

## **ФОРМИРОВАНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ БАНКА**

Белорусская банковская система характеризуется высокой конкуренцией среди небольших коммерческих банков. Коммерческие банки, величина активов которых не превышает 1 % совокупных активов банковской системы (а это 21 банк из 31), вынуждены бороться за каждые десятые, а то и сотые проценты доли рынка. Продуктовые предложения банков выровнялись, о чем говорят схожесть содержания банковских продуктов и небольшой ценовой разброс. Единовременные акции, ориентированные на материальное стимулирование клиентов, приводят к краткосрочному росту объемов продаж.

В сложившейся ситуации банки начинают больше внимание уделять завоеванию долгосрочного расположения клиентов. На первый план выходит маркетинг взаимоотношений, где основой успешного бизнеса является лояльность клиентов. Лояльный клиент – важный капитал для каждого банка, ведь именно клиент приносит прибыль банку. Приверженный клиент обладает «запасом прочности», ему намного сложнее покинуть свой банк, как с материальной, так и с эмоциональной точки зрения. Кроме того, лояльный клиент становится своего рода «промоутером» банка, приводя на обслуживание в банк новых клиентов. Формирование клиентской лояльности – это долгосрочный процесс, требующих от банка финансовых, временных и трудовых затрат, причем прикладывать усилия по формированию лояльности необходимо с первого взаимодействия клиента с банком.

Элементы маркетинга взаимоотношений предназначены для создания базиса, исходя из которого делается надстройка из программ формирования и повышения лояльности. Говорить об истинной лояльности можно тогда, когда удовлетворенность клиентов находится на высоком уровне.

Для лучшего понимания того, какие факторы лояльности (материальные либо нематериальные) оказывают наибольшее положительное влияние на клиента на каждой стадии его жизненного цикла, используют такой инструмент, как «Пирамида лояльности». «Пирамида лояльности» позволяет сгруппировать факторы, которые должен учесть банк при построении долгосрочного сотрудничества с клиентом, в удобные для практического использования блоки. Выделение таких блоков оптимизирует работу по формированию приверженности клиентов, в том числе, в области разработки инструментария, а также делает модель управления лояльностью более гибкой. Комбинирование отдельных инструментов, разработанных для факторов различных блоков, позволяет достичь поставленных целей в рамках клиентоориентированной стратегии, сократить расходы банка в результате исключения «недействующих» инструментов, а также повысить эффективность системы управления лояльностью за счет синергетического эффекта. В свете сказанного разработаны практические инструменты построения приверженности потребителей ЗАО «МТБанк» в привязке к стадиям «Пирамиды лояльности».

На первой стадии построения пирамиды лояльности для формирования осведомленности о деятельности банка и обеспечения восприятия кредитного учреждения клиентами предлагается провести дифференциацию банка, обеспечить увеличение степени лояльности работников кредитного учреждения, а также изменить окружение и график работы подразделений, обслуживающих клиентов.

У большинства белорусских банков отсутствует четкая продуктовая стратегия. Банки стремятся предложить как можно больше услуг, при этом, охватив максимальное число потребителей. Такая тактика поведения с одной стороны оправдана, т.к. рынок финансовых продуктов еще не достиг своего максимального уровня и есть потенциал для увеличения рыночной доли. Но, с другой стороны, у большинства потребителей нет четкого понимания, что представляют собой банки.

Выходом из такой ситуации может стать дифференциация банка с помощью выделения ключевой услуги, упоминание о которой будет ассоциироваться с данным банком. В ходе анализа продуктового портфеля МТБанка было выявлено, что одно из ведущих мест в нем занимает автокредитование (рост кредитования малого бизнеса по линии ЕБРР в 2008 году по сравнению с 2007 составил 65,1%, рост объемов автокредитования – 96,8%). Кроме того, МТБанк вошел в число тех кредитно-финансовых учреждений, которые первыми в апреле 2009г. возобновили практику предоставления автокредитов. Исходя из этого, услугой для дифференциации банка может стать «Автокредитование».

