

КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТЬ КАК ПРЕДПОСЫЛКА СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ РОЗНИЧНОЙ БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Исследовано отсутствие комплексных теоретических разработок по проблеме клиентоориентированности в деятельности региональных коммерческих банков. Обоснована необходимость перестройки и трансформации модели банковского бизнеса в регионах. Предложены направления клиентоориентированной стратегии, которые могут оказать влияние на формирование среды с высоким уровнем сервиса в банковской деятельности.

Ключевые слова: региональные банки, коммерческий банк, клиент, клиентоориентированный подход, удовлетворенность клиента, управление взаимоотношениями с клиентами, стратегия, сегментация, позиционирование, модель.

Крупные отечественные банки, в условиях снижения прибыльности операций, проводят кардинальную перестройку и трансформацию модели банковского бизнеса, они вносят широкомасштабные изменения в подходы ведения банковского бизнеса, заменяя стратегии «пассивного» присутствия на рынке, на стратегии завоевания рынка, клиентов, без стеснения заимствуя технологии продаж и постпродажного обслуживания. Безусловным лидером является ОАО «Сбербанк», опыт реформирования которого представляет безусловный интерес для всех кредитных учреждений¹.

В то же время, спецификой современной ситуации в регионах является использование малыми (средними) и региональными банками «устаревших» моделей дистрибуции, тогда как в других отраслях экономики смена форм деятельности происходит быстрее, ведь ее подхлестывают технологический прогресс и конкуренция. Данную ситуацию достаточно точно отмечает А. Мамонтов: «Сложно понять, почему многие банкиры, сталкиваясь с риском исключения финансового посредника из платежного процесса или с возможностью быстрого внедрения альтернативных дистрибуционных каналов, относятся к этому настолько индифферентно. Сегодня можно с уверенностью говорить лишь о незначительных изменениях в банкинге, поскольку некоторые его фундаментальные, устоявшиеся основы настолько переплелись с повседневной жизнью людей, что их крупномасштабное изменение представляется невозможным. Тем не менее, не следует забывать и о том, что тради-

ционным кредитным учреждениям все труднее преуспевать, а интенсивный технологический прогресс облегчает проведение решающих трансформаций» [1].

Происходящие тенденции и появление новых технологий и моделей потребления «на глазах» разрушают сложившиеся представления (традиционную модель) о розничной банковской деятельности, об отношении к клиенту. В настоящее время средние и малые банковские учреждения, особенно в регионах, переживают значительные трудности, они уже не в состоянии защитить свои позиции, дистрибуционную сеть, либо модель продажи банковских продуктов, когда появляется новая или усовершенствованная технология, происходит значительный сдвиг в поведении потребителей [1]. Их политика носит догоняющий характер копирования быстроустаревающих технологий банков-лидеров.

В настоящее время в сознании потребителя и производителя произошел серьезный сдвиг. Если предыдущие 10 лет компании боролись за качество продукции, то сейчас качество практически сравнялось, и на сцену выходят несколько иные параметры. Борьба за клиента только посредством качества продукции стало уже практически невозможно [2].

В этих условиях банки всё больше начинают говорить о клиентоориентированности своего бизнеса. «Клиентоориентированность» – понятие несколько избитое. Но как это ни парадоксально, несмотря на обилие информации в Интернете на данную тему, единое определение этого понятия отсутствует. Распространенным является подход, что клиентоориентирован-

¹ <http://www.sbrf.ru/moscow/ru/about/today/>

ность – это ориентация на клиента с целью лучше понять его потребности и удовлетворить их. Здесь речь идет о бизнесе, а не о благотворительности, поэтому ее целью должна быть прибыль. Клиентоориентированность – это способность кредитной организации извлекать дополнительную прибыль за счет глубокого понимания и эффективного удовлетворения потребностей клиентов [2].

