

УДК 336.71

Метель Юрий Андреевич, Куницына Наталья Николаевна

НАПРАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КЛИЕНТСКОЙ ПОЛИТИКИ КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА

В статье рассмотрены сущность и содержание клиентской политики коммерческого банка. Представлены и охарактеризованы отдельные направления взаимоотношений с клиентами, в совокупности позволяющие оценить эффективность клиентской политики кредитной организации, а также обосновано и проиллюстрировано их взаимовлияние. Проведен обзор методик оценки эффективности клиентской политики, выделены их преимущества и недостатки.

Ключевые слова: коммерческий банк, клиентская политика, клиентская лояльность, клиентская удовлетворенность, прибыльность.

Yury Metel, Natalia Kunitsyna

EFFICIENCY EVALUATION THE CLIENT POLICY OF COMMERCIAL BANK

The essence and content of client policy of commercial bank are considered. The different directions of customer relations allowing to evaluate efficiency of client policy of credit institution and also their interference are provided and characterized. The overview of techniques of an efficiency evaluation of client policy is carried out, their benefits and shortcomings are allocated.

Key words: commercial bank, client policy, client loyalty, client satisfaction, profitability.

Современная деятельность коммерческих банков целиком и полностью зависима от клиентов. Они составляют основу функционирования любой кредитной организации и в значительной степени определяют ее успешность. В связи с этим многие банки применяют политику, не только направленную на привлечение новых клиентов и удержание уже имеющихся, но и позволяющую защитить свою деятельность от их чрезмерного влияния. Такую политику принято называть клиентской.

В экономической литературе данный термин трактуется по-разному. Так, А. М. Тавасиев и Р. Е. Курилов характеризуют ее и как политику привлечения средств клиента, и как согласованную с ней политику предоставления кредитов и проведения других активных операций в интересах клиента [8; 13]. Однако спорной выглядит ее необходимость только для «проведения операций в интересах клиентов», поскольку ее реакция обусловлена установлением взаимных партнерских отношений на долгосрочной основе.

А. Н. Русак [12], И. Г. Шапошников [17, с. 46] и Т. М. Костерина [5, с. 136] понимают клиентскую политику «как политику банка по привлечению целевых клиентов и созданию с ними долговременных, взаимовыгодных и лояльных взаимоотношений», следует положительно отметить ее ориентацию на построение отношений с клиентами. Вместе с тем неясным остается способ ее отражения во внутренних документах банка.

В этой связи более удачное определение, на наш взгляд, дают Ю. Ю. Платонова и С. Е. Зайченко [10], представляя клиентскую политику как свод стратегических и тактических задач банка в работе с клиентами, который включает в себя обоснованные цели и задачи ведения этой работы, приоритеты, объемы необходимых ресурсов для их выполнения. При этом авторы добавляют, что она является важнейшим стратегическим документом банка. Р. А. Татаркулова [14, с. 109], С. В. Титов [15, с. 71], А. С. Басова и К. В. Рыбина [1, с. 219–226] добавляют, что клиентская политика принимается правлением, доводится до сведения топ-менеджеров банка и является обязательной для исполнения всеми сотрудниками. Также важно, что она не статична, а динамична, следовательно, требует постоянного совершенствования с использованием новых инновационных подходов.

По нашему мнению, клиентская политика – направление банковской политики, ориентированное на построение оптимальных взаимоотношений кредитной организации с клиентами и формирование клиентской базы, представленное в виде стратегического документа на фиксированный (плановый) период. Подчеркнем важность не только комплекса действий, включающего установление целей и разработку способов их практического достижения, но и формирование отдельного структурного подразделения (блока), специализирующегося непосредственно на работе с клиентами.

Полагаем, что эффективность клиентской политики целесообразно оценивать как с позиции отношения клиентов к кредитной организации, так и дохода, который они приносят последней.

Отношение потребителей (в том числе потенциальных) к кредитной организации в экономической науке принято называть лояльностью, или удовлетворенностью.

Н. Anderson and P. F. Jacobsen в своих исследованиях характеризуют лояльность как выгоды, которые кредитная организация создает для своих клиентов с целью сохранения или увеличения числа покупок последних [19]. Противоположна точка зрения Д. Э. Полонского [11, с. 126–129], с позиции которого лояльность – это не выгода, создаваемая банком, а поведенческое (психологическое) состояние клиента, являющееся следствием его обслуживания в кредитной организации.

