

УДК 336.71

Ворновицки Д., докторант, Молдавия

ЛОЯЛЬНОСТЬ И УДОВЛЕТВОРЁННОСТЬ БАНКОВСКИХ КЛИЕНТОВ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА

Ворновицки Д. Лояльність і задоволеність банківських клієнтів як факторпідвищення ефективності діяльності банку. Це дослідження присвячене вивченню задоволеності клієнтів як найбільш важливим фактором лояльності в роздрібному бізнесі. Різні дослідження показали, що задоволеність грає важливу роль в створенні лояльної клієнтської бази. Це дослідження вказує, що задоволеність і лояльність відносин має вирішальне значення для роздрібних банків. Розуміння факторів лояльності, а також попередників задоволеності клієнтів є важливим питанням для академічних досліджень, а також по маркетингу в сфері фінансових послуг.

Ворновицки Д. Лояльность и удовлетворённость банковских клиентов как фактор повышения эффективности деятельности банка. Это исследование посвящено изучению удовлетворенности клиентов как наиболее важным фактором лояльности в розничном бизнесе. Различные исследования показали, что удовлетворенность играет важную роль в создании лояльной клиентской базы. Это исследование указывает, что удовлетворенность и лояльность отношений имеет решающее значение для розничных банков. Понимание факторов лояльности, а также предшественников удовлетворенности клиентов является важным вопросом для академических исследований, а также по маркетингу в сфере финансовых услуг.

Vornovitski D. Loyalty and Satisfaction of Bank Customers as a Factor Inimproving the Efficiency of the Bank. This study investigates customer satisfaction as the most important factor behind loyalty in retail banking. Various study showed that satisfaction plays an important role to establish loyal customer base. This study points out that satisfaction and loyalty relationship is critical for retail banks. Understanding the factors behind loyalty as well as the antecedents of customer satisfaction is an important issue for academic research as well as for marketing in financial services.

Постановка проблемы. Для финансовых организаций работа над лояльностью существующих клиентов становится все более актуальной. После кризиса многие банки столкнулись с необходимостью размещения большого объема пассивов, наращенных в кризисный период, после их кратковременного оттока в начале кризиса. Важным инструментом решения данной задачи является активная работа с системой лояльности. Так как это канал продаж, который позволяет банкам с минимальными затратами на маркетинг, без проведения крупных рекламных компаний, осуществлять продажи своих продуктов.

Удержание уже имеющегося клиента обходится банку в сумму значительно меньшую, нежели привлечение нового. Это утверждение вроде бы очевидно и никем не оспаривается. Однако многие организации скорее предпочитают тратить время и деньги на привлечение новых клиентов, чем на удержание старых.

Целью данного исследования является выявление удовлетворенности основным фактором лояльности в розничном бизнесе. Удовлетворение есть положительные и непосредственное влияние на лояльность в банковской сфере.

Изложение основного материала. Сегодня примерно 90% всего трудоспособного населения Молдавии уже являются клиентами банков. Соответственно, и это стало особенно очевидным в посткризисных условиях, стоимость привлечения нового клиента

на таком рынке будет расти. А со временем станет оказывать определяющее влияние на прибыль банков, вплоть до того, что сам факт привлечения может не гарантировать банку прибыль.

Мы постоянно слышим заявления банков об их неуклонном стремлении быть дружественными по отношению к клиентам и более тесно взаимодействовать с ними. Делается акцент на персональный контакт с клиентом в отделениях, руководители банков провозгласили совершенствование обслуживания клиентов приоритетным направлением деятельности для своих организаций. Финансовые учреждения все активнее изыскивают возможности использования существующей клиентской базы для расширения бизнеса. Меры по обеспечению естественного роста, как то: продажи дополнительных продуктов, удержание существующих и привлечение новых клиентов, доминируют в повестке дня практически любого банка. Однако многие банки еще только определяют необходимый комплекс инициатив по работе с клиентами, поддержке маркетинга и продаж, повышению эффективности сотрудников, а также совершенствованию процессов и технологий для обеспечения роста прибылей.

