

DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-5-62-71

УДК 336.71(045)

JEL G21

## Влияние неценовых факторов деятельности банков на их финансовый результат

В.Д. Смирнов

Финансовый университет, Москва, Россия

<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

### АННОТАЦИЯ

**Предметом** исследования является мотивация клиента обслуживаться в данном банке вне зависимости от его ценовых предложений. **Цель** статьи – определение значимости неценовых факторов для привлечения банками клиентов и степени их влияния на доходы и прибыль банков. **Теоретическую и методологическую основу** исследования составили научные труды зарубежных ученых по проблемам влияния неценовых факторов на лояльность клиентов банков. Использованы **методы** качественного и количественного анализа научных публикаций, нормативно-правовых источников, ретроспективных статистических данных и аналитических материалов известных консалтинговых компаний. **Результатом** исследования стало определение направлений совершенствования работы коммерческих банков в части улучшения качества своих ценностных (не ценовых) предложений клиентам, пересмотр подходов к пониманию клиентской лояльности. Автор делает **вывод**, что при всей важности снижения стоимости услуг и усиления на этой основе соперничества с конкурентами постоянная игра на понижение цен на банковские услуги, которые примерно одинаковые по их набору и базовым условиям у всех банков, не обязательно приведет к увеличению доли на рынке и прибыли, а глубокое понимание потребностей клиентов, их своевременное и предиктивное предложение, персонализированный клиентский подход, а также перестройка работы банка с продуктовой ориентированности на решение проблем клиента выделит такой банк, привлечет к нему клиентов, повысит их лояльность, увеличит объем продаваемых услуг и расширит их номенклатуру, что в конечном счете позитивно повлияет на финансовый результат банка.

**Ключевые слова:** клиент; банк; услуга; технология; лояльность; предпочтение; персонализация; качество

**Для цитирования:** Смирнов В.Д. Влияние неценовых факторов деятельности банков на их финансовый результат. *Финансы: теория и практика.* 2020;24(5):62-71. DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-5-62-71

## Influence of Non-Price Factors of Banks' Activities on their Financial Results

V.D. Smirnov

Financial University, Moscow, Russia

<https://orcid.org/0000-0002-1243-5349>

### ABSTRACT

The **subject** of the research is the customer motivation towards certain banks regardless of the pricing policy. The **aim** of this study is to determine the significance of non-price factors for attracting customers by banks and its influence on banks' revenues and profit. The **theoretical and methodological basis** of the study included the scientific works of foreign scientists on the influence of non-price factors on customer loyalty in banking. The author used **methods** of qualitative and quantitative analysis of scientific publications, regulatory and legal sources, retrospective statistical data, and analytics of well-known consulting firms. The **results** of the study suggest areas for improvement for commercial banks in terms of the quality of values (non-price) offered to customers and approaches to understanding customer loyalty. The author **concludes** that despite the importance of banking services cost reduction and thus intensifying competition, a constant focus on cutting prices, which are relatively the same for all banks in terms of product range and basic conditions, does not necessarily contribute to expanded market share and profitability of financial institutions, while a comprehensive understanding of customer needs, timely and relevant offers, a personalized customer service, as well as a bank's shifting focus from a product to a customer problem-solving approach will help banks to attract customers, improve their loyalty, increase service sales and expand the product range, ultimately, spurring growth and better economics for banks.

**Keywords:** customer; bank; service; technology; loyalty; preference; personalization; quality

**For citation:** Smirnov V.D. Influence of non-price factors of banks' activities on their financial results. *Finance: Theory and Practice.* 2020;24(5):62-71. (In Russ.). DOI: 10.26794/2587-5671-2020-24-5-62-71

## ВВЕДЕНИЕ

Деятельность традиционных коммерческих банков в последние годы существенно осложнилась за счет появления в банковской индустрии новых игроков: цифровых банков и высокотехнологических компаний. Соперничество с ними проявилось, прежде всего, в конкуренции по ценам на предлагаемые клиентам продукты. Однако традиционным банкам такая конкуренция дается тяжело, поскольку у них сохраняются, как правило, крупные сети отделений, громоздкие внутренние процедуры, ориентированные на продажу продуктов, а не на решение проблем клиента и удовлетворение его процессом получения банковской услуги. Регуляторы существенно ужесточили требования к размеру капитала, оценке кредитных рисков, соблюдению клиентами законности проведения операций, сохранности данных и одновременно поощряют конкуренцию с небанковскими институтами для улучшения обслуживания клиентов. Указанные обстоятельства снижают доходную базу банков и увеличивают их расходы. В этих условиях традиционным банкам необходимо искать новые источники доходов, одной категорией которых являются ценностные предложения клиентам.

## ЦЕННОСТНЫЕ ПРИОРИТЕТЫ БАНКОВСКИХ КЛИЕНТОВ

Эффективность работы любого банка во многом зависит от возможностей по привлечению денежных средств, их размещению, оказанию услуг клиентам. Эти возможности, в свою очередь, определяются отраслевой направленностью операций, выбранным клиентским сегментом, фазой экономического цикла и принятой банком моделью ведения бизнеса.

