

УДК 336.71

UDC 336.71

**СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ УДЕРЖАНИЯ  
КЛИЕНТОВ В БАНКЕ**

**MODERN ASPECTS OF CUSTOMER  
RETENTION IN THE BANK**

Платонова Юлия Юрьевна  
к.э.н., доцент

Platonova Julia Juryevna  
Cand.Econ.Sci., associate professor

Зайченко Светлана Евгеньевна  
студентка 5 курса экономического факультета  
*Кубанский государственный университет,  
Краснодар, Россия*

Zaychenko Svetlana Evgenyevna  
5<sup>th</sup> grade student of economic faculty  
*Kuban State University,  
Krasnodar, Russia*

В статье исследуются актуальные вопросы управления клиентской базой коммерческого банка. Определены задачи, которые ставятся при работе с клиентами, обосновывается необходимость разработки клиентской политики. Исследуется принцип сегментации как основной принцип, заключающийся в наработке клиентской базы и ее капитализации. Обосновывается необходимость разработки и внедрения программ банковской лояльности. Определены недостатки и предложены основные направления деятельности, которым следует уделить особое внимание для повышения эффективности политики удержания клиентов

The article investigates the current issues management client base of commercial bank. Set objectives that are set when working with clients, the rationale for the development of client policy. We study the principle of segmentation as the basic principle is to develop the customer base and its market capitalization. The necessity of developing and implementing programs of bank loyalty. Identified gaps and proposed major activities, which should give special attention to improve customer retention policy

Ключевые слова: БАНК, КЛИЕНТ,  
ПОТРЕБЛЕНИЕ, ПРОГРАММА БАНКОВСКОЙ  
ЛОЯЛЬНОСТИ, СЕГМЕНТАЦИЯ, КЛИЕНТСКАЯ  
ПОЛИТИКА, УДЕРЖАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ,  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Keywords: BANK, CUSTOMER,  
CONSUMPTION, BANKING PROGRAM  
LOYALTY, SEGMENTATION,  
CUSTOMER POLICIES, RETENTION,  
MANAGEMENT, EFFICIENCY

Современная практика ведения бизнеса на российском рынке банковских услуг показывает, что конкурентная борьба все чаще приобретает неценовой характер, и получение прибыли зависит от степени удовлетворенности клиентов качеством обслуживания и их лояльности к банку. Кроме того, известно, что вероятность долгосрочного успеха компаний, имеющих постоянных клиентов, на порядок выше, чем у тех, которые ориентированы на приток новых потребителей. Таким образом, одной из важнейших задач современного конкурентоспособного банка является удержание обслуживающихся в нем клиентов.

Развитие мирового финансового кризиса, которое привело к снижению доходов российских потребителей банковских услуг,

увеличению инфляционных ожиданий и, как следствие, к появлению недоверия к финансовым организациям, актуализировали вопросы формирования потребительской лояльности, необходимости разработки специальных предложений и внедрения маркетинговых инструментов, форм и технологий обслуживания клиентов. Каждый банк сегодня работает над созданием собственной эффективной клиентской базы.

Важнейшими задачами при работе с клиентами является их привлечение, удержание и развитие. Для того чтобы успешно выполнять эти задачи, необходимо на основе оценки исходного состояния клиентской базы разработать клиентскую политику банка - это свод стратегических и тактических задач банка в работе с клиентами, который включает в себя обоснованные целевые задачи ведения этой работы, приоритеты, объемы необходимых ресурсов для их выполнения. Клиентская политика является важнейшим стратегическим документом банка.

Особое значение в данном документе должно уделяться части, касающейся вопросов удержания клиентов. Это обусловлено рядом причин. Во-первых, привлечение нового клиента требует в пять раз больше затрат, чем сохранение существующего. Во-вторых, если до 2008 года отечественный рынок банковских услуг характеризовался многолетним интенсивным развитием, то в настоящее время произошло его насыщение, формирование навыков потребления банковских продуктов, развитие законодательной базы и организационной структуры по предоставлению банковских услуг, что потребовало разработки стратегии долгосрочного сотрудничества с клиентами на основе применения системного подхода к формированию их лояльности.