Для того чтобы банки смогли извлечь максимум преимуществ из открывающихся рыночных возможностей, их руководителям необходимо понимать, как клиенты относятся к их организациям и как это влияет на их поведение. Клиенты, имеющие позитивный опыт взаимодействий с банком, являются лояльными, а те, у кого сформировалось негативное отношение, становятся антагонистами. Поэтому способность банка эффективно управлять отношением клиентов и влиять на них становится чрезвычайно важной для обеспечения естественного роста.

Выявление клиентов банка, которые могут стать лояльными, должно являться основой любой стратегии расширения бизнеса, ориентированного на клиентов. Чтобы переводить клиентов на уровень лояльных взаимоотношений, необходимо четкое понимание и непрерывный мониторинг опыта использования клиентами банковских услуг, а также эффективное управление им. Банки, активно совершенствующие свои операции, чтобы оправдывать ожидания клиентов, могут получать дополнительные значительные конкурентные преимущества.

Банки вынуждены искать другие возможности для расширения бизнеса, такие как разработка новых продуктов и использование новых каналов дистрибуции/партнеров. Однако, за исключением незначительных изменений в ценообразовании и условиях, мало что изменилось в наборе предлагаемых клиентам финансовых решений. Большинство характеристик таких предложений, как текущий, сберегательный или кредитный счет, остаются практически неизменными в течение десятилетий. Кроме того, банки пытались найти новые источники доходов в уже существующих продуктах, вводя дополнительные сборы, которые потребители считают необоснованными. Однако потребители стали остро реагировать на подобные сборы: 53% клиентов банка считают, что плата за услуги их банка слишком высока. Повышение платы за услуги при отсутствии на практике инновационных продуктов оказало влияние на отношение клиентов к банкам.

И наконец, попытки сдерживать расходы, предпринятые «во благо клиента», не оказали практически никакого влияния на обслуживание клиентов. Многие банки значительно повысили эффективность операций, однако потеряли связи со своими клиентами. Банки продолжают вкладывать средства в консолидацию контакт-центров (call-center), интеграцию каналов обслуживания и совершенствование предоставляемых услуг, однако практически не видны улучшения в том, как клиенты воспринимают банковское обслуживание.

В настоящее время многие банки и другие компании, оказывающие финансовые услуги, занимаются изучением удовлетворенности своих клиентов различными аспектами сотрудничества. Основная причина заключается в том, что существует непосредственная связь между удовлетворенностью клиентов и их лояльностью к банку. Чем более удовлетворен пользователь банковских услуг, тем более он лоялен к своему банку.

Лояльные клиенты не только менее склонны сменить банк, но и готовы рекомендовать услуги своего банка друзьям и знакомым. Таким образом, забота об удовлетворенности клиентов финансовых компаний ведет не только к стабильной клиентской базе, но и к ее расширению. Описанная связь удовлетворенности, лояльности клиентов и успешности организации отражена на рис.1.



Рис. 1. - Воздействие удовлетворенности клиентов компании на ее деятельность

Формирование у клиентов лояльности к банку не происходит само по себе. На этот процесс оказывает влияние множество факторов, в первую очередь - удовлетворенность различными аспектами сотрудничества с банком, которая является необходимым условием для формирования лояльности (рис. 2).

