

УДК 330.7
JEL G21
DOI: 10.17223/22229388/28/3

Т.В. Счастливая, А.В. Шишаева

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕМИАЛЬНОГО БАНКОВСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ С ЦЕЛЬЮ ФОРМИРОВАНИЯ КЛИЕНТСКОЙ ЛОЯЛЬНОСТИ

Программы премиального банковского обслуживания появились в ходе формирования клиентской лояльности в условиях ужесточения банковской конкуренции, но в настоящее время клиентская лояльность становится инструментом совершенствования бизнес-процессов банковского обслуживания клиентов, в том числе премиальных. Выявив те проблемы, которые сопутствуют осуществлению программ премиального банковского обслуживания, мы сможем сформулировать необходимые реинжиниринговые мероприятия по их совершенствованию.

Ключевые слова: коммерческие банки, премиальное банковское обслуживание, премиальные программы, программы лояльности, клиентская лояльность.

Премиальное банковское обслуживание клиентов в последнее десятилетие становится чрезвычайно популярным направлением в деятельности как зарубежных, так и российских коммерческих банков. Результат этих процессов – возрастание банковской конкуренции, что заставляет банки улучшать свои позиции в направлении премиального банковского обслуживания, искать и находить новые подходы, позволяющие учесть различные потребности клиентов, внедрять новые программы обслуживания. Можно констатировать, что появление программ премиального банковского обслуживания стало способом формирования клиентской лояльности. Но в настоящее время «клиентская лояльность» и сама становится инструментом управления программами банковского обслуживания, инструментом удержания клиентов.

Коммерческие банки в России предлагают похожие премиальные программы, включающие банковские карты, депозиты, сберегательные счета, кредиты, сервисные привилегии, программы лояльности, инвестиции, небанковские привилегии, однако каждая программа имеет свои особенности в области небанковских услуг и отличия в стоимости обслуживания.

В литературе встречается следующая формула программ лояльности: лояльность клиента = (выгода + позитивный клиентский опыт + персонализация) × эмоциональное вовлечение [1, 2]. При этом все чаще речь идет о персонализированной лояльности, а с учетом того факта, что ценовые условия большинства пакетов приблизительно одинаковы,

с целью привлечения и удержания клиента мы должны говорить в первую очередь о такой составляющей, как эмоциональное вовлечение.

Для того, чтобы понять, в каком направлении должно проходить совершенствование премиального банковского обслуживания клиентов, обратимся вначале к составляющим его бизнес-процессам. В литературе последних лет вопросу описания бизнес-процессов коммерческого банка уделяется достаточное внимание [3].

Регламент бизнес-процессов в коммерческом банке [4. С. 191] должен включать в себя следующие разделы:

1. Общая часть: наименование бизнес-процесса, цели бизнес-процесса, его участников.
2. Краткая схема бизнес-процесса.
3. Описание бизнес-процесса.
4. Порядок выполнения бизнес-процесса.
5. Ответственные за бизнес-процесс.
6. Показатели качества исполнения.
7. Права и обязанности участников бизнес-процесса.
8. Принципы финансовых отношений.
9. Порядок разрешения спорных ситуаций.

Рассмотрим подробнее некоторые разделы представленного регламента для премиального банковского обслуживания.

Наименование бизнес-процесса: премиальное банковское обслуживание.

Цель бизнес-процесса: формирование надежного клиентского сегмента.

Задачи бизнес-процесса: обеспечение качественной работы с клиентами, предоставление банковских услуг на особых условиях.

Ниже представлена краткая схема данного бизнес-процесса (рис. 1).

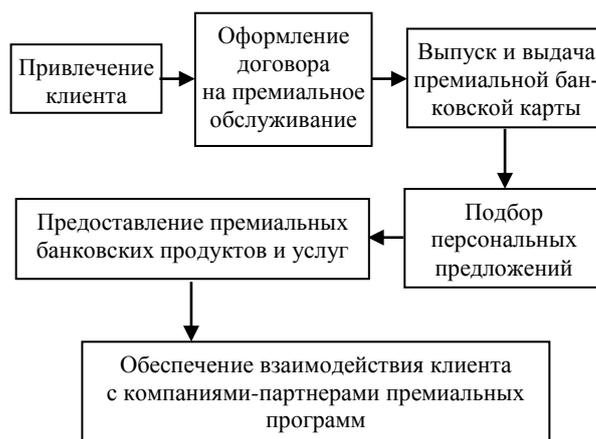


Рис. 1 Схема бизнес-процесса премиального банковского обслуживания

В табл. 1 более развернуто представлены этапы бизнес-процесса и их содержание для пакетов банковского обслуживания «премиальное банковское обслуживание».