По мнению авторов, разработка и реализация банком политики удержания клиентов и ее реализация позволит уменьшить число клиентов, переходящих на обслуживание в другие банки, определить причины ухода клиентов и не допустить их повторение, вернуть часть ушедшей

клиентуры. К важнейшим мероприятиям при проведении работы с клиентами авторы относят:

— управление продуктовым предложением (например, предложения о снижении процентной ставки или комиссии, планы по конкретным банковским продуктам);

— управление отношениями (устранение негативных моментов, организация встречи клиентов с руководством банка и др.). При этом для банка важно понимать потребности клиентов и уметь преподнести им готовые решения, максимально соответствующие ожиданиям.

Авторы считают, что для удержания клиентов необходимо соблюдать ряд правил:

1. необходимо разработать систему эффективного сотрудничества с клиентами, в том числе на основе применения системного подхода к формированию их лояльности;

2. регламентировать процедуры по работе с клиентами на всех этапах оказания банковских услуг;

3. обеспечить выполнение регламентов при помощи должностных инструкций и/или автоматизированной информационной системы;

4. индивидуализировать работу с каждым клиентом. Успешно справиться с этими задачами позволит внедрение CRM-системы;

5. умело использовать всю накопленную информацию о клиенте — реагировать на пожелания, замечания в соответствии с его ожиданиями, делать предложения только по интересующим товарным группам, поздравлять со знаменательными событиями и т.д.

Следует отметить, что для удержания клиентов банк должен проводить регулярные мониторинги: уровня качества обслуживания, уровня напряженности коммуникаций с клиентом, уровня лояльности клиентов к банку, уровня информированности клиентов о банковских

продуктах, морально-психологического климата в коллективе и офисах банка.

Основным принципом работы с клиентами является клиентоориентированный подход. Работа по удержанию клиентов в банке должна быть направлена на создание продуктов, соответствующих профилю потребления и сбережения клиента. Однако разработка стратегий и тактик работы с клиентами нецелесообразна, пока не будут изучены текущие и потенциальные нужды потребителей. В связи с этим при проведении политики удержания важен принцип сегментации, направленный на наработку клиентской базы и ее капитализацию. Основная цель сегментации клиентской базы – предложение клиентам точечных адресных предложений.

При сегментации важно определить: принципы и критерии, по которым клиентов относят к тому или иному сегменту; приоритетные сегменты; стратегии сотрудничества с различными группами клиентов. Чем больше сегментация клиентской базы и выше профессиональные умения работать с каждой категорией клиентов, тем эффективнее работа с клиентами в банке.

Наиболее очевидные критерии для сегментации – финансовая дисциплина, уровень доходов и расходов [3].

Опираясь на потребительскую модель поведения, можно выделить несколько больших клиентских групп с типовым поведением. Создание такой модели поведения, ориентированной на удовлетворение потребностей конкретного клиента, требует большей детализации данных. Банк способен разработать специальные продукты, ориентированные на отдельные группы, что позволит более эффективно воздействовать на каждый сегмент аудитории и более удачно продать свои продукты и услуги.

Однако обратимся к базовому разделению потребителей банковских продуктов и услуг. Клиенты банка, прежде всего, делятся на физических лиц, корпоративных клиентов (юридические лица и предприниматели) и VIP-клиентов.

Сектор корпоративных потребителей традиционно является наиболее привлекательным для российских банков. Идеальной может стать модель «один клиент — одна стратегия обслуживания». По мнению авторов, основными задачами по удержанию корпоративных клиентов должны стать: максимально полный сбор информации о клиенте; постоянный мониторинг бизнеса клиента через движение денежных средств на его расчетном счете; постоянный контроль взаимоотношений клиента с работающими с ним подразделениями банка; предвидение действий конкурентов и опережение их в совершении подобных действий.

