

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СУЩЕСТВУЮЩЕЙ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ РОЗНИЧНОГО КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

Л.А. Lunyova

THE MAIN DIRECTIONS OF RETAIL COMMERCIAL BANKS' INCREASING THE EFFICIENCY OF USE THE EXISTING CUSTOMER BASE

В последнее время эффективность деятельности розничных банков идет на спад, что связано со снижением качественных показателей предоставляемых услуг, неэффективным риск-менеджментом, отсутствием заинтересованности клиентов. Чтобы избежать потери своих средств, клиенты стараются размещать деньги в нескольких банках, говоря иначе, диверсифицировать вложения [3].

Если анализировать деятельность российских коммерческих банков, то можно выявить некоторые позитивные направления их развития. Это связано с расширением количества предоставляемых услуг, внедрением усовершенствованных технологий обслуживания и сопровождения операций, нового технического оснащения, развитием дистанционного банковского обслуживания, внедрением интернет-технологий. Но, к большому сожалению, российские коммерческие банки всё еще отстают от зарубежных коллег.

Кроме усовершенствования технологий обслуживания важно помнить и о социальной функции, ведь банк не должен ориентироваться только на получение прибыли. Быть клиентоориентированным – означает не только увеличить количество предоставляемых продуктов и услуг, но и повысить их качество; это работа, представляющая собой постоянные действия, направленные на то, чтобы удовлетворить потребности клиентов банка.

На протяжении последних лет работа с существующей базой клиентов – так называемые вторичные продажи – являлась немаловажной для банков и кредитных союзов, так как макси-

мизация дохода от текущих клиентов является эффективным способом для достижения роста. Несмотря на это, текущая ситуация показывает, что многие финансовые институты могут быть далеки от полной реализации потенциала перекрестных продаж [3].

Очевидно, что текущие стратегии уже не являются эффективными и должны быть скорректированы, чтобы банки могли оставаться конкурентоспособными в очень насыщенном рынке, где возможности получения прибыли от новых клиентов ограничены, и важность углубления отношений с клиентами имеет первостепенное значение.

Наиболее значимыми факторами для смены деятельности банков являются кризис и растущее недоверие к кредитным институтам. Всеобщая цель коммерческих банков – выстроить новые отношения с клиентом. Основное направление для развития банковской деятельности в будущем – новая политика, основанная на повышении лояльности клиентов и на укреплении доверия банков к клиентам.

Отечественные банки в настоящее время постепенно переходят на данную модель деятельности. Крупные российские банки, такие, как Сбербанк и Газпром, сейчас определяют новые направления в обслуживании клиентов, работе с клиентской базой, повышении уровня лояльности, а также проводят анализ возможности их выполнения.

Банки будущего, безусловно, хотят знать всё о потенциальном клиенте, о его продуктовых предпочтениях и интересах, а для этого им просто необходима будет аналитика. Потребуется анализ значительного объема информации, сегментация клиентов на большое количество групп [2].

¹ Магистрант АНО ВО «Российский новый университет», главный специалист ОАО «Банк Москвы». © Лунёва Л.А., 2016.

Всё большее количество клиентов интересуется не традиционными банковскими услугами, которые доступны им в каждом отделении коммерческого банка, а индивидуальным обслуживанием, услугами доверительного управления, индивидуальным подходом при оформлении кредита и совершении вкладных операций.

При такого рода смене отношений в направлении приоритета потребностей клиента банки вынуждены обращаться к основным составляющим элементам нового плана развития. Для сохранения своих позиций на рынке и перспектив развития банки прибегают к категориям доверия и лояльности.

Сохранение уровня доверия, как и формирование партнерских отношений с клиентом, не является прямой обязанностью и основной миссией банков. Здесь очень важна обратная реакция клиентов. Настало то время, когда банкам придется проявлять особую активность, использовать соответствующие приемы, которые нацелят клиентов на то особое отношение, которое принято называть лояльностью.

К сожалению, складывается впечатление, что такую позицию банки демонстрируют далеко не всегда. Позицию их в настоящее время можно называть лояльностью продавца. Но стремиться банки должны к лояльности партнера.

В настоящее время клиенты хотят свободно выбирать, как, когда и где иметь контакт со своим банком. На эту потребность в гибкости деятельности банки начали реагировать недавно. Использование различных каналов не только дает шансы повысить степень удовлетворенности клиентов и объем предложений, но и позволяет экономить в сфере сбыта наряду со снижением затрат на содержание персонала и материальных издержек [2].

