

Структура комплексной программы банковской лояльности для частных лиц.

С. Гордейко, независимый эксперт, член Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности, к. т. н.

В настоящее время развитие науки и технологий позволяет разрабатывать и внедрять в практику комплексные программы лояльности.

Что мы имеем в своем распоряжении?

Во-первых, ученые и консультанты значительно продвинулись в вопросах измерения отношений. Результаты измерений обычно стараются представить в виде специальных индексов, например:

1. Customer Experience Index (CEI, индекс впечатления клиента) активно используется SENTEO INC. (www.senteo.net). В 2007–2012 гг. применялся для анализа деятельности розничных банков в РФ¹.

2. Customer Lifetime Value (CLV, пожизненная стоимость/ценность покупателя) используется как в теории, так и на практике².

3. Net Promoter Score (NPS, чистый коэффициент лояльности) – не только индекс, но и торговая марка Bain&Company Inc., Fred Reichheld and Satmetrix Inc. NPC активно используется разработчиками в течение 10³.

Данный список не претендует на полноту и может быть дополнен.

Во-вторых, поставщики информационных решений добились серьезных успехов в разработке и программных комплексов лояльности как составной части общей технологии, связанной с CRM, так и отдельных приложений. При этом происходит слияние услуг консалтинга и информационных технологий, предлагаемых конкретным поставщиком. И в соответствии с требованиями времени заказчику демонстрируется готовность делать системы «под ключ», снимая смежные интеграционные вопросы и реализуя комплексное решение.

Список решений и поставщиков может быть весьма обширным. Отметим тех, чьи предложения были проверены на соответствие критерию комплексности: SAP, COMARCH, RapidSoft, MANZANA group.

В-третьих, при нынешнем уровне развития консалтинга появились ресурсы для разработки на заказ программ лояльности с привлечением любых специалистов в проект.

В-четвертых, банки технически подготовлены к внедрению практически любых инноваций.

Кажется, еще немного – и количество перейдет в качество, и как из «рога изобилия» на рынок могут «посыпаться» банковские программы лояльности.

В рамках данной статьи рассмотрим два вопроса:

- каковы главные предпосылки для разработки комплексной программы банковской лояльности;
- какой может быть структура программы.

Ответ на первый вопрос лежит в области философии организации и связан с тем, что она считает своей миссией, концепцией развития и т. д.

Чем характеризовалось последнее десятилетие в банковской сфере, кроме развития технологий и роста кредитных и депозитных портфелей? Большим количеством сделок по

¹ Индекс впечатления клиента – 2012 // Senteo, Inc.

² Подробное исследование вопросов CLV см.: Третьяк О.А. «Хрестоматия: Ценность клиента в течение жизненного цикла» // Российский журнал менеджмента. 2011. Том 9, № 3. С. 55–68.

³ Reichheld F., Markey R. The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World // Harvard Business Review Press. 2011.

слиянию и поглощению. К ним можно отнести продажу кредитной организации новому собственнику.

Казалось бы, какое отношение к программам лояльности имеют такого рода сделки? Самое непосредственное. Главной предпосылкой для разработки программы лояльности является стабильность кредитной организации в части собственности и управления. Как правило, после изменений в составе акционеров и правления банк начинает искать новые, более эффективные направления работы и разрабатывать новые концепции развития или просто меняться в соответствии со взглядами нового собственника.

Стабильность позволяет формировать непрерывную клиентскую политику и в ее рамках обсуждать цель создания программы лояльности. Обычно при этом употребляются такие термины, как «удержание клиента», «формирование партнерских отношений между клиентом и банком» и др. Другими словами, цель программы лояльности – вызвать у клиента желание обращаться за банковскими услугами в «свой» банк «всю жизнь» и дать ему такую возможность. И желательно, чтобы в организации было объявлено, что программа долгосрочной лояльности является основой клиентской политики.

Третья предпосылка относится к сфере экономики и заключается в готовности и возможности разрабатывать долгосрочные программы, итоги которых становятся очевидными лишь по истечении привычного горизонта планирования (от одного до трех лет). При этом на этапе формирования готовности инвестировать в далекое будущее может быть затруднительно дать оценку экономического эффекта от комплексной программы лояльности в целом.

