# Чего на самом деле хотят клиенты?



**Банкиры продолжают измерять уровень удовлетворенности своих клиентов и количество промоутеров, но реальные драйверы лояльности остаются без рычагов управления. Клиенты, которые хотят решения своих проблем, реализации целей, улучшения качества жизни, часто остаются недопонятыми банками и не получают должного уровня обслуживания своим банком, который сфокусирован только на эффективности продаж и качестве сервиса. Для того чтобы управлять долгосрочными, лояльными отношениями с клиентами, банкам следует шире смотреть на опыт клиента, внедрять процессы последовательного управления отношениями с клиентами и оценивать их качество.**

**МАЙКЛ РАКМЭН**, основатель и президент международной консалтинговой компании Senteo

Несколько лет назад, разговаривая с испанским другом, я рассказал ему о своей работе с восточноевропейскими банками, и он заметил, что охотно вернулся бы к использованию наличных денег и полностью отказался от банковских услуг, если бы можно было без них прожить: «Я не получаю от своего банка существенной отдачи за то, что ему плачу, и обычно его сотрудники только усложняют мне жизнь».

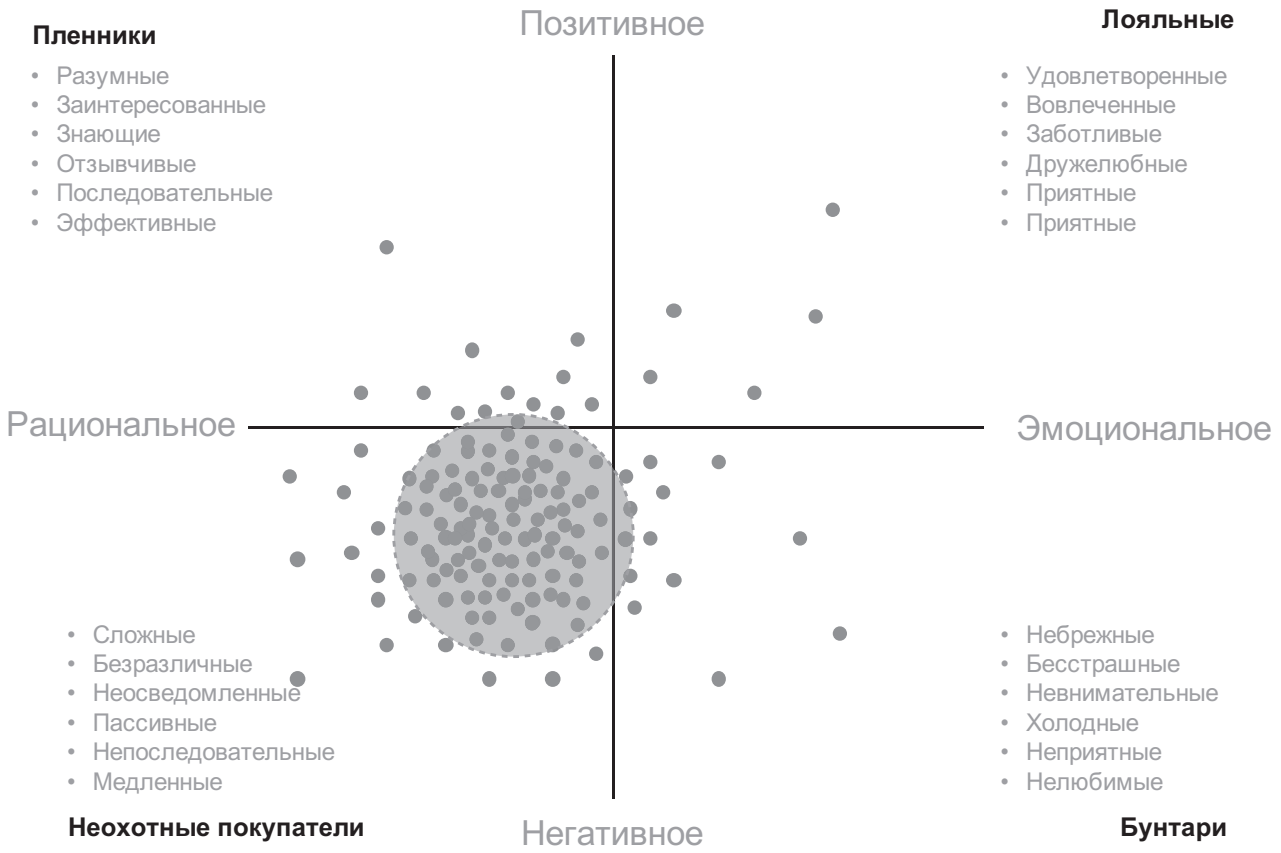
Я начал расспрашивать других своих друзей, а также коллег и знакомых: возникает ли у них подобное чувство при взаимодействии с банками. Выяснилось, что нечто сходное испытывают 40–50% тех, кому я задавал такие вопросы. Когда я интересовался, почему же они не перейдут в другой банк, то получал удививший меня ответ: «Да ведь другие, наверное, ничем не лучше». У этого утверждения было много вариантов, но суть состояла в том, что банки, в которых обслуживались мои собеседники, удовлетворяли лишь самые базовые потребности, чтобы удержать своих клиентов. И люди, видимо, просто привыкли не ждать от банков ничего особенного. (Замечу, что ответы жителей разных стран не слишком отличались друг от друга.)