Существенное влияние на эффективность оказывает способность банка внедрять современные технологии по упрощению и ускорению проведения внутрибанковских процедур и удешевлению операций, обеспечению их защиты от внутренних и внешних посягательств на сохранность данных банка и клиентов, а также по обеспечению как можно более легкого доступа клиентов к банковским услугам, а в последнее время — и предоставлению клиентам небанковского сервиса.

Совершенствование механизма работы банка направлено на повышение прибыльности и удовлетворение ожиданий акционеров банка по доходности сделанных ими инвестиций в капитал банка. Достижение указанных целей во многом зависит от того, насколько успешно банк может привлечь

целевую для него группу клиентов, удержать их и получить наибольшую отдачу от оказания им услуг. Ведь именно клиенты обеспечивают значительную часть привлеченных пассивов, которые дают возможность банку осуществлять активные операции, именно клиенты, покупая банковские и небанковские продукты, в том числе в банковской экосистеме, дают банку возможность заработать на этом.

Победа в борьбе за клиента не всегда определяется преимуществами в ценовой конкуренции по предлагаемому банками сервису. Клиенты хотят почувствовать, что банк понимает их ситуацию и хочет помочь ее разрешить с учетом их возможностей, а не продать свой продукт под видом заботы о клиенте, не показывая всех затрат при покупке продукта и рисков, связанных с его потреблением. Несмотря на широко распространенное представление о том, что клиенты выбирают банк исходя из самой низкой цены на продукт на рынке, реальная картина несколько иная. По данным исследования Boston Consulting Group (BSG), только 15–33% опрошенных граждан в Европе, США, Китае и Японии выбирают банк по ценовому параметру или считают его наиболее важным (так поступают и 26% клиентов российских банков). В то же время ориентированность банка на удовлетворение интересов потребителей его услуг представляется клиентам более важной, по сравнению с ценой, характеристикой, которая является определяющей при выборе банка для 43% клиентов глобально [1].

Целесообразно в этой связи проанализировать, какие именно неценовые особенности работы банка привлекают клиентов.

## КОРПОРАТИВНЫЕ КЛИЕНТЫ

Корпоративные клиенты ценят, что клиентский менеджер знает особенности их отрасли и потребности в заемных средствах, имеет углубленное понимание предлагаемых продуктов и может предоставить помощь за пределами вопросов по кредитным и транзакционным услугам. Около 70% коммерческих клиентов американских банков считают, что именно эти качества должны быть главными характеристиками клиентских менеджеров [2]. Клиент высоко оценит любой толковый совет банка по деятельности его компании, который напрямую не связан с расчетно-кредитными отношениями клиента с банком, понимая, что у банка собирается много информации о его отрасли и бизнес-моделях конкурентов, поставщиков сырья и материалов, а также покупателей его го-

товой продукции. Банк может помочь в организации более эффективных сделок данного клиента с существующими поставщиками и покупателями готовой продукции, не говоря уже о расширении круга таких контрагентов клиента из клиентской базы банка.

Поэтому значимые советы банка, относящиеся к бизнесу клиента, будут, весьма вероятно, восприняты им с благодарностью, поскольку они расширят знания и возможности клиента в ключевой для него области.

Углубленное изучение отрасли и потребностей работающего в ней клиента и активности самого клиента, которое может осуществляться на базе обработки большого массива данных, имеющихся у банка и у сторонних организаций, с использованием продвинутой аналитики позволит банку предвидеть, какие еще услуги можно оказать клиенту, подстроить под его нужды сами банковские продукты и свои ценовые предложения по ним, поддержать и расширить объем операций с ним. При этом всесторонний анализ истории отношений, скорее всего, позволит банку более адекватно оценить риски, связанные с этим клиентом, и существенно снизить провизии по ним.

Например, если банк видит, что компания активно развивается, а обеспечения под требуемую сумму кредита на растущие оборотные средства у нее не хватает, что для многих является серьезной проблемой, то вместо краткосрочного овердрафта или кредита без обеспечения он может предложить факторинговое финансирование дебиторской задолженности. Оно обеспечивается залогом прав требований к покупателю готовой продукции компании, что решает вопрос увеличения продаж клиента на выгодных для заказчика его продукции условиях (рассрочка платежа за принятый им товар). Это стимулирует заказчика приобретать еще больше товаров у клиента банка и предоставляет надежное покрытие рисков банка по такому кредитованию, которые страховые компании, если обратиться к ним за страховым покрытием таких рисков, воспринимают лучше, нежели риски неплатежа по кредиту.

Или, если при осложнении финансового положения компании банк выступает с инициативой реструктуризации имеющегося долга под обоснованный бизнес-план, то риски непогашения долга существенно снижаются за счет направления генерируемых компанией средств в начальный период кредита на создание дополнительной стоимости вместо отвлечения их на погашение долга. Очевидно, что проактивный подход банка

поможет избежать получения проблемного актива и создать возможности для возрождения клиента.