Возможно, это и является одной из причин низкой активности в разработке долгосрочных комплексных программ банковской лояльности.

Итак, существует три главные предпосылки (или условия) для создания программы лояльности:

- стабильность собственности и органов управления кредитной организации;
- сформулированная цель создания программы лояльности;
- готовность к долгосрочным инвестициям.

Далее рассмотрим структуру программы лояльности.

Эффективное привлечение клиента в банк

Чтобы работать с клиентами и удерживать их в банке, необходимо для начала их привлечь. Для этого следует разработать качественные продукты и организовать их продажи. На рис. 1 приведена схема привлечения клиента в банк через использование одного из банковских продуктов.



Рис.1. Привлечение клиента в банк: интересные банковские продукты

Система продаж банковских продуктов определяется каналами продаж. Укрупненная структура каналов продаж приведена на рис. 2.

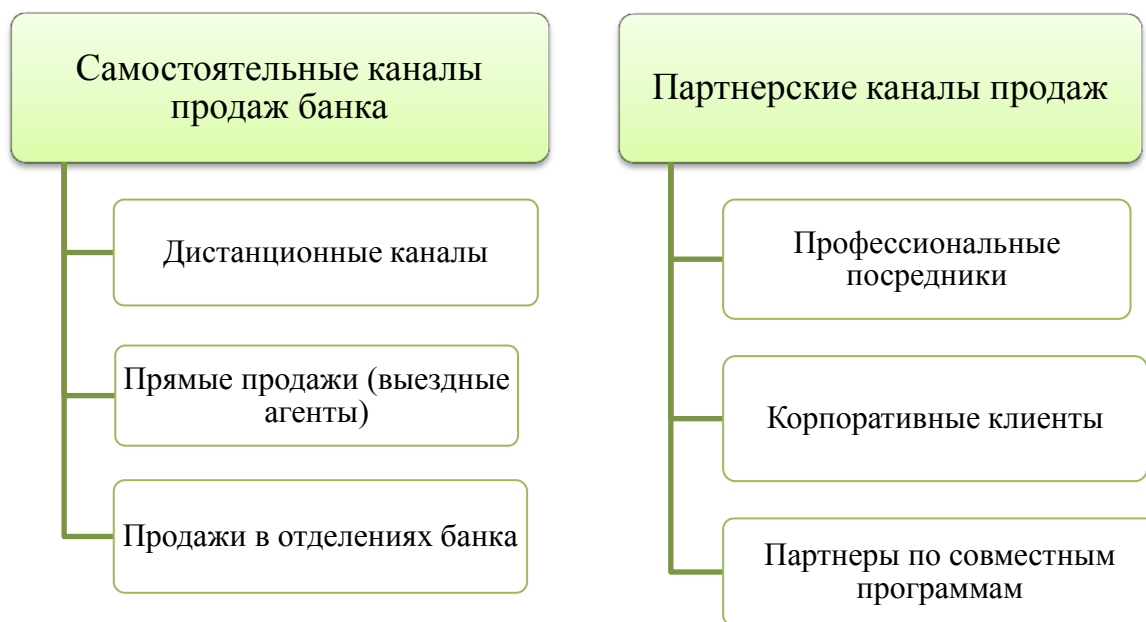


Рис. 2. Структура каналов продаж

Удержание клиента в банке

Основой для удержания является удовлетворение потребностей клиента с точки зрения выгоды и эмоционального комфорта. Определим, что главным условием для удержания является узнавание или формирование потребностей клиента и предложение ему индивидуальных решений для реализации этих потребностей.

Для работы с потребностями нужны следующие средства:

- типовая модель жизненного цикла клиента и его типовых потребностей;
- информационные системы, которые можно объединить под условным названием CRM;
- информационный ключ для взаимодействия клиента и банка;
- система генерации индивидуальных предложений.