Помня об этом, я начал разговаривать с нашими собственными клиентами, а также с другими банкирами. У банкиров я интересовался, проводят ли они опросы своих клиентов, чтобы узнать, что тем на самом деле нужно от банка. В ответ мне сообщали, что клиенты хотят хорошего обслуживания по низкой цене, а лучше вообще бесплатно. Неужели все именно так и обстоит? Проведя более глубокое исследование среди нескольких наших заказчиков, мы узнали, что в большинстве случаев они не получали какой-либо практически ценной информации в ответ на свой вопрос «Чего хотят клиенты?». Большинство проводимых опросов показало, что клиенты хотят получать хорошее или прекрасное обслуживание, предпочтительно бесплатно, в отделении неподалеку от дома, круглосуточную помощь выделенных для них менеджеров и т. д. Вряд ли можно представить себе, что какой-либо банк готов выполнять все эти пожелания и при этом не получать доход.

## 24 определения на выбор

Нам было крайне интересно сравнить пожелания клиентов и уровень их удовлетворенности банком. Понятно, что существует значительный разрыв между тем, чего клиенты ждут от своих банков, и тем, что они в действительности получают. Однако выяснилось что 85–98% клиентов довольны своими банками. Мы стали гадать, как и почему клиенты ут-

**Рис. 1. Группы участников опроса, выделенные в соответствии с их отзывами об отношениях с банком**




**Источник:** здесь и далее использованы данные компании Senteo.

верждают, что они довольны банком, если он не дает им того, «чего они хотят».

Пытаясь разобраться в том, какие чувства возникают у клиентов в связи с отношениями с банками, мы изменили характер задаваемых вопросов. Так, сначала мы попросили клиентов завершить следующее предложение:

«В результате моих отношений с банком моя жизнь... _____».

Полученные ответы носили преимущественно отрицательный характер, причем люди давали этому весьма логичные объяснения. Многие заметили, что банки ничего не делают для того, чтобы помочь им, а в некоторых случаях еще и усложняют жизнь.

Кроме того, мы предложили банковским клиентам список из 24 определений (12 рациональных и 12 эмоциональных характеристик; половина в каждом ряду – положительные, половина – отрицательные) и попросили выбрать те, которые наилучшим образом описывают чувства отвечающего по отношению к банку. В ответах явно преобладали рациональные характеристики; кроме того, при описании своих отношений с банком участники опроса чаще склонялись к отрицательным оценкам (*рис. 1*).

**Abstract.** Abstract. While bankers continue to measure satisfaction and promoters, the true drivers of customer loyalty remain unmanaged. Customers seeking to solve problems, realize goals, and improve quality of life are often misunderstood and under–served by banks that focus only on sales effectiveness and quality of service. To manage long–term, loyal customer relationships, banks must expand their view of customer journeys and implement structured relationship management processes and measure the quality of customer relationships.

**Keywords.** Relationship, satisfaction, promoter, loyalty, journey, experience.

**Ключевые слова.** Отношения, удовлетворенность, промоутер, лояльность, опыт клиента, впечатления.

Наконец, мы задали вопрос «Что вы надеетесь получить от ваших отношений с банком в течение 10–12 лет?». Это позволило прояснить всю картину. Ответы были сформулированы по-разному, но более 90% их можно разделить на три примерно равные группы. Вот чего клиенты ждут от своего банка:

- помощи в решении проблем и в разрешении неожиданных вопросов при их возникновении;
- помощи в реализации кратко-, средне- и долгосрочных целей;
- помощи в повышении качества повседневной жизни.

В итоге нам удалось получить данные, которые можно было использовать в практике банков для улучшения отношений с клиентами. Мы смогли установить связь между ответами респондентов и различными элементами финансового бизнеса, которые можно было бы адаптировать или усовершенствовать, чтобы приблизиться к нужному результату.

Если опрос показывает, что банк должен предоставлять всем людям все услуги в любое время и бесплатно, вряд ли банк может что-то сделать реально. А вот если опрос показывает, например, что у банка должны быть инструменты и решения, позволяющие его сотрудникам помогать клиентам в планировании и достижении их кратко- и среднесрочных целей, то у банка появляется стимул разрабатывать конкретные планы усовершенствования системы собственных услуг и контролировать выполнение таких планов.

