



senteo

experience is everything

330

ВИЗИТОВ

32

банка

8

ТАЙНЫХ
ПОКУПАТЕЛЕЙ

CXCI 2020

RUSSIA

Customer Experience Culture Index



ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО





Почему в век цифровизации, трансформации и agile взаимодействие с клиентами всё ещё остается на низком уровне?

Похоже, что всё внимание и ресурсы компаний уходят на создание технологического преимущества. В какой-то момент банки настолько увлеклись развитием продуктового функционала, что клиентский опыт ушел на второй план. Человек всё ещё остаётся аналоговым и он продолжает принимать решения зачастую эмоционально, а цифровое преимущество не всегда является фактором принятия решения.

Большинство клиентов сейчас могут совершать практически любые операции в топовых банках, не взаимодействуя напрямую с сотрудниками, но, когда действительно нуждаются в помощи человека, контакт с ним чаще всего не вызывает положительных эмоций, а иногда и вовсе расстраивает.

Большую часть вопросов люди пытаются решить в каналах самообслуживания, потом в колл-центрах, а в отделение приходят только тогда, когда нет другого варианта, или клиент просто так привык.

Именно поэтому уровень компетентности, эмпатии и эффективности сотрудников в этот момент должны соответствовать контексту контакта с клиентом со всей его потенциальной серьёзностью и масштабом.

В 2007-2012 годах senteo публиковали результаты своих исследований Индекса Впечатлений Клиента (CEI – Customer Experience Index), который стал стандартным рейтингом банков России.

В отсутствие других показателей ежегодный cei порождал оживлённые дискуссии в отрасли и даже стал стратегическим KPI для многих компаний.

Пять ключевых областей измерения (бренд, коммуникации, окружение, предложение и культура) давали целостную картину того, как каждый банк воспринимается клиентами.

5 лет исследований cei и консультаций банков senteo оказали значительное влияние на уровень развития рынка и его общую зрелость.

В 2019 году мы рассматривали возможность повторного запуска cei. Мы изучили текущий уровень развития рынка и обнаружили, что

бренд, коммуникации, окружение, предложение в топовых банках примерно соответствуют ожиданиям клиентов (учитывая некоторые отклонения от мировой передовой практики).

Однако есть одна область, которая всё ещё остаётся проблемной и сильно различается между конкурентами. Культура сотрудников фронт-лайна, напрямую взаимодействующих с клиентами. Она за последние 10 лет практически не развивалась.

Поэтому мы пришли к выводу, что максимальную ценность для банковского рынка сможем дать, если сфокусируем его на развитии корпоративной культуры и впечатлениях клиента в каналах взаимодействия.

Мы пересмотрели нашу систему скоринга cei и детализировали область, связанную с корпоративной культурой фронт-лайна и качеством контакта. Так был запущен новый Индекс Культуры Взаимодействия с Клиентами (CXCI – Customer Experience Culture Index).

В 2020 году мы организовали 330 тайных посещений. Каждое из них мы оценили с помощью детальной скоринг-карты и обнаружили значительный разрыв между ожиданиями клиентов и тем, как на самом деле обстоит ситуация банков, которые мы исследовали.

Многие наблюдения оказались неожиданными, учитывая общую зрелость рынка, конкуренцию и амбиции крупных игроков.

Мы проводили исследование не для того, чтобы вызвать скандал или конфликт, и у нас нет намерения выставить кого-либо в плохом свете.

Однако, мы надеемся, что данное исследование послужит напоминанием о том, что человеческие контакты важны для управления и развития отношений с клиентами, и что уровень культуры сотрудников фронтлайн и качество контактов с клиентами имеют важное значение даже в наш цифровой век.

Мы уверены, что cxci поможет банкам страны приоритизировать развитие корпоративной культуры и положительно повлияет на качество контактов с клиентами во всех каналах взаимодействия.

senteo использует уникальный подход, который помогает компаниям построить новую бизнес-модель. В её основе — эффективное управление длительными и взаимовыгодными отношениями с клиентами.

Для бизнеса такие отношения предполагают не просто качественное обслуживание или приятные впечатления своих клиентов от взаимодействия с данным бизнесом, но и добавленную стоимость от выстраивания отношений с ними за пределами простых товаров и услуг.

Такие отношения приносят бизнесу существенную выгоду, которая выражается в более низких рисках и операционных расходах, в повышении продаж, доходности и истинной лояльности клиентов.

senteo уже реализовала эту модель во многих странах в разных отраслях бизнеса и подтвердила её эффективность опытным путём.





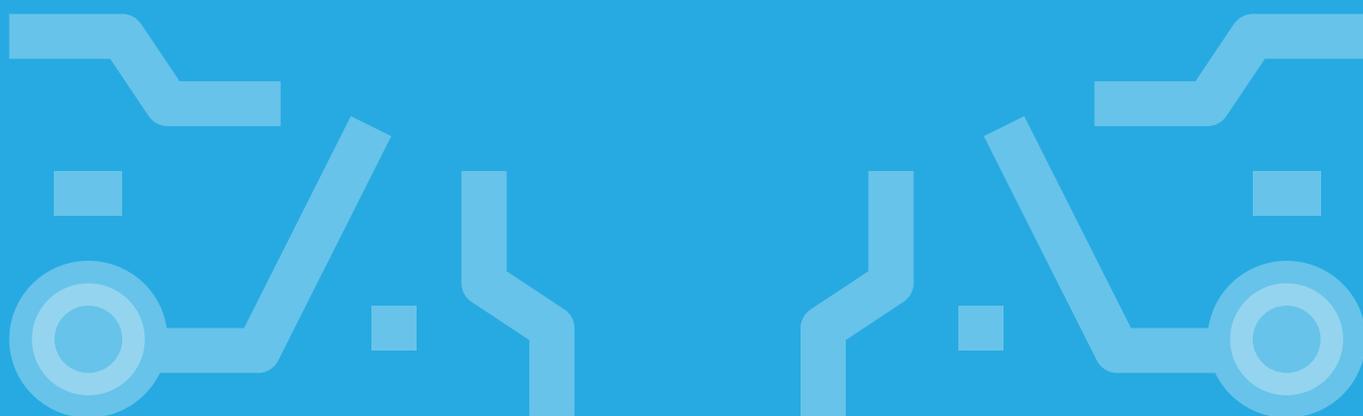
Многие аспекты бизнеса, хоть и имеют важное значение для повседневной операционной деятельности, но неинтересны и невидимы для клиента.

Оценка индекса культуры служит инструментом формирования клиентского опыта. Критерии оценки отражают качество взаимоотношений с клиентом: чем оно выше, тем он менее чувствителен к цене, ошибкам и недостаткам в обслуживании, а также к предложениям конкурентов.

Гостиницы и рестораны имеют свои звёздные системы оценок, и мы считаем, что другие B2C-отрасли также могут создавать собственные рейтинги. Они будут отражать, насколько компания соответствует эталонному образцу из передовой международной практики, или включать в себя уникальные метрики, учитывающие локальные особенности.



ПЯТЬ ЛЕТ





«CEI» ?

В 2007-2012 годах senteo публиковала результаты своих исследований Индекса Впечатлений Клиента (cei), который позволил сравнить розничные банки и стал их стандартным рейтингом. Однако он применим к любой B2C-отрасли.

Индекс впечатления клиента, являющийся инструментом для оценки качества и постоянства впечатлений, создаваемых банками для потенциальных клиентов, позволял делать сравнительный анализ розничных банков.

Построение индекса основано на пяти ключевых областях, имеющих особое значение для потенциальных клиентов: бренд, коммуникации, окружение, предложение, культура.

Когда клиент встаёт перед выбором, он проходит несколько этапов принятия решения. Они помогают ему сделать выбор: «купить» или «не купить» предлагаемые продукты.

Проводя аналогичные исследования в разных странах, мы обнаружили, что наиболее эффективные и продвинутые по этим 5 областям банки эффективнее привлекают новых клиентов и меньше полагаются на цену в качестве основного преимущества.

senteo оказала значительное влияние на уровень развития рынка и его общую зрелость за 5 лет исследований cei. Многие использовали этот показатель как стратегический KPI.



2007



2008



2009



2010



2012



2020

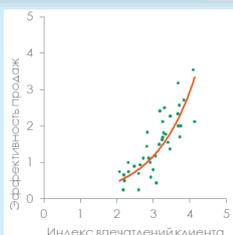
ИНДЕКС ВПЕЧАТЛЕНИЙ КЛИЕНТА (cei)

индекс — среднее в каждой категории

каждый вопрос оценивается по шкале от 1 до 5

вопросы	вопрос
1 2 3 4 5	<p>бренд каждая категория — среднее из пяти вопросов</p> <p>Насколько привлекателен бренд и его позиционирование, направленное на клиентов? Насколько клиенты могут идентифицировать себя с ценностями бренда?</p>
1 2 3 4 5	<p>коммуникации</p> <p>Насколько эффективно организована рекламная деятельность компании для привлечения интереса клиента? Насколько понятны ценности и выгоды, информация о которых передается клиенту?</p>
1 2 3 4 5	<p>окружение</p> <p>Насколько доступны, наглядны, просты в использовании и последовательны точки контакта с клиентом?</p>
1 2 3 4 5	<p>предложение</p> <p>Насколько предложение соответствует потребностям клиента? Насколько удачно продукт «упакован» для создания ценности у клиентов?</p>
1 2 3 4 5	<p>культура</p> <p>Насколько эффективна организация в создании культуры, сосредоточенной на клиенте? Насколько удачно сотрудники взаимодействуют с клиентами?</p>

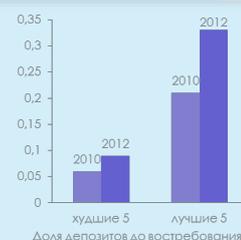
Эффективность продаж



Добавленная премия



Ежедневные отношения



компании, имеющие хорошие показатели по CEI:

Хорошо продают

посмотрите на корреляцию между эффективностью продаж и оценкой по ceI

Зарабатывают больше

сравните стоимость карты Visa Classic / MC Standard у 5 лучших и 5 худших компаний в процентах

Устойчивы

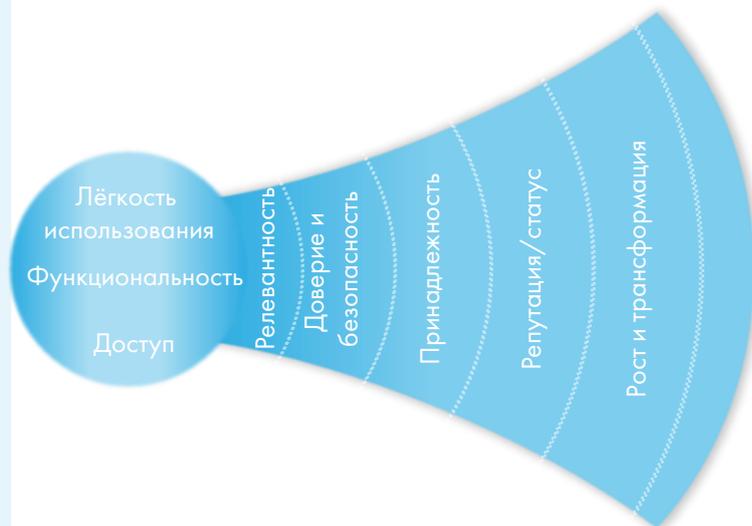
взгляните на долю средств до востребования, в отчетах (2010 и 2012 гг.), % среди всех депозитов



ПОНИМАНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТОМ



использование / отношение



Для привлечения любого потенциального клиента, который только собирается начать отношения с банком очень важны 5 областей: бренд, коммуникации, окружение, предложение и культура. Клиенты будут выбирать банк или банки, рассматривая разные варианты, точно так же, как они это делают с любым другим товаром или услугой. Для банков крайне важно оценить свою эффективность в процессе привлечения клиента. В конце концов, это напрямую влияет на общий рост и доходность розничного бизнеса банка.