Информационный ключ для взаимодействия с клиентом представляет собой комплект из расчетной пластиковой карты и онлайн-сервисов. Дополнительно к любому продукту предоставляется универсальный информационно-расчетный инструмент, имеющий следующие характеристики:

- привлекательные расчетные тарифы, обслуживание почти бесплатное;
- информационные сервисы;
- возможность небольшого (технического) овердрафта;
- встроенные функции информирования (e-mail, SMS);
- широчайший выбор расчетов и платежей;
- опциональное подключение услуг (продуктов) в онлайн-режиме, включая кредиты и депозиты;
- использование всех возможных каналов управления счетом через SMS, мобильный и интернет-банкинг.

Информационный ключ для взаимодействия клиента и банка дает основу для построения системы генерации индивидуальных предложений, которая использует две другие составляющие – модель типовых потребностей и данные из CRM.

После формирования транзакционной активности клиентов необходимо постоянно демонстрировать им продуктовые возможности и выгоды от их использования. Вариант витрины возможностей представлен на рис. 3.

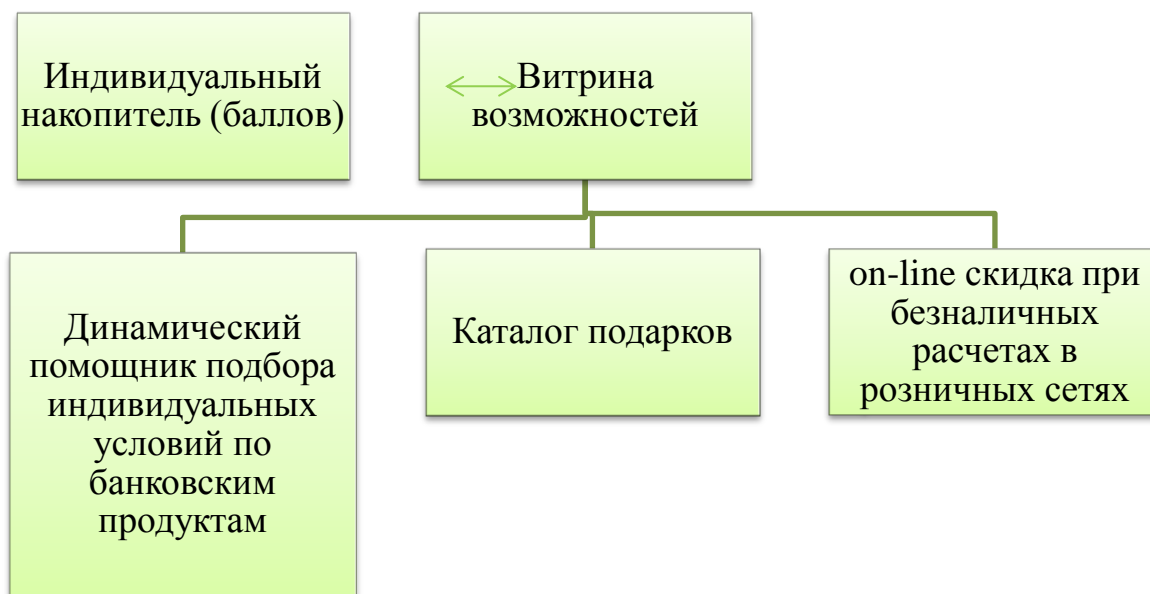


Рис. 3. Витрина возможностей

Витрина возможностей отвечает на вопрос: как потратить? Через информационный ключ взаимодействия банк предлагает клиенту обратиться к его индивидуальной витрине возможностей. Чем выше транзакционная активность клиента, тем больше возможностей привлечь его к просмотру витрины.

Источником индивидуальных предложений является индивидуальный накопитель, в котором архивируются все активности клиента в течение продолжительного времени. И он же отвечает на вопрос: как накопить? Возможный вид накопителя представлен на рис. 4. Таблица премий представляет собой соответствие баллов, начисляемых клиенту за каждое действие. Предлагается два раздела накопителя: транзакционный и финансовый.. Существование двух разделов необходимо для ухода от системы, при которой лояльность ощутима только для клиентов с большими финансовыми расходами. Трансформатор, или биржа премий, позволяет проводить внутреннюю конверсию финансовых активностей в транзакционные и наоборот, по специальному набору курсов.

