

Лояльность потребителей на финансовом рынке

Пожалуй, следует начать с одного частного наблюдения системы клиентского сервиса одного из столичных коммерческих банков, сделанного автором в процессе отношений с ним. История этих отношений насчитывает несколько лет, в течение которых автор был "прилежным" заемщиком банка, последовательно заключив 5 кредитных договоров на покупку 3 автомобилей и строительство загородного дома.

Общая сумма займов превысила \$500 тысяч, и эта кредитная история была безупречна с точки зрения договорных условий. Казалось бы, такой клиент - образец лояльности и надежности, пример основы клиентского ядра банка, и отношения с ним должны постоянно поддерживаться и развиваться.

Ведь ничто не омрачало отношений клиента и банка, ничто не вредило лояльности. И лояльности не было бы предела, будь банк немного внимательнее и прозорливее.

Так сложилось, что этот клиент стал собственником и управляющим бизнеса годом ранее до знакомства с банком. Соответственно, его компания обслуживалась и обслуживается в другом, менее удобном, но привычном банке, где накапливала репутацию и показывала оборот.

И в тот момент, когда пришла пора обратиться за кредитом на развитие бизнеса, клиент заявил об этом намерении в оба знакомых банка. Понятно, что компания быстрее и легче получила финансирование в банке, которому была знакома. А банк, наблюдавший безупречную кредитную репутацию заемщика полумиллиона долларов, настолько закопался в правилах и процедурах, что так и не увидел в лояльном клиенте и его компании одно и то же безупречное лицо.

История эта - отличная иллюстрация неподвижного банковского маркетинга, ориентированного исключительно на продукт. Что стало причиной того, что только 15% клиентов финансовых услуг пользуются услугами единственного банка, в то время как остальные 85% посещают 2,3,4 и даже 5 разных банков?

Очевидно, до сих пор мало кто задумывался о понятии "лояльность" применительно к банковскому сектору, об особенностях личности и потребностях клиентов, о ценностях и выгодах, о мотивации и предпочтениях, о способах завоевания их сердец и разума. Конечно, много проще предлагать лизинговые схемы тем, кто о них спрашивает, чем совместно искать решение проблем клиента, гораздо удобнее проталкивать автокредитование руками брокера в автосалоне, чем разбираться с потребностями и возможностями каждого отдельного заемщика.

В общих чертах понятно, почему относительно молодая российская финансовая отрасль сегодня не позволяет клиентам главенствовать на рынке. Законодательная строгость процедур, высокие издержки, макроэкономические передряги не оставляют места ни единому слову клиента.

Вместе с тем прекрасно понятно, почему в таких условиях "под матрасами" россиян остаются \$125 млрд. Потребители уже успели привыкнуть к любезному отношению со стороны розничного бизнеса, к высокому сервису, к большому выбору возможностей, и индифферентность банков к их жизни не оставляет ничего, кроме разочарования.

Ситуация осложняется тем, что банковский сектор остается безликим сервисным бизнесом, который не несет в себе терминальных, материализованных выгод для потребителя. Исходящий продукт банковского бизнеса - всего лишь инструментальная полезность от снижения рисков или дополнительные возможности, потребление которых не может принести удовлетворения само по себе.

Люди приносят деньги в банк, чтобы не потерять их и потратить позже на удовлетворение других потребностей, берут деньги в банке, чтобы потратить их на удовлетворение актуальных потребностей. Нет ничего, что может привязать клиента к конкретному банку, подобно спортивному Porsche, украшениям Bvlgary или костюмам Zilli.

Нет таких органов чувств, которыми можно ощутить Банк. Банк практически не способен разжечь ярких эмоций потребителя, а поскольку эмоции становятся все более явным драйвером потребительского поведения, финансовым институтам остается и далее провозглашать в рекламе надежность, удобство и прочие пустые для потребителя категории.

Можно говорить многое о сомнительности прямых коммуникаций в банковской сфере, но это не цель данного размышления. Цель этого материала состоит в том, чтобы разобраться в других, более прогрессивных способах сближения с целевой аудиторией.

