

**И.А. Захарова**

## **КЛИЕНТСКАЯ ЛОЯЛЬНОСТЬ: ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ НА СОЗДАНИЕ ДОЛГОСРОЧНЫХ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТОМ**

На динамично развивающихся рынках при высокой концентрации участников и значительной схожести продуктов и услуг порой сложно удержать клиента и сохранить с ним долгосрочные отношения. В данной статье определены факторы влияния на клиентскую лояльность и рассмотрены наиболее эффективные инструменты по управлению отношениями с клиентами, а также даны рекомендации по внедрению системы лояльности в банке. Укрепление клиентской лояльности позволяет компании сократить свои маркетинговые издержки, увеличить объем бизнеса, а также более гибко управлять продуктовым портфелем.

**Ключевые слова.** Клиентская лояльность, эффективные инструменты, управление отношениями, факторы влияния.

In the highly dynamic and competitive markets and the very slight differences of products and services is sometimes difficult to keep a client and keep him long term relationship. This article will identify factors influencing customer loyalty and are considered the most effective tools for managing customer relationships, as well as recommendations on the introduction of loyalty in the bank. Strengthening customer loyalty allows the company to reduce its marketing costs, increase business, as well as more flexibility to manage product line.

**Key words.** Customer loyalty, effective tools, keep relation, factors influencing

Компания, у которой сформирована устойчивая и многолетняя клиентская база, зачастую более успешна на рынке, она с меньшими затратами удерживает своих клиентов, меньше тратит средств на привлечение новых, лучше знает потребности клиентов и может более гибко модифицировать продуктивное предложение в зависимости от их потребностей. Грамотный менеджмент в настоящее время старается быть клиентоориентированным, опираться на принципы потребительского маркетинга. Постоянное поддержание клиентоориентированного сервиса необходимо для повышения уровня качества услуг.

Однако зачастую компании пренебрегают своей клиентской базой, ориентируясь на новых клиентов, первичную покупку, не развивая сло-

---

*Захарова Ирина Александровна* — кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры экономической теории факультета государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова; *e-mail:* islamarada@mail.ru

жившихся с клиентами отношений, не улучшая условия обслуживания, тем самым увеличивая риск потери клиентов. Особенно остро вопрос об удержании клиентов встает на рынках с высокой концентрацией конкуренции схожих товаров, в ситуации быстрого развития рынка, к тому же даже стоимость услуг у участников рынка порой практически не отличается. Особенно это относится к рынку финансовых услуг, когда перейти к другому производителю для клиента не составляет сложностей, также, хотя в меньшей степени, клиент может отказаться от услуг оператора мобильной связи.

Клиентская лояльность абсолютно необходима на рынках эксклюзивных товаров и услуг, где клиент платит за бренд, который должен отвечать не только высоким стандартам качества, но и представлять дополнительную ценность. В зависимости от рынка услуг, клиенту в целях его удержания оказывают постпродажный сервис, ремонт, замену деталей, а также дополнительные услуги: подарки ко дню рождения, праздникам, скидки, приглашения на посещения специальных акций<sup>1</sup>.

Не менее важно укрепление отношений с клиентами в периоды кризисов, что связано с резким сокращением платежеспособности населения, переходом на более дешевые товары и услуги или вообще отказом от ряда услуг. В данные периоды наиболее значимо для крупных ритейловых сетей, банков, страховых компаний удержать клиента не только путем понижения цены своей продукции, делая товар или услугу более доступной, но и с помощью нематериальных сервисов.

В данной статье рассматриваются факторы, которые могут способствовать укреплению клиентской лояльности, повлиять на повторную покупку финансовой услуги, представлены рекомендации по внедрению системы лояльности в банке.

Для начала определим признаки лояльности клиента. Их можно выявить путем отслеживания клиентской истории на протяжении одного года и более. Если клиент банка является активным пользователем услуг, например оплачивает товары и услуги банковской картой, осуществляет переводы и платежи через банк, имеет банковский депозит, и набор потребляемых им услуг расширяется, можно говорить о лояльности клиента. Также признаком лояльности может быть привлечение вашим клиентом других клиентов в банк, например своих членов семьи, друзей, корпоративных клиентов<sup>2</sup>.