Для увеличения лояльности персонала, на наш взгляд, в первую очередь следует обеспечить вовлеченность сотрудников в корпоративную культуру банка. Во многих банках введены стандарты обслуживания, документированные процедуры. Однако они действуют как регламент, который четко надо выполнять, при этом среди такой формализации теряется что-то человеческое. Если банк индивидуально подходит к клиентам, то данный принцип возможно использовать и при управлении персоналом.

Предлагается проводить один раз в полгода в течение 2-ух месяцев конкурс среди сотрудников «25 добрых дел, которые я сделал для клиента банка». Сотруднику, желающему принять участи в конкурсе, необходимо описать 25 случаев любого взаимодействия с клиентом. Данный конкурс может стать стартовым в серии подобных мероприятий. Например, в дальнейшем можно провести конкурс работ среди сотрудников «10 конфликтных ситуаций, которые я разрешил миром», который позволит выявить, во-первых, профессионализм сотрудников, во-вторых, их осведомленность о принципах клиентоориентированности, в-третьих, данный конкурс даст возможность определить наиболее частые причины конфликта, что поможет в предотвращении конфликтных ситуаций.

Требования клиентов к обслуживанию, к простоте получения услуги, к удобству ее потребления зависит от характера банковских продуктов. Что в свою очередь обуславливает различия в организации деятельности различных обособленных структурных подразделений банка.

Для оптимизации работы расчетно-кассовых центров банка следует разработать график очередей в окна. Это позволит распределить занятость сотрудников равномерно, повысить удобство и комфорт обслуживания клиентов. На графике необходимо выделить несколько периодов дня исходя из интенсивности посещаемости РКЦ. Клиент банка, руководствуясь графиком, может выбрать наиболее подходящий для него период времени для посещения банка.

С целью упрощения процедуры получения услуги следует разработать алгоритмы действий клиентов, использование которых позволит получателям оптимизировать свои действия, сэкономить время и получить удовольствие от обслуживания в банке. Указанные алгоритмы могут быть размещены как на официальном сайте кредитного учреждения, так на информационных стендах и в отделениях банка.

Вторая стадия «Пирамиды лояльности» предполагает необходимость обеспечения стабильного и активного потребления услуг банка. Для достижения указанной цели целесообразно проведение кобрендинговой программы, а также программы стимулирования держателей зарплатных карт.

В рамках кобрендинговой программы банку следует выпустить пластиковую карту, которую сможет получить любой абонент оператора мобильной связи, участвующего в программе. На карточку предполагается начисление дополнительных сумм денежных средств за каждую дополнительную минуту разговора по мобильному телефону. Система начислений использует эффект наращивания: чем длительнее разговор по мобильному телефону, тем больше размер вознаграждения. Основное условие для держателя карты – использование начисленных денег на безналичные расчеты. Целью проведения программы является увеличение числа держателей карт, а также числа транзакций по пластиковым картам.

В рамках программы стимулирования владельцев зарплатных карт предлагается премировать держателя карты в случае направления им 60 и более процентов суммы на безналичные расчеты. Размер премии должен зависеть от среднемесячного объема начислений на пластиковую карту и процентного соотношения безналичных платежей. При этом держателю карточки, получившему премию, будет высылаться письмо о том, что он «премирован в сумме N за выдающиеся результаты в области безналичных расчетов».

Третья стадия пирамиды лояльности направлена на выявление приоритетных направлений в работе банка, концентрация усилий на которых в последующем позволит повысить степень удовлетворенности всех функциональных потребностей клиента. Исследование удовлетворенности предлагается провести по методике SERVQUAL при помощи анкетирования клиентов.