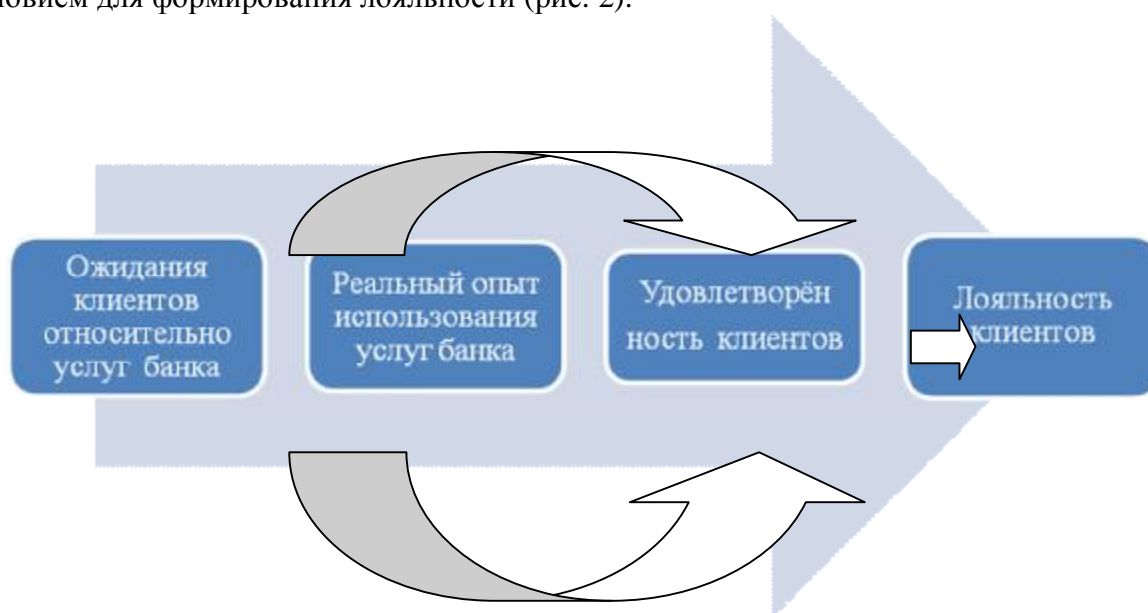


Рис. 2. - Процесс формирования удовлетворенности и лояльности клиента

Анализируя уровень удовлетворенности пользователей банковских услуг, можно выделить три основных категории клиентов на основе уровня их общей удовлетворенности своим банком: “Восхищенные” клиенты, “Довольные” клиенты и “Недовольные” клиенты.

“Восхищенные” клиенты – это те люди, которые в высшей степени удовлетворены качеством обслуживания в банке. Их отличает высокий уровень лояльности к банку, в котором они обслуживаются.

“Довольные” клиенты – люди, в целом удовлетворенные уровнем обслуживания в банке. Несмотря на то, что эти люди удовлетворены банком, они не очень лояльны к нему и могут перейти обслуживаться к конкуренту, если он предоставит более выгодные условия.

“Недовольные” клиенты – люди, чья удовлетворенность банком находится на низком уровне. Они в наименьшей степени лояльны к банку и склонны делиться своими отрицательными впечатлениями от взаимодействия с банком с другими людьми.

В настоящее время в среднем по рынку большая часть пользователей банковских услуг 62% относится к категории “Довольных” клиентов, 28% пользователей можно отнести к группе лояльных “Восхищенных” клиентов, а 10% являются “Недовольные”.

Банки продолжают изучать, как можно совершенствовать условия использования услуг, чтобы улучшать представления клиентов о банке. Однако формирование значимых, прибыльных взаимоотношений с клиентами является для банков сложной задачей, в особенности учитывая типичный объем взаимодействий.

Программа лояльности – это стратегический инструмент, направленный на оптимизацию взаимоотношений банка с клиентами. Банкам программы лояльности, во-первых, помогают поддерживать и развивать долгосрочные отношения с существующими клиентами, повышать долю своих лояльных клиентов, во-вторых, стимулируют продажи других продуктов и услуг банка (кросс-продажи), и, в-третьих, помогают привлекать новых клиентов, расширять клиентскую базу.

В банковском ритейле программа лояльности уже почти идиома. Молдавскими банками запущено достаточно много программ лояльности и проектов по их построению, проводятся конференции и семинары.

Цели, которые могут быть достигнуты с помощью программы лояльности (рис. 3), можно разделить на два типа: операционные и стратегические. И те, и другие являются важными как для принятия решения о начале проекта, так и для системы управления программой. Эффективность, с которой эти цели достигаются, в том числе сравнительная, – всё ещё обширное поле для экспертных оценок. К сожалению, это относится не только к планируемым результатам, но и к измерению фактических достижений существующих программ.