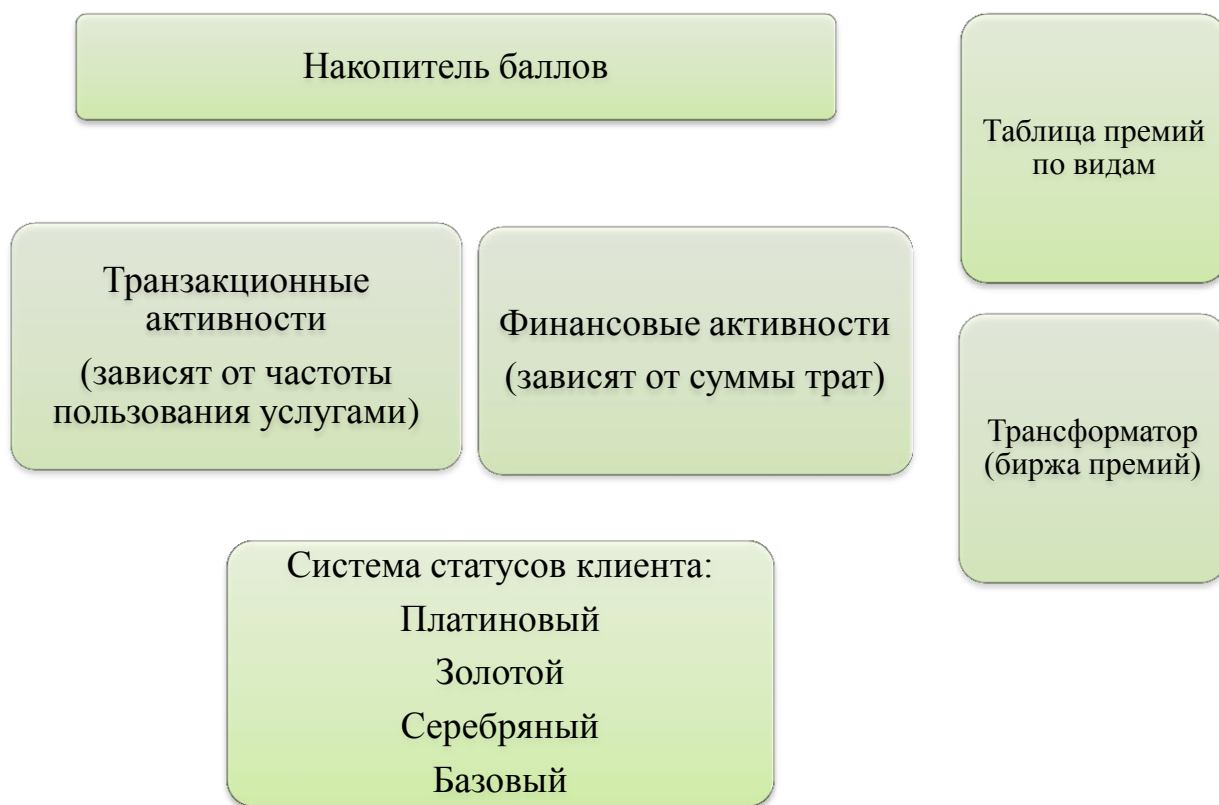


Рис. 4. Накопитель активностей клиента

Описанные составные части позволяют перейти к представлению укрупненной структуры банковской программы лояльности (см. рис. 5).

Основные части комплексной системы банковской лояльности



Рис. 5. Основные части комплексной системы банковской лояльности

Каждый элемент приведенной схемы является сложным информационным комплексом и требует тщательной проработки в рамках конкретной программы лояльности. Комплексная программа банковской лояльности для частных лиц представляет собой последовательность целенаправленных действий, в ходе которых необходимо ответить как на вопросы, поставленные в данной статье, так и на многие другие. В заключение еще раз перечислим основные вопросы, ответы на которые составят важную часть подготовки к реализации программы:

- зачем создавать программу лояльности в конкретном банке;
- как привлечь клиента в банк;
- как удержать клиента в банке.

Составной частью вопроса об удержании является:

- как накопить;
- как потратить.

Надеемся, что банк, который пройдет весь этот путь, сможет ответить на главный вопрос: как стать для клиента «банком на всю жизнь».