Четвертая стадия пирамиды лояльности предполагает формирование в сознании клиента высокой ценности отношений с банком. Для достижения эмоциональной приверженности клиентов банку возможно создание неофициального Клуба почетных и уважаемых клиентов банка, существующего без членских билетов и членских взносов. Важно сделать так, чтобы клиент, приходя в банк, смог почувствовать, что существует некая семья, к которой он принадлежит либо хочет принадлежать. Членом Клуба клиент становится тогда, когда начинает чувствовать себя своим среди сотрудников и других клиентов банка. Для создания атмосферы «свойскости» в банке возможно принятие следующих мер:

1. Подготовка промо-ролика о жизни банка и его клиентов для трансляции в отделениях банка, в котором необходимо осветить проводимые совместные мероприятия и общий отдых. Основное требование – жизненность видеоматериалов;
2. Запись на обслуживание клиентов;
3. Сообщение («по секрету») сотрудниками банка перспективным клиентам о возможных изменениях на финансовом рынке, в самом банке (ту информацию, которая не навредит деятельности банка);
4. Популяризация пластиковой карты банка. Возможно заключение соглашений с партнерами банка, предусматривающих обслуживание держателей пластиковых карт ЗАО «МТБанк» на более высоком уровне. Важно донести до служащих организаций-партнеров информацию о «почетности» клиентов банка.

Пятая заключительная стадия пирамиды лояльности предполагает оценку эффективности программ формирования лояльности с учетом всего комплекса показате-

лей – экономических, маркетинговых, коммуникативных. Такая оценка лояльности клиентов ЗАО «МТБанк» может быть дана с использованием остаточного индекса промоутера (NPS).

Добившись лояльности клиентов, банк встает перед следующей задачей – поддержание ее на высоком уровне. Программы поддержания лояльности связаны с персонализацией массового обслуживания, с повышением индивидуализации клиентских баз. В данном случае не обойтись без CRM-систем, которые позволяют облегчить анализ клиентской базы, повысить эффективность применения кросс-продаж, а также упростить интеграцию операционных и аналитических систем.

*Т.В.Голубкова, д.э.н., Балтийская Международная академия (г.Рига)*

## **КОНЦЕПЦИЯ МАРКЕТИНГА В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Предприниматели ищут различные пути сохранения не только конкурентоспособности и позиций на рынке, но и увеличение спроса на выпускаемый или предлагаемый продукт или услугу.

Актуальным становится изучение теоретических аспектов комплекса маркетинга для адаптации и применение их на практике. Именно на этапе выбора теоретических основ маркетинга для их изучения возникает вопрос, что такое комплекс маркетинга, маркетинг – микс, 4 “Р”, 7 “Р”, 9 “Р”, их взаимосвязь и отличительные особенности.

Под комплексом маркетинга понимается совокупность управляемых параметров, переменных маркетинговой деятельности организации фирмы манипулируя, которыми она старается наилучшим образом удовлетворить потребности целевых рынков, т.е. под комплексом маркетинга понимается набор подающихся контролю переменных факторов маркетинга, совокупность, которых организация фирма использует в стремлении вызвать желаемую реакцию со стороны целевого рынка.

Структура комплекса маркетинга включает в себя четыре элемента, по которым принимается ряд решений. Это сочетание элементов маркетинга называют «четыре пи», т.е. 4 “Р” (по первым буквам их английских названий: “Product” (товар); “Price” (цена); “Place” (распределение, место); “Promotion” (продвижение)).

Концепция маркетинга – микс, определяется набором «контролируемых инструментов», вмещающихся в природу спроса, которые можно объединить в рамках маркетинговой программы, используемой организацией фирмой для достижения определенного уровня и характера реакции со стороны целевого рынка. Т.е. маркетинг – микс включает инструменты, которые влияют на спрос.

Специфическими функциями маркетинга – микс являются его инструменты, которые классифицируются как те же 4 “Р”. Т.е. Product”, “Price”, “Place” и “Promotion”.

По сути своей вышеуказанные определения дополняют друг друга, а термины «комплекс маркетинга» и «маркетинг – микс» относятся к некоторому сочетанию элементов, используемых для достижения определенных результатов на рынке.

А что же 4 “Р”, элементы комплекса маркетинга или инструменты маркетинг – микс? Вопрос лишь в том, что бы являться инструментом маркетинг – микс, «эле-