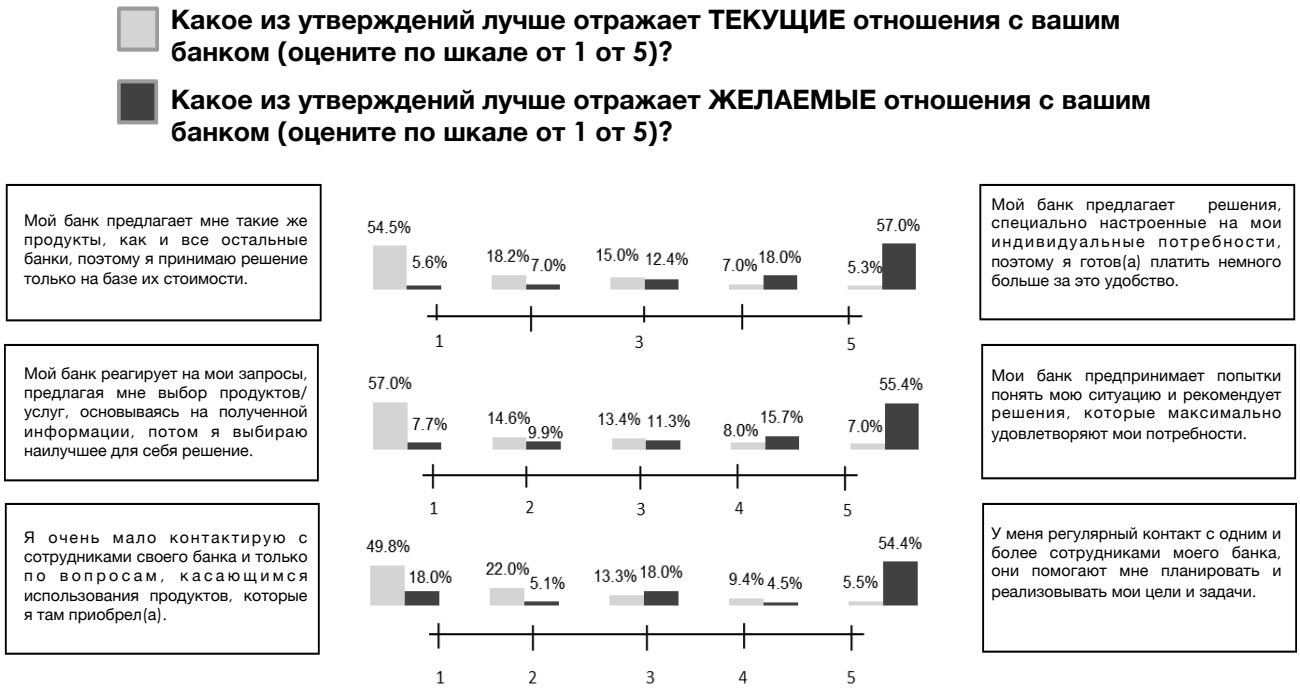
## Неожиданные открытия

Со временем мы начали использовать в своих исследованиях, выявляющих качество отношений клиентов с банком, вопросы, которые можно разделить на три группы: рациональные, эмоциональные и трансформационные (побуждающие к переменам). Постепенно становились понятны факторы, способствующие удовлетворенности клиентов, и то, какие именно меры помогут их удержать. Мы смогли также определить причины, влияющие на качество отношений банка с клиентами и на лояльность последних. Как оказалось, причины лояльности весьма существенно отличаются от причин удовлетворенности, что многие наши коллеги восприняли с удивлением.

Одним из наиболее интересных разделов исследования стал трансформационный анализ. Предварительно мы разработали шкалы, относящиеся к разным аспектам отношений людей с банками, и попросили клиентов оценить, что они получают от этих отношений и что хотели бы получать. Как правило, результаты показывали существенный разрыв между реальным положением и желаемым. Выяснилось также, что многие клиенты готовы платить больше за получение интересующих их услуг. Вот характерные ответы клиента одного из европейских банков (*рис. 2*):

Видно, что оценки текущих и желаемых отношений с банком практически противоположны. Может быть, действительно есть клиенты, которые ждут хорошего обслуживания по низкой цене. Однако, проводя опросы в разных странах, мы вновь и вновь убеждались, что значительная часть людей не просто стремится больше получать от отношений с банком, но и готова за это платить. Полученное знание позволило нам ориентироваться на новые принципы отношений, чего не удавалось достичь ранее. Ведь прежде мы руководствовались лишь оценками результатив-

**Рис. 2. Реальные и желаемые отношения с банком, по мнению клиентов**



ности работы специалистов по продажам, операционной эффективности, качества обслуживания или какими-либо другими методиками, направленными на повышение продаж и улучшение сервисов. Представляется, что банки, строящие свои отношения с клиентами на основе более глубокого понимания их позиций, могут рассчитывать на значительную долю рынка.

Многие клиенты хотели бы получать поддержку в текущем управлении своими финансами, помощь при решении проблем в случае их возникновения, а также в достижении конкретных целей и осуществлении желаний. Людям хотелось бы чувствовать, что они играют определенную роль в партнерских отношениях с банком, получать удовлетворение от взаимодействия с банком; они стремятся к росту и трансформации, в чем банк мог бы принимать эффективное участие. Известные ученые Джозеф Пайн и Джеймс Гилмор подтверждают наши представления в своей книге «Экономика впечатлений» (The Experience Economy). По их утверждению, высший уровень роста экономической ценности организации достигается тогда, когда она способна использовать ряд позитивных и привлекательных подходов к созданию впечатления клиентов от ее деятельности, чтобы побудить человека к изменениям в его жизни [1]

Мы считаем это основной целью устойчивых отношений между клиентом и банком. В рамках такого взаимодействия клиент не только будет покупать и применять разнообразные банковские продукты. Эти контакты (связанные с покупкой и с использованием) могут быть построены так, чтобы создавать у людей впечатление неформального события. Каждый отдельный контакт может быть увлекательным, порой даже незабываемым. В результате длительных отношений с банком у клиента должно возникать ощущение, что он стал «более обеспеченным», чем был бы без подобной поддержки. Отсюда вытекает, что отношения с клиентом должны быть не спонтанными, а соответствующими их логическому развитию и за определенный срок создавать для человека дополнительную ценность.