Таким образом, в клиентоориентированность закладывается удовлетворенность клиента как мера, в которой кредитному учреждению удастся соответствовать его ожиданиям. В действительности же это не всегда выражается в виде положительных поведенческих изменений. Например, клиент не будет сильно счастлив, если пропадет необходимость стоять в очереди в ожидании обслуживания – это лишь сделает его менее недовольным.

Банки проделали огромную работу по устранению условий, вызывающих неудовлетворенность, однако разработанные ими для этого стратегии не могут осчастливить клиентов. На протяжении длительного времени разрабатывались способы снижения времени ожидания в отделениях, что, несомненно, повысило степень удовлетворенности потребителей. Но к удовольствию от общения с банками их может подвинуть лишь переживание положительных эмоций, устранение беспокойства по поводу собственных средств. Если бы стояние в очереди помогало бы меньше волноваться о своих деньгах, то посетители отделений охотно жертвовали бы своим временем. Некоторые банки уже делают шаги в данном направлении, давая потребителям возможность почувствовать себя в отделении, как дома, почитать специальную литературу, получить квалифицированные консультации по финансовым проблемам [4].

Неумение банком выстроить диалог с клиентом может дорого обойтись кредитной организации. Если раньше довольный потребитель мог привести пять новых клиентов, то сейчас в век Интернета он приведет 5000. Столько же можно потерять из-за одного недовольного клиента. Ставить интересы клиента в центр своего видения – значит отдавать предпочтение долгосрочной стабильности, а не сиюминутной выгоде [5].

В своем исследовании, выделим несколько основных различий между кредитными учреж-

дениями, сосредоточенными на потребностях клиентов, с одной стороны, и на операционных параметрах – с другой, и определим наиболее важные проблемы в проведении клиентоориентированной стратегии банков.

Банки «продуктовой» формации, как правило, ориентированы на внутренние цели и задачи (снижение издержек, достижение установленной производительности труда и пропускной способности, внедрение технологических инноваций, обеспечение определенного уровня продаж либо соблюдение корпоративной культуры). Менеджмент банка не интересуется тем, как клиент оценивает предлагаемые банковские продукты и сервис, каким образом система взаимоотношений с банком влияет на его удовлетворенность и частоту покупок, бизнес банка является продуктоориентированным.

Банки, сосредоточенные на потребностях клиентов работают только на внешние ориентиры, т. е. на клиентов и рынок. В основу данного подхода закладывается установление внутренних стандартов, направленных на удовлетворение ожидаемых потребностей клиентов – вкладчиков и заемщиков.

Банк, имеющий в основе своей деятельности клиентоориентированный подход, преследует цель не просто продать банковские продукты и услуги, но и наладить работу с клиентами для повышения их лояльности и формирования, безусловно, положительного впечатления от сотрудничества с ним. Лояльные клиенты будут намного более открыты для новых предложений, они, как правило, склонны рекомендовать свой банк друзьям и знакомым. Процент «повторных покупателей» у таких кредитных учреждений намного выше, чем у конкурентов. Клиент становится для них «центром вселенной», благодаря чему объемы продаж и прибыли резко возрастают, а кредитные учреждения приобретают благоприятную репутацию защитников интересов вкладчиков, интересующихся их проблемами не на словах, а на деле [6].

Для большинства клиентов хочется быть не только удовлетворенными, но и «счастливыми» от сотрудничества со своим банком. Все это требует иного мышления. Банкам нужно сосредоточиться не только на создании позитивного имиджа бренда, но и на том, чтобы помочь потребителям свободно чувствовать себя в финансовом пространстве. «Преуспевающие клиенты,

уверенные в своем будущем, склонны приобретать больше продуктов, рекомендовать банк в кругу своего общения и поддерживать более высокие балансы по счетам. Человек не может быть полностью доволен и удовлетворен: ему всегда хочется чего-то нового [7].