В действительности у них есть право «выбрать» банк для ежедневного использования и банк (или банки), который будет помогать в разрешении конкретных проблем или в достижении целей. Когда клиент оказывается в банке впервые, он проходит через несколько простых этапов исследования. Сначала он видит бренд и коммуникации — у него формируется мнение о потенциальных выгодах в случае обращения в этот банк. Затем он осуществляет контакт через одну из доступных точек (окружение). Это можно сделать через физический канал, например, отделение, или через виртуальный канал,

например, колл-центр или Интернет. И если такой первичный контакт будет приятным, то клиент перейдет к пониманию предлагаемых организацией услуг и впечатления от культуры людей, с которыми он взаимодействует. Только после этого он принимает решение — делать или не делать покупку в этом банке.

Эти области исследования клиента также представляют собой очевидные области, в которых банк может потерять клиентов; таким образом, оценка эффективности этих элементов является крайне важным показателем для банков. Проводя аналогичные исследования в разных странах, мы обнаружили, что банки, являющиеся более эффективными и продвинутыми по этим пяти элементам, обычно более эффективны в привлечении новых клиентов и меньше полагаются на цену в качестве основного инструмента привлечения клиентов. Иными словами, банки, создающие более интересное первоначальное клиентское впечатление, эффективнее привлекают новых клиентов. Получая качественное впечатление от обслуживания, клиенты готовы платить более высокую цену.



почему культура





ТОЛЬКО КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА?

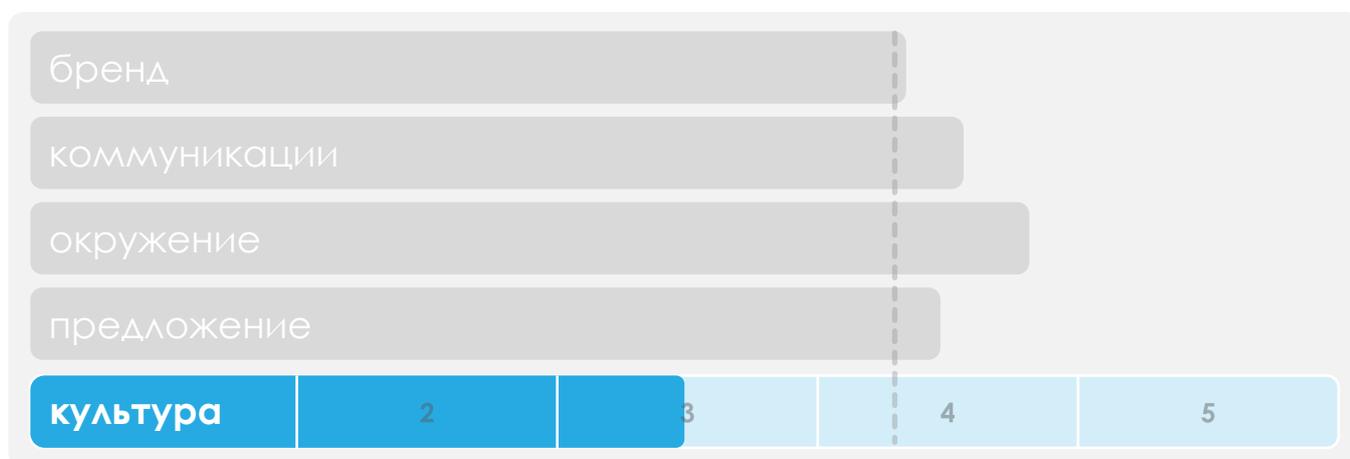
В 2020 году, рассматривая возможность повторного запуска сеi и изучив текущий уровень развития рынка, мы обнаружили, что бренд, коммуникации, окружение и предложение не формируют сильного конкурентного преимущества для клиента и скорей коммодитизированы, но это не отменяет их важности.

Предложения достигли установленного рыночного стандарта, а в некоторых случаях оказались даже более продвинутыми, чем в передовой практике мира. Продукты и услуги очень быстро меняются, а конкуренты быстро копируют их.

В то же время развитие культуры остаётся зоной роста для многих банков. Именно в этой области мы выявили существенные различия на рынке.

Корпоративная культура персонала, напрямую взаимодействующего с клиентами, развивалась медленнее последние десять лет. Мы наблюдаем, что про неё забывают, фокусируясь на более трендовых темах.

Учитывая это, мы пересмотрели нашу систему показателей сеi и добавили в неё больше деталей, связанных с корпоративной культурой сотрудников фронт-лайна и качеством контактов с клиентами. Это легло в основу построения индекса культуры (CXCI – Customer Experience Culture Index).



обоснование выбора культуры

Корпоративная культура — это область, позволяющая организации идентифицировать себя, свои конкурентные преимущества и позиционировать свой продукт на потребительском рынке.

Сегодня в отрасли происходят значительные изменения. На протяжении многих сотен лет банки являлись финансовыми учреждениями. Они занимались хранением и перераспределением финансовых ресурсов. Далее, целью банков стало удовлетворение финансовых потребностей клиента. Не секрет, что в настоящее время, характеризующееся как информационная эра, осуществляется переход на новый этап, связанный с процессом цифровизации.

Сегодня, в эру информации и цифровизации, функции банков также изменяются.

Социальная интеграция – важное направление его развития. С учетом глобальных изменений, банки становятся неотъемлемым элементом образа жизни человека.

Индекс культуры помогает выявить и конкретизировать систему ценностей внутри каждого банка, которая может выстраиваться на критериях, рассматриваемых в данном исследовании. Они эффективно интегрируют с существующей системой ценностей корпоративной культуры банков.



индекс культуры (схси)

индекс — среднее в каждой категории

каждый вопрос оценивается по шкале от 1 до 5

вопросы	1	ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОНТАКТ каждая категория — среднее из пяти вопросов	Насколько удовлетворительно прошёл индивидуальный контакт?
	2		
	3		
	4		
	5		
	1	КОМАНДНОЕ ПОВЕДЕНИЕ	Насколько эффективно организована работа команды в интересах клиента?
	2		
	3		
	4		
	5		
	1	окружение	Насколько доступны, наглядны, просты в использовании и последовательны точки контакта с клиентом?
	2		
	3		
	4		
	5		

субъективные критерии

не входят в общую оценку
корпоративной культуры

	1	путь клиента	Насколько успешно клиент прошёл весь свой путь от встречи до прощания. Решил клиент свою проблему, суть обращения или нет, был ли он удовлетворён?
	2		
	3		
	4		
	5		
	1	Эффективно- сть продаж	Факторы, оказывающие влияние на проведении оценки.
	2		
	3		
	4		
	5		



«ИНДЕКС КУЛЬТУРЫ»? ?

Индекс культуры (схсі), показывает насколько эффективно организация сосредоточена на взаимодействии с клиентами.

схсі позволяет по-новому проанализировать розничные банки, оценить качество и постоянство контактов с клиентом. Развитие внутренней и внешней культуры организации помогает привлекать больше потенциальных клиентов и строить с ними долгосрочные отношения.

Индекс культуры измеряет эффективность банков на основании нескольких ключевых параметров, которые имеют особое значение при прямом контакте клиента с сотрудником.

Чтобы выстроить фирменный язык коммуникаций с внешними источниками и стать более привлекательным, важно выделить лучшие качества банка.

Мы проводили исследование не для того, чтобы вызвать скандал или конфликт. У нас нет намерения выставлять кого-либо в плохом свете.

Однако, мы надеемся, что данное исследование послужит напоминанием о том, что человеческие

контакты важны для управления и развития отношений с клиентами, и что уровень культуры сотрудников фронтлайн и качество контактов с клиентами имеют важное значение даже в наш цифровой век.

почему корпоративная культура так медленно развивается?

Компании направляют основное внимание и ресурсы на создание технологической инфраструктуры, цифровизации, трансформации и agile. В то же время, всё ещё остаются человеческие контакты, весь предыдущий идеальный цифровой опыт с компанией может быть испорчен одним контактом с сотрудником.

При этом, они забывают о важности контакта с реальным человеком и о том, как его качество влияет на лояльность, срок жизни клиента и кросс-продажи.

Даже в условиях текущего кризиса, как никогда важно сохранить его, чтобы построить качественные отношения с клиентами. Когда хорошее приложение перестанет быть конкурентным преимуществом, уровень корпоративной культуры встанет на его место. А это значит, что вкладываться в него стоит уже сейчас.

«agile», «digital»,
трансформация



VS

человеческий
контакт





ИССЛЕДОВАНИЕ

общая информация





выборка банков



В исследовании мы использовали данные, полученные 8 тайными покупателями в результате 330 посещений. Они анализировали отделения 32 крупнейших банков с филиалами в г. Москве, несмотря на то, что качество корпоративной культуры может различаться в

разных регионах, даже внутри одного банка.

Объекты для исследования были выбраны на основании народного рейтинга сайта banki.ru. Целевое число отделений по каждому из них определялось с учетом размера розничной сети в городе.

* Исследование проводилось в январе 2020 года, до момента реорганизации в форме присоединения Связьбанка к Промсвязьбанку. Поэтому, он выступает как самостоятельная единица наблюдения.

ПОДХОД К ПРОВЕДЕНИЮ ИССЛЕДОВАНИЯ

Чтобы обеспечить более высокую последовательность и точность результатов, тайные покупатели сменяли друг друга, посещали целевые банки по несколько раз и в разное время. В каждом отделении они были минимум дважды.

Каждое банковское отделение посещалось не менее двух раз.

Отделения, получившие крайне низкие или крайне высокие баллы («+/-» один полный балл по шкале от 1 до 5), проверялись дополнительно, пока допустимая погрешность не становилась незначительной.

Тайные покупатели взаимодействовали с персоналом отделений в рамках продаж, обслуживания, задавали вопросы на основании нескольких стандартных сценариев (не премиальное обслуживание).

Для тайных покупателей мы разработали оценочные карты, которые включали в себя 22 вопроса об индивидуальном контакте, командном поведении и внутренней среде помещений. Каждый элемент они оценивали по пятибалльной шкале.



Одно посещение занимало от 15 до 20 минут. Чтобы избежать потенциальных ошибочных суждений из-за большого наплыва клиентов, мы выбирали время не только в часы пик. Тайные покупатели также документировали свои визиты с помощью фотосъёмки.

Окончательную оценку ставили по результатам тщательной проверки и после анализа всех данных. Затем определяли место банка в общем рейтинге в соответствии с общим числом баллов.



БЛАГОДАРСТВЕННОЕ
ПИСЬМО

В АДРЕС

FRANK RG

CXCI 2020
customer experience culture index

visits

330

banks

32

shoppers

8

Благодаря исследованию FRANK RG, мы предоставили обезличенные данные, по которым были проведены независимые исследования. Их результаты предоставленные ниже:

1) Top-5 банков имеют гораздо больше средств на счетах до востребования.

На 01.02.2020 в среднем показатель составил 57% в top-5 и 19% в bottom-5.

2) Основа клиентской базы top-5 — относительно высокодоходные сегменты (upper mass, pre-affluent и affluent). Клиенты этих сегментов размещают в банке значительные объемы средств, совершают большое количество безналичных транзакций и являются зарплатными клиентами этих банков.

За это они получают привилегированные условия обслуживания: повышенный cashback при оборотах по карте свыше 75 000 Р в месяц, бесплатное обслуживание премиального пакета, персонального менеджера. Это положительно сказывается на оценке банка.