Разумеется, главным арсеналом борьбы за признание на целевом рынке является Знание. В финансовом бизнесе нет ничего важнее знания о рынке, детальной информации о целевой аудитории. При том, насколько сегодня хаотично и неряшливо выглядит система знаний о клиентах банковской сферы, начинать информационное наполнение бизнеса следует от истоков - с сегментирования рынка.

ПОДХОДЫ К СЕГМЕНТИРОВАНИЮ ФИНАНСОВОГО РЫНКА

Для начала - о сегментировании отечественного финансового рынка как факте. Маркетинговые исследования показывают, что сегодня российский рынок финансовых услуг остается одной из немногих сфер, где применяются слабые и размытые принципы сегментирования.

Фактически, макросегментирование ограничивается корпоративным и физическим секторами, а стратегии микросегментирования базируются на признаке продуктовых категорий. Примерно так это выглядит на практике: банк дефрагментирует свою основную деятельность на общепринятые направления (автокредит, ипотека, депозиты и прочее для "физиков", лизинг, факторинг, кредит, расчетно-кассовое обслуживание и прочее для бизнеса), после чего в рамках каждого из направлений осуществляет тактические маркетинговые планы.

В итоге сетка сегментирования выглядит как перечень бизнес-единиц, в рамках которых в лучшем случае выделяются "крупный, средний и малый бизнес". При этом каких-либо критериев сегментирования частного сектора практически нет.

Далее подсегмент "крупный бизнес" сектора корпоративного банкинга, например, выделяется в автономное подразделение, главной задачей которого становится традиционное обслуживание крупных юридических лиц. Когда один из клиентов вдруг задумывается об обновлении автопарка, например, банк любезно рассматривает возможность кредитования этого проекта, хотя клиенту, вполне возможно, выгоднее

лизинг.

Но лизинг - это другая тема, другое подразделение, другие люди. И потребность остается неудовлетворенной, или удовлетворенной неоптимально.

Проблема принятых в отечественном банковском бизнесе принципов сегментирования - ориентация на самих себя и свои предложения, а не на проблемы и потребности целевой аудитории. Фактически, это даже не сегментирование, а распределение нуждающихся клиентов по удобным "ячейкам", созданным по принципам оптимизации бизнес-процессов, а не клиентоориентированности.

Вместе с тем на других рынках эволюционирует множество современных и эффективных систем сегментирования, позволяющих добиться практически идеального симбиоза интересов продавцов и покупателей. Многие подходы, от сегментирования по искомой выгоде до сложной психографики, отменно зарекомендовали себя на большинстве розничных рынков.

В теории процесс сегментирования рынка диктует несколько непреложных требований: система сегментирования должна разделять целевой рынок на масштабные, доступные, измеримые и однородные сегменты, проявляющие максимально схожую реакцию на единые маркетинговые раздражители. К этому правилу следует добавить требование экономической рациональности: если сегмент не проявляет реакцию, достаточную для экономической целесообразности его обслуживания, такой сегмент не интересен компании.

Современная дисперсия общества сделала нежизнеспособными элементарные сегментационные модели, использующие плоские социальные и демографические критерии. Кросскультурная интеграция также обесценила социо-культурные критерии сегментирования.

Сегодня природа потребления требует совершенных принципов сегментирования, использующих действительно актуальные предпосылки объединения потребителей в группы. Мотивация, выгоды, ценности, отношения и другие многомерные критерии определяют нынешние стратегии сегментирования большинства потребительских

рынков. Рынок финансовых услуг не следует делать исключением из этого правила, хоть и потребление на нем является относительно сложным процессом.

Какие границы могут разделять розничный финансовый рынок на однородные группы? Во-первых, четкой границей может считаться степень вовлеченности в финансовый рынок, другими словами - потребительская активность.

Понятно, что на финансовом рынке потребительская активность определяется множеством факторов, но самый заметный из них - количество "продукта", то есть денег. Именно доход и финансовый капитал в первую очередь определяют потребности домохозяйств в банковских продуктах.

