И.И. Фомичев

аспирант кафедры «Экономика и управление»

Тулского государственного педагогического университета

**Менеджмент взаимоотношений с клиентами как инструмент
банковского маркетинга**

***Аннотация.** Менеджмент взаимоотношений в условиях неустойчивости банков после финансового кризиса – эффективный инструмент банковского маркетинга. Приведены рекомендации по применению менеджмента взаимоотношений для привлечения и удержания клиентов банка. Показана эффективность мер по привлечению и удержанию клиентов.*

***Ключевые слова:** Менеджмент взаимоотношений, привлечение и удержание клиентов, эффективность менеджмента взаимоотношений.*

***The summary.** Relations management in unstable conditions of banks after the financial crises is an effective tool of banking marketing. The recommendations for practical usage of relations management are given for attracting and retaining clients of a bank. The effectiveness of these activities is proved.*

***Keywords:** relations management, clients attracting and clients retaining, effectiveness.*

Менеджмент взаимоотношений с клиентами – это процесс использования информации о каждом конкретном клиенте для управления комплексом взаимодействия с клиентами. Целью менеджмента взаимоотношений с клиентами является максимизация клиентской лояльности. В условиях недостаточной устойчивости банков поле финансового кризиса 2008-2010 годов менеджмент взаимоотношений с клиентами должен стать активным инструментом банковского маркетинга.

Исследования показывают, что до 68% потерь клиентуры российским бизнесом обусловлено неудовлетворительной постановкой менеджмента вза-

имоотношений¹. Нередко менеджмент взаимоотношений с клиентами рассматривается как необходимость приобретения и предложения персоналу использовать соответствующие программные продукты. Но этого явно недостаточно, поскольку программные средства и интернет являются лишь средством автоматизации отдельных процессов менеджмента.

Комплекс взаимоотношений с клиентами предполагает поиск точек соприкосновения с использованием самых разнообразных методов маркетинга. Точка соприкосновения – это любой контакт клиента с брендом, услугой банка непосредственно, в средствах массовой информации, во мнении окружающих. Менеджмент взаимоотношений с клиентами – обеспечение клиентам высококлассного обслуживания. Конечно, важную роль в этом играет эффективное использование информации о клиентах.

На основе данных о каждом выгодном клиенте банк может индивидуализировать свои предложения, услуги, программы, сообщения и используемые средства информации. Менеджмент взаимоотношений с клиентами важен потому, что совокупная доходность клиентуры является одной из главных составляющих доходности банка.

Д. Пепперс и М. Роджерс предложили следующие принципы менеджмента взаимоотношений с клиентами:

1. Определение существующих и потенциальных клиентов. Создавайте, развивайте и используйте обширную базу данных клиентов, собирая в ней информацию со всех каналов и точек соприкосновения.

2. Дифференциация клиентов по их потребностям и по прибыльности для организации. На обслуживание наиболее прибыльных клиентов, организация должна тратить пропорционально больше средств. Используется оценка пожизненной доходности клиентов. Доходность определяется как чи-

¹ Новоченко В.А. Взаимоотношения с клиентами - ключевой фактор успешности компании. <http://www.itctraining.ru/library/info/190&print=1>

стая приведенная стоимость.

3. Общение с клиентами для получения дополнительной информации о потребностях и формирования более тесных взаимоотношений. Составление персональных предложений, их персональное продвижение.

4. Индивидуализация предложений и сообщений для каждого клиента. Развитие взаимодействия между клиентами и организацией при помощи колл-центра – информационного центра организации и веб-сайта.

Совокупная доходность клиентуры является главным источником рыночной оценки банка. Успешные организации, как известно, для увеличения доходности своей клиентуры пользуются следующими подходами:

- 1) стремятся снижать темпы оттока клиентов;
- 2) стремятся увеличивать длительность отношений с клиентами;
- 3) стремятся развивать потенциал дохода, прибыли от каждого клиента;
- 4) делают клиентов высокоприбыльными или отказываются от них;
- 5) основные усилия направляют на обслуживание наиболее выгодных клиентов.

Банк, стремящийся к росту, к увеличению объемов прибыли, расширению масштабов деятельности должен привлекать новых клиентов. Для этого обычно разрабатываются и размещаются рекламные сообщения в средствах массовой информации, которыми пользуются потенциальные клиенты, приобретаются списки рассылки, базы данных клиентов у специализированных организаций. В результате банк составляют список кандидатов в потенциальные клиенты – людей или организаций, которые в принципе могут быть заинтересованы в предложениях банка. Затем необходим отбор потенциальных клиентов, которые действительно могут принять предложение банка. Для этого необходимо проводить опросы, оценивать финансовое положение «кандидатов». Затем организуется обслуживание новых клиентов.

Банк должен сохранять своих клиентов, увеличивать их доходность.

Удержание существующих клиентов, как правило, более выгодно, чем привлечение новых. При этом необходимо использовать два следующих основных способа удержания клиентов:

1. Создание препятствий переходу к конкурентам. Клиент будет стремиться сохранить связи с организацией, если разрыв этих связей приводит к потерям скидок, к затратами на поиск новых предложений.

2. Более эффективный подход – полное удовлетворение клиента, который не будет иметь мотивов перехода к конкурентам.

