

ФОРМИРОВАНИЕ И ИЗМЕРЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ К БАНКОВСКОЙ ЭКОСИСТЕМЕ

**Е.А. Ташлыкова, эксперт
Банк ВТБ (ПАО)
(Россия, г. Москва)**

DOI:10.24412/2411-0450-2025-7-204-209

Аннотация. Работа посвящена изучению феномена лояльности клиентов в современной экономике, характеризующейся переходом от традиционных коммерческих подходов к формированию комплексных решений в виде экосистем. Исследование раскрывает сущность и значение лояльности, её компоненты и методы измерения, а также рассматривает особенности формирования лояльности в банковской сфере, подчеркивая роль эмоциональной привязанности и доверия клиентов к бренду.

Ключевые слова: экосистема, лояльность, метрики лояльности, лояльность к экосистеме, банковская экосистема.

На текущий момент времени мы находимся на стадии эволюции рыночных взаимоотношений между заинтересованными сторонами, а именно поставщиками и потребителями. Данный период характеризуется утратой прежней прямолинейности коммерческих стратегий, направленных на формирование предложения конкретных продуктов или услуг с детерминированных набором функциональных характеристик и предназначенных исключительно для удовлетворения узко или частично определенных запросов потребителей. Сегодня фокус внимания акцентируется не на простом приобретении продукта, а на получении оптимального решения актуальных жизненных задач. В результате доминирующую роль приобретает не товар или услуга, а возможность компании предложить интегральное решение проблемы потребителя. Следовательно, коммерческое предложение перестало сводиться лишь к единичному решению, а приобретает всё более сложный многоуровневый подход, направленный на устранение комплекса возникающих трудностей потребителя, которые в свою очередь представляют собой совокупность малых потребностей, объединённых общей глобальной задачей. Именно поэтому компании вступили в конкурирующую борьбу систем и бизнес-процессов на разрешение как максимально более глобальных и обобщенных запросов целевого сегмента.

Современная экономика движется от узких отраслевых границ к созданию интегрированных экосистем, где компании предлагают

комплексные решения различных потребностей клиентов. Конкурентоспособность определяется способностью формировать эффективные экосистемы, максимизирующие удовлетворение потребностей. Переход к экосистемности усложняет стратегии удержания клиентов, вынуждая компании переходить от традиционного подхода сегментации рынка к предложению целостных комплексов решений, покрывающих широкую сферу жизненных ситуаций потребителя.

В результате перед бизнесом возрастает роль самой задачи по привлечению и удержанию клиента. Теперь необходимо не просто поддерживать интерес к отдельному продукту или бренду, а обеспечивать долгосрочную вовлеченность в предложенные решения. Для этого компаниям необходимо переосмыслить свою стратегию по формированию и удержанию лояльности, сместив фокус внимания с индивидуальных продуктов на закрытие глобальных потребностей, укрепляя таким образом отношения между брендом и потребителем.

Современная концепция лояльности основывается не на приверженности отдельному бренду, а на доверии к экосистеме, способной решать любые задачи клиента. Таким образом, новый подход требует изменений структуры бизнеса, повышения квалификации сотрудников и улучшения качества услуг, что является ключевым условием успеха компаний в будущем. Исследование феномена лояльности представляет значительный теоретический и практический интерес в силу

сложности и многоаспектности. Традиционно концепция лояльности рассматривалась как проявление преданности потребителей определенному бренду, продукту или услуге, закрепленное поведением (например, многократные покупки), когнитивными факторами (предпочтениями) и эмоциями (приверженность и чувство принадлежности) [1].

Однако современные реалии цифрового общества, стремительно развивающиеся технологии и обострение конкуренции ставят под сомнение классические модели лояльности. Растущие возможности выбора, влияние информационных потоков и доступность альтернатив делают традиционный подход к исследованию лояльности недостаточно полным и актуальным.

Лояльность – это сложное явление, отражающее глубокое положительное восприятие бренда или услуги, проявляющееся в стабильных предпочтениях и поведении потребителей. Классически лояльность определяют, как состояние постоянного положительного отношения, сопровождающееся намерением продолжать взаимодействие с брендом [2].

Сегодняшний бизнес отличается высокой конкуренцией, делая лояльность клиентов важнейшим фактором успеха. Лояльность снижает затраты на привлечение новых покупателей [3], повышает частоту повторных покупок и уменьшает чувствительность к изменениям цен [4]. Эти преимущества способствуют эффективному распределению бюджета и обеспечивают стабильность денежных потоков, обеспечивая долгосрочный рост и устойчивость бизнеса. Лояльность клиентов в банковском секторе характеризуется рядом существенных отличительных особенностей, что объясняются уникальной природой самого бизнеса, особенностями регулирования и особыми требованиями к взаимоотношениям с клиентами.

