

УДК 336.71

МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ В РОЗНИЧНОМ СЕГМЕНТЕ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

*канд. экон. наук, доц. И.А. ПОЗДНЯКОВА
(Полоцкий государственный университет);
О.Л. ТРАЩЕНКО
(ОАО «АСБ Беларусбанк», Минск)*

Рассматриваются методы определения лояльности клиентов коммерческого банка, включающие индекс удовлетворённости клиентов, индекс потребительской лояльности, модель SERVQUAL, метод «тайный покупатель», расчет показателя эффективности перекрестных продаж. По каждому методу показаны особенности его применения в банковском секторе, предложен порядок расчета итогового коэффициента. В зависимости от сочетания показателей, характеризующих степень удовлетворённости качеством обслуживания и продуктовой нагрузки, выявлены четыре типа клиентских групп для разработки стратегии дальнейшей работы с каждой из них.

Ключевые слова: *банковские организации, конкуренция, клиентские группы, лояльность клиентов.*

Возрастающая конкуренция между банковскими организациями в сфере расширения клиентской базы делает необходимым изучать мнение клиентов (потребителей банковских услуг) и их предпочтения для установления прочной эмоциональной привязанности к данному банку. Это повышает значение результатов наблюдения, анкетирования, опросов для выработки решений по улучшению качества предоставляемых услуг физическим и юридическим лицам. Поэтому совершенствование методики оценки лояльности клиентов банка в настоящее время является актуальным направлением исследования для розничного сегмента коммерческого банка.

Лояльность клиентов коммерческого банка отражает тип поведения потребителей, выражающийся в установлении долгосрочных взаимоотношений, включающих повторные обращения за банковскими продуктами. Лояльность является одним из ключевых показателей долгосрочных устойчивых отношений между клиентом и банком. В свою очередь, лояльность клиентов зависит от степени удовлетворенности как конкретным банковским продуктом, так и обслуживанием в банке в целом.

Для оценки лояльности клиентов в коммерческом банке могут использоваться как в комплексе, так и по отдельности следующие методы:

1) *индекс удовлетворённости клиентов* применяется для измерения уровня удовлетворённости клиентов обслуживанием в банке и выявления его сильных и слабых сторон;

2) *индекс потребительской лояльности* применяется для определения доли клиентов, приверженных банку и готовых его рекомендовать;

3) *модель SERVQUAL* (service quality – качество услуги) применяется в целях выявления соответствия качества обслуживания и соответствия видов и качества банковских продуктов ожиданиям клиентов;

4) *метод «тайный покупатель»* применяется для оценки качества обслуживания клиентов с точки зрения соблюдения ответственными специалистами учреждений банка локальных нормативно-правовых актов, правил и рекомендаций по обслуживанию клиентов;

5) *показатель эффективности перекрестных продаж* применяется для определения потенциала кросс-продаж и «глубины отношений с клиентом».

Рассмотрим перечисленные методы для оценки лояльности клиентов коммерческого банка более детально.

Индекс удовлетворённости клиентов (CSI или customer satisfaction index) – это методика расчета удовлетворённости потребителей товаров и услуг, позволяющая выявить значение и соотношение стоимости, качества, доступности и других факторов, положительно или отрицательно сказывающихся на лояльности клиентов. Данный индекс позволяет комплексно оценить широкий круг факторов, влияющих на удовлетворённость потребителей, а именно:

- качество обслуживания, в том числе профессионализм и квалификацию персонала, скорость принятия решения в нестандартных ситуациях;

- качество предлагаемых банковских продуктов (соответствие потребностям и ожиданиям клиентов);

- удобство и комфорт помещений банка и др.

Для определения индекса удовлетворённости клиентов необходимо разработать анкету, в которой клиенту, принимающему участие в опросе, будут предлагаться конкретные вопросы, отражающие критерии оценки банка. Каждый фактор, влияющий на лояльность, имеет свой уровень удовлетворённости и при проведении опроса оценивается клиентом по шкале от 1 до 5 баллов, где 1 – «совершенно не удовлетворён», 5 – «полностью удовлетворён»).

Перечень вопросов, механизм расчёта данного индекса следует разрабатывать индивидуально для каждого конкретного банка или банковского продукта. При необходимости в анкету могут быть включены открытые вопросы, цель которых – получение от клиентов обратной связи и предложений по усовершенствованию обслуживания. Однако ответы на данные вопросы не будут использоваться при расчёте индекса. Индекс удовлетворённости клиентов рассчитывается как отношение суммы средних значений ответов клиентов по каждому вопросу к максимально возможной сумме баллов.

Степень удовлетворённости клиентов (в процентах) характеризуют следующие полученные значения индекса 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.