Этапы бизнес-процесса «премиальное банковское обслуживание»

Этап	Содержание	Результат
Анализ рынка	Оценка потенциальных клиентов – владельцев карт и участников зарплатных проектов	Определение приоритетной группы клиентов
Сбор информации о клиенте	Идентификация клиента, определение приоритетных направлений обслуживания	Подбор банковских и небанковских продуктов и услуг в соответствии с потребностями конкретного клиента
Заключение с клиентом договора на премиальное обслуживание	Оформление договорной документации по открытию счета, банковской карты	Открытие счета владельцам пакета и формирование бухгалтерских документов для осуществления операций по счету
Сопровождение сделок по счету карты	Начисление процентов, контроль за уплатой процентов, списание / зачисление средств	Отражение в учете условий и результатов операций по картам и счетам
Предоставление премиальных банковских продуктов и услуг	Особые условия по традиционным банковским продуктам, обеспечение взаимодействия с компаниями-партнерами, консьерж-сервис, персональный менеджер, программы лояльности и т.д.	Обеспечение соответствующего договору уровня обслуживания владельца премиального пакета банковских услуг

Особенностью реинжиниринга бизнес-процессов (BPR – Business Process Reengineering) является акцент на повышение общей эффективности бизнес-процесса вместо повышения эффективности лишь отдельных его частей. В отличие от традиционного бизнес-процесса, возникший в результате реинжиниринга, упрощается благодаря современным технологиям; для получения высокого качества, уровня обслуживания, гибкости и низких затрат процессы должны быть максимально простыми [5. С. 119].

Компания Frank Research Group [6–8] проводила исследования рынка премиального банковского обслуживания и выделила ряд проблем в области премиального банковского обслуживания.

1. Нецелевые клиенты. По сравнению с 2016 г. число людей, имеющих доступ к премиум-обслуживанию, возросло более чем на 60%. Но многие не располагают даже 1 млн рублей свободных средств на счетах, т.е. являются непрофильными пользователями премиальных программ. Соответственно, банки тратят время и силы не на тех клиентов. В этой ситуации банкам необходимо сконцентрировать свое внимание на поиске и премиальном обслуживании клиентов, которые попадают в категорию премиум-класса.

2. Некомпетентные менеджеры. Сотрудники банков часто говорят неграмотно и допускают неточности, рассказывая о своих услугах, тем самым запугивают и отпугивают клиентов. Больше половины менеджеров, с которыми пообщались представители Frank RG, плохо разбираются в инструментах для инвестиций. Они не обладают базовыми знаниями о рынке ценных бумаг, не понимают сути предлагаемых клиентам продуктов и макроэкономических тенденций. Тайные покупатели оценили уровень компетенций менеджеров по инвестиционным продуктам как средний: менеджер понимает принцип работы простых и сложных инвестиционных продуктов, может рассказать

о их преимуществах и недостатках, имеет опыт сопровождения клиентов, может прокомментировать основные тенденции инвестиционного рынка, однако нуждается в привлечении дополнительных специалистов для предоставления консультации клиенту и работы с инвестиционным портфелем. Чтобы справиться с проблемой некомпетентности сотрудников в некоторых вопросах, банкам нужно принимать на работу людей с необходимыми знаниями, не экономить на обучении и создавать систему мотивации, которая подталкивает сотрудников к саморазвитию и совершенствованию профессиональных навыков.

3. Агрессивные продажи. Менеджеры премиальных отделений часто активно предлагают клиентам те или иные продукты, не утруждая себя разъяснениями их преимуществ и недостатков. Такой подход опасен для имиджа банка: с большой вероятностью человек разочаруется в непрозрачном для него финансовом инструменте и в том, кто его навязал. Нужно стараться формировать у менеджеров чувство ответственности. Они должны понимать, что через два-три года продолжат обслуживать этого же самого клиента, что им нужно работать так, чтобы потом не было стыдно.

