

УДК 336.71

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА**О.Л. ТРАЩЕНКО***(Представлено: канд. экон. наук, доц. И.А. ПОЗДНЯКОВА)*

Представлена методика оценки лояльности клиентов банка, включающая методы и показатели. В зависимости от сочетания показателей удовлетворённости качеством обслуживания и продуктовой нагрузки выявлены 4 типа клиентских групп для разработки стратегии дальнейшей работы с каждым из них.

Лояльность – это сочетание определенного типа поведения клиента, выражающегося в длительном взаимодействии с банком и наличии повторных обращений за банковскими продуктами, и его предпочтений, формирующихся в результате обобщения чувств, эмоций, мнений относительно банковского продукта или банка в целом. Лояльность является ключевым показателем долгосрочных отношений клиента и банка.

Удовлетворенность является необходимым условием для формирования лояльности клиентов. Она зависит от качества банковского продукта и обслуживания и отражает восприятие клиентами степени выполнения их требований (ценность банковского продукта).

Для оценки лояльности клиентов в банке могут использоваться следующие методы и показатели (в комплексе или по отдельности):

1. Индекс удовлетворённости потребителей (CSI) – применяется в целях измерения уровня удовлетворённости клиентов обслуживанием в банке и выявления сильных и слабых сторон. Механизм расчёта, перечень вопросов должны разрабатываться индивидуально.

2. Индекс потребительской лояльности (NPS) – применяется в целях определения доли клиентов, приверженных банку и готовых его рекомендовать.

3. SERVQUAL (servicequality – качество услуги) – применяется в целях соответствия качества обслуживания и банковских продуктов ожиданиям клиентов.

4. Исследования по методу «Тайный покупатель» - применяются в целях оценки качества обслуживания клиентов с точки зрения соблюдения ответственными специалистами учреждений банка локальных нормативно-правовых актов, правил и рекомендаций по обслуживанию клиентов.

5. Продуктовая нагрузка – количество потребляемых банковских продуктов в среднем на одного клиента – применяется для определения потенциала «перекрёстных» продаж и «глубины отношений с клиентом».

Индекс CSI – это методика расчета удовлетворённости клиентов, позволяющая выявить значение и соотношение стоимости, качества, доступности и других факторов, положительно или отрицательно сказывающихся на лояльности клиентов.

CSI позволяет комплексно оценить широкий круг факторов, влияющих на удовлетворённость клиентов:

- качество обслуживания, в том числе профессионализм и квалификация персонала, скорость решения вопросов;
- качество предлагаемых банковских продуктов (соответствие потребности клиентов);
- удобство и комфорт помещений банка и др.

Для определения CSI разрабатывается анкета, имеющая следующую специфику: клиенту, принимающему участие в опросе, предлагаются конкретные факторы для оценки банка. Каждый фактор, влияющий на лояльность, имеет свой уровень удовлетворённости и при проведении опросов оценивается клиентом по 5-ти балльной шкале (от «совершенно не удовлетворён» до «полностью удовлетворён»).

При необходимости в анкету включаются открытые вопросы, целью которых является получение от клиентов обратной связи и предложений по усовершенствованию обслуживания. Ответы на данные вопросы не используются при расчёте индекса.

Рассмотрим показатели и методы для оценки лояльности клиентов.

1. CSI рассчитывается как отношение суммы средних значений ответов клиентов по каждому вопросу к максимально возможной сумме баллов (в процентах).

Степень удовлетворённости клиентов характеризуют следующие показатели CSI:

- от 80% (включительно) – высокая степень удовлетворённости;
- от 75% (включительно) до 80% - средняя степень удовлетворённости;
- от 50% (включительно) до 75% - недостаточная степень удовлетворённости;
- менее 50% - низкая степень удовлетворённости.

Формы анкеты для проведения исследования составляются департаментом (отделом) розничного бизнеса и согласовываются должностным лицом банка, направляющим деятельность розничного бизнеса, непосредственно при проведении исследования.

2. NPS рассчитывается на основании ответов клиентов на закрытый вопрос (цель: поставить оценку) «С какой вероятностью вы порекомендуете банк друзьям, коллегам, знакомым?» и открытый вопрос (цель: объяснить поставленную оценку) «Поясните причину такой оценки».

Специфика анкеты – клиент самостоятельно определяет факторы, по которым оценивает банк.

