

Гордейко С.Г.  
Независимый эксперт  
Член Ассоциации клиентской лояльности  
и клиентоцентричности  
Кандидат технических наук

### **Банковская лояльность.**

#### **Основные подходы и перспективы развития программ лояльности для частных лиц**

##### **Этапы развития знаний о клиенте.**

Банки в силу своей специфики и системы регулирования имели огромное стартовое преимущество перед другими массовыми retail областями, которое заключалось в идентификации клиентов. Банки знают своих клиентов и знали всегда; объем информации о клиентах меняется, а совершенствование этой информации поддерживается развитием информационных технологий.

Изменение банковских знаний можно разделить на следующие этапы:

##### **1-й этап «Наш клиент».**

Банк знает, какой банковский продукт какому клиенту принадлежит. **Продукт ↔ Клиент.**

##### **2-й этап «Продукты нашего клиента».**

Банк знает все банковские продукты каждого клиента и может видеть их все одновременно. **Клиент=Все продукты.**

##### **3-й этап «Продукты и данные нашего клиента».**

Банк знает все банковские продукты клиента и большое количество его персональных данных, дополнительно к обязательным идентификационным данным. Диапазон этих данных сильно меняется от совокупности банковских продуктов, находящихся у клиента. Появляется принципиально большее количество информации о клиентах, имеющих кредиты. На этом этапе банки задумываются об использовании CRM. **Клиент=Все продукты+Персональные данные.**

##### **4-й этап «Много всего».**

Банк добавил к уже имеющимся знаниям по основным продуктам информацию по пластиковым картам клиента, и с помощью процессинга знает, где и на что, в части оборота по картам, клиент тратит свои деньги. **Клиент=Все продукты+Персональные данные+Транзакции.**

##### **5-й этап «Клиент на 360 °».**

Дополнительно ко всей базе данных о клиенте банк получает множество информации и средств для ее анализа, включая информацию из внешних источников. Например, сервисы бюро кредитных историй. Речь заходит о поведенческом анализе клиента. На данном этапе может возникнуть потребность в соответствующем программном обеспечении. **Знания о клиенте →∞.**

На последнем этапе информации о клиенте становится больше, чем самого клиента. Кажется, что можно гордо сказать: «мы знаем о клиенте всё!».

**А зачем?** Интерес к этому вопросу будет расти по мере увеличения стоимости знаний о клиенте и росте соответствующих ожиданий от вложений.

##### **Формы применения банковской лояльности.**

С момента своего образования банки всегда работали над формированием лояльности у своих клиентов. Основой для такой лояльности было персонифицированное отношение к каждому клиенту. По мере проникновения банковских услуг в повседневную

жизнь людей, банки становились машинами по обслуживанию и сближались со сферой торговли и услуг, то есть становились частью retail сообщества. В зависимости от профиля банка, применяются следующие формы отношений между банками и клиентами, направленные на формирование лояльности клиента к банку:

### ***1. Льготные тарифы для определенного сегмента клиентов.***

Применяются для интенсивного привлечения заданной категории клиентов. Например, скидка для клиентов, имеющих положительную историю, или льготный процент для клиентов, имеющих зарплатную карту, выпущенную банком.

### ***2. Продуктовые или cross-sale льготы.***

Применяются для интенсивной продажи основного банковского продукта в период рекламной компании, при продаже дополнительных услуг к базовому продукту, при продлении (повторном использовании) банковского продукта. Например, скидка для клиентов, подавших кредитную заявку до 1 апреля, бесплатная карта GOLD при депозите от 1 млн. рублей, скидка 25 % при продлении договора аренды банковского сейфа.

### ***3. Персональное обслуживание.***

Особое отношение к клиенту, часто не имеющее для него денежного выражения. Проявляется в индивидуализации обслуживания. Является самым старым и проверенным способом формирования лояльности. Базируется на трех китах: персонально, быстро, качественно. Персональное обслуживание начинается при попадании клиента в определенный сегмент в соответствии с его статусом или размером депозита или иного продукта. Банковские продукты в этом случае предлагаются стандартные, возможно с более сложными вариациями.

### ***4. Индивидуальные продукты.***

Это комбинация всех трех предыдущих форм. Для определенной категории клиентов может быть предложено индивидуальное формирование условий банковского продукта, а в перспективе - конструктор условий и продуктов. Подобные элементы применяются в private banking. Но в настоящее время развитие средств автоматизации позволяет предлагать такие конструкторы более широкому кругу клиентов. Наиболее простой пример: платежные каникулы при обслуживании кредита или выбор своей ставки при задании других параметров кредита.

### ***5. Удобство.***

За этим простым словом скрываются огромные усилия для представления банка удобным в глазах клиента. К ним относятся:

- продление времени работы банковских отделений,
- совершенствование обслуживания в отделениях и в части электронных очередей и в скорости работы персонала с банковскими приложениями,
- развитие самообслуживания в отделениях и дистанционного банковского обслуживания, включая возможность для нового клиента обратиться в банк через интернет,
- развитие контактных центров в режим 24\*7 и рост количества услуг.

Все это соответствует лозунгу «С нами удобно идти в будущее». За этим удобством скрывается соревнование между банками за уровень комфорта для клиента. Подобное соревнование значительно подняло качество банковского сервиса с одной стороны, а с другой - увеличило капитальные затраты на создание такого уровня.