Для быстро меняющихся, неустойчивых рынков выявить клиентскую лояльность порой бывает сложно, клиент может быть лоялен вашей компании и одновременно пользоваться услугами компании

---

<sup>1</sup> См.: *Anderson E.W.* The antecedents and consequences of consumer satisfaction for firms // *Marketing Science*. 1993. Vol. 12.

<sup>2</sup> См.: *Oliver R.L.* Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer. N.Y., 1997.

конкурента. В целях удержания клиента и повышения его лояльности необходимо регулярно проводить маркетинговые исследования, анализировать характеристики собственного продукта и услуг конкурентов и делать все более усовершенствованные, удобные и доступные предложения. Поскольку новые продукты влекут за собой повышение расходов, то более действенным подходом является сосредоточение усилий на менее затратных компонентах лояльности потребителей, таких, как качество обслуживания и удовлетворенность. На высококонкурентных рынках со схожим продуктовым предложением клиентская удовлетворенность качеством услуг становится порой главным дифференцирующим фактором. За клиента приходится бороться в прямом смысле слова, взаимодействуя с клиентом на разных уровнях: до продажи, во время и после продажи и посредством различных каналов коммуникации. Таким образом, налаживание связи с клиентом создает доверительные отношения, которые представляют ценность для обеих сторон. Некоторые компании доверяют клиентам настолько, что готовы вовлечь их в процесс создания продукта. На таких клиентах тестируют новый продукт, клиент высказывает свое мнение о продукте, рекомендует, как его можно улучшить.

Для проведения эффективной программы лояльности для своих клиентов компании необходимо определить факторы, влияющие на клиентскую лояльность. А. Бирли, Ж.Д. Мартин и А. Кинтана определили факторы, оказывающие влияние на потребительскую лояльность в банковской индустрии, такие, как воспринимаемое качество, удовлетворенность, издержки перехода, приверженность и доверие<sup>3</sup>.

Пожалуй, можно согласиться со всеми факторами применительно к финансовой сфере, однако необходимо учитывать ряд исключений, которые могут быть допущены. Доверие — это готовность полагаться на партнера по сделке, в котором вы уверены, или вера в надежность и честность партнера по сделке. Доверие к бренду — это готовность потребителя полагаться на способность бренда выполнять заявленную функцию. Доверие вызывает привязанность, поскольку снижает издержки по привлечению и снижает опасения потребителей перед оппортунистическим поведением поставщика услуг. В социальной психологии доверие состоит из двух элементов — веры в честность партнера и веры в добрую волю партнера. Честность — это вера в то, что партнер сдержит слово, а добрая воля — это вера в то, что партнер заинтересован в благополучии клиента и не предпримет действий, влекущих вред клиенту. Таким образом, можно утверждать, что доверие к бренду способствует лояльности к бренду или приверженности, поскольку доверие создает условия сделки, которые высоко ценятся.

---

<sup>3</sup> См.: *Beerli A., Martin J.D., Quintana A. A model of customer loyalty in the retail banking market // European Journal of Marketing . 2004. Vol. 38. N 1/2.*

Фактор доверия банковской системе в целом в нашей стране весьма неустойчив. Кризис 1998 г. поставил под сомнение доверие всей банковской системе, и с тех пор граждане крайне недоверчиво относятся к банкам, в особенности при размещении собственных средств. Кризис 2008 г., повлекший за собой проблемы с ликвидностью у банков, в очередной раз продемонстрировал, насколько неустойчив данный фактор. В качестве факторов доверия к финансовым институтам респонденты различных опросов часто выделяют наличие собственника в лице государства, входение в ТОП-10 по основным финансовым показателям, статус федерально-сетевых банков, предоставление кредитов банком, статус социально ответственного банка (относительно новое для отрасли понятие, связанное с проведением социальных и благотворительных программ). Таким образом, чтобы клиент вам доверял, недостаточно просто выполнять свои обещания, необходимо еще иметь сильную поддержку, подтвержденную успешностью вашего бизнеса.