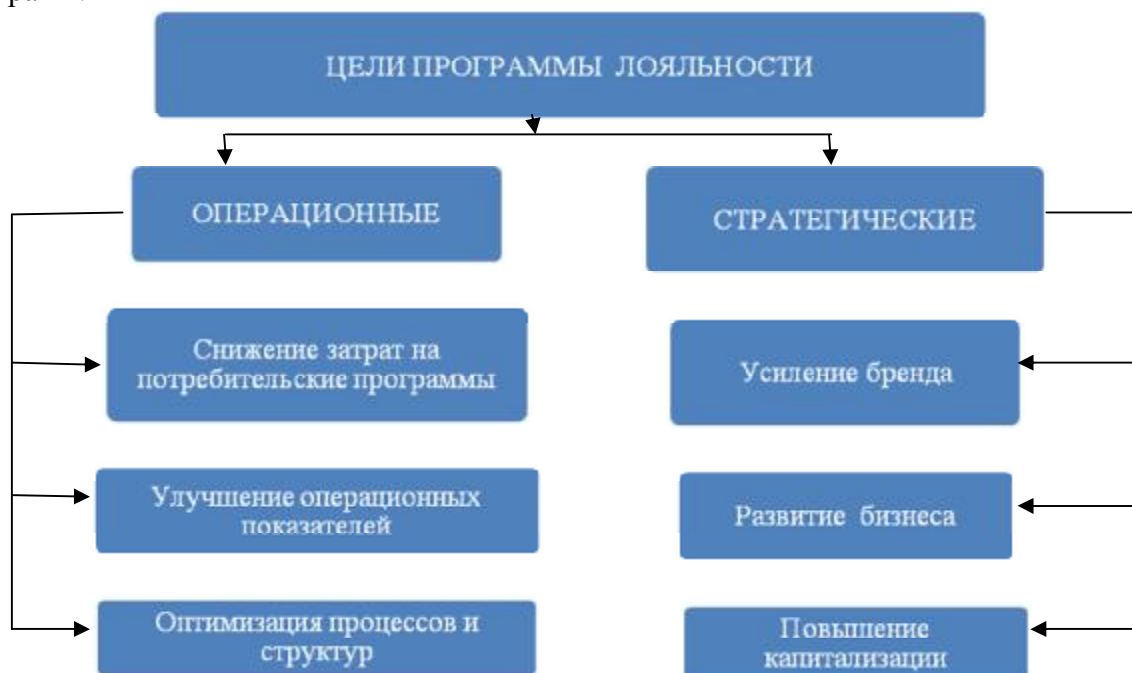


Рис. 3. – Цели программы лояльности

Если программе удастся побудить клиента возвращаться в банк снова и снова, то:

1. Вырастут продажи банка. Постоянным клиентам можно продавать легче чем новым.
2. Снизятся расходы банка на привлечение новых клиентов. Стоимость удержания имеющегося клиента в 4-5 раз ниже стоимости привлечения нового.
3. Лояльные клиенты менее чувствительны к колебаниям цены, что позволяет уменьшить ценовую конкуренцию.
4. Лояльные и удовлетворенные клиенты будут охотно пробовать и другие продукты.
5. Уменьшится текучесть клиентов к конкурентам, что в итоге приведёт к усилению позиции на рынке.
6. От лояльности клиентов банки получают большую прибыль как в текущий момент, так и в перспективе.