В посткризисное время у банков наступили не лучшие времена для повышения уровня лояльности или удовлетворенности клиентов, учитывая сложившееся экономическое состояние и раздраженность в отношениях общественности к банкам, обвиняемых в кризисе финансовой отрасли.

К сожалению, реальность показывает, что отечественные банки вкладывают значительные средства в такие виды работы с клиентами, которые оказывают весьма малый либо вообще нулевой эффект на клиентоориентированность. Банки имеют избыточные либо неэффективные точки взаимодействия, повышающие стоимость функционирования ряда процессов и систем. В современных условиях потребители все чаще склонны к смене кредитных учреждений и все менее лояльны. Некачественный пользовательский опыт может оттолкнуть как имеющих, так и потенциальных вкладчиков.

Как указывает Х-У. Дериг, многие банки выказывают рвение в создании всяческих благ клиентам – истинных или мнимых, а также новых благ, за которые нужно платить. К тому же поставщики финансовых услуг участвуют в острой ценовой конкуренции. Банкиры, которые постоянно заняты расчетами, испытывают особое искушение повлиять на решение клиента при помощи абсолютных или относительных показателей или цен, выдвигая эти данные в качестве решающего аргумента. Деньги, как абстрактное «сырье» банкиров, не могут обойтись без счета и установления цен [8, с. 189].

Однако цена является не единственным основанием для принятия клиентом решения. Она лишь один, хотя и важный элемент. «Голые» деньги, абстрактные продукты, цифры и цены для стандартных по содержанию финансовых услуг могут быстро привести к подлинному или косвенному «превращению в массовый товар» и «банализации» услуги: контекст или класс рациональной или эмоциональной среды и условий появления таких услуг являются решающими факторами создания добавленной стоимости и дифференцирования услуг для кли-

ентов. Здесь должны таиться возможности выдвигания на первый план ценности услуги – вместо цены [8, с. 189].

Тем не менее если в результате всех мероприятий банк не получает дополнительной прибыли или конкурентного преимущества, то понесенные затраты неоправданны, более того, вредны для бизнеса, так как отвлекают ресурсы от других задач. Конечно, кредитная организация может поставить для себя цель удовлетворить все потребности своих клиентов, но для большинства руководителей она неактуальна [9].

В процессе принятия решения о размере необходимых вложений в совершенствование пользовательского опыта банку необходимо учесть ценность клиента для кредитного учреждения, причем, не только сегодня, но и в будущем. Недостаток знания о текущей и возможной ценности индивидуального вкладчика может непреднамеренно вызвать недовольство всех их без исключения. Исследования, проводимые западными компаниями, показывает, что доходность за весь период сотрудничества с лояльным высокоприбыльным клиентом, в среднем, на \$9.5 тыс. больше, чем с тем, кто не доволен обслуживанием [9].

Второй проблемой построения клиентоориентированной стратегии, является попытка вести бессистемную работу по развитию клиентоориентированности. Не являются исключением, банки, где управление клиентоориентированностью сводится к оценке сотрудников и проведению тренингов. При этом ни в стратегии, ни в ценностях о клиенте нет ни слова. Или, наоборот, на словах клиентоориентированность заявлена как ключевое требование, но сотрудники видят, что вознаграждают совсем за другое, а отсутствие клиентоориентированности никак не наказывается. Во многих банках усиленно работают над внешней клиентоориентированностью, но при этом не обращают никакого внимания на внутреннюю, на то, как взаимодействуют подразделения между собой. В итоге клиентоориентированность становится ценностью только на бумаге. Это так называемые двойные стандарты. Они сводят на нет любые изменения [5].

Как справедливо отмечает О.Н. Григорьева, нужен системный подход к данной задаче, включающий в себя разработку не только регламентов, стандартов, правил поведения, но и

систем оценки, контроля и мотивации. В системе оценки должны быть включены критерии клиентоориентированного поведения сотрудников, которые являлись индивидуальными для каждой организации [10].