1. Высокие барьеры входа и перехода

Одним из главных отличий является наличие высоких барьеров для смены поставщика услуг. Клиенты, использующие банковские сервисы, сталкиваются с трудностями при смене банка: необходимость перевода крупных сумм денег, переоформления кредитных обязательств, привыкание к новому интерфейсу и сервисам.

2. Долгосрочные отношения и обязательства

Отношения клиента с банком носят длительный характер, поскольку многие финансовые продукты имеют продолжительный период использования: ипотека, долгосрочные вклады, инвестиционные портфели, накопительные счета. Такие обстоятельства способствуют развитию крепких отношений между клиентом и финансовым учреждением, делая переход к другому банку крайне затруднительным.

3. Финансовая безопасность и доверие

Особое значение в банковской сфере придаётся доверию клиентов к финансовой стабильности учреждения. Доверие выступает основой эмоциональной связи клиента с банком, создавая предпосылки для длительной лояльности. Отсутствие уверенности в надёжности банка может привести к массовому оттоку клиентов, даже при наличии привлекательных тарифов и выгодных ставок.

Этими особенностям присуща особая важность эмоциональной составляющей лояльности. Как показали исследования Mittal и Lassar [5], а также работы Berry [6], в банковской среде эмоциональная лояльность (основанная на доверии и чувстве защищённости) оказывается гораздо сильнее, чем рациональная составляющая (связанная с процентными ставками, тарифами и прочими материальными выгодами). Такое положение рынка диктует банкам особое внимание к созданию атмосферы доверия и укрепления эмоциональной привязанности клиентов, используя нестандартные и креативные подходы, помимо традиционной ценовой политики и рекламных акций.

Таким образом, особое значение приобретает вопрос формирования устойчивой лояльности среди клиентов. С ростом однородности предложения основным критерием успешности выступает способность финансовой организации формировать долгосрочную эмоциональную связь клиента с брендом. Доверие и положительный опыт сотрудничества становятся ключевыми факторами обеспечения стабильности клиентской базы и снижения рисков оттока потребителей. Таким образом, современная динамика развития банковской сферы носит характер состязательной гонки, где победителем оказывается субъект,

способный сочетать финансовую привлекательность продукта с созданием атмосферы высокого уровня доверия и удовлетворения потребностей целевой аудитории.

Современный банковский сектор находится на этапе глубоких преобразований, вызванных влиянием цифровизации и изменений в ожиданиях потребителей. Традиционное противостояние на основе сравнения процентных ставок и комиссий постепенно вытесняется борьбой за установление доминирующего положения в создаваемых экосистемах, представляющих собой совокупность взаимосвязанных финансовых и нефинансовых услуг, объединённых единой цифровой средой [7]. Это знаменует начало качественно нового этапа эволюции финансового сектора, где главным ресурсом становится не отдельно взятый продукт, а умение сформировать уникальный комплекс интегрированных сервисов, охватывающий практически все стороны повседневной жизни клиента.

По мнению экспертов Всемирного экономического форума, (World Economic Forum) [8], банковские экосистемы воплощают собой особый тип платформенных бизнес-моделей, объединяя финансовые и нефинансовые услуги в едином пространстве, доступном через цифровые каналы. Данная концепция кардинально изменяет саму суть конкурентной борьбы, устанавливая новые стандарты ведения бизнеса и вводя дополнительные барьеры для новых участников рынка.

Эмпирические исследования консалтингового агентства McKinsey (2021) свидетельствуют о значительном потенциале банковских экосистем в плане повышения конкурентоспособности [9]. Так, правильно выстроенная экосистема позволяет добиться:

- увеличения пожизненной ценности клиента (LTV) на 30-40%;
- сокращения расходов на привлечение новых клиентов на 25-35%;
- роста объёмов кросс-продаж в 2-3 раза.

Тем самым внедрение экосистем становится важнейшим элементом стратегического позиционирования банка в условиях усиления конкуренции и ускорения темпов цифровизации мировой экономики.

Традиционная модель, основанная на транзакционной лояльности к отдельным банковским продуктам, уступает место комплексной

концепции экосистемной лояльности [10], где ценность создается через интегрированный набор сервисов. Этот переход отражает более широкую трансформацию банковского сектора от product-centric к client-centric подходу. Таким образом, автор предлагает новый взгляд к определению лояльности, а именно внедрение понятия лояльность к экосистеме.