Удовлетворенность — еще одна важная составляющая, которую следует учитывать при формировании общей лояльности потребителей к поставщикам услуг. В банках потребители задают себе вопрос об уровне обслуживания и оценивают, достаточно ли им уделяют внимание. Ответ на данный вопрос в значительной степени влияет на повторную покупку или на больший размер сделки. Уровень удовлетворенности всегда высок, когда потребитель платит минимальную цену и получает максимум пользы и выгоды или когда процедура приобретения продукта становится простой и доступной (если мы говорим о предоставлении кредитов). Неудовлетворенность обычно проистекает из несоответствия цены и качества. Так происходит и в банковской сфере, ставки процентов по кредитам и плата за пользование услугами, например за обслуживание счета, — основной камень преткновения между банком и клиентами. Если потребитель думает, что расходы его выше, чем его потребность, сначала он пытается прийти к компромиссу с банком, а затем в определенный момент времени решает отказаться от его услуг. Если клиент удовлетворен, лояльность автоматически растет и клиент остается с текущим поставщиком все более продолжительный период времени.

Необходимо учитывать особенность фактора удовлетворенности. Не всегда удовлетворенный клиент — значит лояльный. Если клиент найдет товар лучшего качества, не имея доверия и особой привязанности к поставщику, он сможет променять поставщика на конкурента. И неудовлетворенный клиент также может быть лояльным за счет привязанности к поставщику услуг. Многие специалисты называют подобную лояльность ложной. У такого клиента существуют определенные барьеры перехода к другому поставщику, которые называются издержками перехода. Во многом издержки перехода связаны с такой категорией, как удобство, близкое к дому или офису расположение

поставщика услуг, пользование сразу несколькими продуктами у поставщика, наличие клиентской скидки и т.д.

Критерий «воспринимаемое качество» тесно связан с удовлетворенностью и лояльностью клиента. Нередко эти понятия трактуют некорректно. Е.В. Андерсон и М. Салливан предприняли попытку провести различия между удовлетворенностью и воспринимаемым качеством и утверждают, что удовлетворенность требует наличия предшествующего опыта потребления и зависит от цены, в то время как качество может восприниматься без опыта потребления и, как правило, не зависит от цены. Однако в условиях недостаточности информации или сложности оценки качества индикатором качества может стать цена. При измерении степени удовлетворенности банковской услугой мы оцениваем модель обслуживания в данном банке. Например, вы можете быть удовлетворены сервисом, оказываемым вашим банком. В рамках вашего пакетного предложения вы имеете несколько текущих счетов, различные бесплатные сервисы (sms-информирование, интернет-банкинг), скидки на другие финансовые услуги, но считаете, что предложение можно было бы и доработать, например ускорить какие-то процессы, упростить процедуру, сделать сервис более персонализированным.

Если воспринимаемая ценность или качество услуги низкие, то потребители скорее перейдут к конкурентам, чтобы повысить воспринимаемую ценность, тем самым снижая лояльность.

Барьером перехода может стать любой фактор, осложняющий или удорожающий для клиента смену поставщика услуг. Другой критерий лояльности к бренду известен как издержки перехода, включающий технические, финансовые и психологические барьеры, из-за которых для клиента дорого или сложно сменить бренд. Барьеры перехода очень важны, поскольку, как правило, способствуют удержанию потребителей и позволяют компании оценивать краткосрочные колебания в уровне обслуживания, которые в противном случае могли бы привести к потере клиента. Так, клиент может оставаться лояльным компании по причине высоких издержек перехода, усиливая которые, компания, в свою очередь путем низких издержек, может некоторое время удерживать клиента. Нежелание тратить время, пусть и незначительное, на переход к другому поставщику услуг зачастую поддерживает клиентскую лояльность.

Приверженность клиентов часто определяют как желание поддерживать отношения или как стремление к постоянству, или нежелание перемен. Клиенты, обладающие высокой приверженностью к компании, разделяют ее ценности и философию, идентифицируют себя с компанией, они удовлетворены положением быть клиентом компании. Таким образом, лояльность укрепляется за счет более сильных эмоциональных инструментов.