Третьей проблемой, на наш взгляд, является тенденция «расслабления», когда менеджмент крупного банка может «позволить» себе перестать учитывать обратную связь и пожелания клиентов. Кредитная организация клиентоориентирована ровно настолько, насколько ее клиенты воспринимают таковой. Нужно постоянно проводить оценку клиентоориентированности персонала глазами потребителей. Недовольный клиент – колоссальная возможность для развития.

Руководители банков должны прийти к пониманию, что клиентную ориентацию как ценность компании простым директивным методом в сознание сотрудников не внедрить. Простое внедрение стандартов не работает, сотрудники какое-то время пытаются их соблюдать, потом все возвращается в обычный «статус-кво». Незначительно проблему улучшают тренинги по развитию клиентоориентированного мышления, на которых руководители продающих подразделений вовлекаются в процессы разработки этих самых стандартов обслуживания, а также методов и правил наставничества рядовых сотрудников. Тренинги, безусловно, на какое-то время поднимают энтузиазм участников, но не могут быть инструментом доведения клиентной ориентации как ценности до уровня нормы, когда каждый сотрудник понимает это как само собой разумеющееся и естественное [10].

Следующей проблемой можно назвать применение интуитивных «слепых» методов работы с клиентами, неэффективных в условиях конкуренции, а также слабое внедрение маркетинговых исследований для изучения потребительских предпочтений и потребностей, следствием чего является отставание от конкурентов в разработке и реализации новых банковских продуктов. Для всех банков без исключения важнейшими проблемами являются дефицит высококвалифицированных специалистов и недостаточная подготовка имеющегося банковского персонала².

Проблемы внедрения клиентоориентированной политики можно долго перечислять, но решить их можно единственным путем – созданием действительно крепких связей с потребителями, формирование среды с высочайшим уровнем сервиса и пользовательского опыта, когда каждый сотрудник банка, контактирующий с клиентом, должен отвечать как за сервис, так и за дистрибуцию. Опыт показывает, что эти категории тесно переплетены и не могут рассматриваться в отдельности: качественное обслуживание дополняет возможности удовлетворения финансовых потребностей, а эффективно выполняемые продажи «привязывают» вкладчика к кредитному учреждению, формируют его личные предпочтения, в свою очередь, создавая новые перспективы в области сервиса.

В практике существует множество подходов к внедрению клиентоориентированности в деятельность кредитной организации. Применяя подходы, предложенные С. Моториной [5], выделим наиболее приемлемые из них:

– клиентоориентированность как бренд. Бренд кредитной организации – это то, как ее воспринимает внешний мир, в первую очередь клиенты. Необходимо, во-первых, иметь понимание, с чем ассоциируется кредитная организация на данный момент, как потребители оценивают степень клиентоориентированности. Нужно спроектировать целевое состояние бренда банка, как бы мы хотели, чтобы кредитную организацию воспринимали;

– клиентоориентированность как ценность. Чтобы клиентоориентированность закрепились в восприятии внешнего мира, она должна стать внутренней ценностью кредитной организации. Если рассматривать клиентоориентированность как ценность, то необходимо иметь критерии её оценки. Важно при рассмотрении вопроса о новых потребностях современных клиентов учитывать, что успешными банками в нынешних реалиях могут стать только те из них, которые выведут потребности клиентов на первый план. Прибыль, получаемая благодаря реализации клиентоориентированного подхода, становится своего рода побочным продуктом качественного обслуживания потребителей, их удовлетворенности предоставляемым сервисом.