Тем, у кого много денег, нужно их сохранять; потребность семей с невысокими доходами - занимать деньги на более крупные покупки, чем текущее потребление. Большой капитал влечет большие заботы о нем, а забота о капитале - дело профессионалов. Таким образом, доход является важным критерием сегментирования как фактор, влияющий на вектор и объем потребностей в финансовых услугах.

Во-вторых, на разных этапах жизненного цикла домохозяйство нуждается в совершенно разных финансовых услугах. Начиная самостоятельную жизнь на институтской скамье, молодому человеку, возможно, требуется займ на оплату обучения.

По окончании института он готов к созданию семейного союза и начальному обустройству быта, соответственно - к потребительскому кредитованию. Далее, с ростом карьеры и доходов, с появлением потомства, семья задумывается об улучшении жилищных условий, и банк может предложить этому домохозяйству ипотечную программу.

В более зрелом возрасте люди начинают заботиться о создании пенсионных сбережений, в чем им также может помочь банк. Другими словами, потребности в финансовых услугах с течением жизни домохозяйства сильно трансформируются, поэтому стадия жизненного цикла семьи является правильным критерием сегментирования рынка.

Можно было бы ограничиться этими двумя плоскостями в построении системы сегментирования, если бы индивидуальные психологические характеристики не оказывали серьезного влияния на потребление финансовых услуг. На самом деле, воспитанные несколькими кризисами, деминациями и другими "сюрпризами" банковского сектора, россияне проявляют очень разное отношение к рынку финансовых услуг. В этих отношениях кроется некоторый парадокс, на который необходимо обратить внимание.

На первый взгляд, банковские услуги - рынок для консервативных, избегающих рисков людей, поскольку главный посыл этого бизнеса - "сохранить". С другой стороны, репутация российской банковской системы заставляет вкладчиков при малейшем тревожном сигнале выстраиваться в очереди у отделений банков, чтобы успеть забрать свои деньги.

Значит, одним из амплуа банковской сферы является риск. Но риск - удел Новаторов, драйверов множества рынков, получающих удовольствие от потребления всего нового, неизведанного, рискованного. Таким образом, разобраться в структуре рынка и четко определить его базовую часть - задача для отдельного решения, поскольку величину ставок на Новаторов или Консерваторов нужно рассматривать отдельно для каждого финансового продукта.

Соответственно, потребительские психотипы могут стать третьей плоскостью в правильной системе сегментирования финансового рынка, дополнив ее психографической компонентой. Действительно, даже слово "надежность" звучит абсолютно по-разному с точки зрения новаторов и консерваторов, означая для первого репутацию партнера, а для вторых - сохранность денег.

"НАШ КЛИЕНТ"

В практике операторов сотовой связи есть несколько подходов к расчету количества абонентов. Один из них, самый популярный и в то же время самый сомнительный, основан на подсчете общего количества проданных sim-карт. Согласно результатам этих расчетов, количество абонентов сотовой связи в России давно превысило 200 миллионов человек притом, что общая численность населения едва превышает 142 миллиона.

Если суммировать клиентские базы всех российских банков, получится примерно та же картина. Большинство банков с упорством пополняют клиентские базы каждым зашедшим посетителем. На самом деле, "добровольными" банковскими услугами (исключая коммунальные платежи, зарплатные проекты и прочее) пользуются только около 42% населения страны, а регулярными клиентами банков являются не более 20% населения.

Важно внимательно изучить вопрос интенсивности потребления в разных сегментах, то есть разобраться в том, кого следует считать постоянными клиентами, и кто пользуется финансовыми услугами спорадически. В отсутствие этой информации невозможно рассчитать показатель "пожизненной стоимости клиента", то есть объема прибыли, генерируемой клиентом в течение всей его жизни.

В свою очередь, эта информация ложится в основу стратегий коммуникационного давления на сегменты. Говоря другими словами, стратегическая ценность для банка крупного нелояльного клиента может быть значительно ниже ценности маленького, но преданного клиента.

Как это может выражаться в цифрах? Короткий сравнительный пример. В России насчитывается 1,2 миллиона семей с доходом \$2000-5000 на человека в месяц.

Совокупный годовой доход этой группы превышает \$140 миллиардов, годовой объем сбережений - \$20 миллиардов. Тем временем группа с доходом \$20000-80000 на человека в месяц, состоящая из 90 тысяч семей, сберегает в общей сложности \$18 миллиардов.