Коллектив авторов под руководством Т. Л. Кейнингема характеризует клиентскую лояльность как приверженность к товарам и услугам, позволяющую потребителям снизить или исключить ряд рисков: риск функциональности, психологический и финансовый риски, риск безопасности, социальный и временной риски [4]. Выделим недостаток данной точки зрения, связанный с тем, что лояльность не сможет уменьшить или исключить такого риска, как финансовый, а также риски функциональности и безопасности (смысл которых, более того, остается неясным), так как эти категории никак не связаны с клиентской лояльностью.

На лояльность, согласно К. А. Шаровой, влияет ряд факторов: воспринимаемое качество, издержки перехода, приверженность и доверие, технологичность, надежность банка, уровень обслуживания, ассортимент продукции и удовлетворенность клиентов [18]. Однако последний фактор в экономической науке дискуссионен, что обусловлено расхождениями во мнениях о тождественности понятий лояльности и удовлетворенности клиентов, которые отражены в статье Н. Н. Кретовой [7, с. 23–25].

По нашему мнению, удовлетворенность представляет собой не совокупность оценок, а отношение клиентов к банку, которое, согласно О. С. Hansemark и М. Albinson, представляется как эмоциональная реакция на разницу между клиентскими ожиданиями и тем, что получено в итоге [21]. Лояльный клиент – это всегда удовлетворенный клиент, однако удовлетворенный клиент не всегда лоялен, хотя его удовлетворенность является первым шагом на пути к завоеванию его лояльности. Следовательно, лояльность и удовлетворенность не являются тождественными понятиями.

Очевидно, что удовлетворенность у клиента может возникнуть только вследствие пользования услугами кредитной организации. В этой связи важным компонентом клиентской политики коммерческого банка, по мнению Л. Г. Титовой и Е. Я. Иванченко [16, с. 138–144; 3, с. 37], способствующим как привлечению, так и удержанию клиентов, является создание и поддержание у них желания пользоваться услугами именно этой кредитной организации, т. е. мотивация, которая выражается в необходимости:

- пользоваться именно этим продуктом (группой продуктов) именно в этом банке;
- быть клиентом и партнером именно этого банка.

Инструментом, с помощью которого кредитные организации могут воздействовать на клиента, служит система стимулирующих коммуникационных мероприятий. Коммуникация, согласно П. Дойлю, – это процесс передачи обращения от производителя к потребителю с целью представления продуктов или услуг в привлекательном для целевой аудитории свете [2, с. 324]. В качестве главных инструментов коммуникации Ф. Котлер выделяет следующие: личная продажа; реклама; работа с общественностью и стимулирование сбыта [6]. В этой связи мотивация клиента зависит:

- от детального понимания того, как пользование данным продуктом позволяет решить организационно-финансовые проблемы клиента;
- понимания выгод от сотрудничества с данным банком;
- отсутствия дискомфорта при сотрудничестве с банком.

Целесообразно отметить, что наличие у потребителей мнения о необходимости обслуживания именно в данной кредитной организации должно соответствовать действительности, т. е. не следует реализовывать банковские продукты и услуги, если они являются заведомо невыгодными клиенту и тем более банку.

R. Hallowell отмечает, что клиентская удовлетворенность способствует достижению лояльности, которая, в свою очередь, влияет на прибыльность (доходность) клиентов для кредитной организации [20]. Актуально характеризуют последнюю Ю. С. Масленченков и Ю. Н. Тронин, представляя ее как итоговый показатель эффективности использования банком денежных средств и финансовых ресурсов клиента, проведения операций кредитования и предоставления потребителям прочих услуг за отчетный период [9, с. 82].

P. E. Pfeifer и M. E. Haskins определяют доходность клиента для банка как разницу между полученным доходом и произведенными затратами на его обслуживание за указанный период. Авторы также отмечают, что не все клиенты одинаково прибыльны: одни из них приносят больший доход, чем другие [22, с. 7].

Проводя исследования в области прибыльности (доходности) клиентов, целесообразно отметить принцип В. Парето, в соответствии с которым 20 % клиентов приносят 80 % прибыли, тогда как оставшиеся 80 % клиентов приносят лишь 20 % прибыли.

Таким образом, мотивация клиентов к обслуживанию в банке, их удовлетворенность и лояльность, а также доходность связаны между собой и в совокупности характеризуют клиентскую политику кредитной организации (рисунок).