«В результате отношений с банком моя жизнь стала лучше, чем если бы таких отношений не было». Сколько людей могут так сказать? Мы убеждались, причем неоднократно, что довольно многие считают такое утверждение возможным. Хотя, вероятно, сами они сегодня еще не могут так ответить.

## Несовершенные методики оценки

В свою публикацию «Лояльность клиентов к розничным банкам: Северная Америка» (Customer Loyalty in Retail Banking: North America) компания Bain & Company, Inc. включила внушительный раздел под названием «Чем обусловлена лояльность?». Там, в частности, сказано, что клиенты, как правило, «не видят причины вознаграждать банк за то, что он просто выполняет свои обещания» [2]. При этом в качестве основной причины, по которой респонденты в данном опросе рекомендовали бы свой банк, на первое место вышло «обслуживание», оттеснив на второе место «ставки и цены».

Bain применяет методику, известную под названием «Индекс лояльности» (Net Promoter Score, NPS), в соответствии с которой клиенты подразделяются на три категории [3]:

- промоутеры – люди, которые с высокой вероятностью будут рекомендовать компанию своим друзьям или коллегам;
- пассивные – люди, которые в целом удовлетворены, но с меньшей вероятностью будут рекомендовать компанию своим друзьям или коллегам;
- критики – те, кто вряд ли порекомендуют компанию и даже могут распространять о ней негативные сведения.

В отчете Bain & Company также говорится, что американские банки, которые были «лидерами лояльности», постоянно получали положительные отзывы за то, что «выходили за рамки обычных требований» в таких аспектах, как «доброжелательность», «готовность прийти на помощь» и «разрешение проблем».

Хотя нам и нравится методика NPS как инструмент измерения некоторых составляющих эффективности банков, представляется, что за понятием «лояльные отношения» кроется нечто большее, чем продление контракта и рекомендации знакомым. Мы полагаем, что тактика, необходимая для удержания клиентов и воспитания промоутеров, – лишь первый шаг на пути решения задачи и преимущественно она опирается на рациональные принципы отношений с клиентами. Когда человек говорит: «Я хочу хорошего обслуживания по низкой цене», мы понимаем, что он хочет сказать: «У меня нет эмоциональной отдачи от этих отношений, они не развиваются, и мне не становится лучше в результате того, что я трачу на банк свое время. Я плачу за услугу. Банк эффективно эту услугу оказывает. Вот и все». Если банк оказывает услугу доброжелательно и оперативно исправляет свои ошибки, у него может возникнуть некоторое преимущество перед другими банками. Но сказанное не подтверждает наличие значительной эмоциональной связи или существование реальных отношений.

Многие банки измеряют уровень удовлетворенности клиентов. Мы знаем кредитные организации, согласно измерениям которых уровень удовлетворенности их клиентов превышал 90%, и все равно они каждый день теряли этих клиентов. Были и такие где высокий показатель лояльности клиентов и высокий рейтингом поддержки (Net Advocacy Raitings, NAR) не помогали им работать эффективно. У одного из банков в Калифорнии уровень удовлетворенности клиентов составлял 94%, а NAR отражал численность «группы поддержки» на уровне 88% («группа поддержки» примерно соответствует категории «промоутеры», но по другой методике).

И все же в этом банке постоянно сокращалась клиентская база, а коэффициент перекрестных продаж составлял 2,1 продукта на клиента. Вряд ли это свидетельствовало о том, что «группа поддержки» укрепляет свои отношения с банком и готова рекомендовать его другим.

Мы по-прежнему считаем, что NPS, NAR, уровень удовлетворенности клиентов и другие методики хороши для определения базовых показателей и указывают на вероятность удержания клиентов. Но полагаем, что такие оценки не отражают истинный уровень лояльности к компании, поскольку не говорят о степени прочности отношений клиентов с организацией. Клиент может быть удовлетворен, доволен, возможно, он даже испытывает восторг от качества приобретенного им продукта, но желание продолжать его использование и, возможно, рекомендовать его другим людям, будет зависеть от качества долгосрочного взаимодействия с банком. Если это качество снижается, клиент может охладеть к банку и прекратить использование данного продукта..

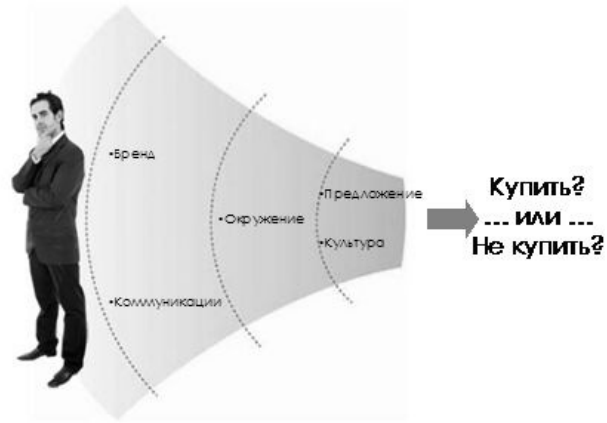
## Начало отношений с клиентом

Для того чтобы полностью понять, как развиваются отношения, важно рассмотреть, как они начинаются. На человека, который ищет новый банк, в первую очередь влияют позиционирование бренда и система коммуникаций банка. Если эти элементы обеспечивают пробуждение интереса, то потенциальный клиент может вступить в контакт с банком или быть открытым к контакту, инициированному самим банком. Если интерес не возникает, такая возможность будет упущена.