Доверие в отношениях с партнером считается ключевым элементом лояльности потребителей и главным фактором создания привязанности. Таким образом, разделяя лишь некоторые ценности организации, клиент может выражать достаточно прочную лояльность компании.

Даже компания с поразительными 80%-ными показателями по удержанию клиента теряет более 60% потребителей в последующие 5–10 лет. Путем удержания все большего числа клиентов достигается феноменальный рост прибыли и резкое сокращение издержек.

Итак, чтобы оценить, какие факторы в большей степени влияют на лояльность ваших клиентов, рекомендуется проводить опросы среди клиентов. Вы можете выбрать один из способов исследования: интервью в точках продаж в период ожидания в очереди, опрос по телефону, онлайн-опрос.

Выборка должна включать кластеры различных клиентских групп, созданных по определенным признакам на ваш выбор: полу, возрасту, финансовому и социальному статусу, продукту и его размеру (сумме вклада или кредита), образу жизни и т.д. Если у вас широкая региональная сеть, исследование может проводиться как в ключевых регионах присутствия, так и во всех городах.

Респондентам могут быть предложены вопросы исходя из факторов влияния и предоставлена возможность оценки по шкале от 1 до 7 в зависимости от согласия или несогласия с утверждением.

Подобного рода исследования можно проводить один или два раза в год, возможно и чаще, если вы хотите протестировать новую услугу или пилотную программу по лояльности.

Рассмотрим пример вводимой программы лояльности в крупнейшем банке РФ в 2009 г. Программа лояльности вводится в следующих целях:

- удержать клиента;
- сократить издержки по привлечению и обслуживанию клиента;
- стимулировать перекрестные покупки (актуально для финансовых супермаркетов — предлагающих банковские, страховые продукты, а также управление активами);
- увеличить размер покупки (для заемщика — лимит кредитования).

Далее необходимо определить, какие факторы будут мотивировать клиента на повторную покупку:

- удешевление стоимости продукта;
- упрощенная процедура оформления продукта;
- получение положительной кредитной истории в банке.

Любая программа лояльности не должна быть убыточной для компании. Банку необходимо четко понимать, почему он может

сделать скидки клиентам, совершающим повторную покупку. Во-первых, компания уже заработала на данном клиенте, во-вторых, компания собирается сэкономить на привлечении клиента, поскольку привлечение нового клиента в несколько раз дороже, чем удержание старого клиента, и, в-третьих, добросовестный клиент является менее рисковым для банка.

Следующим шагом является определение факторов, которые смогут заставить клиента сделать повторную покупку. К ним относятся:

1) льготные ценовые параметры продукта. Как правило, наиболее существенный фактор на финансовом рынке — это цена, поэтому, если компания может себе позволить снизить стоимость услуги для клиента, можно рассчитывать с большей вероятностью на лояльность клиента. Удешевление финансового продукта может выражаться:

- в отмене комиссии за открытие ссудного счета или ее удешевление на 50% (для ипотеки),

- в снижении уровня периодических комиссий на 0,5%,

- в снижении процентной ставки на 1–2%;

2) упрощение требований к документам. Зачастую процедура получения кредита очень длительная, необходимо собрать требуемый пакет документов, затем следует период проверки, а в итоге клиенту могут отказать в кредите. Поэтому клиент ищет для себя простые условия, и некоторые клиенты готовы переплатить за кредит, но не собирать весь набор документов. Для лояльных клиентов рекомендуется упростить требования в зависимости от интересующего продукта и лимита кредитования:

- учитывать доходы по справке в свободной форме,

- учитывать косвенные доходы заемщика,

- отменить требование справки о доходах;

3) изменение входных условий. Помимо требований к пакету документов сложность вызывают и требования к первоначальному взносу, поэтому для существующих клиентов условия здесь также могут быть упрощены и сведены:

- к понижению суммы первоначального взноса,

- к понижению минимальной суммы вклада и пр.;