Следует отметить то, что если организация готова мириться с некоторыми недостатками в обслуживании, при условии взаимной выгоды для обеих сторон, то частный клиент, скорее всего, обратится в другой банк. Таким образом, частный клиент всегда оценивает банковский продукт по двум параметрам: насколько ему это выгодно и насколько ему это удобно. Соответственно, работу по удержанию таких клиентов необходимо проводить в этих направлениях.

Особое внимание в банках сегодня уделяется обслуживанию VIP-клиентов и развитию приват-банкинга. Критерием VIP-статуса служит размер размещенных средств или доверительное управление, а также покупка премиальных банковских продуктов. Клиенты данного сегмента рассчитывают на принципиально иной уровень отношений и доверия между банком и клиентом, более качественный уровень обслуживания, им доступны дополнительные сервисы. При разработке клиентской политики VIP-клиентам должно быть уделено особое внимание.

Нахождение клиента в банке начинается с процесса адаптации. На данном этапе необходимо ознакомить клиента с регламентом взаимодействия, а также банковскими продуктами. На этом этапе необходимо повышать уровень финансовой грамотности клиентов. Для этого необходимо проводить мероприятия, ориентированные на повышение финансовой культуры. В дальнейшем при потреблении услуг клиент сможет сравнить образ стандарта качества обслуживания и предложение конкретного банка. В случае совпадения ожиданий заказчика и удовлетворения его потребностей в банковских услугах возможно построение долгосрочных партнерских взаимоотношений субъектов [6].

Оценка банка потребителем происходит после того, как потребитель впервые воспользовался услугами банка. Критерии оценки следующие:

1. качественные первостепенные – репутация банка, надежность и т.п.;
2. количественные регулярные – ежемесячные, операционные и другие виды тарифов, комиссии за услуги и т.п.;
3. количественные нерегулярные – разовые выплаты за выдачу, за досрочное расторжение договора и т.д.;
4. качественные второстепенные – личная симпатия к сотрудникам, наличие стоянки и т.п. [1].

Важное значение в условиях высокой конкуренции на рынке банковских услуг отводится внедрению программ банковской лояльности.

Наличие лояльности, то есть благоприятного отношения потребителей к банку и его продуктам служит основой для получения стабильного объема продаж, что является стратегическим показателем успешности. В основе лояльности лежит позитивный опыт, который клиент получил при использовании продукта банка [5].

Стоит отметить, что подходы к формированию лояльности физических и юридических лиц различаются, соответственно, нужно

выделять различные подходы к формированию лояльности этих двух основных потребительских аудиторий банковского сектора. Однако в целом факторы, влияющие на лояльность следующие: конфиденциальность информации, своевременность исполнения обязательств, скорость и качество обслуживания.

Для реализации программ лояльности банку следует применить привычный финансовый инструмент – пластиковую карту. Программы лояльности в банковской сфере могут осуществляться за счет применения кобрендинговой и коалиционной моделей, а также за счет предоставления банком возможности накопления бонусов при оплате товаров и услуг не в определенных магазинах из специального списка, а только за пользование конкретной банковской картой при безналичных расчетах. Существующие в настоящее время программы лояльности и аукционные предложения сводятся к одному из следующих видов:

- изменение процентной ставки или комиссии (увеличение ставки по депозиту, снижение тарифа по РКО или ставки за пользование ссудой);
- предоставление льготного периода пользования продуктом;
- предоставление бесплатных бонусных продуктов (например, SMS-банкинга по корпоративной карте) и начисление бонусных баллов;
- скидки на услуги и товары в сети партнеров банка - членов корпоративного клуба и др.

Не стоит забывать о нематериальном поощрении клиентов банка. Бонусные программы являются удачным примером совмещения ценового и неценового стимулирования. Кроме того, информация, собранная с помощью такой программы, ценна для любой компании, в том числе и для банка, поскольку дает возможность целенаправленно осуществлять маркетинг, пользуясь таким конкурентным преимуществом, как знание предпочтений и особенностей поведения потребителей.

