

С. Н. Ткаченко, А. М. Ставицкий, И. С. Маклахова

НЕФИНАНСОВЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПРИВЛЕЧЕНИЯ И УДЕРЖАНИЯ КЛИЕНТОВ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ

Рассмотрены основные механизмы нефинансового привлечения и удержания клиентов в банковской сфере. Проанализированы такие факторы, как удобство приложения банка, скорость и качество решения проблемы клиента, технологические аспекты работы банка, специальные клиентские программы и привилегии, доступность банковских инструментов. Сформулированы действия для повышения лояльности клиентов банков.

23

The paper considers the main mechanisms of non-financial attraction and customer retention in the banking sector. The following factors are analyzed: convenience of the bank application; speed and quality of solving customer problems; technological aspects of the bank; special client programs and privileges; the availability of banking tools. Formulated actions to increase customer loyalty of banks.

Ключевые слова: банк, лояльность, клиент, привлечение и удержание клиента.

Keywords: bank, loyalty, customer, customer attraction and retention.

Введение

Последние исследования, посвященные лояльности пользователей банковского сектора [1], показывают снижение доверия клиентов к банкам и рост интереса к технологическим компаниям, которые устремились в финансовую сферу. Также обостряется борьба за клиента между банками, поскольку в развитых странах наблюдается естественное снижение численности населения.

При этом ключевыми факторами, влияющими на успех в конкурентной борьбе, являются лояльность клиента и его удовлетворенность процессом взаимодействия с банком. Помимо традиционной составляющей эффективности банка (уровень процентных ставок по кредитам, доходность вкладов и т. д.), на эти факторы влияет еще и нефинансовая часть. Причем доля второй составляющей, как правило, превышает долю первой в процессе выбора или смены финансовой организации.

Согласно правилу Парето, 20 % клиентов дают 80 % прибыли. Поэтому механизмы удержания клиентов важнее мероприятий по привлечению новых. Из банковской практики известно, что привлечение нового клиента требует в несколько раз больше ресурсов, чем удержание имеющегося [2]. Также ввиду большого количества банков и излишней закредитованности населения Российской Федерации рост клиентской базы затруднен.



Кредитно-денежная политика, проводимая в настоящее время Центральным Банком Российской Федерации, также не способствует увеличению денежной массы и снижению ключевой ставки. При этом в условиях высоких инфляционных ожиданий населения наблюдается снижение доверия к банковской сфере в целом из-за невозможности сохранения накоплений.

Таким образом, все большее значение приобретает качество клиентской политики банка и включение в нее нефинансовых механизмов привлечения и удержания клиентов, рассмотрению ряда которых и посвящена настоящая работа.

Нефинансовые механизмы привлечения и удержания клиентов

Под клиентской политикой банка понимаются стратегические и тактические шаги по работе с клиентами, принципы организации подобного взаимодействия, ресурсы и направления их использования с целью совершенствования взаимодействия с клиентской базой.

Суммарный доход от взаимоотношений с одним банковским клиентом имеет нелинейный рост в зависимости от продолжительности данных отношений. Например, затраты на обслуживание существующих клиентов всегда ниже, чем на обслуживание нового клиента, так как на работу с постоянными клиентами тратится существенно меньше времени. Также постоянные клиенты гораздо охотнее соглашаются на новые предложения и продукты банка, что приносит дополнительный рост доходности на одного клиента.

Общим понятием, демонстрирующим предпочтение одного банка перед другим, является лояльность клиента. Лояльный клиент, например, может заключить кредитный договор по более высокой процентной ставке по сравнению с банком-конкурентом, предпочитая свой банк из-за других факторов. Сам факт лояльности клиентов к своему банку может привлекать клиентскую базу из конкурирующих финансовых организаций.

Одним из основных показателей лояльности является пожизненная ценность клиента (CLV), которая рассчитывается по формуле [3]

$$CLV = t \cdot c \cdot f,$$

где t — продолжительность взаимодействия с клиентом; c — средняя стоимость покупок клиента за время взаимодействия; f — частота совершения покупок за единицу времени.

Более сложный вариант расчета CLV предложен в [4], где рассматривается лояльность клиента в течение одного года:

$$CLV - GS \cdot \sum_{i=1}^n \frac{r^i}{(1+d)^i} - M \sum_{i=1}^n \frac{r^{i-1}}{(1+d)^{i-0.5}},$$

где GS — чистый доход с одного клиента в год; M — затраты на его удержание за аналогичный период; n — горизонт взаимодействия в годах; d — годовая ставка дисконтирования.



Как видно из данных формул, ключевым параметром, влияющим на лояльность, является продолжительность взаимодействия между компанией (банком) и ее клиентом. К числу факторов, которые оказывают влияние на продолжительность этих отношений, можно отнести следующие:

- финансовые – управление линейкой банковских вкладов и займов;
- нефинансовые – менеджмент взаимоотношений между экосистемой банка и клиентом.