Первый контакт с потенциальным клиентом происходит в какой-либо точке взаимодействия или в среде, которая может быть как реальной (банковское отделение, внешний специалист по продажам, банкомат), так и виртуальной (контактный центр, интернет-сайт, социальная сеть). Если первичный контакт клиенту понравился, он продолжит изучение деталей поступившего предложения и получит представление о культуре персонала, с которым взаимодействует. После этого человек может принять решение о приобретении продукта, начиная таким образом отношения с банком. Как видно из диаграммы (рис. 3), пять упомянутых выше факторов соответствуют трем этапам, на которых возможность может быть упущена: 1) недостаточный интерес / отсутствие обоснования действий; 2) первоначальный контакт оказался неинтересным / неприятным; 3) предложение не удовлетворяет клиента / персонал не проявил должной культуры.

После того как клиент приобрел у банка первый для себя продукт, он начинает его использовать и может сопоставить с тем, что ему обещали в процессе покупки. Выделяют три компонента качества использования:

**Рис. 3. Факторы, определяющие настроение потенциального клиента**

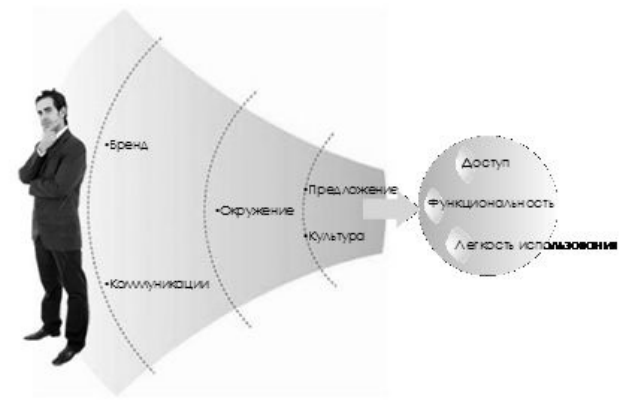



- функциональность – продукт дает именно такой результат, о котором клиенту говорили и который обещали в процессе покупки;
- доступность – продукт функционирует именно так, как пользователю объясняли в процессе покупки, и не вызывает непредвиденных трудностей при использовании;
- простота использования – клиенту легко получить выгоду от использования продукта.

Постепенно человек, который приобрел и применял конкретный продукт, осознает, насколько он удовлетворен сделанной покупкой. Нередко он ею вполне доволен и готов к продлению договора на данный сервис в случае истечения срока его действия. В зависимости от обстоятельств клиент может рекомендовать такой продукт другим и открыт к рассмотрению вопроса о приобретении других продуктов у того же поставщика. Однако у банка и клиента может не возникнуть отношений, выходящих за пределы акта покупки, продления и использования продукта. Во многих случаях контакт между банком и клиентами поддерживается исключительно в рамках отношений продажи и обслуживания (или покупки/продления и использования, если смотреть на ситуацию глазами клиента).

Мы называем отношения такого типа контрактными. Согласно такому сценарию, банк обещает

**Рис. 4. Модель контрактных отношений**



функциональность, доступность и простоту использования конкретного продукта, а клиент обязуется выплачивать вознаграждение за предлагаемые услуги (рис. 4). Если обе стороны исполняют свои обязательства, то отношения могут длиться до того момента, пока одна из сторон не нарушит согласованные обязательства.

## Удержание или лояльность

В течение многих лет банки стремились оценить и повысить качество контрактных отношений с клиентами, пытаясь предсказать их будущее поведение. Многие, если не все, показатели дают ценную информацию о различных аспектах эффективности деятельности, но лишь немногие из них позволяют надежно оценить лояльность. Объясняется такое обстоятельство просто: существующие методики учитывают прошлое поведение, строя на этом прогноз будущего поведения, что по меньшей мере рискованно. Любой, кто когда-либо увлекался игрой в рулетку, может подтвердить, что цифры, выпадавшие в прошлом, мало что могут сказать о цифрах, которые выпадут в следующий раз.

По сути, банки используют систему внутренних оценок, чтобы контролировать и повышать качество контрактных отношений (эффективность продаж, операционную эффективность, культуру обслуживания и т. д.), предполагая, что если хорошо исполнять свои договорные обязательства, то клиент продолжит отношения с ними (то есть его, клиента, удастся удержать). Однако это подразумевает, что все условия, как внешние, так и внутренние, останутся стабильными, а в таком допущении таится опасность. Банк действительно может хорошо управлять оказанием собственных услуг и повышать их качество, но управление внешними факторами, которые порой способны повлиять на решение клиента остаться с банком или расстаться с ним, задача гораздо более сложная.

В результате банки во многом полагаются на такие показатели, как удовлетворенность клиентов, NPS, NAR и прочие, которые, по сложившемуся мнению, позволяют предсказать поведение клиента, когда на него будет оказано внешнее воздействие. Например, когда он получает специальные предложения конкурентов, находится под впечатлением какой-либо рекламной кампании и т. д. Кроме того, обычно показатели не выявляют в полной мере корреляцию усилий банка с фактическим поведением клиента. Как отмечено в одной публикации MIT Sloan Management Review, «способность показателя NPS объяснить поведение клиента составляет от 0 до 20% (т. е. 80% и более отклонений в лояльности поведения клиента обусловлены чем-то другим, а не тем, что мы измеряли)» [4]. Это несоответствие возникает в результате невозможности изучить состоятельность отношений в целом, не сводя их к атрибутам контрактного взаимодействия (покупка/продление и качество использования продукта).