Практика кросс-продаж позволяет привлечь новых клиентов, при этом избежать затратных способов, таких, как снижение процентной ставки по кредитам или повышение процента по депозитам.

Под перекрестными продажами подразумеваются иницилируемые Банком взаимодействия с клиентом, используя определенный инструмент или сочетание инструментов, с фиксированной последовательностью. Продажа дополнительных продуктов чаще осуществляется на более выгодных условиях.

В российской банковской практике серьезно заниматься кросс-продажами обычно может позволить себе только крупный системный банк со множеством отделений и приличной линейкой банковских продуктов. Сегодня лидером кросс-

продаж в России по праву считается Сбербанк России.

Для банка внедрение активных и перекрестных кросс-продаж, по сути, является возможностью выхода на новый рынок сбыта финансовых услуг, при этом с повышением рентабельности путем продажи уже существующих продуктов.

Исследования свидетельствуют, что наличие солидной базы лояльных клиентов является одним из весомых факторов устойчивости банка. Решению данной задачи в перспективе призвано помочь внедрение системы управления отношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM), нацеленной на установление партнерских отношений с ними путем изменения концепции рабочих мест служащих банка, нововведений в организации и использовании баз данных о клиентах. Структурированная информация, содержащаяся в CRM-системе, дает возможность соответствующим подразделениям банка в online-режиме получать всю необходимую отчетность, аналитические и оперативные данные, требуемые для осуществления маркетингового планирования, составления плана кросс-продаж, анализа эффективности проводимых банком маркетинговых мероприятий, работы подразделений и персонала.

Возможности CRM-систем предусматривают сегментирование клиентов, в том числе и для задач, связанных с продвижением. Для сегментирования и проведения анализа может быть использована любая информация из карточки клиента. Кроме прямой информации о клиенте, которая содержится в «досье», для сегментирования можно использовать данные, накопленные в процессе работы [4].

Эффективным способом развития продаж является налаженный процесс активного предложения банковских продуктов и услуг в дополнение к тем, которыми клиент заинтересовался первоначально (кросс-продажа), либо расширения состава используемых продуктов или услуг в процессе обслуживания (допродажа) [1].

Если проследить эволюцию работы с банковскими клиентами, то сначала она велась по сегментам, потом появилось персональное обслуживание. А теперь мы говорим, что помимо персонализированного обслуживания должна быть событийная реакция, то есть предметом анализа могут быть какие-то ситуации. Обладая полной информацией, имея возможность мониторить ее в режиме реального времени, мы можем предложить конкретному человеку оптимальный продукт в определенный момент времени. Сначала это может быть один продукт, через

час это может быть совершенно другое предложение. Таким образом, возможно использовать событийный маркетинг – оперативно делать предложение клиенту при наступлении тех или иных событий (при срабатывании триггеров). Например, триггеры могут устанавливаться на переход доли выбранного лимита по кредитной карте через определенное пороговое значение, например 80% или 20% от лимита. Это дает возможность определять характер использования клиентом кредитной карты и на основании этого формулировать маркетинговые стратегии. Триггеры формируют более точное представление о клиентской базе банка и драйверах лояльности потребителей.

Методика работы с клиентами кредитной организации обеспечивается следующим алгоритмом взаимодействия трех информационных систем: АБС, CRM и ДБО.

Сначала в CRM-систему передаются данные из АБС о финансовых показателях клиента. Предложения клиентам в рамках целевых кампаний продаж формируются по принципу Next Best Offer (NBO) и доставляется клиенту по электронной почте, либо другим способом. Основным принципом формирования NBO является безусловная максимизация прибыли за счет выбора оптимального продукта и канала.

Способы измерения лояльности клиентов сильно разнятся. Например, многие российские компании за основу измерения лояльности принимают показатель повторного обращения к ним за продуктом или услугой. На Западе популярной методикой является Net Promoter Score (NPS).

Проведенные исследования показывают, что уровень NPS клиента снижается, если количество оповещений клиента по продуктам и услугам превышает 2. Согласно утвержденной политике контактирования, клиент получает не более 2-х активных коммуникаций с предложением продуктов и услуг в течение месяца. Соблюдение политики контактирования позволяет не «спамить» клиентов и не снижать их уровень NPS, который влияет на долгосрочную ценность клиента для банка.