3) У bottom-5 основа клиентской базы — низкодоходные сегменты. Большим спросом у этих клиентов пользуются кредитные продукты. Для привлечения клиентов эти банки предлагают выгодные условия необеспеченных кредитов: беспроцентная рассрочка по картам (Совкомбанк) или в магазинах (ОТП Банк), длительный льготный период по кредитным картам (Восточный, Почта Банк), беспроцентное снятие наличных за счет кредитного лимита, бесплатное обслуживание кредитной карты и пр.

top-5

большая доля депозитов

57%

bottom-5

19%

депозиты до востребования

top-5

affluent

pre-affluent

upper mass

клиентская база

CXCI 2020
customer experience culture index

visits

330

banks

32

shoppers

8

Клиенты bottom-5 начинают пользоваться услугами банков top-5



top-5 начинает вести себя активно, создавая и расширяя продукты, привлекая к себе клиентов сегмента mass и выше. В последние годы банки top-5 спускаются в нижние сегменты

Ситибанк Citi One, Citi Priority Райффайзенбанк партнер с Лентой, КЭШБЭК, 110 дней ФК Открытие флагманская карта OpenCard

Условия кредитной карты - один из важнейших запросов у mass и low-mass



стоимость обслуживания карты



длительность льготного периода

Банки из bottom-5 "покупают" клиентов не размером cashback, а категоричностью и "товарностью" бонусов

Восточный карта Тепло (начисление на ЖКХ) Почта Банк ко-бренд Магнит, Пятёрочка

ОТП Банк ко-бренд Молния с магазинами электроники

4) Вознаграждения по программам лояльности bottom-5 отличаются от top-5.

Опросы показывают, что для клиентов массового сегмента основным фактором выбора банка является не бонусная программа (4 место по важности), а стоимость обслуживания карты и длительность льготного периода.

Банки из bottom-5 «покупают» клиентов не размером cashback, а категоричностью и «товарностью» бонусов, которые востребованы клиентами mass-сегмента:

- Восточный — карта «Тепло» начисление на услуги ЖКХ
- Почта Банк — ко-бренд «Магнит», «Пятёрочка»
- ОТП Банк — ко-бренд с магазинами электроники «Молния».

5) Исключение — Мособлбанк, который находится на санации СМП-Банка, не предлагает клиентам выдающихся бонусов.

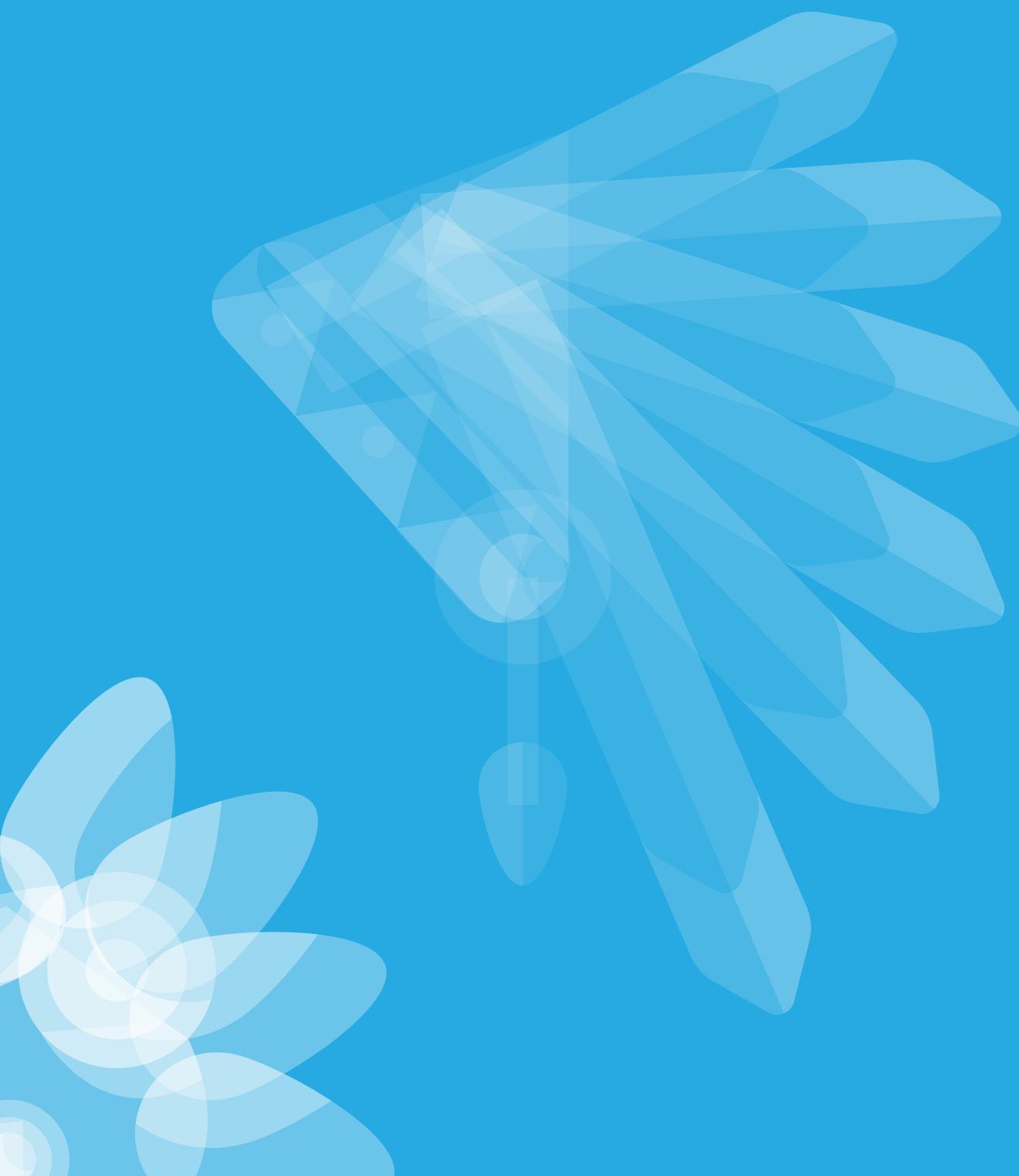
6) В последние годы банки top-5 спускаются в нижние сегменты:

- Райффайзенбанк — партнёр «Ленты», кэшбэк, 110 дней
- ФК Открытие — флагманская карта OpenCard
- Ситибанк — Citi One, Citi Priority.

Разница между top-5 и bottom-5 будет сокращаться.



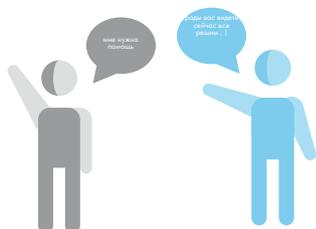
ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ





корпоративная культура

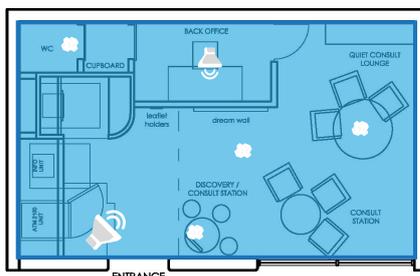
ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ
КОНТАКТ



КОМАНДНОЕ
ПОВЕДЕНИЕ



окружение



области изучения

Носителями корпоративной культуры банка в его отделении являются сотрудники и помещения. Именно поэтому оценка корпоративной культуры является производной от следующих элементов:

1. Качество индивидуального контакта
2. Слаженность работы сотрудников банка
3. Комфортность нахождения в отделении.

особенности критериев

индивидуальный контакт: как сотрудник ведет себя во время общения с клиентом.

командное поведение: это поведенческая динамика команды и взаимодействие сотрудников друг с другом.

окружение: факторы комфорта, находящиеся под контролем людей из данной организации; те, которые влияют на ощущения и эмоции клиента от пребывания в отделении.

критерии оценки

- * Индивидуальный контакт
- * Командное поведение
- * Окружение.

При **индивидуальном контакте** сотрудник отделения стремится превосходить ожидания клиентов, сделать их лояльными, вызывать у них положительные эмоции.

Организация стремится поддерживать **командную атмосферу**, с эффективным распределением ролей и обязанностей. Создаётся культура, при которой сотрудники живут миссией компании.

Поддерживается **приятная атмосфера в помещении**, развита внутренняя навигация, применяются эффективные планировочные решения, все регулируемые параметры настроены так, чтобы посетителю хотелось находиться в отделении.

Всё это говорит о дополнительных усилиях банка, направленных на развитие культуры компании.

рейтинг корпоративной культуры



При оценке культуры мы учитывали 15 критериев, среди которых:

искренность и контакт, вежливость и уважение, внимание и интерес сотрудников отделения в процессе обслуживания;

гармоничное взаимодействие между членами команды, их взаимная поддержка и соответствие позиционированию бренда;

внутреннее функциональное зонирование, эффективность навигации, в каком состоянии находятся помещения, чистота и порядок и т.д.

Среднее значение общего рейтинга культуры — 3,28 (из 5).

Большинство (26 из 32 банков) имеет оценку выше 3. Показатель 3 соответствует стандартной работе, то есть паритетному уровню. Это говорит о том, что, в среднем, большая часть исследуемых банков выполняет базовые требования при обслуживании клиента. Качество оказываемых услуг соответствуют стандартам обслуживания, сотрудники ведут себя нейтрально, наблюдается базовое взаимодействие команды, зонирование помещений в целом не вызывает затруднений у посетителей, отделения находятся в удовлетворительном состоянии.

Показатели 4 и 5 — это значения выше среднеотраслевых. Они характеризуют попытки банков развивать свою культуру эффективнее конкурентов и превзойти ожидания клиента. Это достигается и повышением лояльности своих сотрудников, которые в результате «живут» миссией компании. Это те действия, которые нацелены на положительное впечатление от посещения отделения.

К первой пятёрке рейтинга относятся: Райффайзенбанк, Росбанк, Альфа-Банк, Открытие, Ситибанк. Они же лидируют или занимают высокие позиции в рейтингах *эффективность продаж* и *путь клиента*, которые описаны в следующих разделах.

Следует отметить, что в рейтинге CEI 2012 года, «Альфа-банк» занимал первое место, в рейтинге sxc1 он находится на третьем. Лидером рейтинга sxc1 является Райффайзенбанк, с оценкой 3,95. В рейтинге ce1 2012 года он находился на втором месте.

Первая пятёрка имеет максимальные оценки по критериям: *искренность и контакт, вежливость и уважение при индивидуальном общении с посетителем*. Исключение составляет лишь банк Открытие, который отличается критерием: *уровень комфорта в помещении* (регулируемые компоненты атмосферы делают пребывание в помещении комфортным — 4,07). Высокие значения данного показателя наблюдаются и у Ситибанка (4,14).



В нижней пятёрке рейтинга находятся Почта Банк, Совкомбанк, Восточный, ОТП и Московский областной банк. Все они, кроме Совкомбанка, имеют максимальные средние значения по критерию *вежливость и уважение*, превышающие 3 балла. В среднем, по группам разных критериев эти банки имеют значения ниже 2 — показатели культуры, не соответствующие ожиданиям клиентов.

Если учесть всю исследуемую совокупность, самую низкую оценку банки получили по критерию *распределение зон* — в среднем 2,85. Значение ниже 3 говорит о том, что это слабые стороны, не отработанные до уровня стандарта или до базовых ожиданий клиента. Лишь 10 банков получили по этому критерию больше 3 баллов. По остальным критериям — от 3 до 4.