Для верного прогноза того, как клиенты будут реагировать на внешние ситуации, требуется принципиально другая методика, учитывающая в большой степени эмоциональную сторону отношений. Существующие ныне системы «замеров» позволяют оценить рациональные факторы качества взаимосвязей, и банки, работающие над усовершенствованием этих аспектов, по сути, занимаются искоренением причин, по которым клиент может захотеть расстаться с банком (*табл. 1*).

Что касается эмоциональных факторов, они подвижны, индивидуальны, их трудно «взвесить» и перевести на язык цифр, поскольку за ними стоят разнообразные чувства, настроения и ощущения, возникающие у людей в процессе их взаимодействия с банком. Однако бесспорно, что стремящиеся к повышению лояльности клиентов банки должны учитывать не только рациональные компоненты контракт-

*Таблица 1*

**Типы отношений клиентов с банками и основные факторы, определяющие их характер**

| | Договорные | Реальные |
|---|---|---|
| | **Рациональные** | **Эмоциональные** |
| **Драйверы качества отношений** | Процесс первичной покупки продукта либо его обновление | Эмоции, возникающие во время или после контакта с поставщиком продукта |
| | Качество использования продукта (доступность, функциональность, простота использования) | Чувства от обладания данным продуктом и его ценности, которую клиент получает за рамками его прямого ежедневного использования |
| | Эффективное решение проблем, связанных с ошибками, возникающими в процессе использования или в конфликтных ситуациях | Ощущения от общего фона отношений с поставщиком вне рамок конкретных продуктов |
| | Стоимость изменения поставщика товара или услуги по одному из следующих показателей: деньги, время, усилия | Чувства о будущем развитии и личной выгоде в результате отношений |
| | **Удержание** | **Лояльность** |
| **Задача для банка** | Устранить причины, по которым клиенты могут уйти | Строить и поддерживать причины оставаться приверженными текущим отношениям |

ных отношений, но и эмоциональную составляющую отношений в целом. Иными словами, банки должны не только работать над искоренением причин, по которым клиент может уйти из банка (внутренние стимулы), но и создавать условия, в силу которых клиент захочет остаться с банком (снижая подверженность внешним стимулам).

## Понимание реальных отношений с клиентом. Иерархия потребностей

Многие просят меня дать понятное определение лояльности. Мне кажется, здесь допустимо провести параллель с браком. Человек, состоящий в счастливом браке, в котором он реализует себя и которым дорожит, меньше подвержен соблазну искушений, возникающих перед ним в повседневной жизни. Напротив, человека, не испытывающего счастья в браке, скорее прельстят другие предложения и возможности изменить судьбу. В некоторых случаях такой человек сам будет охотно искать новых знакомств, рассматривать различные варианты. Учитывая, что более 50% браков распадается (причем основной причиной разводов выступает психологическая несовместимость, проявляющаяся в проблемах общения) [5], поддержание лояльных отношений представляется сложной задачей, даже когда речь идет лишь о двух людях. Возможно ли представить, что банки способны сделать счастливыми миллионы клиентов, помочь им реализовывать планы, мечты и устремления? Между тем внимательное изучение природы счастливых браков и вообще природы человеческих потребностей поможет лучше понять динамику отношений с клиентами.

В чем же состоит секрет счастливого брака?

В его основе, по мнению большинства ученых, лежат такие ценности, как доверие, заинтересованность, общение, близость и рост. Психолог Сьюзен Пиз Гадуа в своей книге «Размышление о разводе» (Contemplating Divorce) [6] использует известную теорию А. Маслоу, в основе которой идея иерархии (пирамиды) человеческих потребностей. С. Гадуа предлагает собственную иерархию потребностей в браке, чтобы выделить атрибуты и признаки счастливого супружеского союза: как он должен развиваться, какая степень взаимной заинтересованности необходима, чтобы поддерживать отношения долгое время.

Бретт Кинг в книге «Банк 2.0» тоже ссылается на иерархию потребностей Маслоу. Кинг утверждает, что каналы самообслуживания будут повышать самооценку за счет экономии времени, и выбор правильных решений через Интернет создаст у клиентов ощущение самореализации [7]. Здесь не учитывается, что банковские отношения могут быть здоровыми и приносящими удовлетворение как клиенту, так и банку. Кроме того, предполагается, что банкиры должны смириться с неизбежным фактом дальнейшей коммодизации (превращения услуг и продуктов в стандартный товар) своей отрасли и усилению ценовой чувствительности клиентов.

Учитывая, что банковские отношения представляют собой непрерывную серию контактов и взаимодействий между банком и клиентом, мы адаптировали «пирамиду» Маслоу, преимущественно применимую к отдельному человеку, таким образом, чтобы она отражала иерархию потребностей в банковских отношениях (*табл. 2*).

*Таблица 2*

**Иерархия потребностей**

| Маслоу | Отношения |
|---|---|
| Самореализация | Рост и трансформация |
| Уважение | Статус / уважение |
| Любовь / принадлежность | Причастность |
| Безопасность | Доверие и надежность |
| Физиология | Значимость |

Пять уровней в правой колонке отражают процесс развития отношений клиента с банком. На каждом новом этапе эти отношения приносят обеим сторонам все больше удовлетворения.