² Трудно требовать осознание клиентоориентированности от операционно-кассовых работников, заработная плата которых составляет 5–9 тысяч рублей

Нужно признать стратегической ошибкой стремление оценить результаты деятельности банка только по показателям прибыли. Отличие клиентоориентированного банка от банка, нацеленного только на высокие финансовые показатели, заключается в том, что руководство первого рассматривает прибыль как результат эффективного удовлетворения потребностей клиентов. Если банк не будет постоянно привлекать, «развивать» и удерживать клиентов, то он не сможет быть прибыльным в перспективе. Важно понять, что прибыль, которую банк зарабатывает сегодня, – это клиенты, которые были завоеваны вчера. «Завтрашнюю» прибыль приносят те, кто удовлетворен качеством обслуживания и продолжает сотрудничать с банком. Таким образом, банк, ориентированный на клиента, признает постоянных клиентов своим самым ценным активом. Прибыль – показатель эффективности работы банка за прошедший период, а степень удовлетворения потребностей клиентов – показатель будущей прибыли.

Опыт западных банков показывает, что успешный банк должен выстраивать менеджмент на основе партнерских отношений в регионе: разобраться в клиентах важнее, чем увеличить их количество; неподходящие клиенты – источник альтернативных затрат. Направленность банковского бизнеса только на продажи приводит к тому, что число контактов с клиентами мало говорит об эффективности этих контактов. Решающий показатель – осмысление состояния дел клиента, а не количество контактов.

У Х-У. Дерига мы находим, что вместо управления на основе обычных взаимоотношений с клиентами необходимо выстраивать отношения на основе партнерства: «Прекращайте только продавать, начинайте действовать как партнеры». Верность клиентов и партнерские отношения означают выполнение ожиданий клиента [8, с. 237].

Следующим подходом является рассмотрение клиентоориентированности через призму компетенции сотрудников. Как справедливо отмечает Г. Резник, основные проблемы, с которыми банки сталкиваются в процессе продаж банковских продуктов розничным клиентам, могут быть сведены к следующим: низкая квалификация менеджеров продаж, не позволяющая успешно продавать продукты и услуги банка. Без детального знания существующих продуктовых линеек, разработанных для рознич-

ных клиентов, менеджеры продаж не в состоянии эффективно осуществлять кросс-продажи; неумение менеджеров продаж банка адекватно вести работу с клиентами [12].

Как справедливо отмечает Х-У. Дериг – «самый дорогой» человеческий капитал – плохие менеджеры и сотрудники. Немногочисленный, но очень хороший персонал обходится в конечном итоге дешевле; посредственный и плохой персонал стоит непропорционально дорого.

Важным подходом является – рассмотрение клиентоориентированности как стандарта. Все основные процессы, создающие добавленную стоимость и имеющие прямой выход на клиентов, должны быть проанализированы с точки зрения клиентоориентированности. Необходимо ликвидировать все негативные факторы, такие как простои, дублирование функций, отсутствие ответственных за процедуры, отсутствие делегирования полномочий. Клиентоориентированность должна четко прослеживаться в нормативных документах – положениях, регламентах, должностных инструкциях. Данные процессы нашли отражение в деятельности ОАО Сбербанк РФ, который в короткие сроки смог выстроить достаточно четкий стандарт обслуживания клиентов в форме технологий «производственной системы Сбербанка».

Значимым подходом является определение – клиентоориентированности через показатели. Следует регулярно оценивать показатели клиентоориентированности и использовать результаты оценки для принятия решения о размере вознаграждения, о включении в кадровый резерв, о карьерном росте. Реализацию данного тезиса в практике также можно наглядно оценить по результатам деятельности Сбербанка, который постоянно разрабатывает и внедряет передовые методы оценки клиентоориентированности деятельности своих подразделений и работников.