4) дополнительные сервисы, предоставляемые в рамках пакетов продаж. Формирование специальных пакетов с набором различных бонусов и скидок на финансовые услуги является хорошим стимулом для развития перекрестных продаж. Например, предложение для банковских клиентов скидки на страховые продукты или не взаимно исключаемые другие банковские продукты:

- для вкладчиков — скидки на аренду сейфовых ячеек,

- для заемщиков по автокредиту или потребительскому кредиту — дополнительная бесплатная кредитная карта (в рамках одобренного лимита кредитования по первому кредиту);

5) специальные персонализированные предложения. Наиболее часто используются российскими банками в последнее время. Это рассылки клиентам с предложением уже одобренного лимита кредитования по кредитной карте или потребительскому кредиту. Лимиты формируются исходя из неснижаемого остатка на банковском счете, кредитной истории или сумме вклада;

6) льготные условия покупки товаров/услуг в сетях внешних партнеров банка. Подобные предложения также распространены в финансовых компаниях, например скидки в магазинах, салонах красоты, туристических компаниях, авиалиниях. Иногда подобные проекты оформляются в ко-брендинговые программы, либо действуют взаимные системы скидок;

7) возможность льготного обслуживания лиц, привлеченных данным клиентом. Это более рискованный способ удержания клиента, но при обслуживании семьи клиента он становится удобным способом сохранения долгосрочных отношений с банком.

Разработав для себя оптимальную систему лояльности, желательно ее протестировать на фокус-группе с «передовыми клиентами» или с наиболее активными пользователями услуг вашего банка или клиентов ваших конкурентов. Узкое место системы лояльности — ее переоценка, недостаточный объем скидок не мотивирует клиента на повторную покупку — клиент должен получать ощутимую выгоду покупки.

Другой не менее эффективный, но более затратный способ представляет пилотирование системы лояльности в одном регионе или отделении банка. В данном случае потребуется 2–3 месяца на проведение пилота, плюс полгода на оценку результатов, по которым можно проверить, воспользовался ли клиент дополнительными услугами и бесплатными сервисами или нет.

Программа лояльности должна разрабатываться для всех продуктов-локомотивов, которые для себя определяет финансовая компания. На стадии пилота достаточно протестировать программу лояльности для одного продукта. У компании с широкой разветвленной сетью партнерские программы могут формироваться не на федеральном уровне, а на уровне регионов, но тогда они будут различаться, и оценить эффект внедрения программ в региональном разрезе будет сложнее. Критерием по пилоту считают 10% от сформированной базы клиентов, которые совершили повторные покупки кредитных продуктов в течение срока пилота. Однако и эта оценка может быть не показательна в случае с неудовлетворительными результатами, поскольку для проведения пилота должна быть разработана специальная технология продаж, которой должны быть обучены все продавцы.

Таким образом, были рассмотрены факторы, влияющие на клиентскую лояльность, и предложены наиболее эффективные и апро-



бироваанные на практике инструменты программы лояльности для банка. Сегодня постоянный мониторинг предложений конкурентов для лояльных клиентов является неотъемлемой составляющей маркетинга. Кроме того, важно учитывать, что предложения для лояльных клиентов могут меняться и расширяться с большей периодичностью, нежели стандартные условия.

### **Список литературы**

*Anderson E.W., Sullivan M.* The antecedents and consequences of consumer satisfaction for firms // Marketing Science. 1993. Vol. 12.

*BerliA., Martin J.D., Quintana A.* A model of customer loyalty in the retail banking market // European Journal of Marketing . 2004. Vol. 38. N 1/2.

*Chaudhuri A., Holbrook M.B.* The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty // Journal of Marketing. 2002. Vol. 65. N. 2.

*Kim K.* Conceptualizing, measuring, & managing customer-based brand Equity // Journal of Marketing. 2004. Vol. 57.

*Oliver R.L.* Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer, McGraw-Hill. N.Y., 1997.

*Oliver R.L.* Whence consumer loyalty? // Journal of Marketing. 1999. Vol. 63.

*Worcester R.M.* Managing the image of your bank: the glue that binds // International Journal of Bank Marketing. 2007. Vol. 15. N 5.