С ростом операций в любой компании, особенно среднего и крупного бизнеса, существенными становятся задачи по управлению собственными денежными средствами, внутренними и международными расчетами. Предложение банка о передаче ему части функций корпоративного казначейства для повышения их экономической эффективности для компании, безусловно, заинтересует клиента, так как все-таки эти функции не являются для него основными в его бизнесе с точки зрения генерирования прибыли. Оказание услуги по управлению денежными средствами будет способствовать укреплению отношений с такими корпоративными клиентами и даст дополнительный комиссионный доход. Во многих банках на развитых рынках эта услуга получила широкое распространение.

Любому банковскому клиенту важно как можно более быстрое решение вопросов, с которыми он обратился, и минимальный список документов, требуемый банку для рассмотрения. Чтобы ответить на эти вызовы, банку необходимо существенно упростить собственные процедуры по обработке клиентских запросов и выдаче решения (позитивного или отрицательного).

Сам факт постоянной и расширенной поддержки бизнеса часто является для клиента более значимым, чем ценовые параметры банковских услуг, потому что выгода для компании от такого сотрудничества намного больше, чем разница в цене разных банков на сравнимые финансовые продукты. Банки, которые работают указанным образом, могут стать долгосрочными партнерами компаний.

## ЧАСТНЫЕ КЛИЕНТЫ (ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА)

Рынок розничных клиентов, на который приходится около половины всех доходов банковской отрасли во всем мире [3], становится не менее сложным, чем корпоративное банковское дело. Банки делают многое, чтобы повысить стабильность и углубить отношения с клиентами. Однако ожидания клиентов растут более высокими темпами, чем рост инвестиций в привлечение клиентов и укрепление отношений с ними [4].

Важным для банковских розничных клиентов является удобство пользования услугами банка, доступность услуг банка в любое время в любом месте с любого устройства, выбранного клиентом, которые достигаются многоканальностью коммуникации банка с клиентом. При этом речь не идет только об общении в цифровом формате с исполь-

зованием речевых технологий, таких как голосовые ассистенты, автоответчики, роботы в колл-центрах, или экранной информации различного вида в онлайн и мобильной системе банк-клиент. Розничным клиентам важна и живая человеческая реакция на их запросы, особенно когда они касаются не сообщения о факте события, а консультации о преимуществах выбора того или иного предложения банка или сложных банковских продуктов.

В наше время, когда клиентам доступна информация о всех банковских продуктах и без посещения банка, главным привлекающим клиента к банку обстоятельством является учет банком индивидуальных потребностей клиента, подстраивание имеющегося банковского продукта под требования и возможности клиента. При этом 48% потребителей, считающих себя «хорошими» клиентами, рассчитывают еще и на особое отношение [5], под которым подразумевается эксклюзивный доступ к каким-то услугам, особые ценовые предложения, увеличенные лимиты операций и т.д.

Для получения персонального обслуживания клиенты готовы делиться своей личной информацией при обязательном условии сохранения ее конфиденциальности, использования в интересах клиента и нераспространении без разрешения клиента. Клиентам важно, чтобы банк проявлял готовность удовлетворить индивидуальные потребности тогда, когда они возникают, за что они готовы платить больше, чем за услугу на стандартных условиях. Более того, клиенты ожидают, что банк будет проактивен в своих предложениях, т.е. будет пытаться предвидеть потребности клиента, ненавязчиво и вовремя предлагать решение проблем клиента. Такое отношение банка к обслуживанию очень важно для клиента, который может начать рассматривать банк как главного финансового партнера в решении насущных задач.

Возникающая лояльность розничного клиента своему банку зависит от качества услуг банка, быстроты и простоты совершения операций, надежности банка и возможности проводить с ним операции в течение долгого периода времени. При этом глобально только 30% традиционных банков удовлетворяют клиентов в части качества услуг и экономии времени, около 15% — в простоте совершения операций и около 10% по последним двум важным для клиентов ценностным составляющим [6].

Неготовность банков удовлетворять ценностные приоритеты клиентов, а также возросшая информированность о наличии и качестве услуг в разных банках резко повышают готовность розничных

клиентов поменять свой банк или, в лучшем случае, получать параллельно услуги в другом банке.

Bain & Company отмечает интересный парадокс в конкуренции за розничных банковских клиентов. Чем сильнее становятся технологические компании и шире диапазон предлагаемых ими услуг, тем больше клиентов готовы покупать такие услуги, включая банковские, у этих компаний. Но как только банки осуществляют цифровую трансформацию внутри своих организаций, предлагают клиентам сервис не хуже технологических компаний, то лояльность клиентов к банкам резко повышается. Так, в Бельгии, Франции, Швейцарии, Нидерландах, банки которых активно занимаются внедрением цифровых технологий, только 30% людей готовы поменять банк на технологические компании в части получения банковских услуг. В то же время в Индии, Китае, Бразилии, банки которых более консервативны и отстают в цифровом развитии, таких людей более 80% [7].

---

***Сам факт постоянной и расширенной поддержки бизнеса часто является для клиента более значимым, чем ценовые параметры банковских услуг, потому что выгода для компании от такого сотрудничества намного больше, чем разница в цене разных банков на сравнимые финансовые продукты.***

---

Таким образом дело не в том, насколько хороши технологические компании, а в цифровой отсталости традиционных банков, нежелании или невозможности понять современные тенденции в предпочтениях клиентов. Вывод из этого только один: банкам необходимо предпринять массу усилий, чтобы обеспечить конкурентный уровень сервиса, или от них уйдут клиенты. Банки, не способные достигнуть уровня сервиса, требуемого современными клиентами, перестанут существовать.