Индекс потребительской лояльности (NPS или net promoter score) отражает степень «преданности» клиента данному банку и его желание рекомендовать данный банк своим друзьям и знакомым. Данный индекс рассчитывается на основании ответов клиентов на закрытый вопрос «С какой вероятностью вы порекомендуете наш банк родственникам, друзьям, коллегам, знакомым?» и открытый вопрос в котором необходимо объяснить поставленную оценку.

Индекс потребительской лояльности для банковского сектора применяется в России. Эксперты аналитического центра Национального агентства финансовых исследований с 2016 года ежегодно проводят мониторинг лояльности клиентов российским банкам. 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 [1].

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

Модель SERVQUAL (service quality – качество услуги) позволяет сопоставить ожидания клиентов относительно процесса взаимодействия с банком и его фактическое восприятие, а также выделить главные для клиента параметры оценки качества обслуживания. Данная методика широко представлена в экономической литературе. Оценка удовлетворённости по модели SERVQUAL может производиться посредством опроса клиентов на основании анкет. С учетом изучения зарубежного и российского опыта в данной сфере можно предложить использование анкет, содержащих ключевые критерии удовлетворённости, наиболее значимые для потребителя, по следующим пяти направлениям:

- «надёжность» – способность банка вовремя, в полном объеме и в согласованные сроки оказать услуги;
- «отзывчивость» (чувствительность) – активная готовность сотрудников банка помочь клиенту и быстро оказать услуги, способность персонала помогать 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 сотрудников банка при общении с клиентами (доступность, коммуникативность, понимание и т.д.);
- «осязаемость» (материальность) – восприятие внешнего вида персонала, рекламных материалов, интерьера помещений, оборудования и т.д.

Российский ученый Э.В. Новаторов [2] предложил использование двух анкет, состоящих из вопросов, которые делятся на пять вышепредставленных блоков. Каждый блок содержит по 4–5 вопросов. Клиенты по шкале от 1 до 5, где 1 – «полностью не согласен», 5 – «полностью согласен», высказывают при заполнении первой анкеты свои субъективные восприятия по указанным пяти блокам качества обслуживания в банке; при заполнении второй анкеты свои общие ожидания относительно тех же критериев. Коэффициенты качества по каждому вопросу рассчитываются путём вычитания полученных рейтингов ожидания (вторая анкета) из полученных рейтингов восприятия (первая анкета). После определения средних арифметических значений результаты группируются в 5 коэффициентов качества. Полученные коэффициенты качества суммируются, и рассчитывается индекс качества. Вычисленное 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 каче-

ство услуг по данному критерию. Чем выше негативных значений коэффициентов качества, тем ниже качество услуги в целом и наоборот.

Проведение исследований (проверок) по методу «тайный покупатель» применяется с целью решения организационных задач, в том числе измерения степени соблюдения стандартов обслуживания клиентов. При использовании данного метода независимый эксперт выступает в роли клиента и объективно оценивает работу сотрудников банка. Оценка лояльности клиента по методу «тайный покупатель» может проводиться двумя способами: с приглашением маркетинговой компании; сотрудниками банка (специалистами и руководителями розничного бизнеса, внештатными сотрудниками). В обоих случаях разрабатывается анкета и алгоритм расчета результатов. Анкеты заполняются в форме интервью.

Оценка качества обслуживания в учреждениях банка (филиалах, центрах банковских услуг, расчетно-кассовых центрах и т.д.) может определяться по следующим критериям по шкале от 1 до 5, где 1 – «не удовлетворяет», 5 – «удовлетворяет полностью»:

- 1) удобство расположения отделения банка;
- 2) внешний вид отделения и состояния прилегающей территории;
- 3) удобство режима работы банка с клиентами;
- 4) микроклимат;
- 5) удобство зоны ожидания клиентов;
- 6) внешний вид персонала;
- 7) внешний вид рекламно-информационных материалов;
- 8) отсутствие очередей;
- 9) работа консультанта в клиентском зале и уровень консультирования;
- 10) вежливость отзывчивость персонала отделения;
- 11) скорость обслуживания;
- 12) соблюдение сотрудником банка стандартов качества обслуживания;
- 13) совершение сделки и перекрестные продажи;
- 14) работа с возражениями.

По результатам посещения отделения коммерческого банка составляется отчет и определяется оценка качества в целом (рассчитывается средний балл).

Перекрестные продажи или кросс-продажи применяются коммерческим банком для увеличения объема продаж и повышения уровня лояльности клиентов. Перекрестные продажи являются предложением банка существующему или новому клиенту, приобретающему какой-либо банковский продукт или услугу, приобрести другие дополнительные и взаимосвязанные продукты и услуги. При этом продажа дополнительных продуктов и услуг может осуществляться на более выгодных условиях. Показателем, характеризующим эффективность перекрестных продаж, является продуктовая нагрузка.