Формирование лояльности за счет укрепления взаимоотношений с клиентами требует системного подхода к управлению банком и его филиалами, к подбору и обучению персонала, поскольку в любое время и в любом месте клиенту должен предоставляться одинаковый уровень сервиса, и он не должен испытывать затруднений с получением необходимой информации. Кроме того необходимо помнить о мерах по приему и обработке жалоб, таких как организация call-центров, наличие специально обученного персонала и т.п.

Многие банки проводят успешную политику по удержанию клиентов, однако можно выделить ряд недостатков при ее проведении, а также определить основные способы их преодоления и перспективные методы удержания клиентов в банке.

В настоящее время банки по-прежнему предпочитают рост продаж не за счет формирования собственной положительной репутации среди клиентов, а за счет применения совершенно иных методов, которые отталкивают потенциального клиента, и формируют у него чувство недоверия ко всему сектору в целом. Так, например, банки взимают с клиентов плату за пользование банкоматами, экономят на клиентском сервисе.

Авторами было определено, что проведению эффективной политики по удержанию клиентов нередко препятствуют следующие недостатки:

- нежелание оптимизировать текущие схемы деятельности и продуктовый ряд;
- нацеленность на получение прибыли в краткосрочном периоде;
- отсутствие у банка четкого видения своих долгосрочных целей;
- отсутствие системного подхода к управлению центральным офисом и филиалами;
- отсутствие квалифицированного персонала.

Для преодоления этих недостатков необходимо сформулировать задачи, которые должны стать приоритетными в современных условиях неценовой конкуренции:

1. улучшение качества банковских продуктов и услуг;
2. повышение высокого уровня профессионализма сотрудников банка и обеспечение доступности услуг, в том числе удобных режимов работы филиалов;
3. повышение скорости обслуживания клиентов у операционного окна и предоставление возможности получения необходимой консультативной помощи.

По мнению авторов, можно выделить следующие основные направления деятельности, которым следует уделить особое внимание для удержания клиентов.

1. В целях установления и развития взаимовыгодных отношений с клиентами в банках необходимо внедрять технологию персонального менеджмента клиентов. Для этого необходимо создать специальное подразделение в структуре банка, а также закрепить персональных менеджеров за ключевыми клиентами. Вместо понятия «клиент» в оборот вводится понятие «партнер банка». Такое определение клиентов становится элементов корпоративной культуры, а стандарты взаимодействия с партнерами – частью кодекса поведения банковских работников.

В обязанности персональных менеджеров должно входить: изучение привлекательности клиентов для банка; формирование базы данных; исследование бизнеса клиента, определение его потребностей; обоснование выгоды банковских услуг; изучение информации о других банках, в которых открыты счета клиента, установление сильных и слабых сторон деятельности этих банков; составление для клиента индивидуального коммерческого предложения, разработка

индивидуальных схем обслуживания; участие в разработке маркетингового плана банка и мероприятий по привлечению клиентов.

2. Кроме того, персонализировать взаимоотношения с клиентами в целях минимизации операционных, административных и другие расходов на работу с ними возможно с помощью CRM-системы - программного продукта для автоматизации и повышения эффективности процессов взаимодействия с клиентами.

3. Особое внимание следует уделить улучшению параметров качественного обслуживания: доброжелательное отношение сотрудников банка к клиенту, профессионализм персонала банка, отсутствие очередей, комфортные условия, удобный режим работы, скорость обслуживания при совершении операций, возможность получения подробной консультации, наличие рекламно-информационного материала в зале и его достаточность.

4. Необходимо далее развивать дистанционные формы обслуживания и работу финансовых посредников. Для сохранения клиентской базы необходимо разработать специальное предложение для достаточно обширного сегмента потребителей, чувствительных к ценовому фактору при выборе поставщика банковских услуг. В данном случае важно найти пути снижения себестоимости, сокращая издержки и применяя новый подход к ценообразованию, не в противовес качеству, что достигается во многом за счет разработки базового предложения на основе использования дистанционных каналов продаж без участия обслуживающего персонала. Электронные услуги позволяют увеличивать количество транзакций в разы с минимальными издержками и высокой точностью. К тому же данные технологии позволяют создавать базу данных клиентов и управлять ей.