В целом доверие к банкам по-прежнему высокое: 77% респондентов проведенного в 2019 г. глобального опроса Accenture говорят, что они доверяют своему банку заботиться о своем долгосрочном финансовом благополучии [8]. Этот момент осо-

бенно важен, так как доверие является глубинным и решающим фактором, определяющим поведение розничных клиентов, которое формируется из того, как удовлетворяются указанные выше ценностные приоритеты, в то время как некоторые различия в ценовых предложениях банков с учетом рисков, которые клиенты могут видеть при сравнении предложений, остаются на втором плане.

Цена банковской услуги важна, конечно, но надо учитывать, что в розничном деле все банки предлагают примерно одинаковые продукты. Соответственно, если конкурировать только по цене банковского продукта или, например, по сроку кредита без начисления процентов по кредитной карте или по величине возврата части платежа за товар или услугу (кэшбека), то в результате такой конкуренции в экстремальном случае цена банковского продукта может оказаться ниже ее себестоимости, или беспроцентный период будет длиться вечно, или кэшбек достигнет стоимости покупки. В любом из этих случаев такое соревнование не имеет экономического смысла, и конкуренция в этих упражнениях губительна для всей банковской отрасли. Более того, если такое соревнование происходит потому, что кто-то считает его борьбой за клиентскую лояльность, то с точки зрения клиента ему не будет выгодно проявлять лояльность к своему банку только исходя из ценовых предпочтений, если какой-то другой банк предложит более выгодные ценовые условия. То есть клиент не против получить выгоду от данного банка, но если другой банк предложит более выгодные условия и это будет единственным его преимуществом, то такой клиент перейдет в другой банк.

Поэтому мы видим, что банки меняют свои подходы к вознаграждению клиента. Кэшбек постепенно у многих банков переходит от возврата денег в начисление баллов, которые можно конвертировать в ограниченный круг реальных товаров или услуг. Длительный беспроцентный период по кредитным картам является скорее маркетинговым ходом для привлечения клиентов в надежде, что они воспользуются и другими банковскими продуктами или выйдут за рамки льготного периода, что позволит банку заработать. Вероятно, банки пришли к выводу (а ЦБ РФ, в частности, их к этому выводу подталкивал), что соблазнение розничных клиентов дополнительными выгодами, чтобы они больше пользовались банковскими продуктами, не является эффективным с точки зрения генерирования прибыли. Это проявилось в январе 2020 г. в снижении количества оформленных кредитных

карт. По данным Бюро кредитных историй «Эквифакс», впервые за последние пять лет их оформили на 21,7% меньше, а суммарный лимит по ним сократился на 22,7%. В четвертом квартале 2019 г. продажи в этом сегменте тоже падали — совокупно на 11,4% в денежном выражении по сравнению с тем же периодом годом ранее [9].

Важные неценовые факторы, определяющие лояльность банковских клиентов, такие как качество услуг, экономия времени, простота осуществления операции и сохранность средств, можно объединить в одно понятие удобства пользования банковскими услугами. Представляется, что предпочтение клиентами удобства цене услуги является драйвером многих успешных компаний, не только банков. Самый яркий пример — компания Apple, которая продает, вероятно, самые дорогие устройства в своих товарных категориях (смартфоны, планшеты, ноутбуки, беспроводные наушники). На них есть массовый спрос, который обеспечил этой компании самую высокую капитализацию в мире. Оказалось, что высокое качество продуктов, включенность в них разных возможностей помимо их прямого назначения через экосистему компании, высокий уровень защищенности устройств и программных системных решений от взлома с точки зрения потребителей является достаточной добавочной ценностью, за которую стоит заплатить повышенную цену по сравнению с аналогичными устройствами за меньшие деньги, которые не предоставляют такие возможности или предоставляют их с более низким качеством. Сотни миллионов людей во всем мире в течение многих лет проявляют лояльность бренду Apple.

Аналогичная ситуация с банковскими услугами: чем больше удобств банк сможет предоставить своему клиенту в проведении банковских операций, а теперь в предоставлении и небанковских услуг, тем лояльнее будет клиент, тем больше услуг он будет покупать в этом банке и тем больше клиентов будет у такого банка, даже если стоимость этих услуг будет выше, чем у конкурентов. Потому что за удобство потребители готовы платить. И многие потребители выбирают удобство и качество вместо низкой цены и вероятности получения неожиданных проблем.

Продуктовый ряд банка важен, но не менее важен сервис по покупке и пользованию таких продуктов, т.е. качество банковского продукта во многом определяется качеством/удобством его пользования покупателем, что указывает на то, что банкам необходимо обеспечить удовлетворенность покупателя и продуктом, и процессом его предоставления и потребления.