Клиенты оценивают выбор банка по шкале от 0 до 10 баллов, где «0» - точно не порекомендую, «10» - точно порекомендую. По результатам ответов все клиенты делятся на три группы:

- промоутеры или сторонники банка (дали оценки «9-10» баллов) - клиенты, которые лояльны к банку и готовы позитивно рекомендовать его своим знакомым;
- нейтралы (поставили «7-8» баллов) – пассивные клиенты, которые в целом удовлетворены банком, но не отличаются стремлением рекомендовать его другим;
- критики (по шкале оценки «0-6» баллов) – удовлетворённость клиентов банком минимальна, клиенты склонны к негативным откликам о банке и, возможно, находятся в поиске альтернативы.

NPS рассчитывается как разница между долей промоутеров (в процентах) в общем количестве клиентов и долей критиков (в процентах).

3. Методика SERVQUAL позволяет сопоставить ожидания клиентов относительно процесса взаимодействия с банком и его фактическое восприятие, а также выделить главные для клиента параметры оценки качества обслуживания.

Оценка удовлетворённости по методу SERVQUAL производится посредством опроса клиентов на основании двух анкет, состоящих из вопросов, которые делятся на пять основных параметров качества банковских услуг (по 4-5 вопросов по каждому блоку):

- «надёжность» - способность банка вовремя в полном объеме и в согласованные сроки оказать услуги;
- «отзывчивость (чувствительность)» - активная готовность помочь клиенту и быстро оказать услуги, способность персонала помочь клиентам в решении их вопросов (проблем);
- «убедительность (уверенность)» - формируемый уровень доверия к банку, воспринимаемая компетентность персонала, информированность и профессионализм, вежливость и дружелюбие, способность вызвать у клиента доверие к банку, уверенность в безопасности услуг;
- «эмпатия (сопереживание)» - степень персонализации при общении с клиентами (доступность, коммуникативность, понимание и т.д.)
- «осязаемость (материальность)» - восприятие внешнего вида персонала, рекламных материалов, интерьера помещений, оборудования и т.д.

Клиенты по пятибалльной шкале от «полностью согласен» до «полностью не согласен» высказывают свои субъективные восприятия по указанным пяти критериям качества обслуживания в банке и свои общие ожидания относительно тех же критериев.

Расчёт коэффициентов качества по каждой из составляющих рассчитывается путём вычитания полученных рейтингов ожидания из полученных рейтингов восприятия. После определения средних арифметических значений результаты группируются в 5 коэффициентов качества.

Полученные коэффициенты качества суммируются и рассчитывается индекс качества:

- нулевое значение – свидетельствует о том, что уровни ожидания и восприятия качественного обслуживания совпадают, т.е. ожидания клиентов подтверждаются;
- отрицательное значение – означает, что уровень ожидания превышает уровень восприятия;
- положительное значение – указывает на то, что уровень восприятия качества превышает уровень ожиданий.

Приближение какого-либо значения коэффициента качества к нулевому или положительному значению означает высокое качество услуг, отрицательное значение – низкое качество услуг по данному критерию. Чем выше негативных значений коэффициентов качества, тем выше качество услуги в целом и наоборот.

4. Метод проведения исследований (проверок) по методу «Тайный покупатель» направлен на оценку потребительского опыта, получаемого клиентом в процессе потребления банковского продукта, и применяется с целью решения организационных задач, в том числе измерение степени соблюдения стандартов обслуживания клиентов специалистами служб розничного бизнеса банка.

5. Продуктовая нагрузка (количество потребляемых банковских продуктов) в среднем на одного клиента рассчитывается на основании информации банковского программного обеспечения (например, SAPforBanking и ИАС «Форвард») как отношение общего числа банковских продуктов к количеству работающих клиентов [1].

Опрос клиентов в целях расчёта показателей по методам, описанным в пунктах 1-3 данной методики, может быть проведен одним из способов:

- анкетирование (в т.ч. посредством маркетинговой кампании в SAPCRM, корпоративного сайта банка);
- телефонный опрос.

Допускается, что источником получения информации могут выступать анкеты, заполненные специалистами банка по результатам личного интервью, телефонного опроса.

Проведение исследований (проверок) по методу «Тайный покупатель» может осуществляться как сотрудниками банка, так и лицами, приглашенными со стороны.