4. Обратная связь с клиентом. Большинству пользователей премиальных услуг важно, чтобы их менеджер был доступен по телефону. Однако тайные покупатели из Frank RG сделали 190 звонков, и каждый пятый остался без ответа: сотрудник не поднял трубку и не перезвонил. Просьбы отправить необходимые данные на электронную почту в 25% случаев были проигнорированы, еще 10% менеджеров прислали ошибочную информацию.

5. Текучка кадров. Средний срок работы руководителя в подразделении премиального обслуживания – менее двух лет. Не держатся за свои места и рядовые менеджеры. Специалисты любого уровня должны быть нацелены на долгосрочную работу, только так можно обеспечить качественный сервис.

Помимо упомянутых выше существуют проблемы, с которыми сталкиваются реальные действующие премиальные клиенты, что было выявлено в ходе опроса пользователей премиальных пакетов услуг различных банков [9].

1. Премиальные клиенты часто бывают за границей, соответственно, существует потребность в банковском обслуживании на повышенном уровне за рубежом, и премиальные пакеты банков предоставляют такие возможности. Однако многие премиальные клиенты отмечают, что сталкиваются с проблемами при получении самых стандартных банковских услуг за границей: блокируется карта в банкомате, блокируется счет после совершенных в других странах операций, возникает проблема связи с персональным менеджером.

2. Премиальные пакеты предполагают комфортное обслуживание клиентов без очереди, однако клиенты нередко сталкиваются с ситуацией, когда к одному и тому же персональному менеджеру по предварительной договоренности приходят в одно и то же время сразу несколько клиентов, возникает очередь, как и при стандартном обслуживании. По словам клиентов, раньше они ждали в очереди бесплатно, теперь они платят за премиальную карту и снова ждут, но уже за деньги.

3. У клиентов возникают проблемы на стадии оформления премиального пакета услуг или премиальной карты. Заявку на оформление пакета можно подать на сайте банка, после чего менеджер должен связаться с клиентом для обсуждения деталей, приглашения в офис для личного общения, однако часто менеджеры не перезванивают даже на следующий день, затем это объясняется сбоем системы, из-за чего менеджер не увидел заявку. Также возникают ситуации, когда клиента приглашают в банк, а когда он приходит, оказывается, что менеджеры не в курсе, что он должен был прийти, его персональный менеджер в данный момент отсутствует или занят с другим клиентом.

4. Существует проблема с открытием банковских ячеек, нередко менеджеры на подобные запросы отвечают, что свободных ячеек в настоящий момент нет.

5. Внезапное изменение условий обслуживания. Клиенты отмечают, что нередко изменяется стоимость премиального пакета без предупреждения, клиент узнает об изменениях только после списания платежа. Также бывают случаи, когда клиент заранее сообщает персональному менеджеру, что для него актуальны операции с валютой и особые условия конвертации, но после некоторого времени использования пакета условия конвертации меняются, также без предупреждения клиента. Клиент сравнивает предложения других банков в этом направлении и меняет банк на тот, где

актуальная для него услуга предлагается на более выгодных условиях.

6. Приобретая премиальный пакет, клиент надеется на более внимательное и вежливое отношение, комфортное обслуживание, однако проведенный опрос показал, что нередки случаи грубого обращения с премиальным клиентом со стороны клиентских менеджеров, что является недопустимым не только для премиального обслуживания. Менеджеры, которые не закреплены за данным клиентом, позволяют себе делать клиенту замечания по типу: это офис премиального обслуживания, вы, наверное, ошиблись дверью. Данный инцидент говорит об отсутствии культуры общения с клиентом, банкам необходимо больше внимания уделять не только профессиональным качествам менеджеров, знанию предлагаемых продуктов и инструментов, но и морально-этическим качествам, проводить тренинги на эту тему.