Среди нефинансовых показателей, влияющих на потребительскую ценность банковских услуг, можно выделить:

- удобство приложения банка;
- скорость и качество решения проблемы клиента;
- технологические аспекты работы банка;
- специальные клиентские программы и привилегии;
- доступность банковских инструментов и др.

Приложение банка. Концепция *mobile first* (приоритет мобильных устройств перед ПК) приводит банки к необходимости разработки своего мобильного приложения. Соответственно, появляется опыт его использования клиентами банка, на основе которого формируется представление об удобстве или неудобстве данного программного продукта. По сути, удобство приложения – это интегральная характеристика, показывающая насколько быстро и при меньшем количестве ошибок можно выполнить ту или иную операцию / действие. Для обеспечения этого удобства необходимо внимательно прислушиваться к пожеланиям пользователей, постоянно тестировать новые функции, сохранять общие принципы работы программного продукта.

Именно через приложение начинается адаптация клиента в банке. На начальном этапе он знакомится с особенностями работы конкретного банка. В это же время полезно будет показать заботу об уровне осведомленности клиента и его финансовой грамотности. Поэтому одним из разделов приложения может быть ликбез по финансовой культуре. Это позволит сформировать запрос от клиента на качество банковских услуг. И когда пользователь будет видеть, что услуги и уровень сервиса его банка соответствуют общим стандартам, то у него будет меньше стимулов уйти к конкурентам.

Скорость и качество решения проблем. При обращении в банк клиент обычно ожидает, что его вопрос будет решен в кратчайшие сроки, желательно – непосредственно в день обращения. При этом вопрос должен быть решен таким образом, чтобы не потребовалось повторных обращений и дополнительных действий со стороны клиента.

Несмотря на очевидность данных требований, во многих финансовых организациях наблюдается некомпетентность персонала. Сотрудники банков часто допускают неточности, рассказывая об услугах банка, и тем самым вводят клиентов в заблуждение, что приводит к потере времени. Не все менеджеры хорошо и полно разбираются в инструментах своего банка, часто не понимают сути предлагаемых клиентам продуктов, иногда предлагают выполнить ошибочные операции, не относящиеся к задаче клиента. Одно из решений этой проблемы – постоянное обучение своих сотрудников и разработка системы мотивации персонала для самообучения и повышения компетентности.



Текучка кадров также отрицательно сказывается на скорости и качестве обслуживания клиентов. Менеджеры всех уровней должны быть мотивированы на длительные трудовые отношения, поскольку только так можно обеспечить качественный сервис.

Еще одним важным аспектом взаимоотношений между банком и клиентом является совершенствование процесса информирования, когда без значительной потери скорости обслуживания пользователь получает информацию о новых продуктах банка и коммерческих предложениях непосредственно во время решения своей проблемы.

Для этого используется принцип сегментации – разделение клиентской базы на сегменты, выделение из них приоритетных и создание уникальных предложений для каждой группы. Чем мельче сегментация, тем сложнее работать с разнообразной клиентурой, но повышается эффективность взаимодействия и вероятность отклика на предложение от банка.

Подобная практика также снижает время, потраченное клиентом банка на знакомство с новыми продуктами. Банк, со своей стороны, получает более лояльных клиентов, которые чувствуют индивидуальный подход. Идеальным вариантом является случай «один клиент – одна стратегия взаимодействия».

Технологические аспекты работы банка связаны с его информационной системой. К ней обычно предъявляются противоречивые требования: она должна быть безопасной, но при этом открытой; уникальной, но при этом легко масштабируемой и т. д.

Очевидно, что большинство клиентов банка не знакомы с техническими особенностями функционирования автоматизированных информационных систем, однако положительный информационный фон и отсутствие фактов нарушений информационной безопасности формируют позитивное впечатление у клиентов банка.

Клиентские программы и привилегии. Наличие привилегированных групп клиентов в банке является уже обычной практикой. Критерием для перехода в VIP-категорию служит наличие средств в количестве 1 миллиона рублей на счете клиента. Для небольших городов данная планка может быть снижена. Также возможна покупка привилегированного статуса.

Клиенты премиального сегмента часто потребляют услуги определенного типа, поэтому важно проводить постоянный анализ расходов данной категории клиентов. Например, для тех, кто часто бывает за границей, возможно введение индивидуальных предложений в виде промоакций от сетевых отелей. Это будет выгодно и банку, и гостинице, и самому физическому лицу. Другой вариант: ориентация на здоровый образ жизни и правильное питание. Подобных клиентов также можно идентифицировать на основе анализа их расходов. Персонифицированные предложения для постоянных клиентов магазинов спортивного питания и инвентаря, фитнес-клубов, дифференцированный cash-back повысят лояльность клиента.



Поздравление с общенациональными, профессиональными и личными праздниками также приводит к формированию положительного имиджа финансовой организации в глазах клиента. При этом возможны подарки от партнеров, что также формирует поток лидов на их площадку.