К зонам роста также можно отнести *командную ответственность и поддержку и ценности и миссию*. Средние значения в них едва превышают удовлетворительный уровень.

Самые высокие оценки, в среднем по всем исследуемым банкам, наблюдаются по критериям: *искренность и контакт* (3,48), *вежливость и уважение* (3,79), *состояние помещения* (3,47), *поведение сотрудников на сцене/за сценой* (3,51).

Так как ни один из банков не получил оценки выше 4, можно говорить о зоне роста по всем критериям.

Командное поведение — один из самых влиятельных компонентов культуры, который незаслуженно забыт компаниями и имеет самые низкие оценки. Повышение его уровня приводит к тому, что ваши клиенты выше оценивают культуру банка в целом.

Однако, важно не только повысить показатели корпоративной культуры, но и удержать их. Клиенты быстро привыкают к хорошему и фиксируют для себя этот уровень как базовый и ожидаемый.

top-5

Мы наблюдаем, что в первой пятёрке общего рейтинга частные банки и банки с иностранным капиталом, за исключением банка Открытие.

Лидер рейтинга - Райффайзенбанк с общим показателем 3,95. Отметим, что он также является лидером по всем 3 элементам, из которых состоит общий зачёт.

1	Райффайзенбанк		3,95
2	Росбанк		3,67
3	Альфа-Банк		3,63
4	Банк «ФК Открытие»		3,61
5	Ситибанк		3,60

bottom-5

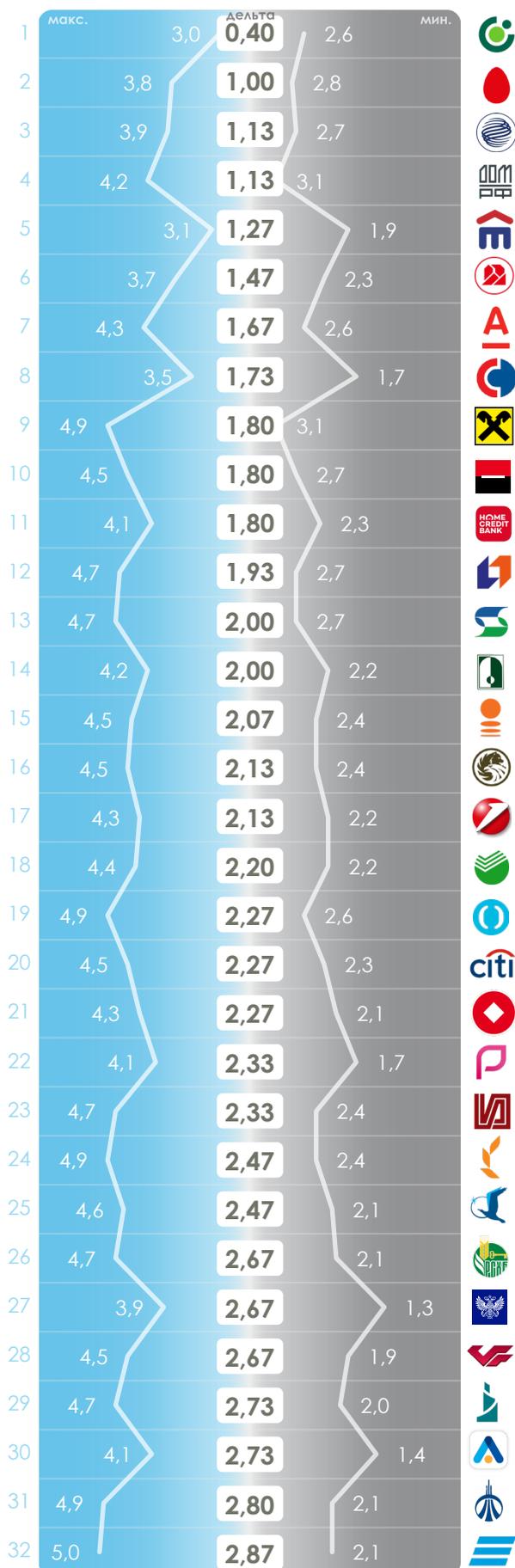
Банки на последних позициях в рейтинге в среднем набрали меньше 3 баллов. Это говорит о том, что чаще всего клиент в них не чувствует себя комфортно и в лучшем случае удовлетворяются его базовые ожидания.

Также мы наблюдаем относительно низкие показатели волатильности у данных банков. Это говорит о том, что единый низкий уровень культуры наблюдается во всех отделениях.

28	Московский Областной Банк		2,88
29	ОТП Банк		2,80
30	Восточный Банк		2,72
31	Совкомбанк		2,61
32	Почта Банк		2,49



ВОЛАТИЛЬНОСТЬ



Среднее значение волатильности культуры — 2,04 (из 5).

У большинства участников исследования оно превышает 2. Это говорит о том, что клиент может получить совершенно разный опыт при посещении разных отделений одного и того же банка.

Отметим, что высокие показатели волатильности наблюдаются и у лидеров рейтинга СХСІ, а именно у Райффайзенбанка (1,8), Росбанка (1,8), Альфа-Банка (1,67), ФК Открытие (2,27) и Ситибанка (2,27).

Наименьшая волатильность — у ОТП Банка, МТС и Газпромбанка, но в общем рейтинге они стоят на позициях ниже средних, а ОТП входит в bottom-5.

Другие банки из нижней пятёрки, кроме Почта Банка, имеют относительно невысокие значения волатильности: Совкомбанк — 1,73, Восточный — 1,27, Московский областной банк — 1,47. Почта Банк — 2,67, а максимальное значение у банка ВТБ — 2,87. В некоторых отделениях ВТБ показатель культуры достигает максимальных отметок — 5. При этом, в общем рейтинге он занимает лишь 10 место.

Во многих банках есть отделения имеющие высокие значения индекса культуры. Значения выше 4,0 наблюдаются у 14 банков, а в некоторых отделениях банка ВТБ показатель достигает максимальных отметок - 5,0. При этом, в общем рейтинге ВТБ занимает лишь 10 место.

Отделения 5 банков имеют оценку ниже 2,00, что свидетельствует о слабом контроле за качеством обслуживания, командной работой, и состоянием помещений.

Невысокие значения волатильности bottom-5 говорят о том, что уровень оказываемых услуг останется невысоким вне зависимости от времени и места посещения. Почта Банк демонстрирует существенную волатильность и в общем рейтинге занимает последнее место.

Некоторые отделения банков bottom-5 демонстрируют достаточно высокие показатели, а значит, у компаний есть потенциал для развития корпоративной культуры во всей филиальной сети. В то же время у лидеров рейтинга встречаются неудовлетворительные оценки по некоторым отделениям. Необходимо доводить их до стандартного уровня организации и сосредоточить внимание на слабых местах. В противном случае, даже сегодняшние лидеры рискуют стать аутсайдерами.



На сегодняшний день банки имеют существенные различия по уровню *корпоративной культуры*. У 15 из 32 исследуемых компаний показатели ниже среднего. Шесть банков не соответствуют стандартным уровням обслуживания и базовым ожиданиям клиента.

Это раскрывает для них резервы повышения эффективности в данном направлении. Повышение уровня обслуживания и выстраивание своих преимуществ за счёт развития корпоративной культуры — новая область для конкурентной борьбы в банковской отрасли.

Нельзя говорить однозначно о низком уровне культуры исследуемых банков. Мы наблюдаем, что по всем рейтингам отслеживается группа участников, занимающая лидирующие позиции. Действуя проактивно, они уже формируют свою культуру и превосходят среднеотраслевой уровень. Когда эти показатели станут стандартными для отрасли, лидеры рейтинга смогут искать новые зоны роста.

Распределение функциональных зон является самым проблемным среди всех критериев. Его средние значения по всей совокупности исследования находятся на неудовлетворительном уровне. Этот критерий характеризует внутреннее зонирование помещений и содействие персонала в навигации по отделению. Отметим, что это сигнализируют наиболее проблемную сторону в корпоративной культуре среди исследуемых банков. В остальном, критерии элемента *окружение* превышают среднее значение *индивидуального контакта*.

Высокая волатильность по общему показателю корпоративной культуры свидетельствует о том, что клиент может получить совершенно разный опыт обслуживания, посещая разные отделения одного и того же банка. Показатели многих отделений по всем параметрам могут достигать весьма высоких значений, несмотря на общий невысокий рейтинг исследуемого банка, и такая ситуация повсеместна.

Культура — это та часть организации, которая требует непрерывного совершенствования и поддержания на качественном уровне. Её нельзя один раз запрограммировать и масштабировать, так как каждый диалог с клиентом отличается друг от друга.

Среднеотраслевые значения всех исследуемых элементов корпоративной культуры находятся на уровне базовых ожиданий клиента.

В большинстве исследуемых банков отмечен высокий уровень *индивидуального контакта* с посетителями, два из них имеют очевидные конкурентные преимущества в этой области.

Больше всего неудовлетворительных оценок по критерию *командное поведение*, разрыв между top-5 и bottom-5 здесь так же небольшой. Штат сотрудников может изменяться со временем, новые люди нуждаются в функциональной, коммуникативной и культурной интеграции. На этом фоне развивать и поддерживать показатель на определённом уровне становится сложнее.

Некоторые отделения банков, входящих в bottom-5 в общем рейтинге корпоративной культуры, имеют высокие оценки по отдельным показателям. Это подтверждает то, что существует потенциал повышения уровня культуры и обмена опытом между отделениями.

Следует отметить, что минимальные значения волатильности свойственны элементу *окружение*, так как учитываются критерии, связанные с физической составляющей помещения.

Дальнейшие разделы раскрывают более подробно, как оценивались три элемента корпоративной культуры. Мы проанализируем отдельно каждый рейтинг, волатильность банков, приведём характеристики top-5 и bottom-5.

Для более подробного понимания предоставим самые яркие комментарии посетителей. После чего рассмотрим показатели, не входящие в общий индекс культуры, — *эффективность процесса продаж* и *путь клиента*.



ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОНТАКТ

word

word

word

word

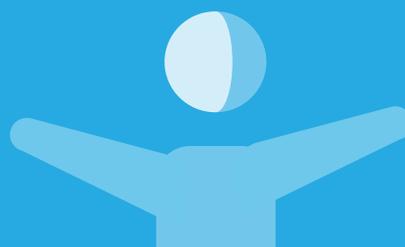
word

word

word

word

word





ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ КОНТАКТ



области изучения

Воспринимаемое качество индивидуального контакта с клиентом, а именно:

1. Насколько приветливым, гибким, проактивным и находчивым является сотрудник в процессе коммуникации?
2. Ощущает ли клиент участие и сопереживание со стороны сотрудника?
3. Насколько хорошо сотрудник разбирается в предложениях банка?

особенности критериев

- * Если в процессе посещения отделения произошло несколько индивидуальных контактов, сумма оценок по ним рассчитывается как среднее арифметическое
- * Если один из индивидуальных контактов резко отличается от других, то в рамках исследования его фиксировали отдельно, а затем повторно посещали отделение.