Таким образом, несмотря на постоянно осуществляемые преобразования, существует множество проблем в области премиального обслуживания, которые требуют безотлагательного решения. Это повысит качество предоставляемых услуг, улучшит конкурентные позиции банков в общем рейтинге, повысит лояльность клиентов. Банкам необходимо принять во внимание все выявленные недостатки и проводить мероприятия, в том числе реинжиниринговые, для их устранения и повышения качества премиального обслуживания.

С учетом того факта, что премиальное банковское обслуживание находится в России на стадии становления, могут быть предложены следующие направления его развития.

1. Каждый банк, предоставляющий услуги уровня Private Banking и «премиальное обслуживание», должен разграничивать эти понятия, поскольку данные направления существенно отличаются по категории клиентов, продуктовому наполнению, уровню обслуживания. Соответственно, за каждым из этих направлений должны быть закреплены отдельные сотрудники (персональные менеджеры) с соответствующей уровню обслуживания квалификацией и подготовкой, работа которых направлена на конкретную категорию клиентов. На официальных сайтах банков информация об этих направлениях обслуживания должна быть четко разделена, прописаны все условия и различия Private Banking и премиального обслуживания, чтобы не ввести пользователей в заблуждение и обеспечить им структурированное представление о содержании данных пакетов.

2. Банкам следует обратить внимание на качество предоставляемых премиальных услуг в регионах, необходимо создавать условия для обслуживания данной категории клиентов в любом

городе по всей стране. На текущий момент далеко не все услуги премиального пакета доступны во всех городах России (в большей степени это касается небанковских услуг, чаще всего не в полном объеме представлены услуги консьерж-сервиса: трансферы в аэропорты, Priority Pass, перевозка ценностей и т.д.). Такой подход может привести к потере клиентов и неспособности выдержать конкуренцию со стороны других банков.

3. Чтобы приблизиться к соответствию мировым стандартам премиального обслуживания, российским банкам нужно не только расширять продуктовую линейку премиальных пакетов, дополняя ее все новыми услугами, но и глубже исследовать, анализировать существующие продукты и предложения с целью повышения их качества. Необходимо на регулярной и индивидуальной основе проводить анализ потребностей конкретных клиентов, после чего сконцентрироваться на тех услугах, которые действительно необходимы премиальному сегменту.

4. Повышение финансовой грамотности клиентов. Часто из-за недостаточной осведомленности в области финансов и современных банковских тенденций клиенты, в том числе относящиеся к премиальному сегменту, не используют или используют не в полной мере возможности премиального банковского обслуживания, относятся с недоверием к предложениям персональных менеджеров, не разбираются в предлагаемых финансовых инструментах, из-за чего боятся их использовать. Чтобы избежать потери клиентов из-за низкого уровня их финансовой грамотности, банкам необходимо регулярно проводить семинары, мастер-классы, тренинги для действующих клиентов премиального сегмента и потенциальных премиальных клиентов, направленные на повышение их финансовой грамотности, осведомленности в области последних тенденций финансов, финансовых рынков, современных финансовых инструментов.

Для успешной деятельности в области премиального обслуживания важным фактором является удержание уже существующих клиентов и распространение премиальных пакетов среди новых клиентов, расширение доли рынка; при этом новые клиенты должны быть «качественными», соответствующими категории премиального обслуживания. Для достижения этих целей сформированы следующие предложения по улучшению качества премиального обслуживания, которые могут стать основой для проведения реинжиниринговых мероприятий в банках.

1. *Повышение уровня подготовки персонала.* Работой с премиальными клиентами, а именно финансовым планированием, консультированием

в области банковских продуктов и небанковских услуг, должны заниматься специально подготовленные высококвалифицированные специалисты, которые сосредоточены только на обслуживании премиального сегмента. Банкам необходимо с особой тщательностью подходить к подбору персонала; любой принятый сотрудник должен проходить предварительное обучение, чтобы разбираться во всех тонкостях даже самых сложных инструментов премиального обслуживания и оперативно отвечать на вопросы клиентов, решать их проблемы, своевременно узнавать об изменениях экономической ситуации, положения на финансовых рынках и информировать о них клиентов. Кроме того, банк должен организовывать регулярное проведение курсов повышения квалификации персонала. Эти мероприятия касаются не только профессиональной подготовки персональных менеджеров, но и их навыков грамотного общения с клиентом, соблюдения морально-этических норм. Чтобы добиться этих качеств у персональных менеджеров, банкам следует проводить различные тренинги, которые способствуют успешному и эффективному общению, помогают в работе со сложными или проблемными клиентами. Подготовка кадров, повышение квалификации, регулярные тренинги способствуют оказанию услуг на высоком уровне, грамотному построению работы с клиентом в соответствии с его целями и возможностями, что сформирует у клиента положительное впечатление о банке в целом.