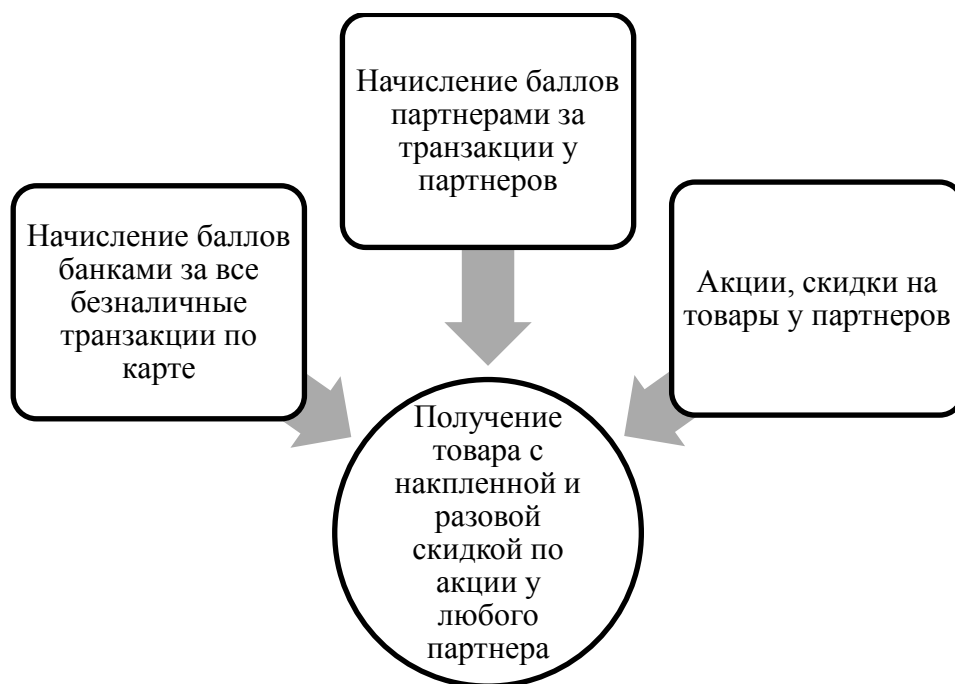
### ***6. Льготы за активность. Транзакционная лояльность.***

С развитием пластиковых карт банки стали последовательно и настойчиво привлекать клиентов к активному использованию карт для безналичных расчетов.

Накоплен богатый опыт реализации совместных проектов на основе co-brand карт, в которых реализована лояльность в ее узком применении. Из осуществленных по картам транзакций формируется скидка у партнера. Часто к банковской добавляется партнерская скидка или же накопленные транзакции у партнеров. Возможна реализация в виде скидки, подарка, бесплатной услуги (авиабилеты).

Активное развитие получили коалиционные программы и их модификации. В них расширены возможности получения клиентом товаров и услуг по льготной цене.

Схема коалиционной программы (мульти co-brand)



Программы этого типа требуют серьезных затрат на их реализацию, а также ответа на вопрос: «за чей счет праздник?». Ответ простой: «за счет транзакций и скидок». Но эта простота имеет определенные ограничения: и скидки дожидаются не все клиенты. И все это ограничено размером своих доходов, которыми участники программ готовы поделиться с клиентом. У банков это часть расчетов interchange, образуемая от расчетов с международными платежными системами. У партнеров – часть торговой наценки.

В итоге возникает вопрос: **«Достаточно ли этих скидок для формирования лояльности?»**.

А к нему добавляется ранее заданный вопрос: **«Зачем так много дорогих знаний о клиенте?»**.

Ответы на эти вопросы подскажет возможные направления развития программ банковской лояльности.

### **Направления развития банковской лояльности.**

#### ***Первое направление. Эмоциональная лояльность.***

Специалисты говорят: «Не хватает рациональной лояльности – надо добавить эмоциональной». В недавней статье [1] Michael Ruckman ставит весьма интересный вопрос: «Does a Good Customer Experience Guarantee a Strong Customer Relationship?» и продолжает развитие темы важности эмоциональной лояльности, как главного элемента долгосрочной лояльности клиента к банку.

#### ***Второе направление. Долгосрочная лояльность.***

Поддержание информации о клиенте требует больших затрат, а транзакционная лояльность не всегда дает рационально значимые цифры. Возможное решение - увеличение продолжительности программ лояльности. Информация будет обходиться дешевле, а накопление баллов продолжится. Дополнительная задача - не потерять клиента на этом длинном пути.

### **Третье направление. Комплексная лояльность.**

Широко развитая транзакционная лояльность отражает потребности только определенной части жизни клиента: приобретение товаров и услуг с использованием банковской карты и те же действия, но по льготной цене. При этом существует прямая зависимость между суммой потраченных денег и размером полученной скидки.

Необходимо добавить в программу лояльности в качестве источника накопления всё взаимодействие клиента с банком и не только в объемных финансовых показателях. А в направлении использования накопленных баллов - продукты самого банка. При такой программе банк вынужден стать держателем накопителя баллов для клиента.

### **Итог. Обобщенное направление.**

Попробуем связать все три направления воедино и представить программу лояльности с условным названием: «На всю жизнь» или «Банк на все случаи жизни».

Почему бы, фигурально выражаясь, не взять клиента за руку и не пойти с ним вместе по жизни, используя все накопленные знания о клиенте и современные технологии общения.

На схеме представлена упрощенная модель долгосрочного взаимодействия клиента и банка.



1. Клиенту всегда демонстрируются общие возможности для всей семьи.  
t = 14–60 лет
2. Клиент всегда видит состояние своего личного счета лояльности.
3. Клиент всегда видит индивидуальные условия / подарки / скидки.

Таким образом, вероятно главной перспективой развития банковских программ лояльности является создание программ для всего жизненного цикла клиента.

### **Список использованной литературы.**

[1] Michael Ruckman «Experimental innovation for bankers». BankersHub.com. December 2012. Newsletter Article.