Лояльность к банковской экосистеме – это сложное понятие, отражающее отношение потребителей к продуктам и услугам банка, предоставляемым через систему взаимосвязанных цифровых платформ и партнёрских решений (так называемую банковскую экосистему). Такая лояльность формируется благодаря доверию пользователей к банку, качеству обслуживания, удобству пользования сервисами и выгодности предложений внутри этой структуры.

Характеристики лояльности к банковской экосистеме:

1. Постоянство использования

Пользователи регулярно обращаются к различным продуктам и услугам, входящим в состав экосистемы. Это проявляется как активное применение мобильных приложений, онлайн-сервисов, цифровых банковских карт, финансовых инструментов и различных платёжных решений.

2. Эмоциональная привязанность

Клиенты испытывают положительное восприятие бренда банка и всей инфраструктуры экосистемы. Они воспринимают банк как надежного партнёра, который обеспечивает безопасность операций, удобство платежей и комфорт взаимодействия с финансовыми услугами.

3. Активное вовлечение в программы лояльности

Взаимодействие с различными бонусными системами, накопительными схемами, скидочными предложениями и специальными акциями становится важной частью клиентского поведения. Потребители активно участвуют в акциях, собирают бонусы и пользуются привилегиями экосистемы.

4. Устойчивое предпочтение перед внешними альтернативами

Если клиенты выбирают продукты экосистемы даже при наличии аналогичных предложений извне, значит уровень доверия и удовлетворённости высоким. Люди отказы-

ваются переходить к другим банкам или сторонним сервисам, предпочитая пользоваться услугами своей привычной финансовой платформы.

5. Высокий уровень цифровой вовлеченности

Поведение современных потребителей характеризуется высокой активностью в цифровом пространстве. Пользователь постоянно взаимодействует с мобильными приложениями банка, проводит платежи, управляет счетами, оформляет кредиты и инвестирует средства прямо через экосистему.

6. Партнёрские предложения

Важной частью экосистемы является возможность получать дополнительные услуги и преимущества от партнеров банка, включая покупки товаров и услуг по специальным условиям, участие в совместных маркетинговых мероприятиях и предоставление скидок в рамках партнёрской сети.

Лояльность к банковской экосистеме означает не просто предпочтение конкретного банка или продукта, а формирование глубоких эмоциональных и поведенческих связей с финансовым институтом. В цифровую эпоху это особенно важно, поскольку клиенты ждут персонализированных и удобных решений для всех своих финансовых задач.

Развитие концепции экосистем стало предметом исследований специалистов из разных областей знаний: маркетинга, психологии, менеджмента и экономики. Экосистема представляет собой сложную структуру взаимоотношений между потребителями, производителями товаров и услуг, партнерами и третьими сторонами, действующими совместно на единой платформе.

Одним из пионеров развития данной теории был Porter M., который представил идею формирования компаниями целостных экосистем взамен разработки отдельных продуктов. В своей работе он подчеркнул важность комплексного подхода к удовлетворению потребностей клиентов посредством интегрированных решений.

Другой значительный вклад принадлежит работам Evans D.S., Schmalensee R., опубликованным в 2016 году [11]. Они развили концепцию платформ и сетевых эффектов, где ключевым элементом становятся агрегаторы – цифровые площадки, объединяющие различ-

ные виды бизнеса и пользователей. Именно благодаря таким площадкам формируются устойчивые сети взаимовыгодных взаимодействий.

Традиционная лояльность фокусируется преимущественно на привязанности потребителя к конкретному бренду или продукту. Однако, современная экономика предлагает пользователям возможность выбора среди множества предложений, причем зачастую клиенты принимают решение, не исходя из качества отдельного товара, а учитывая комплексный опыт работы с экосистемой бренда.

Таким образом, компаниям важно постоянно совершенствовать внутренние процессы и дизайн операционной модели, оптимизируя качество предоставления всего спектра услуг и создавая условия для долгосрочной приверженности клиентов.

Методы измерения лояльности к банковской экосистеме

Классические методы оценки лояльности к экосистеме, включая опросы удовлетворённости, анализ повторных покупок и расчёт коэффициента удержания клиентов, являются недостаточно эффективными применительно к современным цифровым экосистемам. В условиях комплексного цифрового окружения потребителя возникает необходимость учитывать новые факторы, отражающие специфику поведения пользователей внутри сложных платформовых решений.

Традиционные показатели лояльности имеют ряд ограничений:

1. Ограниченнность

Стандартные инструменты принимают в фокус внимания преимущественно отдельные продукты или услуги компаний, игнорируя широкий спектр сервисов, предоставляемых через единую цифровую платформу.