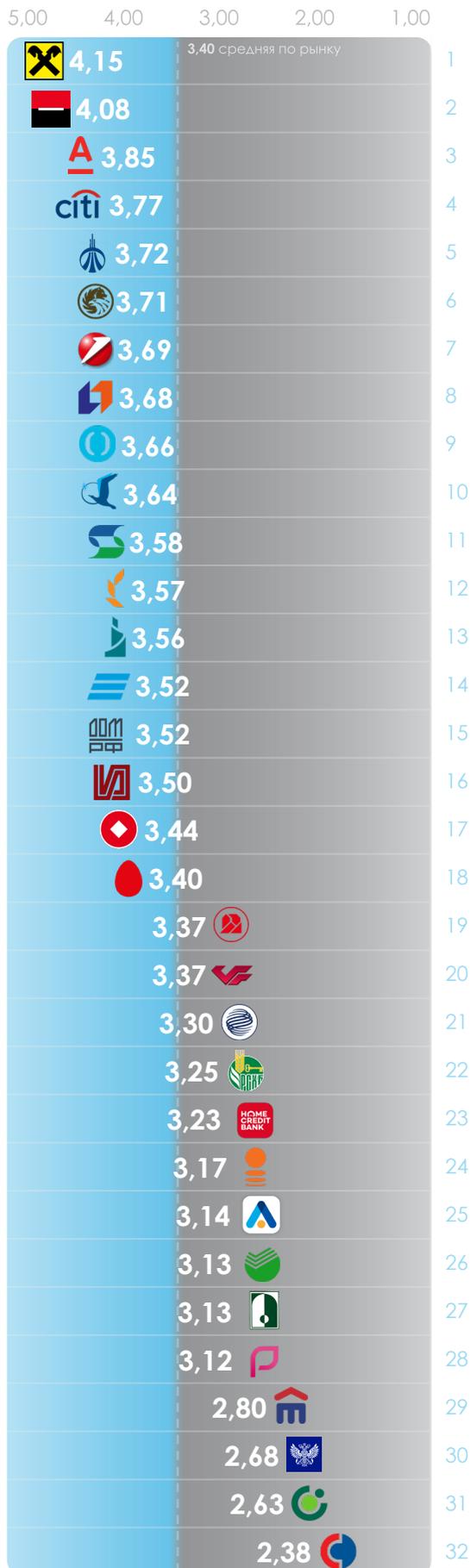
критерии оценки

- * Искренность и контакт
- * Вежливость и уважение
- * Внимание и интерес
- * Подстройка под клиента
- * Превосходить ожидания.

Честность и открытость при общении с клиентом. Отсутствие «двойных стандартов». В общении сотрудника банка с клиентом наблюдается его искренность и интерес к вопросу клиента. Долгосрочные отношения с клиентом важнее, чем краткосрочные выводы.

Всё это соответствует высокому уровню культуры при обслуживании.

рейтинг индивидуальный контакт



Индивидуальный контакт имеет максимальный средний балл (3,4 из 5) среди всех элементов, формирующих общую оценку корпоративной культуры. Почти во всех банках, кроме ОТП и Совкомбанка, его оценка выше, чем у командного поведения. У 21 участника исследования она выше показателя окружение. Это свидетельствует о том, что индивидуальный контакт оказывает основное влияние на общий индекс культуры большинства банков из исследуемой совокупности.

Отметим, что лидеры рейтинга сxci входят в первую пятёрку и по этому показателю. Исключение составляет банк Открытие, занимающий 9 позицию. Нижняя пятёрка общего рейтинга так же получила минимальные оценки по параметрам индивидуального контакта, кроме Московского областного банка, поднявшегося до 19 позиции. Среди всех оцениваемых элементов по индивидуальному контакту отмечен наибольший разрыв показателей между top-5 и bottom-5.

Развивать его проще, чем командное поведение и окружение, так как для них требуется более системный подход и изменение физической среды. Кроме того, индивидуальный контакт может носить случайный характер в некоторых отделениях. Чаще всего высокие оценки по этому показателю связаны с положительными качествами конкретного сотрудника, но это не говорит о развитых процессах и системности во всей организации.

Стоит отметить, что только 2 банка из 32 имеют среднюю оценку выше 4. Это говорит о том, что у большинства из исследуемых объектов культура индивидуального общения с клиентом остаётся на базовом уровне развития и есть зоны роста для создания дополнительной ценности клиенту.

Первой пятёрке этого рейтинга присвоены максимальные оценки по критериям вежливость и уважение и искренность и контакт. Минимальные оценки (кроме Райффайзенбанка) они получили по критериям внимание и интерес и превосходить ожидания. Банк Открытие, несмотря на 4 позицию сxci, занимает 9 место из-за низких значений критериев подстройка под клиента и превосходить ожидания.



Похожая ситуация наблюдается во всех банках: средние значения по критериям *вежливость и уважение* и *искренность и контакт* — 3,79 и 3,48 баллов соответственно. Значение близкое к 4 говорит о том, что общение сотрудника отделения соответствует ожидаемой клиентом вежливости, но есть определённые недостатки. Отношение к клиенту остаётся достаточно нейтральным.

Минимальные средние значения по всей исследуемой совокупности зафиксированы у критериев *внимание и интерес* и *превосходить ожидания* — 3,22 и 3,21 балла соответственно. Сотрудники банков проявляют интерес, стараются найти соответствующее решение, стремятся удовлетворить базовые ожидания клиента, но без желания превзойти их.

Нижняя пятёрка рейтинга имеет оценки ниже 3 почти по всем параметрам *индивидуального контакта* с клиентом. В трёх банках показатель *вежливость и уважение* превышает удовлетворительные отметки.

По критерию *превосходить ожидания* многие получили неудовлетворительные оценки (ниже 3). Это означает, что сотрудник такого банка осуществляет обслуживание без учёта и внимания к ожиданиям клиента. У Райффайзенбанка и Росбанка оценки выше 4 баллов. По данному параметру у них явное преимущество: сотрудники стараются добавить ценность к каждому взаимодействию с клиентом, с целью создания положительного впечатления.

top-5

Мы наблюдаем, что в первой 5-ке общего рейтинга представлены частные банки и банки с иностранным капиталом, за исключением банка Уралсиб.

Райффайзенбанк и Росбанк в среднем получили по 4 балла. Это говорит о высоком качестве индивидуального контакта в большинстве отделений.

Однако по показателю волатильности они не входят в топ-5 и занимают 8 и 10 место соответственно, а значит, и у них есть зоны роста.

1	Райффайзенбанк		4,15
2	Росбанк		4,08
3	Альфа-Банк		3,85
4	Ситибанк		3,77
5	Банк Уралсиб		3,72

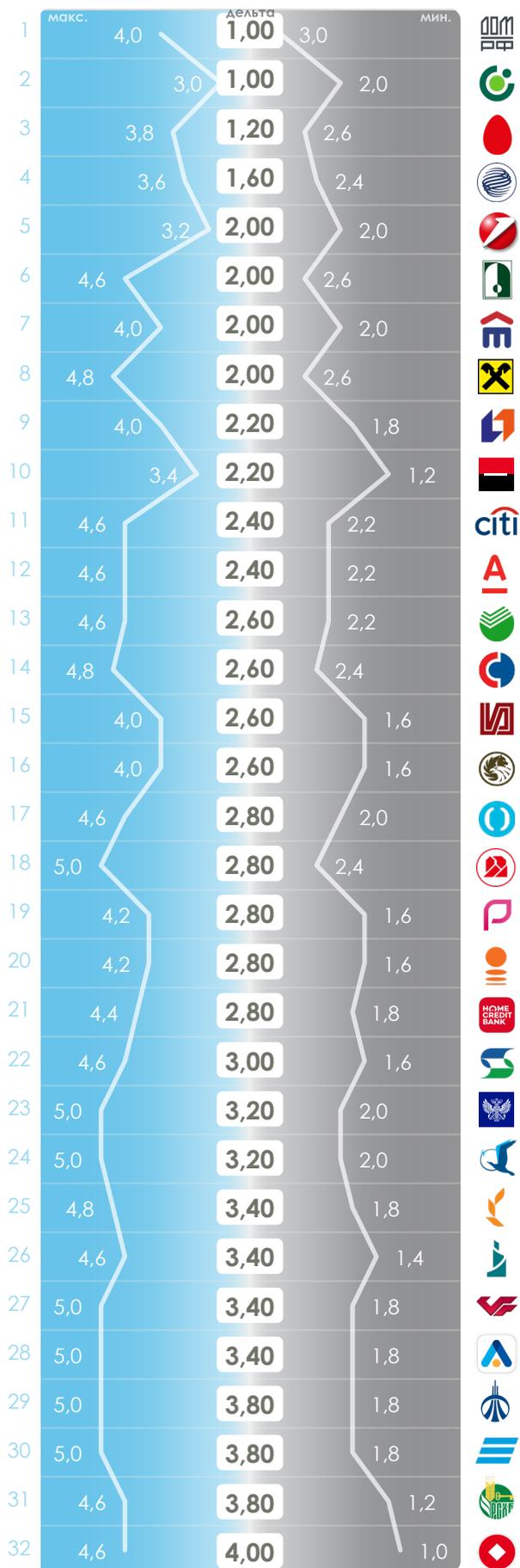
bottom-5

Большинство банков из нижней части рейтинга получили в среднем меньше 3 баллов. В большинстве случаев клиент чувствует дискомфорт при индивидуальном общении с менеджером.

28	Ренессанс Кредит		3,12
29	Восточный Банк		2,80
30	Почта Банк		2,68
31	ОТП Банк		2,63
32	Совкомбанк		2,38



ВОЛАТИЛЬНОСТЬ



Только в 4 банках из 32 показатель волатильности меньше 2. Среднее значение этого параметра — 2,65. Это говорит о том, что индивидуальный контакт с клиентом может существенно отличаться в разных отделениях одного и того же банка.

Внизу рейтинга волатильности находятся ДОМ.РФ и ОТП, однако они не относятся к числу лидеров по индивидуальному контакту.

Райффайзенбанк и Росбанк являются лидерами общего рейтинга *индивидуальный контакт*, но по значениям волатильности находятся на 8 и 10 позициях соответственно. У Росбанка значения показателя достигают минимума — 1,2: несмотря на то, что средняя оценка *индивидуального контакта* по отделениям — 4,08 (второе место в рейтинге), необходима стандартизация их работы. Похожая ситуация наблюдается у банков Русский стандарт, Московский индустриальный банк, Ренессанс кредит, Союз, Связь-Банк и Банк Зенит.

Элемент *индивидуальный контакт* является сильной переменной. Лидеры по волатильности: Кредит Европа Банк (4), Россельхозбанк, ВТБ и Уралсиб (по 3,8 балла). В их отделениях уровень индивидуального контакта с клиентом может варьироваться от неудовлетворительного до превосходного.

Необходимо отметить, что в некоторых отделениях Московского областного банка и Почта Банка максимальные оценки — 5. Они находятся на нижних местах рейтинга *индивидуальный контакт* и общего рейтинга *культуры*, но имеют потенциал роста и улучшения.

Взаимосвязи между рейтингом *индивидуальный контакт* и волатильностью не наблюдается. Посещая отделения топов, можно столкнуться с плохим качеством обслуживания: неуважительным отношением в свой адрес и отсутствием интереса к потребностям клиента.

Минимальные значения, ниже 2, по критерию *индивидуальный контакт* наблюдаются сразу у 16 банков. Оценку выше 4 получили отделения 27 банков. Это свидетельствует о том, что в большинстве банков клиент встречается с высоким качеством обслуживания: сотрудник проявляет интерес и старается наладить контакт с посетителем, оказать положительное влияние при общении.



комментарии посетителей

Озвучил все плюсы продукта, привёл пример в других банках, чтобы показать, что это самое оптимальное решение.

Райффайзенбанк

Смоленская-Сенная площадь, 28

Сотрудник искренне посоветовал остаться в своём банке, так как ему нечего предложить подходящего под мои критерии.

Абсолют Банк

Малый Сухаревский пер., 7

Когда я вошёл в помещение, сотрудник неожиданно встал с рабочего места и направился мне навстречу. Поприветствовал, спросил, чем интересуюсь, предложил помощь и сопроводил к коллеге.