Таким образом, теоретический потенциальный объем размещенных в банке сбережений в двух этих группах сопоставим, но численность их разнится на порядок. Если дополнительно оценить удельную конкурентную нагрузку на эти сегменты, восприимчивость к маркетинговым раздражителям и требовательность к сервису, станет понятно, что фокусирование на более объемном сегменте значительно привлекательнее не смотря на относительно низкие доходы в нем.

Разумеется, это не означает целесообразности отказа от обслуживания крупных

клиентов. Напротив, учитывая повышенную требовательность к сервису, клиентские отношения в этом сегменте должны строиться на принципах эксклюзивности и исключительного качества обслуживания.

Богатые люди прекрасно осознают собственное значение для банка, и не против пользоваться своим привилегированным положением. Чтобы обеспечить такой уровень сервиса, нужно обладать значительными ресурсами.

Каким образом распределить ресурсы между эксклюзивными и массовыми сегментами? Все достаточно просто, в структуру ценностей высокодоходных сегментов входит высший персональный сервис, максимум внимания и чуткости.

Среднедоходные группы преследуют в потреблении принципы простоты и скорости сервиса, экономии времени и денег, удобства и универсальности услуг. Собственно, эти потребительские ценности и следует эксплуатировать в качестве принципиальной базы клиентского сервиса. Крупных немногочисленных клиентов должны обслуживать персональные менеджеры, среднедоходные сегменты должны стандартно контактировать с менеджерами, массовый рынок должен обслуживаться с минимальным привлечением человеческого ресурса.

Возможно, лучшей стратегией клиентских отношений на финансовом рынке является подход "не отпустить", основанный на идеальном качестве обслуживания и максимальном уровне удовлетворения клиентов. Такой подход способен активировать лучшую систему коммуникации в банковской сфере - рекомендации референтных групп.

Как уже говорилось выше, традиционные рекламные методы в банковской сфере довольно бессильны в задаче роста известности и популярности и, скорее, работают на культивацию категории в целом. Но социальные внутригрупповые коммуникации способны на большее.

Закономерен вопрос о том, каким образом обеспечить высокий сервис в массовом сегменте с максимальным ограничением человеческого ресурса. Известно, что массовый рынок не слишком притязателен в вопросах сервиса, поэтому в клиентских отношениях с ним достаточно достичь условий "нулевого раздражения" и максимального удобства.

Вполне возможно интегрировать в рамках единой электронной системы доступ к большинству популярных в сегменте услуг. Сегодня уже встречаются автоматы, объединяющие в себе функции выдачи и приема наличных денег, приема повседневных платежей.

Но эти системы не распространены, достаточно неудобны и включают в себя далеко не все возможности, входящие в структуру потребительских паттернов на финансовом рынке. Возможно, автоматизированные системы смогут стать полноценной альтернативой отделениям банков, которые должны обслуживать более высокодоходные сегменты с применением человеческого ресурса.

В описанной бизнес-модели необходимо рассматривать риск отталкивающего влияния технологического фактора, поскольку качественный состав массового рынка относительно далек от совершенства в ракурсе финансовой и технической грамотности. Но история эволюции отношений потребителей к терминалам оплаты, установленным сегодня на каждом шагу, позволяет рассчитывать на достаточно простую и быструю интеграцию технологии в сегменте.

Для ускорения этого процесса нужно придерживаться принципов простоты и дружелюбности интерфейсов и органов управления. Например, использование технологии управления touchscreen, распространенной на рынке терминалов оплаты, позволит эксплуатировать уже накопленные навыки потребителей и радикально упростить процесс обучения.

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПАТТЕРНЫ И ФИНАНСОВЫЙ РЫНОК

Выше была упомянута концепция стратегических потребительских паттернов, на которых стоит остановиться подробнее. Эта идея основана на том, что на разных этапах жизненного цикла домохозяйства проявляются различные потребительские конфигурации.