Основной недостаток подхода Бретта Кинга, как и многих других консультантов и авторов деловых бестселлеров, состоит в том, что он рассматривает банковские отношения преимущественно с точки зрения покупки и использования банковских продуктов (контрактные отношения). Мы полагаем, что большинство организаций еще не осознали значимость реальных многогранных взаимосвязей для построения здоровых и лояльных отношений с клиентом.

В ходе их развития человек может покупать и использовать множество разных банковских продуктов. Но есть очевидная разница между преимуществом, которое клиент получает от каждого отдельного банковского продукта, и выигрышностью долгосрочных отношений. В результате банки должны прийти к пониманию и оценке качества отношений как таковых, не только к учету эффективности продаж и качества обслуживания. Иерархия потребностей в отношениях отражает развитие их с точки зрения ценности, которую они могут дать клиенту.

Рассмотрим подробнее каждый из уровней «пирамиды».

Значимость. Есть ли весомая причина для контакта с банком, выходящего за пределы покупки и/или использования банковского продукта? Если нет, то отношения останутся отношениями между пользователем и поставщиком (что повышает чувствительность к цене и к предложениям конкурентов). Банкам, желающим развивать более глубокое сотрудничество с клиентами, особенно с искушенными в рыночных возможностях, современными и самостоятельными, нужно будет найти убедительные доводы для осуществления контактов, выходящих за границы мероприятий по продаже и обслуживанию

уже проданных продуктов. Контакты, связанные с планированием, разработкой бюджета, консультированием, обучением, проведением специальных акций, должны способствовать появлению причин для обращения людей в банк помимо утилитарных операций по продажам и обслуживанию.

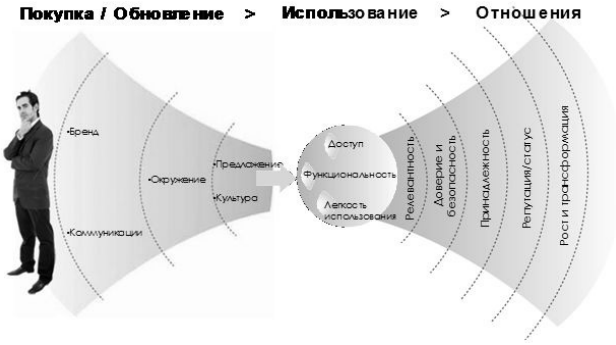
Доверие и надежность. Вызывает ли банк доверие? Надежен ли он? Можно ли рассчитывать, что он будет действовать беспристрастно и всегда защищать интересы клиента? Многие банки предлагают разнообразные семинары и консультации, но обычно такие мероприятия привязаны к продаже определенного продукта, который пытаются рекламировать клиентам. Большинство консультаций рассчитаны именно на прагматичный результат, а не на то, чтобы распознать истинные потребности / цели обратившегося к ним человека и предложить конкретные действия ему в помощь. Иногда советы начинают давать, даже не попытавшись выяснить, что интересует и волнует клиента. Понятно, что это вызывает настороженность у посетителя и создает барьер, мешающий отношениям перейти на следующий уровень.

Причастность. Ощущает ли клиент собственную субъектность, причастность к происходящему, важность своей роли в отношениях с банком? Чтобы создать такое чувство, банк должен соблюдать ряд условий. Требуется понимание разных групп и типов клиентов, чтобы взаимодействовать с ними соответствующим образом. Необходимо создать обстановку, в которой клиент чувствовал бы, что ему искренне рады и что сотрудники действительно хотят обеспечить максимально комфортное для него взаимодействие. Крайне важен элемент «клубной» атмосферы, когда клиенты могут участвовать в событиях или мероприятиях, общаться на основе совместных интересов и т. д.

Статус / уважение. Гордятся ли клиенты своими отношениями с банком? Говорят ли они о преимуществах, которые дают эти отношения? Чувствуют ли клиенты повышение своего статуса, когда пользуются картой данного банка или когда упоминают, что он их обслуживает? Банкам нужно сконцентрироваться на этой эмоциональной стороне. Если клиенты не могут быть довольны собой, когда думают «своем» банке, это непременно означает, что отношения подвергаются риску.

Рост и трансформация. Давно замечено: люди не мечтают о банковских услугах, об ипотеке или о кредите на машину. Они мечтают о повышении качества жизни, надеются получить помощь в решении какой-либо проблемы, в реализации своих целей, исполнении желаний. Если банк сможет сыграть свою роль, оказывая помощь в преодолении конкретных трудностей, способствуя росту жизненного уровня человека, положительным изменениям в его судьбе, то можно считать, что деловые по сути отношения достигли высшего уровня в условной «пирамиде». Если же это не получится, отношения останутся

**Рис. 5. Модель долгосрочных продуктивных отношений банка с клиентами**




«контрактными», то есть сугубо формальными, в течение длительного времени. Банковский клиент может быть удовлетворен качеством использования купленного им продукта, но в целом его сотрудничество с банком не будет соответствовать высшим ценностям в иерархии потребностей.