Альфа-Банк

Ломоносовский просп., 25, корп. 1

Были соблюдены все правила этикета. Девушка задавала уточняющие вопросы, предлагала разные варианты услуг банка.

Связь-Банк

2-й Смоленский пер., 1/4

Из-за незнания продуктов банка сотрудник нервничал и общался со мной затруднительно, проявлял недовольство к работе и к клиенту.

Союз

Пятницкая улица, 46с2

Сотрудник был настроен выпроводить меня из отделения.

ВТБ

Ломоносовский проспект 25 корп 1

«Какой у вас вопрос?!» — с этой фразы начался диалог, сотрудник даже не поздоровался.

Авангард

Красная Пресня, 23

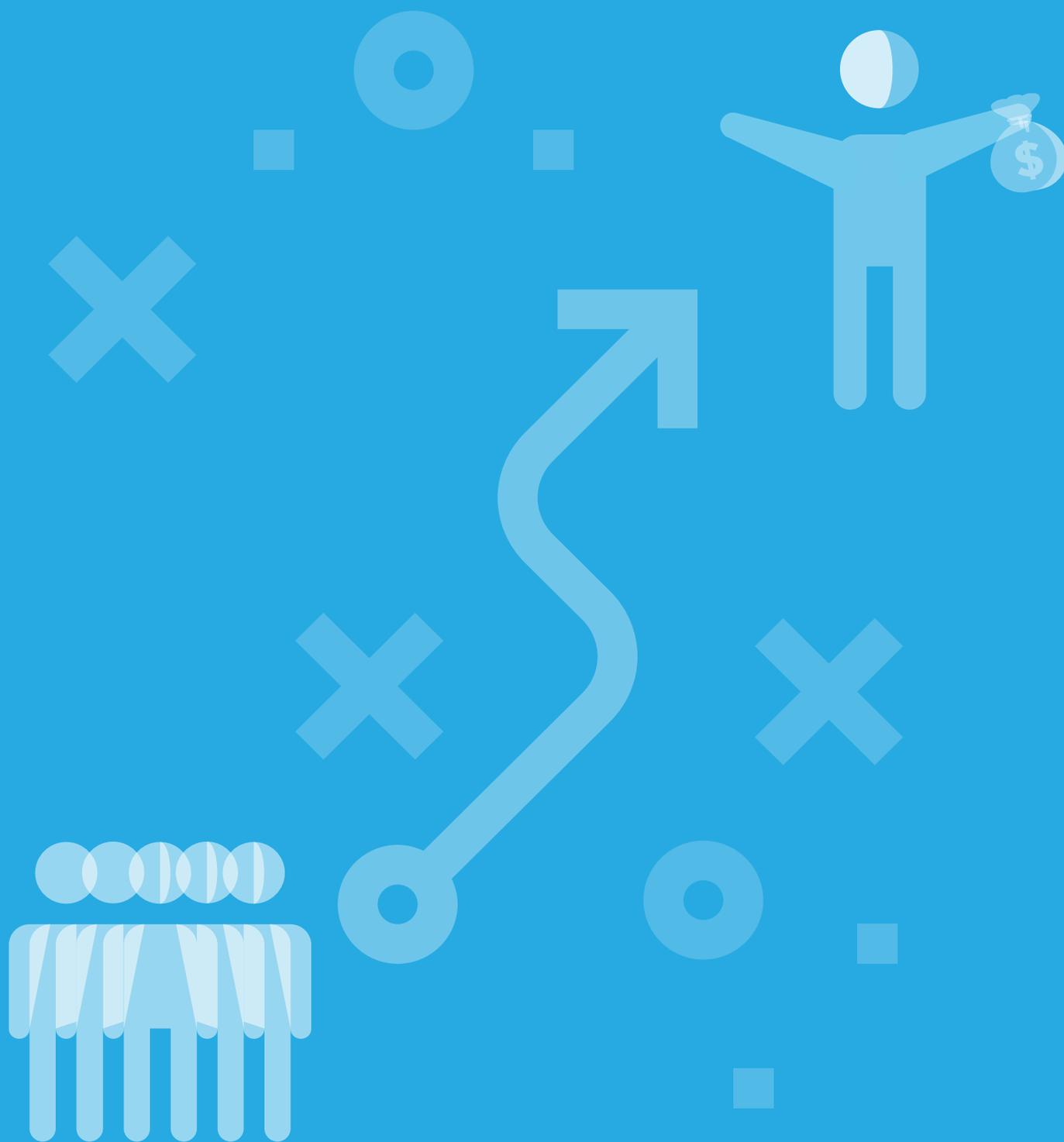
Ужасный сотрудник, от которого ушёл клиент до меня, после чего подошла моя очередь, и сотрудница находилась в таком же наглом и хамском настроении, отказывалась слушать меня и постоянно перебивала, после чего пришлось покинуть отделение и мне.

Совкомбанк

Пресненский переулок 4 стр 1

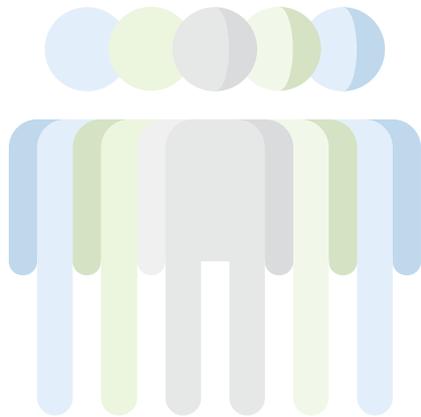


КОМАНДНОЕ ПОВЕДЕНИЕ





КОМАНДНОЕ ПОВЕДЕНИЕ



области изучения

Слаженность работы сотрудников банковского отделения, а именно:

1. Производят ли сотрудники впечатление слаженной команды?
2. Насколько эффективно организована их работа в интересах клиента?
3. Чувствуется ли приверженность сотрудников банку, корпоративным ценностям?

особенности критериев

- * Общая оценка поведения команды и взаимодействия сотрудников между собой, их настройка под клиента и его сопровождение в отделении.

критерии оценки

- * Роли и хореография
- * Командная ответственность и поддержка
- * Консистентность и стандарты
- * Настроение и энергия
- * Ценности и миссия.

Гармоничное взаимодействие между членами команды, взаимная поддержка, консистентность при взаимодействии с клиентом, энергичность и настроение – вот основные характеристики высокой культуры командного поведения в отделениях банка.

рейтинг командное поведение

5,00 4,00 3,00 2,00 1,00

Рейтинг	Балл	Иконка	Банк
1	3,72		
2	3,52		
3	3,51		citi
4	3,46		
5	3,45		
6	3,45		
7	3,43		
8	3,42		A
9	3,36		
10	3,35		
11	3,34		
12	3,32		
13	3,27		
14	3,25		
15	3,22		
16	3,17		
17	3,16		
18	3,14		
19	3,13		
20	3,09		
21	3,03		
22	3,00		
23	2,94		HOME CREDIT BANK
24	2,92		
25	2,91		
26	2,90		
27	2,87		
28	2,76		
29	2,63		
30	2,52		
31	2,45		
32	2,43		

3,13 средняя по рынку

Среди элементов оценки культуры *командное поведение* находится на самом низком уровне. В среднем банки получили 3,13 балла, при этом, по другим элементам: *окружение* — 3,36, а *индивидуальный контакт* — 3,40.

Командное поведение является самой важной и значимой частью в общем восприятии клиентом культуры организации, но для развития она самая сложная.

10 из 32 банков набрали меньше 3 баллов. Ни один из участников исследования не набрал больше 4, это значит, что явного лидера в этом направлении нет. Между лидирующим и последним местом разница небольшая: 3,72 и 2,43. Значения ниже среднего зафиксированы у 13 банков.

Все элементы командного поведения находятся на практически одинаковых уровнях. Среднее значение показателя *командная ответственность и поддержка* по всем исследуемым банкам составляет 3,05, *ценности и миссия* — 3,07. Наибольший балл — в среднем 3,21 — за *роли и хореографию, настроение и энергию*.

Значение близкие к 3 баллам свидетельствует о том, что роли и ответственность сотрудников отделения не очевидны для клиента. Сотрудники, в целом, следуют миссии и ценностям компании, наблюдается их общее взаимодействие и позитивное поведение, но совместная работа оставляет нейтральное впечатление у посетителей.

Для развития *командного поведения* требуется систематическое и циклическое развитие всех сотрудников. Наибольший вклад в этот показатель вносит оценка *настроения и энергии*. Она задаёт основной тон всему восприятию команды, и на неё стоит обращать повышенное внимание.

Что касается других влияющих факторов, таких, как *командная ответственность, ценности и миссия* компании, то первый является самым слабым показателем и достигается с помощью мероприятий по командному моделированию.

Миссия и ценности воспринимаются неоднозначно. На российском рынке ни банки, ни клиенты не сформировали их понимание. Компании практически не продвигают эти показатели, а клиенты не готовы их оценивать, так как это находится вне фокуса их внимания и они больше ориентируются на цену, функционал и сервис.



Первая пятёрка CXCI, кроме Альфа-Банка, занимает лидирующие позиции в этом показателе. При этом у каждого из них наибольшие баллы стоят за разные характеристики. Райффайзенбанк (3,72 балла) получил максимальную оценку по показателю *роли и хореография* — 4 балла, Росбанк — *настроение и энергия*, 3,83, Открытие — *роли и хореография, консистентность и стандарты*, 3,64, Ситибанк — *командная ответственность и поддержка, настроение и энергия*, по 3,71 балла.

У нижней пятёрки по всем показателям оценки ниже 3. Минимальные значения, как и в среднем по всем объектам исследования, у показателя *командная ответственность и поддержка*. По данному критерию оценку ниже 3 баллов получили 13 из 32 банков. Это говорит о том, что посетители практически не наблюдают взаимопомощь среди сотрудников.

Нижняя пятёрка рейтинга: Московский областной банк — 2,17 балла; Почта Банк — 2,08, Восточный — 2,38, Ренессанс кредит — 2,3, Совкомбанк — 2,4.

top-5

Первая тройка — банки с иностранным капиталом.

Лидер рейтинга — Райффайзенбанк, имеет наиболее высокую оценку, а также наименьшую вариативность среди всех банков из первой пятёрки.

В то же время по показателю волатильности ни один из этих участников не входит в топ. Это значит, что в некоторых отделениях индекс командного поведения невысок.

1	Райффайзенбанк		3,72
2	Росбанк		3,52
3	Ситибанк		3,51
4	Банк «ФК Открытие»		3,46
5	Банк Уралсиб		3,45

bottom-5

Все представленные банки имеют среднюю оценку ниже 3. В большинстве случаев клиент чувствует дискомфорт при общении с командой отделения, либо его ожидания удовлетворяются в лучшем случае на базовом уровне.

В то же время в каждом из этих банков есть примеры высоких показателей командной культуры. Есть возможность использовать положительный внутренний опыт во всех отделениях.

28	Ренессанс Кредит		2,76
29	Восточный Банк		2,63
30	Совкомбанк		2,52
31	Почта Банк		2,45
32	Московский Областной Банк		2,43



ВОЛАТИЛЬНОСТЬ



Только в 5 банках из 32 показатель волатильности меньше 2. Среднее значение — 2,46 из 5. Это говорит о том, что клиент может испытать очень контрастные впечатления от поведения сотрудников в одном и том же банке.

Наиболее низкая вариативность в оценках наблюдается у банка МТС и Московского Областного Банка, но в общем рейтинге *командного поведения* они не являются лидерами. Банк МТС находится в середине списка, а Московский Областной банк занимает последнее место.