Но не все программы лояльности, существующие сегодня на рынке, эффективны. Для того чтобы увеличить вероятность успеха, на этапе разработки программы лояльности нужно учесть следующие факторы:

1. Участникам программы следует предложить действительно ценные для них привилегии. Покупатели сравнивают различные альтернативные предложения, решают, что для них имеет наибольшую ценность, и лишь тогда делают свой выбор. И для того, чтобы занять высокое место в этой шкале ценностей, банк должен предложить потребителю не только то, что он ждет, но и нечто неожиданное для него. Такая неожиданная для покупателя ценность может стать решающим фактором в выборе, который он делает.
2. Участникам программы лояльности следует предложить как можно больше того, что они хотят, и свести к минимуму вещи, которые потребителям не нравятся. Для этого необходимо тщательно отслеживать, какую ценность имеют для потребителей различные альтернативы.
3. Участникам программы лояльности нужно предложить что-нибудь такое, чего они не найдут больше нигде, и что заставит их чувствовать себя особенными.
4. Расходы на программу лояльности и дополнительная прибыль, полученная компанией благодаря ее реализации, должны быть взвешенными, чтобы найти оптимальную по эффективности и затратам приближенность к потребителям.
5. В программу лояльности потребителей должны быть вовлечены не только отдел обслуживания клиентов или отдел маркетинга компании. К этой работе подключаются все отделы, в том числе и те, работники которых не имеют прямых контактов с потребителями.

Неуклонное стремление совершенствовать обслуживание клиентов является основой эффективной стратегии поддержки естественного роста. Для перехода от стратегии развития взаимодействий с клиентами, направленной на повышение эффективности, к стратегии, позволяющей формировать результативные, взаимовыгодные взаимодействия, руководителям необходимо по-новому рассматривать отношение клиентов к банку.

Чтобы увеличить долю лояльных клиентов и повысить шансы банка на успешное обеспечение естественного роста банкам надо действовать решительно:

1. Принять установку на трансформации.
2. Рассматривать бизнес с точки зрения клиента.
3. Разрушать традиционные конструктивные ограничения.

Прежде всего, руководители должны осознать, что улучшение восприятий клиентов необходимо начинать сверху. Нужно менять умонастроения, начиная с исполнительного руководства. Банки, успешно налаживающие долгосрочные взаимоотношения с клиентами, обычно имеют харизматических руководителей, которые стимулируют непрерывные инновации и демонстрируют приверженность интересам клиентов.

Банкам необходимо принять установку на трансформационные изменения в следующих сферах:

- **Показатели.** Переход от показателей удовлетворённости клиентов и сотрудников к таким показателям отношения клиентов, как рекомендации, готовность к покупкам и верность банку.

- **Центр внимания.** Учитывать не только рациональные, но и эмоциональные факторы, оказывающие влияние на поведение клиентов.

- **Торговая марка.** Переведение обещаний торговой марки из исключительно маркетинговых коммуникаций в разряд значимых атрибутов процессов обслуживания клиентов.

- **Жизненный цикл.** Переход от механизмов продвижения и ценообразования продуктов к рассмотрению многоэтапного жизненного цикла приобретения клиентами продуктов, а также изучению влияния, которое он оказывает на установки и реакцию клиентов в ходе маркетинговых, коммерческих и сервисных взаимодействий.

- **Каналы.** Переход от интеграции каналов на базе торговых марок, при которой все интегрируется со всем, к развитию специализированных каналов, соответствующих принципам сквозного обслуживания и значимым потребностям ваших клиентов.

- **Инструменты.** Переход от использования технологий как основного инструмента повышения эффективности к использованию навыков сотрудников как основного актива в точках обслуживания.

- **Информация.** Переход от интеграции и анализа статистических данных к использованию целевых данных и новых исследовательских методов в отношении событий в жизни клиентов, чтобы получать своевременную и значимую информацию о клиентах.

Маркетинговые коммуникации устанавливают ожидания, а опыт клиентов формирует их отношение к торговым маркам. Опыт клиентов основывается на их конкретных взаимодействиях с банком. Эти взаимодействия, так называемые моменты истины, различаются для разных клиентских сегментов. Если оказываемые услуги не соответствуют ожиданиям, то момент истины может превратиться для клиента в момент разочарования и негативно повлиять на его отношение к банку. Однако если обслуживание превосходит ожидания, то могут появиться источники удовлетворенности, позитивно влияющие на восприятие клиентом банка и способные менять модели поведения.