5. Несмотря на проникающую техническую революцию, появление дистанционного обслуживания, роль отделений в обслуживании клиентов не стала меньше, но она приобрела другой облик. Отделения должны становиться центрами консультирования и продаж сложных финансовых

продуктов. Но многие услуги с успехом могут быть переведены в Интернет, многофункциональные банкоматы, call-центры. Это позволит разгрузить отделения и сконцентрироваться на консультировании и продаже.

6. Управление качеством работы персонала является одним их эффективных способов повышения лояльности клиентов. Необходимо регулярно обучать сотрудников навыкам ведения деловых переговоров и управлению конфликтными ситуациями, разработать систему постановки целей, последующей финансовой и нефинансовой оценке действий персонала, систему мотивации, как индивидуальную, так и групповую, с учетом качества работы и карьерных устремлений.

7. Клиент должен представлять себе основные преимущества банка, обеспечивающие высокую устойчивость к внешним воздействиям, его конкурентоспособность. Для этого в доступной форме необходимо информировать клиентов о положении банка на рынке, основных показателях его работы, приоритетах в развитии.

8. Наличие среди клиентов известных публичных людей с хорошей репутацией позволяет позиционировать себя как банк, которому доверяют люди с широкими возможностями.

9. Особое внимание стоит уделять рекламе. При этом важно выделить два типа: имиджевая реклама и реклама продуктов и услуг. При этом первая полезна для удержания действующих клиентов банка, а для привлечения новых – вторая, требующая обязательного наличия конкретной систематизированной информации по тарифам на рекламируемый продукт.

10. Необходимо сконцентрироваться на росте эффективности филиальной сети. Если говорить о банке в целом, то оценка эффективности филиальной сети открывает путь к ее оптимизации как с точки зрения функциональности и затрат, так и с точки зрения наиболее эффективного

покрытия обслуживаемой территории. Правильное выстраивание каналов дистрибуции поможет найти наименее затратные решения и достичь большей функциональности, эффективности и продуктивности.

11. Актуальным остается внедрение продуктов, в наибольшей степени отвечающим потребностям различных сегментов. Разработка предложений финансовых услуг должно осуществляться в зависимости от мотивов поведения потребителей с учетом социально-экономического профиля клиентов и их привлекательности для финансовой организации. Так, например, условия обслуживания в банке могут определяться периодом времени, в течение которого клиент сотрудничает с банком.

Данные предложения будут способствовать совершенствованию механизма удержания клиентов коммерческого банка. Комплексное применение этих мероприятий будет способствовать проведению эффективной политики по удержанию клиентов в банке

#### **Список литературы**

1. Данченко Л.А., Денисова Е.С. Маркетинговые инструменты формирования лояльности потребителей банковских услуг в современных условиях // Маркетинг услуг. – 2009. – №02 (18). – с. 120-128.
2. Жабров В.В. Банковский маркетинг в России. Проблемы эффективности // Маркетинг услуг. – 2009. – №02 (18). – с.108-120.
3. Куршакова Н. Б. Особенности внедрения коммерческими банками технологии персонального менеджмента клиентов // Менеджмент сегодня. – 2007. - №01 (37). – с. 2-9
4. Курманова Л.Р., Закирова Э.О. Инновационные факторы обеспечения конкурентоспособности кредитных организаций // Вестник Челябинского Государственного Университета. – 2009. – №19 (157).
5. Куткин В.М. Новый стандарт качества банковского обслуживания. Методика NPS // Маркетинг услуг. – 2008. – №01 (130). – с.40-45.
6. Орбинский С.С. Модель Кано: банковские продукты и потребности клиентов // Банковское дело. – 2009. – №4. – с.75-78.
7. Чижов Н. А. Управление клиентской базой банка: Практическое пособие. – М. : Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 284 с.