2. Отсутствие учета кросс-канального взаимодействия

Классические модели редко учитывают поведение потребителей во множестве различных каналов и продуктов в рамках одной платформы.

3. Низкая чувствительность к поведению покупателей

Метрики часто неспособны точно отразить реальный уровень приверженности клиентов к экосистеме.

Для эффективного измерения уровня привязанности клиентов к экосистеме автор предлагает новый подход, включающий следующие ключевые параметры:

1. Индекс взаимодействия с экосистемой

Индекс оценивает степень вовлечения клиента в различные сервисы экосистемы. Ключевые аспекты индекса включают:

- частоту использования разных продуктов экосистемы;
- глубина используемых сервисов;
- интеграцию различных устройств и приложений в рамках единой платформы.

Этот показатель позволяет измерять общее количество взаимодействий клиента с системой и выявлять наиболее привлекательные точки контакта.

2. Показатель интеграции клиента в экосистему

Показатель включает:

- количество взаимосвязанных сервисов;
- частота использования нескольких сервисами одновременно;
- среднее время жизни в экосистеме;
- интенсивность транзакций в экосистеме.

Данный индекс помогает выявить насколько глубоко интегрирован потребитель в общую систему и какие барьеры препятствуют уходу от данной экосистемы.

3. Уровень оттока к аналогичным предложениям

Коэффициент показывает готовность клиента отказываться от других предложений

Библиографический список

1. Дегтярева Я.В. Потребительская лояльность как результат ценностно-рационального взаимодействия // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № S2. – С. 71-76.
2. Oliver R.L. Whence consumer loyalty? //Journal of marketing. – 1999. – Т. 63. – № 4-1. – С. 33-44.
3. Reichheld F.F., Sasser E.W. Jr. Zero defections: Quality comes to services. – Harvard Business Review, 1990.
4. Gupta S., Zeithaml V. Customer metrics and their impact on financial performance. Marketing Science Institute Report No. – 2006.
5. Mittal B., Lassar W.M. Why do customers switch? The dynamics of satisfaction versus loyalty // Journal of services marketing. – 1998. – Т. 12. – № 3. – С. 177-194.
6. Berry L.L. Cultivating service brand equity // Journal of the Academy of marketing Science. – 2000. – Т. 28. – С. 128-137.
7. Gomber P., Koch J.A., Siering M. Digital Finance and FinTech: current research and future research directions // Journal of business economics. – 2017. – Т. 87. – С. 537-580.
8. Schwab K. et al. World economic forum // Global Competitiveness Report (2014-2015). – 2015.
9. McKinsey & Company. (2021). The rise of digital challengers in banking.

даже при наличии конкурентоспособных вариантов. Основные элементы расчета показателя:

- вероятность перехода на аналогичные предложения после изменения условий обслуживания;
- степень ценности потребителем текущей экосистемы;
- сила бренда экосистемы.

Таким образом, метрика позволяет определить устойчивость позиции бренда перед конкурентами и наличие барьера выхода.

Предложенные показатели позволяют компаниям значительно точнее прогнозировать лояльное поведение потребителей и разрабатывать действенные программы стимулирования, направленные на повышение общей вовлеченности клиентов в экосистему.

Таким образом, внедрение комплекса инновационных аналитических инструментов обеспечит значительный рост экономической эффективности бизнеса, построенного вокруг крупных экосистемных проектов.

Лояльность к банковской экосистеме представляет собой важный фактор устойчивого развития финансового сектора в условиях цифровой экономики. Обеспечение этой лояльности требует освоения новых теоретических конструкций, разработки надежных методик оценки и внедрения передовых управленческих практик.

-
10. Dide A.S., Basu C. Customer Loyalty: Toward an integrated framework // Journal of the Academy of Marketing Science. – 1994. – T. 22. – № 2. – C. 99-105.
 11. Evans D.S., Schmalensee R. Matchmakers: The new economics of multisided platforms. – Harvard Business Review Press, 2016.

FORMATION AND MEASUREMENT OF LOYALTY TO THE BANKING ECOSYSTEM

E.A. Tashlykova, expert
VTB Bank (PJSC)
(Russia, Moscow)

Abstract. The work is devoted to the study of the phenomenon of customer loyalty in the modern economy, characterized by the transition from traditional commercial approaches to the formation of complex solutions in the form of ecosystems. The study reveals the essence and meaning of loyalty, its components and measurement methods, and also considers the features of loyalty formation in the banking sector, emphasizing the role of emotional attachment and customer trust in the brand.

Keywords: ecosystem, loyalty, loyalty metrics, ecosystem loyalty, banking ecosystem.