Таким образом, приверженность/лояльность банковских клиентов (корпоративных и розничных) провайдеру услуг возникает в значительной мере вследствие получения возможности воспользоваться банковским сервисом со следующими ценностными (не ценовыми) характеристиками:

- высокое качество банковских услуг;
- предоставление их тогда, когда они необходимы;
- предсказывание потребности клиента в услугах банка;
- быстрота совершения операций, минимальное количество документов, удобство общения с банком;
- экспертиза вне собственно банковских операций, которая может помочь клиенту повысить эффективность его деятельности;
- кооперация с клиентом в тех направлениях работы с денежными средствами, которые не являются приоритетными для клиента в части генерирования им прибыли, а банк может повысить их эффективность для него.

Указанные характеристики необходимы, но не достаточны без веры клиента в надежность своего банка и возможность долгосрочного сотрудничества, которое особенно важно, когда речь идет о деньгах, которые клиент накапливает в течение своей жизни.

## РАБОТА БАНКОВ ПО УКРЕПЛЕНИЮ СВЯЗЕЙ С КЛИЕНТАМИ

До недавнего времени функцию денежных расчетов выполняли только банки, которым не было альтернативы. Теперь появились технологические компании, первоначально занятые в небанковских сферах, которые стали использовать свои технологии, чтобы сделать удобным потребление клиентами не только своих услуг, но и части традиционного банковского сервиса, особенно в области совершения платежей. Пользователи услуг этих компаний заметили, что собственно банковские операции эти компании совершают удобнее, быстрее и дешевле, чем банки. Масштабы деятельности крупнейших технологических компаний настолько велики, они настолько внедрились в повседневную жизнь и сотрудничество с ними настолько удобно и эффективно, что люди стали доверять им свои денежные средства. В сознании многих людей такие компании стали заменять традиционные банки.

В настоящее время основные обслуживающие людей банки пока сохраняют доверие своих клиентов, но банковская отрасль в целом практически сравнялась в сознании людей в части доверия своих

денежных средств с такими представителями технологического сектора, как Amazon и PayPal. Более того, у молодого поколения превалирует желание покупать банковские продукты у технологических компаний, нежели у банков [7].

В связи с этим важно понять, что означает лояльность для банковских клиентов. Не является ли долговременное обслуживание в одном банке просто проявлением инерции клиента, так как в представлении многих все банки одинаковы и между ними мало различий? Например, в сегменте малых и средних предприятий в Великобритании именно по этой причине только 4% компаний меняют банк каждый год [10].

*Возникающая лояльность розничного клиента своему банку зависит от качества услуг банка, быстроты и простоты совершения операций, надежности банка и возможности проводить с ним операции в течение долгого периода времени.*

Представляется, что мы сейчас переживаем период изменений в представлениях о лояльности: в части относительно простых банковских операций, которые могут проводить технологические гиганты, специализированные финтех-компании и интернет-банки, предпочтения клиентов часто не на стороне традиционных банков, которые зачастую работают медленнее и взимают большие комиссии. Вместе с тем, когда речь идет о сложных банковских продуктах и комплексном обслуживании, традиционные банки превосходят своих новых конкурентов. Нет никаких признаков, что банки готовы отдать часть своих доходов соперникам. Скорее всего, им просто нужно время, чтобы провести трансформации для возврата ушедших клиентов.

В банковской индустрии для традиционных банков одной из основных является проблема потери клиентов. При этом миграция клиентов может быть скрытой, так как многие могут по-прежнему иметь счет в своем традиционном банке параллельно с проведением операций по своим счетам в других банках и технологических компаниях. Чтобы справиться с этой проблемой, банку необходимо перестать думать только о продуктах, которые он

может предложить клиентам. Банк должен стать клиентоориентированной организацией с пониманием того, что банковский продукт — всего лишь инструмент, с помощью которого можно привлечь клиента и заработать деньги. Поскольку в большинстве случаев аналогичные продукты имеются в банках-конкурентах, то основным конкурентным преимуществом банка должен стать не сам продукт, а отношение к клиенту в связи с этим продуктом.

*Наиболее эффективной становится диалектика инвестиций в привлечение новых клиентов через вложения в увеличение удовлетворенности существующих клиентов, которые затем бесплатно порекомендуют свой банк своим друзьям и знакомым.*

В этом направлении важным является персонализация банковского сервиса для удовлетворения специфических потребностей данного клиента. Многие банки сводят это к объявлению о том, что клиенту прилагается «персональный» менеджер, который на самом деле не предлагает ничего отличного от стандартных программ банка, а только перечисляет эти программы и рассказывает об их условиях, не имея права ничего в них изменить для данного клиента.

Но сейчас под персонализацией понимается не предложение стандартных банковских продуктов, а учет в таком предложении особенностей запросов данного клиента и принятие во внимание обстоятельств, в которых находится клиент. То есть если предложение хорошее и подстроено под потребности клиента, но не требуется ему в данный момент, то оно уже не релевантно, и банк не сможет его продать, т.е. усилия банка оказались бесполезными.