Если вернуться к аналогии со счастливым браком, можно предположить, что имеющие возможность полнее реализовать свои устремления клиенты скорее задумаются о консолидации своей финансовой деятельности в одном месте. Такой «брак» стал бы замечательным шансом для банкиров: ведь это сокращение операционных/инфраструктурных расходов, снижение риска, уменьшение затрат на привлечение клиентов, замедление оттока клиентов и повышение прибыли, а также другие преимущества. Используя теорию Маслоу, можно найти в процессе взаимодействия банка с клиентами недостающее звено (*рис. 5*) и представить эффективную схему отношений. Однако в большинстве банков отсутствует структурированная модель оценки качества взаимодействия с клиентами за пределами контрактных отношений.

На практике у большинства банков нет инструментов, критериев и моделей управления для эффективного контроля качества контактов, выходящих за рамки продажи и обслуживания продуктов. Например, процесс продажи банковских продуктов, как правило, полностью стандартизирован. Между тем после заполнения заявки, которая обычно представляет собой первый шаг по определенной карте процесса, применяются несколько показателей эффективности. Однако во многих случаях момент взаимодействия, разговоры, обмен информацией, которые предшествуют подаче заявки, не включаются в эту карту, не структурируются и не анализируются. Кроме того, операционные и трансакционные действия, совершаемые при продлении или обслуживании продуктов, уже имеющихся у клиентов, часто стандартизируются, оцениваются и контролируются на предмет их качества. При этом простые контакты за пределами покупки, продления и/или использования продукта редко становятся предметом мониторинга, разбора или контроля.

### Оценка прочности отношений

При переходе к модели, принципиально ориентированной на долгосрочные отношения, банкам нужно будет структурировать собственные методы управления, процессы и показатели эффективности. Необходимо совершенствовать их таким образом, чтобы можно было учитывать не только эффективность контрактных отношений (и рациональные факторы качества), но и реальные, в том числе эмоциональные, отношения с клиентами, выходящие за пределы продаж и обслуживания отдельных продуктов. Менеджеры финансовой сферы должны расширять кругозор, переходя от управления лишь внутренними механизмами банка к надлежащей оценке и управлению реальными отношениями с каждым отдельным клиентом.

В последнее десятилетие мы стали больше полагаться на детальную архитектуру банковской бизнес-модели, ориентированной на отношения, в сочетании с показателями эффективности и инструментами управления клиентами, необходимыми для поддержания долгосрочных и лояльных отношений. Эта архитектура включает систему оценки прочности отношений в целом – как контрактных, так и реальных.

В то время как другие показатели удовлетворенности и лояльности клиентов в прошлом не выявляли существенную связь этих факторов с фактическим поведением клиентов и финансовыми результатами, итоги различных проектов по применению методики оценки прочности отношений оказались довольно интересными и сходными. Они воспроизводились при обращении к группам клиентов с разными доходами, разного возраста и разного географического положения, в исследованиях в рамках одного банка и в разных банках, а также в разных странах.

Клиенты (и группы клиентов), получившие высокие баллы при расчетах по нашей методике оценки прочности отношений с банком, обычно оказывались менее чувствительными к цене приобретенного продукта, были более готовы прощать ошибки и недостатки, которые выявлялись порой при его использовании, и меньше интересовались предложениями конкурентов. Наблюдалась четкая корреляция между оценкой прочности отношений и доходом банка, числом приобретенных продуктов в расчете на клиента и средней суммой остатка (различной для сегментов с разными доходами). Кроме того, клиенты с более высокими оценки прочности отношений обычно поддерживали связи с меньшим числом банков, что указывает на склонность к консолидации их финансовой деятельности в одном банке, завоевавшем их лояльность.

Несмотря на то что NPS и прочие показатели лояльности являются общепризнанными и дают возможность сопоставить банк с конкурентами и с лидерами из лучшей международной практики, они, повторим, не позволяют получить четкую привязку к фактическим результатам бизнеса и сообщают мало аналитических данных для продвижения вперед. Оценка прочности отношений с клиентами послужит здесь гораздо более точной информацией для повышения реальной эффективности бизнеса. Ведь именно этот показатель говорит нам, чего же на самом деле хотят клиенты.

**Перевод с английского ИННЫ ГОРДИНОЙ**

**Связаться с Майклом Ракмэном можно по электронной почте michael.ruckman@senteo.net**

### Список литературы

1. *Пайн Дж., Гилмор Дж.* Экономика впечатлений. М. : Альпина Паблишер, 2017.
2. *Du Toit G., Johnson B., Burns M.* and *de Gooyer C.* Customer Loyalty in Retail Banking: North America 2010. (2010): 10–22. Web. 20 июня 2013 г.
3. *Reichheld F.* The ultimate question 2.0. Rev Expedition. Boston // Harvard Business Review Press, 2011. 52. Print.
4. *Keiningham T. L., Aksoy L., Cooil B.* and *Andreassen T. W.* Linking Customer Loyalty to Growth // MIT Sloan Management Review. 49.4 (2008): 54. Print.
5. National Marriage and Divorce Rate Trend // Centers for Disease Control and Prevention, 2011. http://www.cdc.gov/nchs/nvss/marriage_divorce_tables.htm.
6. *Gadoua S. P.* Contemplating Divorce: A Step-by-Step Guide to Deciding Whether to Stay or Go / New Harbinger Publications, 1 edition, August 2008.
7. *Кинг Бр.* Банк 2.0: Как потребительское поведение и новые технологии изменят будущее финансовых услуг. М.: Олимп-Бизнес, 2012.