Рис. Элементы клиентской политики коммерческого банка

Важно отметить, что влияние лояльности на прибыльность очевидно, однако не всегда приемлемо. Считаем, например, что прибыльными для кредитной организации могут быть и нелояльные клиенты, в то время как лояльные могут быть убыточными для банка.

В этой связи полагаем, что для оценки клиентской политики предпочтительно использовать распространенные в мировой практике методы, представленные в таблице.

Таблица

Методы оценки эффективности клиентской политики коммерческого банка

Метод	Описание	Преимущества	Недостатки
NPS (Net Promoter Score) – чистый коэффициент лояльности	Специалисты маркетинговых служб путем опроса клиентов определяют, насколько последние готовы рекомендовать кредитную организацию, по 10-ти бальной шкале. Затем, каждому опрошенному клиенту присваивают класс: 1) Promoter (9–10 баллов); 2) Passive (7–8 баллов); 3) Detractor (0–6 баллов). Формула расчета индекса: $NPS = P - D \quad (1)$ где P – сумма баллов по категории «Promoter»; D – сумма баллов по категории «Detractor»	1) простота расчета; 2) доступность применения на практике; 3) возможность оценки изменения отношения клиентов к банку отдельно по определенным продуктам и услугам при проведении периодических исследований	1) оценивается «индекс готовности рекомендовать», что не является лояльностью, а представляет собой ее составную часть; 2) в расчете принимаются во внимание ответы не всех клиентов, что повышает вероятность ошибки при расчете; 3) субъективный подход не способен дать персональную характеристику отдельного клиента
CSI (Customer Satisfaction index)	CSI отражает отношение клиентов и позволяет выявить причины удовлетворенности или неудовлетворенности услугой, продуктом, обслуживанием, влияющие на уровень лояльности. Оценка банковских продуктов и услуг проводится клиентами по 10-бальной шкале по 3 категориям: удовлетворенность, ожидаемость, сравнение с идеалом. По окончании опроса осуществляется подсчет результатов	1) возможность комплексной оценки широкого круга факторов, влияющих на удовлетворенность клиентов; 2) возможность проведения анализа взаимосвязи ожиданий клиентов и их отношения к полученной услуге или продукту	1) характер вопросов анкеты не дает возможности выявлять глубинные причины, вызывающие недовольство клиентов; 2) невозможно объективно оценить показатель
Метод маркетингового шкалирования	Оценка лояльности с помощью сочетания «поведенческих» и «воспринимаемых» характеристик. Используется следующая шкала оценки степени удовлетворенности: от «1» – полностью не удовлетворены, до «5» – полностью удовлетворены. Для расчета применяется формула: $A = \frac{f(x_i)}{\sum_{i=1}^5 x_i} = \frac{1x_1 + 2x_2 + 3x_3 + 4x_4 + 5x_5}{\sum_{i=1}^5 x_i} \quad (2)$ где x – количество клиентов по категориям, в %	1) использование 5-бальной шкалы, что увеличивает точность ответа клиентов по сравнению с 10-бальной	1) сильная зависимость от показаний клиентов; 2) невозможность учета возможной погрешности при расчете
Servqual	Опрос клиентов коммерческого банка с целью определения общих ожиданий касательно пяти критериев качества банковской услуги. Определение мнения потребителей по поводу специфичного восприятия пяти критериев качества услуги, но в конкретном обследуемом банке	1) определение степени соответствия кредитной организации ожиданиям ее клиентов	1) не учитывается значимость каждого критерия по степени важности; 2) отсутствие четко выраженного ожидания может вызвать высокую погрешность результатов исследования; 3) возможность невнимательного заполнения клиентами анкеты в связи с повторяющимися, на их взгляд, вопросами