Ожидания клиентом своевременности предложения от банка в соответствии с его потребностями исходят от опыта контактов клиентов с высокотехнологичными компаниями в розничной торговле, индустрии путешествий и гостиничного бизнеса, которые применяют расширенные данные, искусственный интеллект и другие цифровые инструменты для отслеживания и предугадывания запросов

клиентов. Они фокусируются на клиенте в режиме реального времени, чтобы продемонстрировать, что следят за его конкретными интересами.

Более того, персонализация означает, что первоочередной заботой банка является предоставление клиенту возможности сэкономить. В качестве реакции на такое отношение, которое контрастирует с распространенным ощущением, что банк хочет сделать все возможное, чтобы клиент как можно больше потратил своих средств в банке, клиент будет готов купить больше разных банковских продуктов.

Персонализация сервиса необходима, поскольку, как показало исследование компании Accenture, 71% людей полагают, что традиционные программы лояльности, связанные в основном со скидками, не порождают лояльность [11]. Ориентированные на более низкую цену или более крупную скидку клиенты немедленно уйдут к другому провайдеру услуги, если он сделает более выгодное предложение. Это не означает, что лояльность более не имеет значения. Но сегодня, когда корреляция между чувством лояльности клиента и его традиционным покупательским поведением ослабевает, становится ясно, что старые правила лояльности больше не работают.

В новой парадигме провайдерам услуг необходимо не только откликаться на запросы клиента, но и, внимательно отслеживая изменения в его жизни, оперативно делать адекватные предложения, которые могут потребоваться клиенту в изменившихся обстоятельствах. Информация о клиенте не должна более ограничиваться уже совершенными сделками и формальными сведениями о себе, которые ранее сообщил клиент. Используя информацию из всех доступных открытых источников, в том числе партнеров по экосистеме, и обрабатывая ее с помощью современных технологий, включая прогнозную аналитику, банк сможет предлагать сервис, который клиент еще не запросил, но он ему уже нужен. Конечно, чтобы быть релевантным в своем сервисе, банку необходимо как можно больше личной информации, которая не всегда имеется в открытом доступе. И все больше клиентов готовы предоставить такую информацию в обмен на две вещи: привилегированный персонализированный сервис банка и защищенность такой информации от доступа третьих лиц без одобрения владельца информации.

В результате возникает новый вид конкуренции между банками: за информацию о клиентах, поскольку адекватная информация и правильные методы ее использования позволяют делать деньги

на ней, продавая свои продукты столько и тогда, сколько и когда они необходимы клиенту.

Понятно, что такое сотрудничество возможно только в том случае, если клиент доверяет банку свои персональные данные. В свою очередь, предоставление банком по-настоящему персонализированных предложений может привести к повышению доверия клиента.

Клиенты отдают предпочтение цифровым каналам общения с банком для выполнения рутинных операций, а там, где требуется разрешение проблем или выполнение сложных операций, участие банковских служащих предпочтительно. Для обеспечения указанной ориентированности банка на нужды клиента, особенно в корпоративном банковском деле, безусловно, важно привлечение и воспитание высококвалифицированных и мотивированных специалистов, которые, собственно, и должны выполнять указанную выше работу. Постановка правильных не стоимостных ориентиров в работе менеджеров с клиентами, которая должна конвертироваться в увеличение дохода от клиента, является сложной задачей, прежде всего потому, что увеличение дохода — это косвенный результат работы такого менеджера. Он должен быть «заточен» на максимальное удовлетворение интересов клиента, и клиент должен это почувствовать. И только вследствие такого подхода клиент согласится на приобретение от банка как можно большего количества услуг в как можно большем объеме. Не потому, что банк дает самые лучшие ценовые предложения, а потому, что банк подходит к обслуживанию клиента, глубоко понимая его потребности, комплексно и даже за пределами собственно банковских операций оставляя клиенту больше времени и возможностей заниматься своим бизнесом, на котором он и делает свою прибыль, или просто экономит свое время.

Интересен в этом контексте анализ баланса коммуникации банка с клиентами через цифровые и человеческие каналы общения. При всей эффективности цифровых коммуникаций с точки зрения доступности они также создают большое количество проблем по сравнению с общением клиентов с банковским персоналом по ряду вопросов, по которым нельзя заранее прописать алгоритм ответа. Так, в случае получения предупреждения банка о возможном мошенничестве со своим счетом неудовлетворенными ответами банка остаются примерно 90% клиентов, позвонивших в колл-центр, по сравнению с 10% недовольных в результате общения со специалистами отделения. А если обсуждается размер банковской комиссии, то доля недовольных

от общения с колл-центром достигает 80%. Вряд ли стоит игнорировать неэффективную работу цифровых коммуникаций, поскольку довольные клиенты от 3 до 6 раз чаще рекомендуют знакомым свой банк по сравнению с неудовлетворенными сервисом банка людьми, которые также в 2–4 раза чаще уходят в конкурирующие банки по сравнению с удовлетворенными клиентами [12].

