, окружающей финансовый рынок, является основной предпосылкой гибкости финансового мира. Изменения среды могут быть различными и включать в себя изменения в макроэкономических показателях, политические решения, технологические инновации, изменения в потребительском спросе, а также геополитические события. Кроме того высокий уровень конкуренции, который мы можем наблюдать на финансовых рынках, стимулирует участников рынка к постоянному поиску новых стратегий, к разработке современных продуктов и услуг для сохранения своей действующей доли рынка, привлечению новых клиентов и увеличению прибыли. Высококонкурентная среда способствует внедрению инноваций, развитию новых финансовых инструментов и технологий, а также улучшению качества обслуживания.

Определим связанные понятия «клиентский опыт», «клиентоориентированность» и «клиентоцентричность». Клиентский опыт – это сумма всех ощущений клиента от взаимодействия с компанией, а клиентоориентированность — это подход компании к взаимодействию со своими клиентами и создание у них впечатлений от взаимодействия (Seesay, 2020). Клиентоцентричность в свою очередь – это модель построения деятельности, организационная структура, обеспечивающая максимальную удовлетворенность каждого клиента. Понятия «продукт» и «услуга» синонимичны: продукт или услуга — это та ценность, которую компания производит или продает для удовлетворения потребностей, возникающих у клиента.

Рассмотрим влияние потребителя на изменение финансового мира. Потребители финансовых услуг являются ключевыми участниками финансовых рынков, поэтому их решения и предпочтения оказывают значительное влияние на динамику и структуру рынков. Одной из основных причин изменений на финансовых рынках в ответ на потребительское поведение является стремление финансовых учреждений адаптироваться к изменяющимся потребностям и ожиданиям клиентов. Изучение клиентов может способствовать разработке более эффективных финансовых продуктов и услуг. Понимание потребностей и мотивов потребителя помогает финансовым учреждениям адаптировать свои предложения для удовлетворения возрастающих запросов клиента. Как следствие это приведет к росту удовлетворенности клиентов, повышению конкурентоспособности финансового рынка и его общей стабильности.

Следует отметить, что в первых исследованиях взаимодействия потребителей и финансовых посредников был сделан вывод, что удовлетворенность клиента в банковском секторе зависит от профессионализма персонала, уровня доверия к организации и доступности услуг (Avkiran, 1999). При этом современные исследователи сходятся во мнении, что понятие «удовлетворенность клиента от получения банковской услуги» еще находится на стадии изучения (Yeboah-Asiamah et al., 2018). Финансовые посредники вынуждены бороться за удовлетворенность клиента, потому что именно уровень удовлетворения потребностей клиентов воспринимается как основной фактор маркетинга и продвижения организации (Anderson and Sullivan, 1993; Szymanski and Henard, 2001). Бхаттахерджи (2001) в своем исследовании отмечает тот факт, что ожидания возникают у потребителей еще до получения услуги, и объясняет, что это предварительное ожидание потом сравнивается с фактическим восприятием от получения потребителем услуги.

Также исследования показывают, что удовлетворенность не является единственным фактором формирования лояльности потребителя к бренду, хотя и является необходимым условием (Mittal B., Lassar W.M., 1998). Хороший клиентский опыт позволяет компаниям приобретать конкурентные преимущества за счет повышения лояльности существующих клиентов и привлечения новых клиентов. В результате финансовые учреждения вынуждены изменять свои продукты, услуги, ценообразование и стратегии маркетинга, чтобы соответствовать новым требованиям клиентов. Потребители финансовых услуг становятся все более информированными, требовательными и осознанными в своих финансовых решениях.

Кроме того важную роль в создании лояльности играет доверие. Современные исследования рассматривают доверие как влияющий фактор на принятие решения о получении финансовой услуги клиентом. Доверие или недоверие к банкам или небанкам, возникшее у потребителей в силу различных причин, оказывает влияние на охват населения финансовыми услугами. Например, Майер (2008) и Гизо, Сапиенца и Зингалес (2008) обнаружили, что финансовые операции требуют доверия и что доверие играет важную роль в финансовом развитии.

Актуальность исследований доверия потребителей к финансовым посредникам объясняется влиянием этого фактора на уровень охвата населения финансовыми услугами. Имеющиеся исследования показывают, что «социальное доверие» – это ковенанта, оказывающая значительное влияние на функционирование финансовых рынков страны (Ghosh, 2021; Guiso et al., 2004; X. Xu, 2020). X. Xu (2020) дает следующее определение термину «социальное доверие» - это общее восприятие респондентом благонадежности

объекта или необходимости проявлять осторожность при взаимодействии с объектом. Х. Ху (2020) также утверждает, что доверие сглаживает барьеры, которые препятствуют вовлечению в финансовую жизнь. Такие барьеры, по мнению исследователей, могут включать в себя "психологические и культурные барьеры, которые происходят из недоверия к банкам либо из-за негативного опыта, либо из-за негативного восприятия" (Shankar, 2013, pp. 63–64).