Различным возрастным "наборам потребностей" могут соответствовать определенные наборы финансовых услуг, которые будут обеспечивать более комфортабельное потребление. Например, в возрасте 20-30 лет большинство людей формируют

совместный быт, обзаводятся автомобилями, путешествуют, уделяют много внимания своей внешности, часто посещают клубы, кафе и рестораны и так далее.

Финансовый институт может сопровождать этот этап жизненного цикла соответствующими паттерну услугами: потребительский кредит, кредит на покупку автомобиля, нецелевой кредит, страхование автомобиля, страхование в турпоездке, медицинское страхование, АВТОКАСКО и прочее. На следующих этапах жизненного цикла семьи меняют потребительские конфигурации, более ориентируясь на накопление, улучшение жилищных условий. Соответственно, банк также может переориентировать продуктовые комплекты согласно изменяющимся потребностям.

Такой подход представляет собой модель кастомизации в соответствии с потребителем паттерном, характерным на определенной стадии жизненного цикла семьи. Использование такого подхода может обеспечить сфокусированность бизнеса в сегменте на ограниченном числе операций и, как следствие, стратегические преимущества в виде снижения издержек и повышения качества сервиса.

ЧТО НУЖНО КЛИЕНТУ?

Как и на большинстве других рынков, в основе надежных клиентских отношений в сфере банковских услуг лежит взаимное уважение к интересам сторон и партнерская идеология. Клиент как личность стремится к удовлетворению собственных потребностей, но восходя в ранг партнера он склонен к соблюдению интересов и другой стороны - это основная идея партнерских отношений с клиентами. Далее следует вкратце разобраться с интересами клиента в отношениях с банком.

На большинстве розничных рынков потребитель принимает любое предложение как совокупность основного и дополнительных продуктов. Основной продукт - это ядро товара или услуги, непосредственно направленное на удовлетворение потребности.

К дополнительным продуктам можно отнести упаковку, доставку, гарантии, дополнительную функциональность товара и другие элементы, связанные с удовлетворением потребителя косвенно. Современный маркетинг призывает стремиться не только к непосредственному удовлетворению потребностей клиента, но и создавать

прочную эмоциональную связь с ним.

В первую очередь это касается сложных продуктов и услуг, потребление которых связано со значительными рисками. Конечно, в процессе рутинных повседневных покупок эмоциональная связь продавца и покупателя минимальна, но когда речь идет о профессиональных услугах, на эмоциональном уровне формируется доверие к организации, отношение как к союзнику в решении проблемы потребителя.

В сфере финансовых услуг, имеющей дело с одной из самых сокровенных областей жизни потребителя - деньгами - взаимодействие на эмоциональном уровне возводится в особый ранг. Сегодня потребители сравнивают благосостояние по степени важности со здоровьем, поэтому на подсознательном уровне ожидают от финансовых институтов соответствующего отношения, сродни отношениям доктора и пациента.

Таким образом, забота о клиентах является очень действенным инструментом формирования лояльности. Является в теории, поскольку на практике забота о клиентах не как штамп и слоган, а как реальная система управления клиентскими отношениями в банковской сфере не реализована практически нигде.

Непунктуальный заемщик становится кровным врагом банка через две недели просрочки очередного платежа, хоть эти риски, разумеется, учтены в стоимости кредита. Ожидание перевыпуска пластиковой карты в течение нескольких недель, получасовая очередь в отделении банка, навязывание "избранных" страховщиков с оголтелыми ставками - норма сегодняшних дней.

Буквально год назад нормой являлся даже прямой обман заемщиков относительно величины ставок по кредитам. Ни о каком партнерстве, и тем более о лояльности клиентов, в таких условиях речи быть не может. Партнерские отношения с точки зрения клиентов банков подразумевают симметричные условия.

Многие банки устремлены к достижению лояльности клиентов, но походы выбирают неверные. Лояльность строится на удовлетворении, удовлетворение же основано на получении основных выгод, искомых на банковском рынке: сохранение + расширение возможностей. Поскольку все банки удовлетворяют этим выгодам, направления

дифференцирования нужно искать в области дополнительных выгод: максимальный комфорт, забота о клиенте как о партнере, эмоциональная привязанность, решение максимума проблем.