Метод	Описание	Преимущества	Недостатки
SAA (Standard account analysis)	Метод SAA концентрируется на том, за что банк получает плату. Он используется для анализа счетов организаций, не кредитующихся в банке, но требующих значительных расходов на обслуживание их операций	1) простота расчета	1) возможности метода весьма ограничены, так как SAA не производит расчет доходности, например, от использования привлеченных средств клиентов
CPA (Customer profitability analysis)	Оценка эффективности (полезности) конкретного клиента осуществляется в шесть этапов: 1) измерение и анализ чистых инвестированных фондов в отношении клиента; 2) измерение и анализ потока доходов, полученных от клиента; 3) измерение и анализ потока прямых расходов, связанных с обслуживанием клиента; 4) измерение и анализ косвенных расходов, связанных с обслуживанием клиента; 5) расчет результирующих финансовых показателей в отношении клиента; 6) заключение о дальнейшем развитии отношений банка с клиентом	1) комплексная оценка прибыли как субъективно (т. е. прибыль, полученную от отдельного клиента или клиентского сегмента), так и объективно (т. е. прибыль, полученную от всех клиентов банка); 2) возможность расчета дохода, полученного от использования средств клиента.	1) доходность клиента или клиентской группы оценивается по уже осуществленным операциям (по данным отчетности), что не позволяет спрогнозировать доходность клиентов в будущих периодах.
CLV(customer lifetime value)	отсутствует единая интерпретация данного метода. Однако, в большинстве случаев он упоминается как определение пожизненной ценности клиента	1) значение «пожизненной ценности клиента» дает представление о том, в какую сумму обходится обслуживание конкретного клиента или сегмента; 2) предоставляется возможность судить о целесообразности затрат на обслуживание клиента; 3) выявляются клиенты, ценные на долгосрочной основе	1) не учитываются демографические показатели клиентских групп, что может привести к неточным данным при анализе определенных клиентских сегментов; 2) не учитывается возможность изменения «финансового статуса» потребителя. Так, низкодходные клиенты со временем могут стать высокодоходными

В целом, рассмотренные методы можно объединить в две группы: первая направлена на оценку уровня клиентской лояльности и удовлетворенности, вторая определяет экономическую эффективность взаимоотношений с клиентами. Каждый из методов имеет как свои достоинства, так и недостатки, которые, однако, можно свести к минимуму.

Например, при расчете NPS не учитывается одна категория клиентов из трех (Passive). В этой связи полагаем, что деление клиентов целесообразно проводить по двум группам: Detractor (0–7) и Promoter (8–10). Кроме того, необоснованными остаются причины удовлетворенности или неудовлетворенности обслуживанием в банке, что требует дополнительного пояснения со стороны клиентов.

Метод CSI, в свою очередь, отражает отношение потребителей и позволяет выявить области удовлетворенности или неудовлетворенности услугой, продуктом, обслуживанием, влияющие на уровень лояльности и тем самым может дополнить метод NPS в случае необходимости.

Для оценки экономической эффективности клиентской политики с позиции прибыльности зачастую используется метод СРА. С его помощью можно с достаточно высокой степенью достоверности моделировать поведение потенциальных клиентов, варьируя льготами и выбирая оптимальный, наиболее приемлемый для обеих сторон режим отношений. Однако основным его недостатком является использование только ретроспективной информации.

Нивелирует этот пробел метод CLV, нацеленный на вычисление перспективной доходности клиента. Он позволяет определить маржинальную прибыль, учитывая тенденции отношений с клиентами и распределение маркетинговых ресурсов между ними. Однако для оценки будущей доходности клиента банк должен быть уверен в продолжительных отношениях с ним. Кроме того, метод не учитывает финансового статуса потребителя и вероятности его изменения. Так, низкодоходные клиенты со временем могут стать высокодоходными, и наоборот. Кроме того, прогнозные методы никогда не дают точных и достоверных результатов. В этой связи уменьшению риска наступления неблагоприятных ситуаций может способствовать более частое проведение исследований и расчетов.

Таким образом, клиентская политика коммерческого банка охватывает разнообразные направления взаимоотношений с клиентами, анализ которых в совокупности позволяет дать ее комплексную оценку.