2. *Регулярное проведение маркетинговых исследований, разработка новых каналов привлечения клиентов.* Банкам следует ввести специальную систему мотивации персонала, которая будет способствовать росту числа премиальных клиентов. Стимулирование сотрудников должно быть направлено на выявление перспективных для премиального обслуживания клиентов и продажу премиальных продуктов. Для увеличения доли состоятельных клиентов необходимо применять нестандартные подходы рекламного привлечения и распространения информации: такие клиенты редко обращают внимание на наружную рекламу или рекламу в Интернете. Проведение качественной рекламной компании, маркетинговых исследований возможно при наличии у персонала внутренней заинтересованности, поэтому построение грамотной системы мотивации сотрудников, улучшение условий работы являются важными факторами для улучшения механизма премиального обслуживания.

3. *Сегментация внутри премиального сегмента,* выделение в нем сегментов affluent (премиальные клиенты) и mass affluent (клиенты массового премиального сегмента). Клиенты данных сегментов различаются по своим финансовым

возможностям и потребностям, что необходимо принимать во внимание банку при работе с ними. Это возможно учесть следующим образом: клиентам сегмента mass affluent может быть предложен пакет с ограниченным набором услуг и, соответственно, с более низкой стоимостью обслуживания. В этом случае и клиентские менеджеры должны разделяться по уровню обслуживания, становиться экспертами в обслуживании конкретной категории клиентов, увеличивая свое понимание потребностей отдельных сегментов. Подобная схема работы используется в Райффайзенбанке (пакеты Premium Banking и Premium Direct), но также может быть использована и в других банках, предоставляющих премиальное обслуживание.

Нами было выявлено, что банки предлагают примерно одинаковый набор премиальных банковских продуктов, банкам сложно конкурировать в области процентных ставок по кредитам и депозитам, так как они зависят от ситуации на финансовых рынках и политики Центрального банка РФ. Соответственно, отличия наблюдаются в основном в области небанковских премиальных услуг. Отсюда можно сделать вывод, что развитие именно этого направления будет способствовать повышению конкурентоспособности банка в области премиального обслуживания.

В связи с этим могут быть сформулированы следующие предложения по совершенствованию небанковских привилегий, которые способны послужить основой для проведения реинжиниринговых мероприятий.

1. Клиенты премиального сегмента часто бывают за границей, многие банки предлагают премиальным клиентам помощь в бронировании и подборе тех или иных гостиниц, однако прямого сотрудничества с отелями нет, поэтому банкам следует обратить внимание на крупные сети отелей и гостиниц, которые представлены в большинстве популярных туристических стран. Формирование партнерских отношений с такими сетями гостиниц, предоставление держателям премиальных карт и членам их семей скидок от стоимости бронирования и проживания, особых условий обслуживания будут способствовать повышению лояльности часто путешествующих клиентов к банку, а также «привязке» клиента к конкретной гостиничной сети, что является взаимовыгодным фактом как для гостиниц, так и для банка.

2. Для наиболее активных премиальных клиентов, ведущих собственный бизнес, занимающихся инвестированием, в рамках пакета услуг может быть организована подписка на специализированные издания, экономические журналы, бизнес-журналы, которые содержат соответствующие аналитические материалы, способ-

ствующие принятию качественных управленческих решений. Также для таких клиентов может составляться подборка ближайших тематических мероприятий, конференций, выставок в конкретном городе в зависимости от профессиональных или финансовых интересов клиента, осуществляться рассылка приглашений на них. Представителям банка также следует посещать подобные мероприятия, на них можно рассказать о своей премиальной программе, а также найти потенциальных клиентов премиального обслуживания.