Цифровая трансформация — это новая философия для посредников и организаций, это национальная цель развития финансовых рынков страны. Она предусматривает построение новых бизнес-моделей и применение принципов клиентоцентричности при создании сервисов и в работе с гражданами. Необходимость взаимодействия с клиентами и применения клиентоцентричных подходов продиктована практикой работы финансовых учреждений. Основная задача – определить потребности и выделить «боль» клиента, а после продумать, как можно улучшить существующие продукты.

В условиях жесткой конкуренции в сфере финансовых услуг необходимость в построении долгосрочных отношений со своим клиентом очень высока. Вследствие того что обслуживание клиентов оказывает существенное влияние на создание репутации компании и построение определенного бренда, его роль повышается. С развитием технологий поменялась и лояльность клиентов в сфере финансовых услуг. Если еще в недалеком прошлом банк в основном воспринимался как место хранения денег, то сегодня он должен быть для клиента надежным финансовым консультантом и верным партнером на пути к приумножению вложенного капитала. Отметим, что появление цифровых компаний полностью меняет конкурентную среду на финансовых рынках. Люди перестали ходить в отделения, появились необанки и технологические компании, развивается мобильный банкинг. Исследование Verint дает определение этому процессу, утверждая, что произошёл сдвиг власти от компании к клиенту, и объясняет эти изменения развитием технологий¹.

Цифровая революция изменила ожидания клиентов от финансового сектора и их взаимодействие с финансовыми посредниками. Клиенты, вступающие в отношения с финансовыми организациями, ищут мгновенного удовлетворения своих потребностей и персонализированного взаимодействия. Эти инсайты особенно актуальны для молодых людей, принадлежащих к поколению Z, которые выросли в цифровой среде и поэтому

¹White Paper – Customer-Centricity in Financial Services: The Rules of Engagement. Доступ по ссылке: [customer-centricity-in-financial-services-the-rules-of-engagement-english-us.pdf](https://www.verint.com/customer-centricity-in-financial-services-the-rules-of-engagement-english-us.pdf) (verint.com)

полностью адаптированы к ней. Представители поколения Z ожидают такого же персонализированного, бесшовного и технологичного опыта от взаимодействия с финансовыми посредниками, который они получают в других сферах своей цифровой жизни. Таким образом глобальная цифровизация всех процессов оказала огромное влияние на условия конкурентоспособности и привела к выработке новых правил конкуренции. Именно изменения клиентских желаний заставляют организации менять существующие стратегии на клиентоориентированные, чтобы быть конкурентноспособными. Вследствие этого для удовлетворения потребностей клиентов финансовым компаниям следует расставлять приоритеты в соответствии с предъявляемыми запросами клиентов. Поэтому ключевыми факторами эффективной клиентоориентированной стратегии сегодня являются персонализация, доступность, доверие и надежность, разнообразие предложений и автономность.

Банковские учреждения испытывают повышенное давление в связи с необходимостью цифровой трансформации. Мы становимся свидетелями того, как меняются не только требования пользователей, но перестраивается парадигма рынка. Цифровизация финансовых сервисов, создание цифровых платформ повышает конкуренцию на рынке. Основные тренды, вызвавшие переход финансовых посредников к клиентоцентричной модели, включают в себя:

- цифровизацию финансового сектора и внедрение технологических инноваций;
- изучение влияния доверия к финансовым посредникам на потребление услуг;
- увеличение требований к персонализации и индивидуализации услуг;
- рост осведомленности потребителей.

Отметим, что изменения на финансовых рынках обусловлены их динамической природой, интенсификацией конкуренции, информационной асимметрией и другими внешними факторами. Чтобы выдержать конкуренцию в сложной среде финансовых услуг, финансовые посредники должны становиться адаптивными к потребностям клиентов, что требует от участников рынка гибкости и постоянного развития для успешного функционирования в условиях меняющейся среды. Именно поэтому возникает необходимость пересматривать существующие стратегии конкуренции и разрабатывать новые бизнес-модели.

Стратегию организации можно представить как комплексный план действий, который компания разрабатывает для достижения поставленных целей. Она определяет

направление развития, ресурсы, которые будут задействованы, и взаимодействие внутри компании. Важно понимать, что стратегия - это не просто документ, а живой инструмент, который требует постоянного пересмотра и адаптации к изменяющимся условиям.