Наибольшую вариативность показывают Почта Банк и Банк Зенит. Банк зенит входит в первую десятку рейтинга *командного поведения*. Почта банк занимает предпоследнее место, показатели по этому критерию в разных отделениях варьируются от 1 до 4,6.

Во многих банках есть отделения с высокими показателями *командного поведения*. У 17 из них наблюдаются оценки выше 4. Это говорит о том, что у банков есть возможность обменяться внутренним опытом и повысить уровень клиентских впечатлений.

В отделениях топовых банков можно наблюдать консистентное взаимодействие между сотрудниками, позитивное настроение и энергичность в работе. Максимальные значения (5 баллов) встречаются у некоторых отделений банков ВТБ, Росбанк, Уралсиб, Московский индустриальный банк, Россельхозбанк, Ситибанк, Абсолют Банк. Отметим, что они также занимают высокие значения оценок по критерию *командное поведение*, что соответствует среднему значению по отделениям.

Банки с высоким уровнем командного поведения должны выявлять и повышать стандарты работы команд в отстающих отделениях. Например, Уралсиб и Росбанк, войдя в первую пятёрку общего рейтинга, имеют достаточно высокие показатели волатильности, в некоторых отделениях оценка *командного поведения* может опускаться до 2 баллов. Схожая ситуация наблюдается у Райффайзенбанка (максимум — 4,6, минимум — 2,6), банка Открытие (максимум — 4,8, минимум — 2,6). В некоторых отделениях этих банков сотрудники работают неслаженно, отсутствуют взаимная поддержка и общий позитивный настрой.



комментарии посетителей

Приятная дружеская атмосфера, мужской коллектив, за время посещения банка между коллегами возникали просьбы о помощи. Коллеги с удовольствием помогли, закончив работу с клиентом.

ОТП Банк
Ленинский проспект 93

Сотрудники подхватывают друг друга при необходимости, между собой имеют тёплые отношения.

Райффайзенбанк
Пятницкая, 34

Чувствуется, что сотрудники работают в команде, общее настроение.

Промсвязьбанк
Нахимовский проспект 40

Взаимодействуют друг с другом, помогают, доброжелательная атмосфера.

Абсолют Банк
Ленинградский просп., 33, корп. 3

Очень вежливые сотрудники, бейджи видны отлично.

Русский Стандарт
Нахимовский проспект 42

Обсуждают личные дела с коллегами, разговаривают по личному телефону на глазах у клиента.

Московский Индустриальный Банк
Смоленская набережная 2А

Каждый сам за себя, половина сотрудников без бейджиков. Один сотрудник с синяком под глазом.

Россельхозбанк
Красная Пресня 21

Все молчаливые, смотрят в пол, не обращают ни на кого внимания. Хмурые неприветливые лица. Вместо привлечения клиентов сотрудники этого банка наоборот отбивают желание обращаться к ним.

Абсолют Банк
Ленинградский пр-т. 33, корп. 3

Не было ощущения, что передо мной сотрудники одной фирмы.

Московский Кредитный Банк
Проспект Вернадского 105 к3

Не было заметно, что они получают удовольствие от своей работы. Каждый делает свою работу, не больше.

Сбербанк
Смоленская, 6

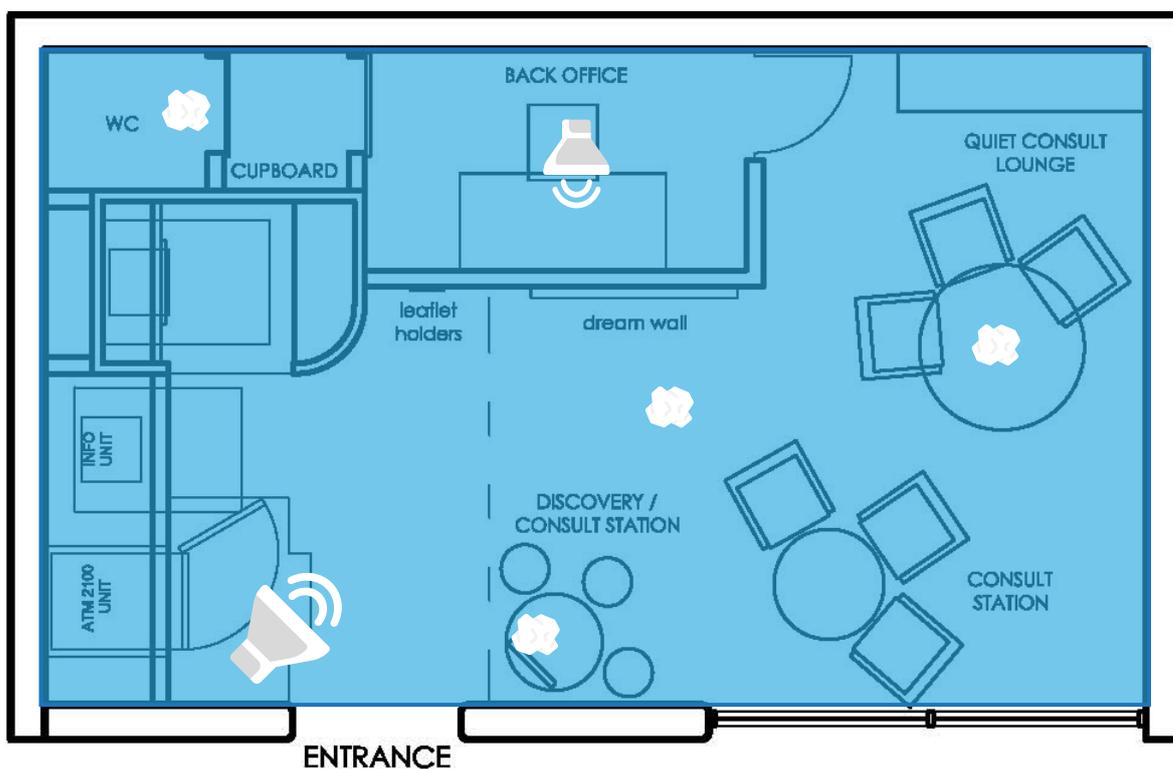


окружение





окружение



области изучения

Комфорт для клиента в физическом пространстве отделения банка, а именно:

1. Насколько приятно находиться в данном помещении?
2. Насколько логичным кажется распределение пространства в отделении?
3. Что вызывает отторжение?

особенности критериев

- * Окружение клиента напрямую зависит от сотрудников отделений. Внимание уделяется чистоте стоек и пола, прилежности рабочего места
- * Ведь неприятно садиться к консультанту за стол, на котором до вас оставили мусор, чеки, талончики, стаканчики.

критерии оценки

- * Распределение функциональных зон
- * Чистота и порядок
- * Состояние помещения
- * На сцене / за сценой
- * Атмосфера.

Объемно-планировочные решения позволяют клиенту свободно перемещаться по отделению, все отделы расположены последовательно и логично, сотрудники оказывают помощь в навигации (если это необходимо), а помещения поддерживаются в хорошем состоянии.

Если отделение банка соответствует такому описанию, компания проявляет высокую культуру *окружения* при обслуживании посетителей.

рейтинг окружение

5,00 4,00 3,00 2,00 1,00



Этот блок, в основном, посвящён контролируемым индикаторам. В отличие от рейтинга сеi, индекс сxc1 принимает во внимание только те параметры *окружения*, которые может контролировать сотрудник банка.

В контексте навигации/зонирования это означает, что администратор (или другой сотрудник) может сориентировать клиента в направлении движения внутри помещения.

Стоит признать, что за последние 10-15 лет уровень окружения стал гораздо выше. Отделения выглядят более привлекательными, компании следят за фирменным стилем, находиться в помещениях гораздо комфортнее.

Казалось бы, так просто установить комфортную температуру, убирать лишние бумаги и предметы после каждого клиента, менять мигающие лампочки, сориентировать, куда идти, не обсуждать нерабочие вопросы перед клиентами, но, к сожалению, большинство сотрудников всё ещё не уделяют этому достаточного внимания.

Наиболее значимой зоной роста для оценки является улучшение критерия *распределение функциональных зон* (за исключением Альфа-Банка и Райффайзенбанка).

Зачастую габариты помещения ограничивают возможности зонирования. Однако, в большинстве случаев это можно нивелировать правильной планировкой и навигацией (банки считают, что они достаточно квалифицированы в этой области, но на самом деле мы наблюдаем, что это не так), работой сотрудников (даже если планировка не функциональна, консультант может помочь сориентироваться в ней).

Средние значения показателя *окружение* — 3,31 из 5. В этом рейтинге нет явного лидера. Оценка Райффайзенбанка, находящегося на первом месте сxc1 — 3,97. Разница между первым и последним местом рейтинга — 1,62. В целом, наблюдается существенный отрыв по всем объектам.

Лишь 8 из 32 банков получили оценки ниже удовлетворительных. Показатель выше 3 говорит о том, что параметры помещения банков контролируются сотрудниками, нахождение в них не вызывает дискомфорт. Помещение, мебель, оборудование находятся в нормальном состоянии, поддерживается чистота и порядок.



Из первой пятёрки рейтинга только Райффайзенбанк и Открытие по всем критериям имеют оценки выше удовлетворительных.

У Абсолют банка, банка Зенит и ДОМ.РФ оценки по критерию *распределение функциональных зон* ниже удовлетворительных, при этом *чистота и порядок, состояние помещения, атмосфера* — выше 4 баллов.

Росбанк, входящий в первую пятёрку рейтинга *культуры*, по показателю *окружение* находится на 15 месте. *Распределение функциональных зон* хуже удовлетворительного.

К нижней пятёрке рейтинга относятся Почта Банк, Восточный, Московский областной банк, ОТП и МТС. У банка МТС позиция ниже, чем в общем рейтинге *культуры*. По таким критериям, как *распределение функциональных зон, чистота и порядок и атмосфера*, банк имеет оценки ниже 3.

В нижней пятёрке рейтинга у всех банков, кроме ОТП, минимальное значение также у критерия *распределение функциональных зон*. В целом по критерию *окружение*, они имеют значения ниже 3,00.

Существуют резервы для повышения уровня комфорта в отделениях. В первую очередь, это внутреннее функциональное зонирование. Улучшение таких факторов, как чистота и порядок, состояние помещений, поведение сотрудников «на сцене», повысит конкурентоспособность банка.

top-5

Лидер рейтинга — Райффайзенбанк с наиболее высокой оценкой, но в тоже время достаточно высоким показателем волатильности (2).

Остальные банки из top-5 имеют схожие показатели общих результатов и волатильности, кроме ФК Открытие (волатильность — 2,2).