3. Премиальные клиенты заботятся об образовании и всестороннем развитии своих детей. Банкам также следует видеть в подрастающем поколении своих будущих клиентов, в том числе премиальных. Проведение курсов финансовой грамотности для детей старшего школьного возраста, чьи родители используют премиальный пакет услуг, будет способствовать формированию у подрастающего поколения навыков грамотного распоряжения личными финансами. На подобных курсах сотрудники банка могли бы рассказывать слушателям об использовании стандартных банковских продуктов и инструментов, о возможностях инвестирования. Такие курсы могли бы стать неплохой подготовкой школьников, интересующихся финансами, для поступления в университеты на соответствующие направления, полученные знания окажутся полезными и в повседневной жизни.

4. В настоящее время Интернет и, в частности, социальные сети приобретают все большую значимость в повседневной жизни каждого, в этой связи банкам нужно обратить внимание на этот инструмент как на инструмент продвижения премиальных услуг и привлечения новых клиентов. Этот механизм можно реализовать с помощью уже существующих клиентов следующим образом: клиент публикует отзыв о понравившейся премиальной услуге (консьерж-сервис, помощь в путешествии и т.д.) на своей странице в социальной сети и взамен получает дополнительные бонусы по своей премиальной карте от банка (например, повышенный cash-back в течение определенного периода). Банк в этом случае получает дополнительный канал продвижения своих услуг, тем более что людям всегда интереснее читать отзыв об услуге от реальных клиентов.

5. Проведение опросов среди премиальных клиентов, не только касающихся качества оказываемых услуг (такие опросы чаще всего проводятся регулярно), но и направленных на выявление потребностей клиентов, а именно: скидки и бонусы от каких компаний им хотелось бы получать, какие дополнительные услуги

интересуют клиентов, отзывы и предложения по существующим премиальным продуктам. Такие опросы можно запустить онлайн через личные кабинеты пользователей, что не требует больших затрат. Результаты опросов позволят сформировать более актуальное представление о потребностях клиентов. Станет понятно, с какими компаниями следует налаживать сотрудничество, чтобы на более высоком уровне удовлетворить эти потребности.

6. Многие банки в рамках премиального пакета оказывают услуги трансфера, помощи на дорогах, однако нередко у клиента возникает потребность в покупке нового автомобиля, в связи с этим им необходима консультация специалиста в этой области. Банк в рамках консьерж-сервиса также может взять на себя этот вопрос, предоставив премиальному клиенту специалиста, который займется помощью в подборе транспортного средства для клиента в соответствии с его возможностями и потребностями, посетит вместе с ним дилерские центры, где поможет разобраться во всех технических характеристиках тех или иных марок автомобилей.

7. Все большую популярность в настоящее время набирают здоровый образ жизни и

правильное питание. Организация сотрудничества с магазинами спортивных товаров, товаров здорового питания с целью предоставления для премиальных клиентов особых скидок в данных магазинах или повышенного cash-back будет способствовать повышению лояльности клиента и пропаганде здорового образа жизни.

8. Так как банки большое внимание уделяют зарплатным клиентам, выдают клиентам с соответствующим уровнем дохода премиальные карты, положительным направлением было бы поздравление клиентов с их профессиональными праздниками в зависимости от организации, в которой они работают, рода деятельности и т.д. Поздравление может быть выражено не только в форме смс-сообщения, но и путем предоставления льготных условий обслуживания на определенный период, начисленных бонусов, миль и т.д., специальных предложений от банка.

Принимая во внимание все вышеперечисленные предложения по совершенствованию механизма премиального обслуживания, может быть сформирована обновленная схема этапов бизнес-процесса «премиальное банковское обслуживание» (табл. 2).