Используя работу А.В. Тютюнни Л.В. Ткаченко [13] вышеназванные подходы можно дополнить следующими:

– фокусирование – через определение целевого клиентского сегмента, формирование стабильной базы «своих» клиентов, что позволит «убедить» клиента участвовать не только в совершенствовании текущих продуктов и услуг и разработке новых. Клиент, который получил то, что ему нужно, не забывает этого, более того, в будущем он, скорее всего, будет рассчитывать на еще

более качественный сервис. Более того, он готов делиться с вами отзывами об обслуживании, тем самым, помогая совершенствовать существующие банковские продукты и создавать новые;

– внедрение единства мышления и действий на всех уровнях бизнес-процессов. Обосновывая данное правило, авторы справедливо говорят, о том, что в российских условиях красивые слова о корпоративных ценностях и стандартах поведения, так и остаются словами и набором «очевидных» постулатов. А между тем именно на корпоративном уровне необходимо формировать общность понимания всеми сотрудниками банка, что же такое клиент и как с ним работать. Довести эти стандарты и ценности до сознания сотрудника – только половина успеха, важно, чтобы конкретные действия были согласованы на всех уровнях компании [9].

Подытоживая вышесказанное, считаем, что в основу целеполагания клиентоориентированной стратегии регионального банка можно положить следующие подходы:

– выстраивание банковских бизнес-процессов и дистрибуции с учетом принципа понимания реальных клиентских запросов и приоритетов;

– разработка и внедрение стратегии максимизации прибыльности банка за счет создания условий, когда клиент желает приобрести банковский продукт, а также рекомендует своему кругу общения последовать его примеру;

– создание условий для удержания каждого клиента максимально долго на взаимовыгодных условиях;

– «предугадывание» желаний клиента и постоянная готовность сделать шаг навстречу;

– создание клиентской иерархии в системе ценностей банка. Клиент не должен стоять на самом вершине иерархии корпоративных ценностей, но он и не должен замыкать их список, его место в центре;

– внедрение не только в сознание сотрудников клиентоориентированной идеологии, но и создание реальной мотивации персонала, установления прозрачных и понятных материальных стимулов, направленных на создание условий, когда сотруднику быть клиентоориентированным выгодно.

Региональными банками в основу клиентоориентированности, помимо увеличения количества продаж банковских продуктов и услуг на одного клиента и лучшего удержания более выгодных клиентов, должны закладываться цели достижения, как экономической эффективности, так и социальной составляющей, так как именно образ регионального банка, нацеленного на развитие региона, может оказывать значительное влияние на достижение кредитной организацией своих целей.

Региональным банкам необходимо успеть уцепиться за мейнстрим – клиентоориентированность, самообслуживание и сервисы каналов удаленного доступа, альтернативные дистрибуционные каналы, качество и нишевость банковских продуктов. Клиент должен стать «центром вселенной», только лояльный и удовлетворенный качеством обслуживания клиент может обеспечить «завтрашнюю» прибыль. Таким образом, только банк, ориентированный на постоянного клиента может обеспечить себе сильные позиции в конкурентной борьбе.

22.10.2012

Список литературы:

1. Мамонтов, А. Прогресс против традиций // Банковская практика за рубежом. – 2011. – № 8. – С. 18–23.
2. Алеева, А. Развитие клиентоориентированности у сервисного персонала [Электронный ресурс] // Финансовая газета. Региональный выпуск. – 2011. – № 14. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/article/>
3. Ванина, Е. Компания – это отражение психоза ее создателя [Электронный ресурс] // Управление персоналом. – 2012. – № 4. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/article/>
4. Мамонтов, А. Банковский сервис. Простота, индивидуальность, ответственность // Банковская практика за рубежом. – 2011. – № 8.
5. Моторина, С. Клиентоориентированность должна стать ДНК, корпоративной религией компании // Управление персоналом. – 2012. – № 11.
6. Цветкова, И. Менеджмент качества страховой услуги [Электронный ресурс] // Организация продаж страховых продуктов. – 2009. – № 2. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/article/>
7. Мамонтов, А. Пусть все уйдут счастливыми // Банковская практика за рубежом. – 2011. – № 8. – С. 30–35.
8. Дёриг, Ханс-Ульрих Универсальный банк – банк будущего. Финансовая стратегия на рубеже века: Пер. с нем. – М.: МО, 1999. – 384 с.
9. Мамонтов, А. Новые принципы сотрудничества // Банковская практика за рубежом. – 2011. – № 5. – С. 28–33.
10. Григорьева О. Н., Рачкова С. Б., Нагдалян Л. В. Клиентная ориентация как ресурс развития конкурентоспособности компании [Электронный ресурс] // Организация продаж страховых продуктов. – 2005. – № 3. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/article/>