Количественная оценка (измерение) лояльности может проводиться в целом по клиентской базе банка и (или) по сегментам клиентов. При этом могут учитываться показатели: количество полученных жалоб/благодарностей и средняя продолжительность взаимоотношений с клиентами.

Данной методикой возможно проведение исследования лояльности клиентов к конкретным банковским продуктам. В этом случае составляется анкета, содержащая вопросы об определённом банковском продукте, либо расчет качества продукта осуществляется на основе отдельного блока вопросов.

Комплексное исследование показателей для оценки лояльности клиентов должно проводиться службами розничного бизнеса не реже 1 раза в год. Перечень проведения исследований, способы проведения опроса клиентов, исследуемые сегменты клиентов и прочие параметры утверждаются должностным лицом банка, курирующим деятельность розничного бизнеса.

После проведения комплексного исследования осуществляется анализ и оценка динамики показателей, описанных выше. В зависимости от сочетания показателей удовлетворённости качеством обслуживания и продуктовой нагрузки в соответствии с таблицей клиенты делятся на 4 типа.

Таблица. – Типы клиентов в зависимости от сочетания показателей удовлетворённости и продуктовой нагрузки

Тип клиента	Продуктовая нагрузка	Показатели удовлетворённости
«Лояльные»	Выше среднего уровня, установленного для сегмента, к которому относится клиент	Не менее двух показателей соответствуют критериям: CSI от 75% (включительно); NPS по группе клиентов положительный/ оценка отдельных клиентов более 7 баллов (включительно); SERVQUAL положительный.
«Довольные»	Ниже среднего уровня, установленного для сегмента, к которому относится клиент	Не менее двух показателей соответствуют критериям: CSI от 75% (включительно); NPS по группе клиентов положительный/ оценка отдельных клиентов более 7 баллов (включительно); SERVQUAL положительный.
«Вынужденные»	Выше среднего уровня, установленного для сегмента, к которому относится клиент	Не менее двух показателей соответствуют критериям: CSI до 80%; NPS по группе клиентов отрицательный/ оценка отдельных клиентов менее 8 баллов (включительно); SERVQUAL положительный.
«Нелояльные»	Ниже среднего уровня, установленного для сегмента, к которому относится клиент	Не менее двух показателей соответствуют критериям: CSI до 80%; NPS по группе клиентов отрицательный/ оценка отдельных клиентов менее 8 баллов (включительно); SERVQUAL положительный.

Источник: собственная разработка.

О результатах анализа необходимо информировать должностное лицо банка, отвечающее за деятельность розничного бизнеса. Далее предлагается разрабатывать и выполнять мероприятия, направленные на повышение лояльности клиентов банка в целом.

В соответствии с четырьмя типами клиентов необходимо разрабатывать стратегии дальнейшей работы с каждым из них.

Для достижения общей стратегической цели банка можно предложить:

- в аспекте персонала – повышение мотивации;
- внутренние бизнес-процессы – увеличение каналов распространения банковских услуг и продуктов (т. е. удобство пользования услугами), повышение конкурентоспособности банковских услуг и новых качеств продуктов (ассортимент услуги);
- в аспекте клиентов – увеличение привлекательности услуг банка для потребителей;
- в аспекте финансов – рост ресурсной базы.

Таким образом, для привлечения дополнительных средств и увеличения получаемой прибыли коммерческие банки заинтересованы в расширении спектра предоставляемых услуг, а значит, должны уделять достаточно внимания процессу формирования и анализа клиентской базы банка. Каждая современная банковская организация обязана проводить системный и детализированный анализ клиентской базы и заниматься ее оптимизацией. Это позволит расширить клиентскую базу и реализовать проекты в сфере предоставления новых банковских услуг. Международный опыт показывает, что ведущие компании мира не просто оценивают удовлетворенность или лояльность своих клиентов, а используют именно индекс удовлетворенности и лояльности как обобщающую характеристику, описывающую отношение клиентов к поставщику банковских услуг. Индекс удовлетворенности и лояльности клиентов влияет на показатели экономической эффективности – его рост приводит к росту прибыльности банка.

ЛИТЕРАТУРА

1. Кашкирова, И.А. Основные направления оценки уровня лояльности клиентов банковских организаций / И.А. Кашкирова, М.В. Попова // Российское предпринимательство. – 2015. – Т. 16. – № 5. – С. 799–806.