В основе успешности любого банка лежит правильная стратегия работы с клиентами. Бизнес растет по мере увеличения клиентской базы и укрепления взаимоотношений с клиентами. Удовлетворение потребностей клиентов становится ключевым фактором обеспечения и поддержания конкурентоспособности коммерческого банка [5].

В связи с этим, всё более актуальной становится задача знать своего клиента «в лицо»,

иметь полное представление о том, что, когда и в каком объеме он покупал и насколько удовлетворен вашим сотрудничеством. Данная информация позволяет прогнозировать поведение потребителя и определять перспективы дальнейшего развития отношений.

Проанализировав данные клиентов, можно разработать определенный комплекс мероприятий для управления прибыльностью базы клиентов.

Они разделяются на три крупных направления: привлечение новых клиентов, развитие отношений с существующими клиентами и удержание клиентов. При этом, развитие отношений – это не только осуществление перекрестных продаж, но и, например, изменение ценовой политики (например, повышение ставок для убыточных клиентов и клиентов, менее чувствительных к цене), стимулирование активного использования продуктов, предложение дополнительных услуг, перевод клиентов на более дорогие продукты и т.д.

Для более точного определения сегмента клиентов, на который будут направлены такие мероприятия, могут применяться методы математического моделирования. В этом случае крайне важно учитывать как можно более разнообразные данные, в первую очередь – транзакционные.

Для успешного разворачивания кампании нужно ответить на два принципиальных вопроса: какие продукты и в какой последовательности предлагать клиентам и какие каналы информационного взаимодействия и продаж при этом использовать.

Ответы на эти вопросы затрагивают практически все аспекты деятельности банка, включая гибкость при разработке новых продуктов, способность эффективно доносить до клиентов информацию через удобные для него каналы (например, через банкоматы), современные каналы продаж (в идеале – без необходимости посещать отделения) и т.д. Таким образом, внедрение CRM-системы становится для розничного банка катализатором преобразований, направленных на максимальное удовлетворение потребностей клиентов.

Персональный подход к клиенту достигается за счет микросегментации. Для этого предполагается проведение кластеризации клиентской базы, выделение целевых микросегментов клиентов с учетом данных Банка, внешних данных. Далее строятся математические модели спроса.

Управление прибыльностью клиентской базы и отношениями с каждым отдельным кли-

ентом – важные аспекты розничного банковского бизнеса, позволяющие оптимально сбалансировать доходность розничного бизнеса с удовлетворенностью и лояльностью клиента. Банкам, которые достигли успехов в области управления затратами и доходностью, а теперь изыскивают новые источники повышения эффективности, необходимо составить полное представление о стоимости, которую могут создавать их имеющиеся клиенты, и, исходя из полученных результатов, разработать индивидуальный подход к каждому клиенту и приоритизировать области дальнейшего развития. Розничным банкам необходимо переходить от продуктовой модели кросс-продаж (планирование активностей исходя из планов продаж определенных банковских продуктов) к сегментной модели управления клиентским опытом. Чем глубже будет понимание клиента, тем точнее предложение продуктов, отвечающих потребностям в нужном канале продаж и в правильный момент времени. Такой подход позволяет переосмыслить и по-новому подойти к планированию стратегии банка, разработке программ развития отдельных бизнес-направлений или каналов продаж и обслуживания [5].

Помимо очевидных путей привлечения клиентов в высококонкурентной среде, розничным банкам стоит сфокусировать свои усилия на кросс-продажах (увеличении количества продуктов на одного клиента) и построении долгосрочных отношений с клиентами [1].

Литература

1. Александровская Т.А. Кросс-продажи. Революционные техники продаж. – М. : Омега-Л, 2013.
2. Кинг Б. Банк 3.0. Почему сегодня банк – это не то, куда вы ходите, а то, что вы делаете / пер. с англ. – М. : Олимп-Бизнес, 2015.
3. Лаврушин О.И. Новые модели банковской деятельности в современной экономике : монография / колл. авт.; под ред. О.И. Лаврушина. – М. : КНОРУС, 2015.
4. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы CRM. – М. : Добрая книга, 2004.
5. Чижов Н.А. Управление клиентской базой банка : практическое пособие – М. : Альфа-Пресс, 2007.