Таблица 2

Этапы бизнес-процесса «премиальное банковское обслуживание»

Этап	Содержание	Результат
Анализ рынка	Оценка потенциальных клиентов – владельцев карт и участников зарплатных проектов	Определение приоритетной группы клиентов
*Проведение маркетинговой кампании для привлечения потенциальных клиентов	Информирование об операциях с банковскими картами и условиях обслуживания	Привлечение новых премиальных клиентов
*Повышение квалификации сотрудников, работающих с премиальными клиентами	Организация тренингов, курсов повышения квалификации, введение специальной системы мотивации сотрудников	Обеспечение высокого качества обслуживания премиальных клиентов
*Заключение договоров с компаниями, предоставляющими клиенту скидки и особые условия обслуживания	Изучение и подбор предложений партнеров, расширение продуктовой линейки небанковских услуг	Повышение конкурентоспособности в области небанковских услуг
Сбор информации о клиенте	Идентификация клиента, определение приоритетных направлений обслуживания	Подбор банковских и небанковских продуктов и услуг в соответствии с потребностями конкретного клиента
Заключение с клиентом договора на премиальное обслуживание	Оформление договорной документации по открытию счета, банковской карты	Открытие счета владельцам пакета и формирование бухгалтерских документов для осуществления операций по счету
Сопровождение сделок по счету карты	Начисление процентов, контроль за уплатой процентов, списание / зачисление средств	Отражение в учете условий и результатов операций по картам и счетам
Предоставление премиальных банковских продуктов и услуг	Особые условия по традиционным банковским продуктам, обеспечение взаимодействия с компаниями-партнерами, консьерж-сервис, персональный менеджер, программы лояльности и т.д.	Обеспечение соответствующего договору уровня обслуживания владельца премиального пакета банковских услуг
*Проведение опросов среди держателей премиальных пакетов	Выявление достоинств и недостатков премиальных программ, потребностей и пожеланий клиентов	Определение приоритетных направлений развития, формирование партнерских отношений с компаниями, которые интересуют премиальных клиентов

* дополнительно введенные этапы.

Данные мероприятия позволят повысить уровень и качество предоставляемых услуг. Качество сервиса, в свою очередь, оказывает решающее влияние на повышение лояльности и удержание клиентов. Для этого банкам необходимо отслеживать новые рыночные тенденции, оперативно реагировать на них, развивать продуктовую линейку, постоянно повышать качество обслуживания.

Литература

1. Фокин М. Тенденции развития банковских программ лояльности. URL: <http://bankir.ru/publikacii/20160519/tendentsii-razvitiya-bankovskikh-programm-loyalnosti-10007558/> (дата обращения: 06.04.2018).
2. Программа лояльности банка: лучшие практики и тренды. URL: <http://nbj.ru/publs/banki-i-biznes/2017/03/22/programmy-lojal-nosti-kak-instrument-konkurentnoi-bor-by/index.html> (дата обращения: 06.04.2018).
3. Новоселова Е.Г. Организация деятельности коммерческого банка / под ред. А.А. Земцова. Томск : Издательский Дом Том, гос. ун-та, 2014. 244 с.
4. Шевченко И.В., Немова Я.Н. Методика разработки бизнес-процессов коммерческого банка // Экономика устойчивого развития. 2013. № 14. С. 189–194.
5. Тютюнник А.В. Реинжиниринг кредитных организаций. М. : БДЦ-Пресс, 2010. 154 с.
6. Банковское премиальное обслуживание. 2015 год : демонстрационная версия отчета // Frank Research Group. URL: http://www.frankrg.com/userfiles/867_Frank_RG.Premium (дата обращения: 23.07.2018)/
7. Банковское премиальное обслуживание. 2018 год // Frank Research Group. URL: [https://www.frankrg.com/userfiles/Frank%20RG_%20Premium%20Banking%202017_D_EMO_report\(3\).pdf](https://www.frankrg.com/userfiles/Frank%20RG_%20Premium%20Banking%202017_D_EMO_report(3).pdf) (дата обращения: 07.03.2018).
8. Frank RG оценила рынок премиальных банковских услуг // Frank Research Group. URL: https://www.frankrg.com/index.php?new_div_id=1086 (дата обращения: 06.04.2018).
9. Шишаева А.В. Сравнительный анализ параметров банковских карт премиального обслуживания в российских банках // XII Экономические чтения памяти заслуженного деятеля науки РФ профессора Александра Петровича Бычкова : сб. материалов междунар. науч.-практ. конф. 26–27.10.2017. Томск : Издательский дом Том. гос. ун-та, 2017. С. 243–251.