Литература

1. Басова С. А., Рыбина К. В. Эффективность клиентской политики банка // Актуальные вопросы современной науки. 2011. № 20. С. 219–226.
2. Дойль П. Стратегия управления маркетингом. СПб.: Питер, 2006. 560 с.
3. Иванченко Е. Я. Стратегический маркетинг банковских услуг в регионах РФ: дис. ... канд. экон. наук. Волгоград, 2014.
4. Кейнингем Тимоти Л. Мифы о маркетинге и лояльности потребителей. М.: Добрая книга, 2007. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.twirpx.com/file/1680207/>
5. Костерина Т. М. Кредитный менеджмент в банке: учебно-методический комплекс. М.: Евразийский открытый ин-т, 2012. 270 с.
6. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс, 2007. 733 с.
7. Кретова Н. Н. К вопросу о формировании и оценке систем лояльности покупателей // ЭКОНОМИНФО. 2012. № 17. С. 23–25.
8. Курилов Р. Е. Оптимизация ресурсной политики коммерческих банков в условиях кризиса: дис. ... канд. экон. наук. М., 2009. 178 с.
9. Масленченков Ю. С., Тронин Ю. Н. Работа банка с корпоративными клиентами. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. 358 с.
10. Платонова Ю. Ю., Зайченко С. Е. Современные аспекты удержания клиентов в банке [Электронный ресурс]. URL: <http://elibrary.ru/item.asp?id=17674177>
11. Полонский Д. Э. Стратегическое маркетинговое управление лояльностью потребителей // Экономические науки. 2011. № 78. С. 126–129.
12. Русак А. Н. Формирование системы управления знаниями в коммерческих организациях: дис. ... канд. экон. наук. СПб., 2011. 236 с.
13. Тавасиев А. М. Банковское дело. Управление и технологии. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. 663 с.
14. Тагаркулова Р. А. Методы и инструменты повышения качества банковских услуг кредитных организаций региона: дис. ... канд. экон. наук. Ставрополь, 2010. 163 с.
15. Титов С. В. Управление потребительской лояльностью посредством CRM-систем: дис. ... канд. экон. наук. М., 2013. 166 с.
16. Титова Л. Г. Управление мотивациями клиента в розничной торговле // Российское предпринимательство. 2014. № 22. С. 138–145.
17. Шапошников И. Г. Интеграция банковских структур как фактор социально-экономического развития региона: дис. ... канд. экон. наук. Пермь, 2010. 273 с.
18. Шарова К. А. Основные факторы, влияющие на лояльность клиентов компаний в банковском секторе [Электронный ресурс]. URL: <http://research-journal.org/economical/osnovnye-factory-vliyayushhie-na-lojalnost-klientov-kompanij-v-bankovskom-sektore/>

19. Anderson H., Jacobsen P. F. Creating Loyalty: It's Strategic Importance in Your Customer Strategy // Ontario: John Wiley, 2000. P. 55–67.
20. Hallowell R. The relationships of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study // International Journal of Service Industry Management, 1996. Vol. 7. No. 4. P. 27–42.
21. Hansemark O. C., Albinson M. Customer satisfaction and retention: the experiences if individual employees // Management Service Quality. 2004. Vol. 14. No. 1. P. 40–57.
22. Pfeifer P. E., Haskins M. E., Conroy R. M. Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending // Journal of Managerial Issues, 2004. P. 1–25 [Электронный ресурс]. URL: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.498.7553&rep=rep1&type=pdf>

УДК 336.025

Милованова Екатерина Александровна

ПРОГРАММНО-ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ФОРМИРОВАНИИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИНСТИТУТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Основными механизмами балансировки доходов и расходов консолидированного бюджета Российской Федерации в соответствии с намеченными целевыми ориентирами является использование инструментов программно-целевого управления в рамках реализации государственных программ развития. Результаты оценки эффективности существующей системы программного управления показали, что необходима ее оптимизация за счет четкого определения приоритетов развития, сокращения числа дублирующих программ, создания единого социально-экономического пространства по иерархическим уровням бюджетно-налоговой системы.

Ключевые слова: экономическая политика, стратегическое управление, программа развития.

Ekaterina Milovanova

PROGRAM-TARGET MANAGEMENT IN THE FORMATION OF REGIONAL INSTITUTIONS OF ECONOMIC DEVELOPMENT

The main mechanisms of balancing revenues and expenditures of the consolidated budget of the Russian Federation in accordance with the planned targets is to use the tools of program management in the framework of the state development programmes. The results of the evaluation of the effectiveness of existing control software showed that the required optimization due to precise definition of development priorities, reducing the number of duplicate programs, the creation of a unified socio-economic space at the hierarchical levels of the fiscal system.

Key words: economic policy, strategic management, program development.

Текущий этап развития и последующего эволюционирования системы государственного управления характеризуется переходом к программному утверждению государственного бюджета на очередной финансовый год и последующие плановые периоды. Приняты законодательные акты, которые также призваны адаптировать программно-целевой подход в управлении общественными финансами. Это требует доработки существующих программ для обеспечения взаимосвязи с целями, бюджетными ограничениями, параметрами оказания государственных услуг, инструментов регулирования [2, 3].

Конечной целью программно-целевого управления должно стать обеспечение единых требований к политике каждого региона, к механизмам взаимодействия уровней бюджетной системы, к координации и срокам модернизации региональных экономических систем, внедрению инструментов дорожного картирования в практику государственного управления.