Цифровые каналы коммуникаций пока эффективны в рутинной банковской деятельности, не генерируют существенные доходы [1] и более нацелены на снижение расходов, что, конечно, тоже очень важно. Это обстоятельство также подчеркивает важность сохранения и совершенствования сети банковских отделений не только в части их географического распределения, но и создания разных типов отделений от, возможно, полностью цифровых до универсальных или специализированных на конкретных операциях. В них высококвалифицированные специалисты могли бы не только быстро и эффективно предоставлять требуемые клиентами услуги, но и с учетом общения с клиентами и понимания их возможностей и потребностей, а также с использованием базы данных банка и углубленной аналитики, где цифровые технологии очень полезны, привлекать внимание клиентов к иным банковским продуктам и продавать их, увеличивая доходы банка. Безусловно, стоимость операции, в которую вовлечен банковский специалист, выше для банка по сравнению с цифровым общением с клиентом, но цифровые каналы общения не заменяют банковских специалистов, а лишь освобождают их от рутинной работы для сконцентрированности на более сложных аспектах банковской деятельности и создания дополнительных доходов.

### ЭФФЕКТ ОТ ПОВЫШЕНИЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ

Таким образом, сочетание цифровой функциональности и персонализированного сервиса с новым уровнем общения с клиентами открывает новые горизонты перед банками. По оценкам BCG, такое развитие позволяет усредненному банку нарастить прибыль примерно на 30% за пять лет за счет следующих факторов:

- рационализация системы продаж и отделений (увеличение доходов на 4% и снижение издержек на содержание сети отделений на 8%);
- персонализированные предложения (увеличение дохода на 6%);
- улучшение удовлетворенности клиентов за счет упрощения и ускорения операций и облег-

чения взаимодействия клиентов с банком (увеличение доходов на 5% и снижение операционных издержек на 9%) [1].

Клиентская лояльность, возникающая в результате изменения подхода банка к внутренним операциям и обслуживанию клиентов, зависит от повышения качества услуг банка, уровня персонализации, скорости и простоты совершения операций. Банки США с наилучшими указанными ценностными ориентирами обеспечили в 2014–2017 гг. среднегодовой рост чистого процентного дохода в 13% против 5% у банков, которые не считали указанные ориентиры приоритетными [6].

При этом необходимо отметить важность эмоционального удовлетворения клиентов полученной услугой, а не только в результате покупки ее по наименьшей цене. По данным исследования McKinsey & Company, получить эмоциональное удовлетворение от учета своих интересов провайдером услуг (эксклюзивность услуг, первоочередность доступа услуг, участие в экспериментальных мероприятиях) желают 58% опрошенных, против 42%, которые предпочитают только рациональную сатисфакцию в виде денежного эквивалента [13].

Наиболее передовые банки видят персонализацию обслуживания клиентов как комплекс мероприятий, охватывающий следующие направления:

- динамическое целевое взаимодействие с потенциальными клиентами;
- персонализированное ценообразование и предложение банковских продуктов;
- оптимизированное многоканальное общение с клиентом и предоставление услуг;
- упреждающие действия по удержанию клиента при обнаружении ранних признаков недовольства услугами банка.

Сам факт персонализированного сервиса высоко оценивается клиентами не только в виде эмоционального удовлетворения, но и практическими действиями: 68% опрошенных компанией BCG в рамках глобального опроса банковских клиентов отметили, что они углубили связи со своим банком, покупая дополнительные банковские продукты и услуги, именно благодаря персонализирован-

ному подходу. 41% респондентов указали, что они приняли решение отказаться от услуг своего банка из-за нехватки персонализированного сервиса [3].

Программы повышения банковской лояльности целесообразно нацелить не только на привлечение новых клиентов, на что требуются обширные маркетинговые бюджеты, но и на удержание уже имеющихся, которым предложить эксклюзивные программы и партнерства, позволяющие больше заработать (не за счет банка, а вместе с банком). Программы привлечения новых клиентов интересны, но часто не дают того эффекта, которого от них ожидает банк, и одновременно принижают значение работы по сохранению уже существующих клиентов [12]. Наиболее эффективной становится диалектика инвестиций в привлечение новых клиентов через вложения в увеличение удовлетворенности существующих клиентов, которые затем бесплатно порекомендуют свой банк своим друзьям и знакомым.

## ВЫВОДЫ

Вышеизложенное ясно показывает важность неценовых факторов в оценке предпочтений клиентов при получении банковских услуг.

Представляется, что изменившиеся обстоятельства и факты свидетельствуют о новом понимании феномена лояльности банковских клиентов, причин ее возникновения и укрепления.

В основе проактивного подхода к обслуживанию клиентов лежит более глубокое понимание потребностей клиента, которое возможно обеспечить только с помощью глубокой аналитики больших данных о клиентах и их предпочтениях, а также радикальной цифровой трансформации внутрибанковских операций и коммуникаций с клиентами. Однако следует учитывать, что в конечном счете лояльность клиентов обеспечивает банковский персонал. С поддержкой современных технологий, но именно он.

Банки, которые, используя современные технологии, способны учесть интересы клиента, получают конкурентные преимущества и вознаграждаются повышенными доходами и прибылью.