Основополагающий вклад в развитие теории стратегии конкуренции внес Майкл Портер. Он подчеркивал, что стратегия компании - это долгосрочный план, который определяет:

- сферу деятельности: какие товары или услуги компания планирует предлагать;
- средства и формы деятельности: как компания будет производить и продавать свои товары или услуги;
- систему взаимоотношений внутри организации: как строится корпоративная культура и взаимодействия сотрудников между собой;
- позицию организации в окружающей среде: как компания будет конкурировать с другими компаниями.

Обобщим, что стратегия компании - это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям. Стратегия компании должна отвечать на вопросы создания конкурентных преимуществ по всем направлениям организации компании.

Рассмотрим основные факторы, рассматриваемые для утверждения сценария стратегического развития. Их можно разделить на две большие группы: факторы внешней и внутренней среды. К основным факторам внешней среды относятся конкуренты, клиенты и технологии. И выявление

Успех стратегии конкуренции напрямую зависит от способности компании прогнозировать изменение факторов, лежащих в основе конкурентных сил, быстро реагировать на эти изменения и подбирать стратегии, соответствующие новому конкурентному балансу сил, до того, как их внедрят конкуренты.

Это означает, что компания должна выявлять факторы, лежащие в основе конкурентных сил. Анализировать изменения в технологиях, потребительских предпочтениях, законодательстве, экономике, политике и других факторах, влияющих на конкурентную среду. Изучать действия конкурентов, их стратегии и планы и реагировать на эти изменения, разрабатывая и внедряя новые стратегии, которые учитывают новые

конкурентные условия. Создавать конкурентное преимущество, используя новые возможности, которые появляются в результате изменений. Важно отметить, что компания должна опережать конкурентов в обнаружении и реагировании на изменения, чтобы получить преимущество.

Финансовые рынки высококонкурентны, поэтому концепция клиентоориентированности получила значительное внимание в стратегическом управлении, как стратегия, позволяющая финансовым посредникам выделиться в глазах потребителей. Клиентоориентированность, как следует из самого термина, относится к практике постановки клиента в центр бизнес-операций и процессов принятия решений. В данной работе были проанализированы особенности клиентоцентричности как конкурентной стратегии для финансовых посредников.

Библиография:

1. Anderson, E.W. and Sullivan, M.W. (1993) 'The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms', *Marketing Science*, Vol. 12, No. 2, pp.125–143.
2. Avkiran, N.K. (1999) 'Quality customer service demands human contact', *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp.61–74.
3. Bhattacharjee, A. (2001) 'An empirical analysis of the antecedents of electronic commerce service continuance', *Decision Support Systems*, Vol. 32, No. 2, pp.201–214.
4. Ceesay, L. B. (2020). Building a High Customer Experience Management Organization: Toward Customer-Centricity. *Jindal Journal of Business Research*, 9(2), 162-175. <https://doi.org/10.1177/2278682120968983>
5. Mayer C (2008). Trust in Financial Markets. , 14(4), 617–632. doi:10.1111/j.1468-036x.2008.00454.x
6. Ghosh, S. (2021). How important is trust in driving financial inclusion? *Journal of Behavioral and Experimental Finance*, 30, 100510
7. Guiso L., Sapienza P., Zingales L. (2008). Trusting the Stock Market., 63(6), 2557–2600. doi:10.1111/j.1540-6261.2008.01408.x
8. Mittal B., Lassar W.M. Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty // *Journal of Services Marketing*.- 1998.- Vol. 12, 3.- C.177-194

9. Morgan, R.M. and Hunt, S.D. (1994) 'The commitment-trust theory of relationship marketing', *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, pp.20–38.
10. Sudhahar, J.C., Israel, D., Britto, A.P. and Selvam, M. (2006) 'Service loyalty measurement scale: a reliability assessment', *American Journal of Applied Sciences*, Vol. 3, No. 4, pp.1814–1818, doi:10.3844/ajassp.2006.1814.1818.
11. Szymanski, D.M. and Henard, D.H. (2001) 'Customer satisfaction: a meta-analysis of the empirical evidence', *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, No. 1, pp.16–
12. Yeboah-Asiamah, E., Narteh, B. and Mahmoud, M.A. (2018) 'Preventing customer churn in the mobile telecommunication industry: is mobile money usage the missing link?', *Journal of African Business*, Vol. 19, No. 2, pp.174–194.
13. Xu, X. (2020). Trust and financial inclusion: A cross-country study. *Finance Research Letters*, 35, 101310. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2019.101310>