Продуктовая нагрузка, т.е. количество потребляемых банковских продуктов в среднем на одного клиента, рассчитывается на основании информации банковского программного обеспечения (например, SAP for Banking и ИАС «Форвард») как отношение общего числа банковских продуктов к количеству активных клиентов. Показатель эффективности перекрестных продаж применяется для сегментации клиентов банка, а также позволяет в случае необходимости сократить перечень банковских предложений до наиболее востребованных.

Опрос клиентов в целях расчёта индекса удовлетворённости клиентов, индекса потребительской лояльности, расчёт коэффициентов по модели SERVQUAL может быть проведен в виде анкетирования (в том числе посредством маркетинговой кампании в SAPCRM, корпоративного сайта банка). Допускается, что источником получения информации могут выступать анкеты, заполненные специалистами банка по результатам личного интервью, телефонного опроса.

Количественная оценка лояльности по предложенным направлениям может проводиться как в целом по клиентской базе банка, так и по сегментам клиентов. Дополнительными показателями могут выступать: средняя продолжительность взаимоотношений банка с клиентами, количество полученных жалоб и благодарностей.

С помощью предложенных показателей также 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 подразделениями розничного бизнеса коммерческого банка не реже 1 раза в год. После проведения комплексного исследования осуществляется анализ и оценка динамики рассчитанных показателей. В зависимости от сочетания показателей удовлетворённости качеством обслуживания и продуктовой нагрузки в соответствии с представленной ниже таблицей клиентов можно разделить на четыре типа. В качестве сегментов для анализа могут выступать следующие категории клиентов: пенсионеры, молодежь, работающее население, мужчины, женщины и т.д.

Типы клиентов коммерческого банка в зависимости от сочетания продуктовой нагрузки и показателей удовлетворённости

Тип клиента	Продуктовая нагрузка	Показатели удовлетворённости
Лояльный	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
Довольный	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
Вынужденный	Выше среднего уровня, установленного для сегмента, к которому относится клиент	Не менее двух показателей соответствуют критериям: CSI до 75%; NPS по группе клиентов отрицательный / оценка отдельных клиентов менее 7 баллов; SERVQUAL положительный
Нелояльный	Ниже среднего уровня, установленного для сегмента, к которому относится клиент	Не менее двух показателей соответствуют критериям: CSI до 75%; NPS по группе клиентов отрицательный / оценка отдельных клиентов менее 7 баллов; SERVQUAL положительный

Источник: собственная разработка.

В соответствии с четырьмя выделенными типами клиентов коммерческого банка разрабатывается стратегия для дальнейшей работы с каждой группой. Мероприятия, включаемые в стратегию, должны быть направлены на формирование длительных отношений с использованием инструментов, способствующих удержанию и повышению лояльности клиентов.

Таким образом, формирование лояльности клиентов в настоящее время важная составляющая работы коммерческого банка, от которой зависит насколько динамично он будет развиваться в будущем. Предпочтения потребителей финансовых услуг меняются. И от того, насколько быстро банк реагирует на изменение потребностей, будет зависеть получит ли он преимущества в привлечении новых клиентов и сможет ли сохранить постоянных, а также выстроить с ними длительные отношения. Использование предложенных методов оценки лояльности клиентов позволят банку выявить проблемы и недостатки как в отдельно взятом банковском продукте, так и в работе банка в целом и сформулировать при необходимости корректирующие или предупреждающие мероприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1. Индекс лояльности клиентов российским банкам снижается [Электронный ресурс] / Национальное агентство финансовых исследований. – Режим доступа: <https://nafii.ru/analytics/indeks-loyalnosti-klientov-gossiyskim-bankam-snizhaetsya>. – Дата доступа: 25.09.2018.
2. Новаторов, Э.В. Методика оценки качества банковских услуг / Э.В. Новаторов // Практический маркетинг. – 2001. – № 10. – С. 30–39.

Поступила 17.10.2018

METHODS OF ASSESSING CUSTOMER LOYALTY IN THE RETAIL SEGMENT OF THE COMMERCIAL BANK

I. POZDNYAKOVA, O. TRASHCHENKO

The article presents methods for determining customer loyalty of a commercial bank, including the customer satisfaction index, net promoter score, SERVQUAL model, method of "Secret buyer", the calculation of the indicator of the effectiveness of cross-selling. For each method, the features of its application in the banking sector are presented, the procedure for calculating the final coefficient is proposed. Depending on the combination of indicators characterizing the degree of satisfaction with the quality of service and product load four types of client groups were identified to develop a strategy for further work with each of them.

Keywords: banking organizations, competition, customer groups, customer loyalty.