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / REFERENCES

1. Dupas M., Grebe M., de T'Serclaes J.-W., Vasy B., Walsh I. Global retail banking 2017: Accelerating bionic transformation. The Boston Consulting Group. Boston, MA: The Boston Consulting Group; 2017. 28 p. URL: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Accelerating-Bionic-Transformation-July-2017\\_tcm9-164949.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Accelerating-Bionic-Transformation-July-2017_tcm9-164949.pdf)
2. Buksa S., Noteboom P., Rudisuli R., Tan L.H. Firing on all cylinders in North American commercial banking. McKinsey & Company. Feb. 18, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/firing-on-all-cylinders-in-north-american-commercial-banking#:~:text=Faced%20with%20a%20recent%20slowdown,term%20profitability%20through%20the%20cycle>

3. Desmangles L., Dupas M., Sachse H., de T'Serclaes J.-W., Vasy B., Walsh I. Global retail banking 2018: The power of personalization. Boston, MA: The Boston Consulting Group; 2018. 28 p. URL: [https://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Power-of-Personalization-May-2018\\_tcm30-193010.pdf](https://image-src.bcg.com/Images/BCG-The-Power-of-Personalization-May-2018_tcm30-193010.pdf)
4. Wollan R., Barton R., Quiring K., Ishakawa M. Exceed expectations with extraordinary experiences. Dublin: Accenture Strategy; 2017. 20 p. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-68/accenture-global-anthem-pov.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-68/accenture-global-anthem-pov.pdf)
5. Wollan R., Barton R., Ishakawa M., Quiring K. Put your trust in hyper-relevance. Dublin: Accenture Strategy; 2017. 13 p. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-71/Accenture-Global-DD-GCPR-Hyper-Relevance-POV-V12.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Global-DD-GCPR-Hyper-Relevance-POV-V12.pdf)
6. Du Toit G., Bradley K., Swinton S., Burns M., de Gooyer C., Phillips D. In search of customers who love their bank. Boston, MA: Bain & Company; 2018. 36 p. URL: [https://www.bain.com/contentassets/7c3b1535c4444f7b8a078c577078a705/bain\\_report-in\\_search\\_of\\_customers\\_who\\_love\\_their\\_bank-2018.pdf](https://www.bain.com/contentassets/7c3b1535c4444f7b8a078c577078a705/bain_report-in_search_of_customers_who_love_their_bank-2018.pdf)
7. Du Toit G., Burns M., de Gooyer C., Phillips D. Evolving the customer experience in banking. Boston, MA: Bain & Company; 2017. 46 p. URL: [https://media.bain.com/Images/BAIN\\_REPORT\\_Evolving\\_the\\_Customer\\_Experience\\_in\\_Banking.pdf](https://media.bain.com/Images/BAIN_REPORT_Evolving_the_Customer_Experience_in_Banking.pdf)
8. Gera P., McIntyre A., Sandquist E. 2019 Accenture global financial service consumer study: Discover the patterns in personality. Dublin: Accenture; 2019. 57 p. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-95/accenture-2019-global-financial-services-consumer-study.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-95/accenture-2019-global-financial-services-consumer-study.pdf)
9. Кошкина Ю. Российские банки резко ограничили выдачи кредиток. РБК. 02 марта 2020. URL: <https://www.rbc.ru/finances/02/03/2020/5e5904489a794744c5a7f7fa>  
Koshkina Yu. Russian banks have sharply limited the issuance of credit cards. RBC. Mar. 02, 2020. URL: <https://www.rbc.ru/finances/02/03/2020/5e5904489a794744c5a7f7fa> (In Russ.).
10. Chalmers S., Merry T., Goodwin L. Finding the balance: The forces at play in UK commercial banking — UK SME banking survey. Accenture; 2019. 20 p. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-103/Accenture-UK-SME-Banking-Survey.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-103/Accenture-UK-SME-Banking-Survey.pdf)
11. Wollan R., Davis P., de Angelis F., Quiring K. Seeing beyond the loyalty illusion: It's time you invest more wisely. Dublin: Accenture Strategy; 2017. 7 p. URL: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-43/accenture-strategy-gcpr-customer-loyalty.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-43/accenture-strategy-gcpr-customer-loyalty.pdf)
12. Du Toit G., Cuthell K. As retail banks leak value, here's how they can stop it. Bain & Company. Nov. 18. 2019. URL: <https://www.bain.com/insights/as-retail-banks-leak-value-heres-how-they-can-stop-it/>
13. Boudet J., Huang J., Rotschild P., Difloe R. von. Preparing for loyalty's next frontier: Ecosystems. McKinsey & Company. Mar. 05, 2020. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/preparing-for-loyaltys-next-frontier-ecosystems>

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR



**Владимир Дмитриевич Смирнов** — кандидат экономических наук, доцент Департамента мировых финансов, Финансовый университет, Москва, Россия

**Vladimir D. Smirnov** — Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof., Department of World Finance, Financial University, Moscow, Russia

[vdsmirnov@fa.ru](mailto:vdsmirnov@fa.ru)

*Статья поступила в редакцию 06.07.2020; после рецензирования 21.07.2020; принята к публикации 12.08.2020.*

*Автор прочитал и одобрил окончательный вариант рукописи.*

*The article was submitted on 06.07.2020; revised on 21.07.2020 and accepted for publication on 12.08.2020.*

*The author read and approved the final version of the manuscript.*