Еще одной программой нефинансового стимулирования клиентов является бонусная программа. Клиенту она позволяет получать скидки в определенных магазинах или возврат средств при безналичном расчете, а для банка это ценный источник данных о человеке, его текущих потребностях. Знание предпочтений клиента, в свою очередь, позволяет сделать ему индивидуальное коммерческое предложение. Таким образом, различные инструменты начинают работать сообща, дополняя друг друга.

Еще одним рассматриваемым механизмом является *доступность банковских продуктов и инструментов*. Прежде всего клиентов интересует территориальная доступность, то есть возможность найти отделение банка / банкомат или воспользоваться банкоматом банка-партнера. Для этого одни банки расширяют свою филиальную сеть, другие объединяются в консорциумы и регулируют распространение уже консорциума, а не отдельного банка.

Уровень обслуживания в различных филиалах банка не должен отличаться друг от друга, поскольку клиент вправе рассчитывать на одинаковый уровень сервиса вне зависимости от своего географического положения. На сегодняшний день «банк в телефоне» частично снимает проблему зависимости квалификации персонала от региона.

Тем не менее именно с географической зависимостью банковских услуг чаще всего сталкиваются клиенты. Внутрибанковские расчеты до сих пор могут облагаться комиссией, отделения могут не «видеть» друг друга в единой информационной системе, банки могут взимать с клиентов плату за пользование банкоматами, если карта выпущена в другом регионе.

Актуальна также проблема очередей — как в отделениях банка, так и среди VIP-клиентов к своему персональному менеджеру. Зачастую причиной подобных проблем является отсутствие системного подхода к управлению центральным аппаратом и филиалами банка.

Выводы

Для повышения лояльности клиентов банкам необходимо выполнять ряд действий, связанных с рассмотренными механизмами:

- 1) формирование большого количества сегментов клиентов и разработка маркетинговых предложений для каждого из них. По сути, это означает создание отделов маркетинга под каждый сегмент. Специалисты каждого из отделов будут заниматься предложениями только для своих клиентов, хорошо понимая их нужды;

- 2) разработка персональных предложений на основе анализа данных, полученных с учетом движения средств на счетах клиента. Для



сбора этих данных необходимо внедрение единой информационной системы, фиксирующей все операции и действия клиента. Обязательным требованием к подобной системе должна быть ее гибкость, так как иначе невозможно будет персонифицировать отдельные группы клиентов;

3) помимо развития профессионализма персонала банка, важно в процессе взаимодействия с клиентом формировать его позитивное отношение к компании. Для этого требуется учет многих факторов пользовательского поведения на основе статистических данных. Например, отсутствие агрессивного маркетинга само по себе является положительной чертой, повышающей лояльность;

4) разумный баланс между дистанционным обслуживанием и доступностью филиалов / отделений банка как мест для консультаций всегда будет положительно сказываться на отношении к банку его клиентов;

5) программы по подготовке кадров и повышению качества их работы также положительно скажутся на лояльности. Работа с негативными реакциями и разбор жалоб в публичном пространстве всегда говорят об открытости финансовой организации;

6) развитие премиального сегмента и его дифференциация позволит аккумулировать ресурсы на наиболее перспективных клиентах;

7) еще одним из возможных направлений развития является формирование имиджа банка как пространства для встреч и консультаций, повышающих доступность банковских инструментов.

Список литературы

1. *Toit du G., Bradley K., Swinton S. et al.* In Search of Customers Who Love Their Bank. URL: <https://www.bain.com/insights/in-search-of-customers-who-love-their-bank-nps-cx-banking/> (дата обращения: 04.09.2019).
2. *Reichheld F.* The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value. Harvard Business Press, 1996.
3. *Farris P., Bendle N., Pfeifer P., Reibstein D.* Marketing Metrics: The Definitive Guide to Measuring Marketing Performance. Pearson Education, 2010.
4. *Berger P., Nasr N.* Customer lifetime value: Marketing models and applications // *Journal of Interactive Marketing.* 1998. Vol. 12, iss. 1. P. 17–30.

Об авторах

Сергей Николаевич Ткаченко — канд. техн. наук, доц., Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Россия.
E-mail: tkasergey@yandex.ru

Александр Матвеевич Ставицкий — канд. техн. наук, доц., Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Россия.
E-mail: tkasergey@yandex.ru

Ирина Сергеевна Маклахова — ст. преп., Балтийский федеральный университет им. И. Канта, Россия.
E-mail: imaklakhova@mail.ru



The authors

Dr Sergey N. Tkachenko, Associate Professor, Immanuel Kant Baltic Federal University, Russia.

E-mail: tkasergey@yandex.ru

Dr Alexander M. Stavitsky, Associate Professor, Immanuel Kant Baltic Federal University, Russia.

E-mail: tkasergey@yandex.ru

Irina S. Maklahova, Assistant Professor, Immanuel Kant Baltic Federal University, Russia.

E-mail: imaklakhova@mail.ru