Удовлетворенные клиенты представляют собой важный потенциал организации, способствующий росту ее капитала клиентов. В пользу удержания клиентов Ф. Котлер приводит следующие факты:

1) издержки по привлечению одного нового клиента в пять раз превышают затраты, сопряженные с сохранением уже имеющегося клиента;

2) средняя организация ежегодно теряет около 10% своих клиентов;

3) сокращение на 5% уровня оттока клиентов может увеличить прибыль организации на 25-85%;

4) уровень доходности клиентов со временем, как правило, возрастает, что положительно отражается на прибыли организации.

В процессе привлечения и удержания клиентов можно применительно к банковскому маркетингу следующим образом интерпретировать рекомендации Ф. Котлера:

1. Отыскание кандидатов в потенциальные клиенты – всех тех, кто предположительно может приобрести предлагаемую услугу.

2. Банк должна стараться определить, кого из них можно рассматривать в качестве потенциальных клиентов.

3. Потенциальных клиентов банк может постараться превратить новых клиентов, которые впервые к ней обратятся.

4. Банк может постараться превратить новых клиентов в разряд по-

вторных клиентов.

5. Банк может постараться превратить повторных клиентов в привилегированных клиентов – людей, которым организация предоставляет особые условия и особенно внимательное обслуживание.

6. Следующий шаг банка – превращение привилегированных клиентов в членов клуба клиентов банка при помощи специальной программы стимулирования постоянных клиентов.

7. Далее банк должен превратить членов клуба в надежных друзей, высоко ценящих организацию и рекомендующих ее предложения другим людям.

8. Наконец, остается дожидаться, когда верные друзья превратятся в активно взаимодействующих с банком партнеров.

Часть клиентов банка неизбежно будет отказываться от сотрудничества. Задача организации – вернуть клиентов посредством специальной стратегии их повторного завоевания, что часто проще и выгодней привлечения новых. Снижение оттока клиентов банка может быть достигнуто путем осуществления следующих мер:

1. Банк должен определять и измерять уровень удержания клиентов.
2. Банк должен установить причины, по которым он теряет клиентов, определить просчеты и устранить их.

3. Необходимо рассчитать потери прибыли, вызванные уходом клиентов. Необходимо оценивать пожизненную доходность клиента.

4. Банку необходимо рассчитать, во что ей обойдется уменьшение оттока клиентов. Если такого рода расходы меньше величины упущенной прибыли, имеет смысл уменьшить отток клиентов.

5. Банку необходимо прислушиваться к мнениям и пожеланиям клиентов.

На основе предложений Л. Бэрри и А. Парасураман можно указать три следующих подхода к удержанию клиентов банков.

I. Увеличение финансовых выгод. Банк может предложить клиентам участие в клубных маркетинговых программах. Эти программы предусматривают вознаграждение клиентов, часто, или активно использующих продукты банка. Можно создать «клуб клиентов». Членство в клубе может быть предоставлено автоматически при первой сделке, при совершении сделок на определенную сумму, после уплаты членского взноса. Члены таких клубов – это клиенты, на чью долю приходится основной прибыли банка.

II. Укрепление социальных связей. Укрепление социальных связей сотрудников банка с клиентами происходит посредством индивидуализации и персонификации отношений. Дж. Доннели, Л. Бэрри и Т. Томпсон определяют эту задачу организации следующим образом:

- 1) клиент не может быть «безымянным» для банка;
- 2) обслуживание клиентов происходит на индивидуальной основе;
- 3) обслуживанием клиентов должны заниматься профессионалы.

III. Развитие структурных связей. Для того чтобы облегчить клиентам совершение сделок, банк может обеспечивать их линиями компьютерной связи. Л. Вундерман предлагает следующие подходы к расширению структурных связей с клиентами:

- 1) создание долгосрочных комплексных контрактов;
- 2) снижение платы для тех, кто совершает больше сделок;
- 3) превращение предложения в долговременную услугу.

Менеджмент взаимоотношений предполагает ориентацию всех сотрудников банка на клиента. Добиться ориентации всех сотрудников на клиента, на использование имеющейся в базах данных информации может быть весьма трудно. Работникам проще продолжать традиционную деятельность, а не осваивать менеджмент взаимоотношений. Эффективный маркетинг баз данных требует соответствующего обучения всех работников банка.

Предположения, лежащие в основе менеджмента взаимоотношений с клиентами, оказываются верными не всегда. Например, может не соблюдаться

ся постулат о том, что лояльные клиенты дешевле в обслуживании. Клиенты, осуществляющие крупные сделки, обычно знают, насколько они важны для банка, и могут обращаться с непомерными требованиями.

Литература

1. Басовский Л.Е., Басовская Е.Н. Маркетинг. – М.: ИНФРА-М, 2010.
2. Иган Д. Маркетинг взаимоотношений. Анализ маркетинговых стратегий на основе взаимоотношений – М.: Юнити-Дана, 2007.
3. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. – СПб.: Питер, 2006.
4. Пепперс Д. Роджерс М. Клиент и менеджер один на один. Уроки менеджмента отношений с клиентами из реальной жизни компаний. – М.: Интернет-трейдинг, 2003
5. Тулембаева А.Н. Банковский Маркетинг. Завоевание рынка. – Алматы: Триумф «Т», 2007.