11. Зайцев, О. Основные тенденции развития розничного банкинга // Практика за рубежом. – 2011. – № 12.
12. Неретина Е. А., Солдатова Е. В. Клиентоориентированный подход к управлению коммерческим банком // Финансы и кредит. – 2012. – № 7 (487). – С. 2–14.
13. Тютюнник А. В., Ткаченко Л. В. Что нам стоит клиентоориентированный банк построить? [Электронный ресурс] // Банковский ритейл. – 2011. – № 4. – Режим доступа: <http://www.garant.ru/article/>

Сведения об авторе:

Зверькова Т.Н., доцент кафедры банковского дела и страхования
Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6305, e-mail: orenbank@bk.ru

UDC 336.71
Zverkova T.N.

Orenburg state university, e-mail: orenbank@bk.ru

CUSTOMER ORIENTATION AS PREREQUISITE IMPROVEMENT RETAIL BANKING

Investigated the lack of comprehensive theoretical developments on the issue klientoorientirovannosti in regional commercial banks. The necessity of the restructuring and transformation of the model of the banking business in the region. Directions of customer-centric strategies that may influence the formation of an environment with a high level of service in banking.

Keywords: regional banks, commercial banks, the customer, customer-centric approach, customer satisfaction, customer relationship management, strategy, segmentation, positioning, model.

Bibliography:

1. Mamontov, A. Progress against tradition // Banking practice abroad. – 2011. – № 8. – P. 18–23.
2. Aleeva, A. Development of a customer-service personnel [Electronic resource] // Financial newspaper. Regional issue. – 2011. – № 14. – Access mode: <http://www.garant.ru/article/>
3. Vanina, E. Kompaniya psychosis is a reflection of its creator [Electronic resource] // Personnel Management. – 2012. – № 4. – Access mode: <http://www.garant.ru/article/>
4. Mamontov, A. Banking service. Simplicity, individuality, responsibility // Banking Practice for rubezhom. – 2011. – № 8.
5. Motorina, S. Customer focus should be the DNA of the corporate religion // Human Resources. – 2012. – № 11.
6. Tsvetkov, I. Quality Management Insurance Services [Electronic resource] // Organization of sales of insurance products. – 2009. – № 2. – Access mode: <http://www.garant.ru/article/>
7. Mamontov, A. Let everyone leaves happy // Banking practice abroad. – 2011. – № 8. – P. 30–35.
8. Derig, Hans-Ulrich Universal bank – the bank of the future. Financial strategy at the turn of the century: translation from German. – Moscow: MO, 1999. – 384 p.
9. Mamontov, A. Novye principles of cooperation // Banking practice abroad. – 2011. – № 5. – P. 28–33.
10. Grigorieva O. N., Rachkova S. B., Naghdalyan L. V. Klientnaya kakresurs orientation of competitiveness [Electronic resource] // Organization selling insurance produktov. – 2005. – № 3. – Access mode: <http://www.garant.ru/article/>
11. Zaitsev, A. Major trends of retail banking // Practice abroad. – 2011. – № 12.
12. Neretina E. A., Soldatov E. V. Customer-oriented approach to the management of commercial bank // Finance and kredit. – 2012. – № 7 (487). – P. 2–14.
13. Tyutyunnik A. V., Tkachenko L. V. What we should build a customer-bank? [Electronic resource] // Retail Banking. – 2011. – № 4. – Access mode: <http://www.garant.ru/article/>