Для того чтобы менять восприятия клиентов, руководителям необходимо сначала изменить принципы мышления в своих организациях. Чтобы понимать отношение клиентов и эффективно управлять им, банкам необходимо определить конкретные моменты истины для различных сегментов лояльности и разрабатывать конкурентоспособные методы целевого обслуживания, обеспечивая приоритизацию ресурсов и инвестиций.

Выводы. Молдавским банкам предстоит многое сделать, чтобы добиться европейского уровня лояльности клиента, где в одном банке обслуживаются целые поколения. Правда, и у нас уже появляются клиенты, которые годами обслуживаются в одном банке. Кризис также во многом помог укреплению отношений между банками и клиентами. Если до этого клиентам было все равно, в каком банке обслуживаться, и они обращались туда, где выгоднее ставка, то сейчас ситуация несколько изменилась. Стало понятно, что, возможно, не стоит гоняться за лишним процентом ради надежных, а доверять партнерским отношениям.

Список использованных источников:

1 Кузнецова Л.А. Управление рекомендациями — новый ресурс продаж в банковской сфере // Организация продаж банковских продуктов. 2007. № 3. С. 61–65.

2. Bernd H. Schmitt Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with Your Customers, John Wiley & Sons, Inc., 1 edition, 2003.
3. Robert Heffernan, Steve LaValle. Advocacy in the customer focused enterprise: The next generation of CRM Done Right, IBM Global Business Services, апрель 2006 г.; <http://www.ibm.com/innovation/crm>
4. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/>
5. Национальный банк Молдавии. Официальный сайт [Электронный ресурс] – Режим доступа: www.bnm.org

Ключові слова: лояльність, задоволеність, роздрібний банк

Ключевые слова: лояльность, удовлетворенность, розничный банк

Keywords: Loyalty, Satisfaction, Retail bank

УДК 338.22+338.24

Масурашвили И., д.э.н., профессор,
Тбилисский государственный
университет им. Ив. Джавахишвили

АДМИНИСТРИРОВАНИЕ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА В ГРУЗИИ

Масурашвили И. **Адміністрування сучасного бізнесу в Грузії.** В адмініструванні бізнесу Грузії актуальне значення має як транснаціональні компанії, так і зростання експортного потенціалу країни (тобто як іноземні інвестиції, так і розвиток національного виробництва). Зростання потенціалу інвестицій в експорті є вибір з двох можливих теоретичних моделей. Зокрема необхідно з'ясувати що більш пріоритетно - ринкова диверсифікація і відповідно концентрація експортної продукції або навпаки, ринкова концентрація шляхом диверсифікації експортних продуктів. Рівень реалізації експортного потенціалу Грузії показує, що в цьому напрямі існують проблеми. В даний час дуже важко визначити на які експортні продукти повинна взяти курс Грузія. Ринки високої ємності характеризує дуже висока кількісна потреба у ставленні до мінімальної продуктивності партії, що в реальності є для Грузії, враховуючи масштаби виробництва, найчастіше це дуже важко розв'язувана задача. Також дуже важливо врахувати оцінку фактора робочої сили.

Масурашвили И. **Администрирование современного бизнеса в Грузии.** В администрировании бизнеса Грузии актуальное значение имеет как транснациональные компании, так и рост экспортного потенциала страны (т.е. как иностранные инвестиции, так и развитие национального производства). Рост потенциала инвестиций в экспорте представляет собой выбор из двух возможных теоретических моделей. В частности необходимо выяснить, что более приоритетно – рыночная диверсификация и соответственно концентрация экспортной продукции или наоборот, рыночная концентрация путем диверсификации экспортных продуктов. Уровень реализации экспортного потенциала Грузии показывает, что по этому направлению существуют проблемы. В настоящее время очень трудно определить на какие экспортные продукты должна взят курс Грузия. Рынки высокой емкости характеризует очень высокая количественная потребность в отношении к минимальной продуктивности партии, что в реальности для Грузии, учитывая масштабы производства, зачастую это очень трудно решаемая задача. Также очень важно учесть оценку фактора рабочей силы.