1	Райффайзенбанк		3,97
2	Банк ДОМ.РФ		3,84
3	Абсолют Банк		3,83
4	Банк Зенит		3,76
5	Банк «ФК Открытие»		3,71

bottom-5

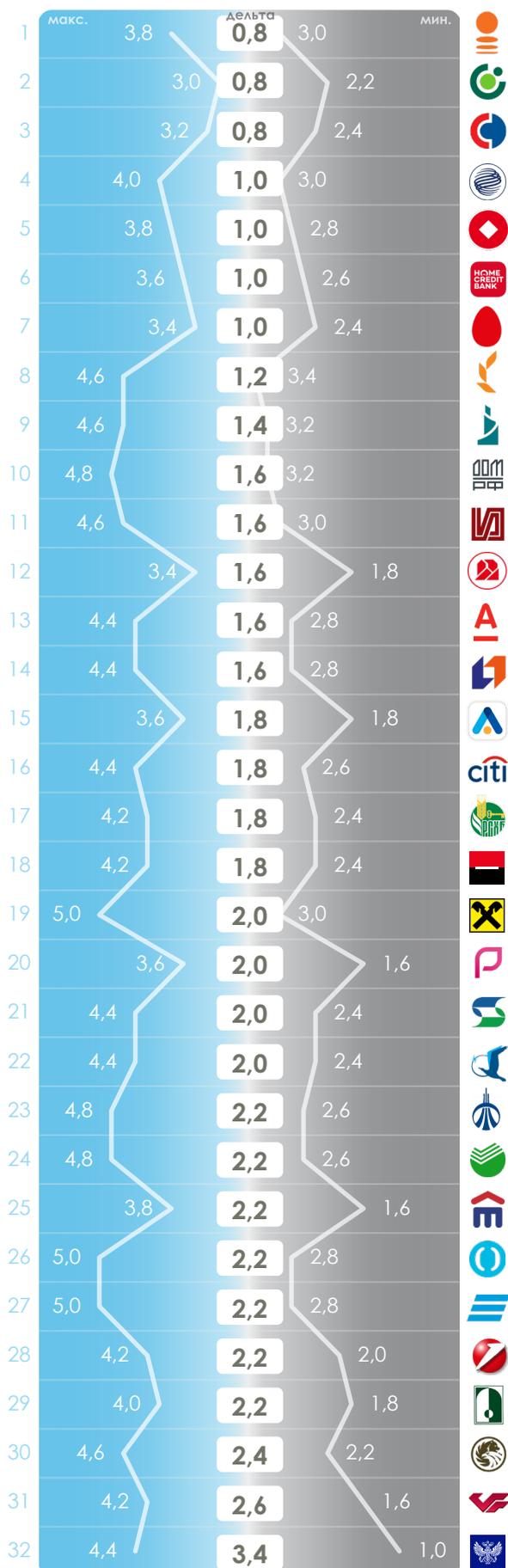
Все представленные банки имеют среднюю оценку ниже 3 баллов. В большинстве случаев клиент не чувствует себя комфортно в отделении, либо его ожидания удовлетворяются в лучшем случае на базовом уровне.

В то же время в каждом из этих банков есть примеры высоких показателей, а значит, есть возможность использовать положительный внутренний опыт во всех отделениях.

28	МТС Банк		2,90
29	ОТП Банк		2,87
30	Московский Областной Банк		2,83
31	Восточный Банк		2,73
32	Почта Банк		2,35



ВОЛАТИЛЬНОСТЬ



Средний показатель волатильности по всем банкам — 1,75 из 5. Меньше половины участников превышают значение 2. Посетители получают схожий уровень сервиса при посещении различных отделений этих банков.

Лидер рейтинга Райффайзенбанк в части отделений имеет достаточно высокий средний уровень *окружения*, но в то же время в некоторых можно получить великолепные результаты (на 5), а в других — относительно не высокие (на 3).

Наибольшая волатильность наблюдается у Почта Банка (3,4), Московского кредитного банка (2,6), Русского Стандарта (2,4). Они демонстрируют очень контрастные результаты. Часть отделений показывает наивысшую оценку среди всех банков, а часть — одну из худших.

Такие показатели говорят о том, что банкам необходимо работать над развитием системы стандартов и контроля за ними, в частности, контроля состояния помещений.

Данные критерии важны, поскольку производится оценка того, насколько благоприятное впечатление получает человек при посещении отделения, по физическим параметрам.

В Московском областном банке, Локо, Ренессанс Кредит, Восточном и Авангарде также встречаются низкие показатели. Оценка *окружения* ниже 2 означает, что в этих банках отсутствует системный подход к контролю комфорта в помещениях.

Некоторые банки демонстрируют достаточно низкие значения волатильности. Три банка имеют оценку 0,8: Союз, ОТП и Совкомбанк. Однако, лишь у Союза удовлетворительное значение по показателю *окружение* — 3,26.

У 18 банков значения волатильности не превышают 2. Большинство из них имеет достаточно высокий уровень по показателю *окружение*.

Соответственно, уровень комфорта в помещениях остаётся практически неизменным, отделения находятся в удовлетворительном состоянии, атмосфера помещений по регулируемым компонентам (звук, запах, температура, влажность, свет) не вызывает негативных эмоций.

Однако, существуют и зоны роста. Посещая отделения, клиент обращает внимание на чистоту стоек, пола, на прилежность рабочих мест сотрудников банка. Эти параметры должны держаться на хорошем уровне. Они влияют на впечатление клиента наравне с индивидуальным контактом и командным поведением.



комментарии посетителей

Понравилось приватное окружение внутри отделения банка, предназначенное только для одного клиента. Закрытая но прозрачная кабинка для консультаций и решения вопросов.

Авангард
Красная Пресня, 23кБс1

Помещение в хорошем состоянии, зона для ожидания оборудована чистой мягкой мебелью.

Связь-Банк
Марксистская ул., 1, корп. 1

Есть уголок для детей! Очень понравилось. Мебель в ремонте и замене не нуждается.

Сбербанк
Смоленская, 6

В таком окружении можно провести целый день и не заметить!

Ситибанк
1-ая Тверская-Ямская 13 стр.1

Несмотря на слякоть на улице, в банке было очень чисто.

Газпромбанк
Ломоносовский проспект, 15

Двери в кабинеты проломаны, столы захламлены, всё выглядит не лучшим образом.

Восточный Банк
Хорошёвское шоссе 1

Встречающего персонала нет, но хорошо понятно куда проходить, так как один зал для клиентов.

Союз
Волгоградский просп., 1, стр. 3

Странный запах гари в прихожей, такое ощущение, что где-то что-то горит.

Россельхозбанк
Красная Пресня 21

Вся мебель в порядке, но стулья, за которыми сидят клиенты в окне консультанта, очень неудобные, слишком высокие, поэтому приходится общаться стоя.

Банк «ФК Открытие»
Дубки 2

Обстановка пробуждает желание немедленно уйти оттуда.

Московский Кредитный Банк
Проспект Вернадского 105 к3



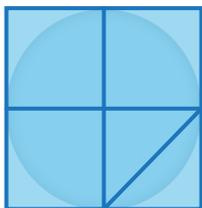
ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ





эффективность процесса продаж

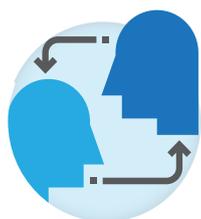
распределение функциональных зон



роли и хореография



подстройка под клиента



командная ответственность и поддержка



внимание и интерес

области изучения

Факторы, влияющие на проведение оценки:

1. Ориентация на потребности клиента
2. Инструменты поддержки продаж
3. Продажа комплексного обслуживания, а не конкретного продукта.

критерии оценки

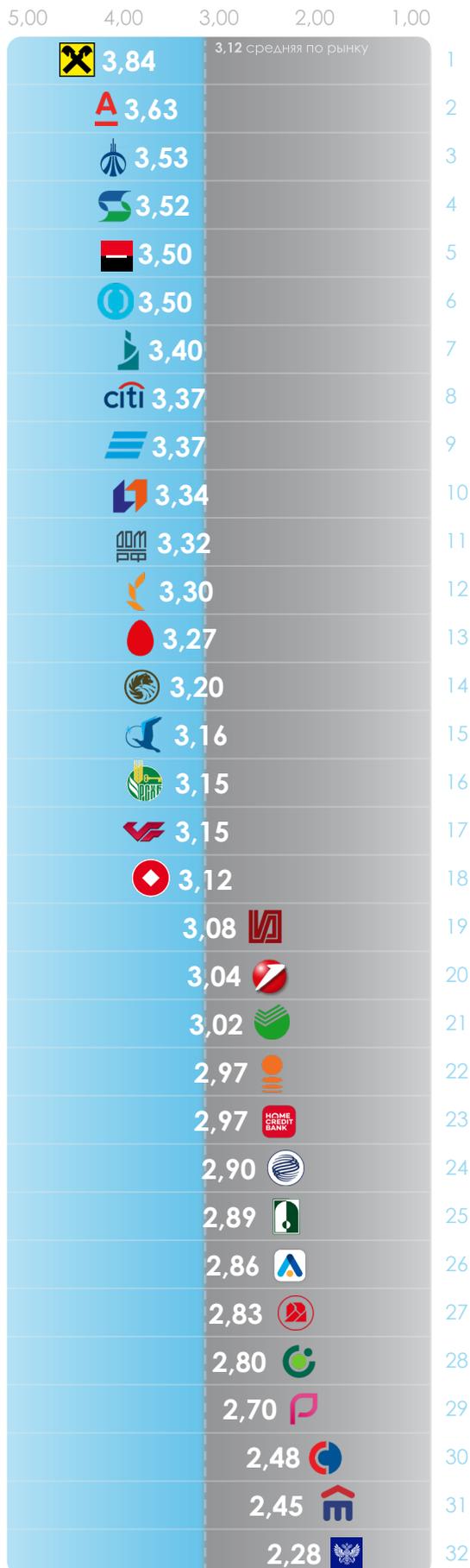
- * Распределение функциональных зон
- * Командная ответственность и поддержка
- * Подстройка под клиента
- * Внимание и интерес
- * Роли и хореография.

особенности критериев

- * Доступность менеджера по продажам
- * Четкое разделение процессов продаж и обслуживания
- * Кросс-продажи (cross-sales) и продажа услуг высшего уровня (upsales)
- * Использование уточняющих вопросов в рамках процесса консультирования и продаж
- * Активность и искренняя заинтересованность сотрудника отделения.

Показатель эффективности процесса продаж формируется из отдельных факторов, входящих в общий индекс культуры. Он отражает, насколько в банковском отделении минимизировали информационные, организационные и навигационные разрывы и недочёты, с точки зрения отстройки процесса продаж. Очевидно, что это комплексный показатель, который зависит не только от эффективности работы отдельного сотрудника. Также акцентировали внимание, насколько «агрессивные» продажи, или вовлекающие в персонализированные решения для клиента (push-sales vs pull-sales).

рейтинг эффективность процесса продаж (эф.п.)



Среднее значение индекса по рынку — 3,12 из 5. В большинстве банков процесс продаж соответствует ожиданиям клиентов и в целом не вызывает негативных впечатлений.

К признакам эффективного процесса продаж в рамках нашего исследования относится следующее. Сотрудники оказывают помощь в навигации, вовлечены в потребности клиента и сопровождают его к оптимальному решению. В момент взаимодействия они пытаются подстроиться под настроение и поведение, выстроить личный контакт. Сотрудники работают слаженно, эффективно дополняя друг друга, и стараются помочь друг другу в момент продажи. Происходит эффективная передача ролей.

У первых 6 банков оценка выше 3,5. Они показывают высокую эффективность в продажах и соответствуют вышеперечисленным признакам.

Райффайзенбанк получил оценки выше 4 по критериям *внимание и интерес* и *роли и хореография*. Росбанк получил больше 4 баллов за подстройку под клиента.

У 11 банков оценка ниже 3. Скорее всего клиент в них не чувствует внимание к своим потребностям и интереса к себе. 14 из 32 банков находятся ниже средней отметки. Процессы продаж в них требуют значительного усовершенствования.

Стоит отметить, что текущее распределение банков примерно соответствует их позициям в рейтинге сxci. Это говорит о связи между общим уровнем культуры и эффективными продажами.

Мы видим, что нижняя пятёрка этого рейтинга коррелирует с bottom-5 сxci. Однако, некоторые банки из top-5 общего рейтинга спустились здесь на несколько позиций вниз. *Командное поведение* и *помощь в навигации* со стороны персонала являются в них слабыми местами.

У последних двух банков в этом рейтинге оценки ниже 3 баллов по всем показателям. В процессе продаж персонал не старается выяснить потребности клиента, команда ведёт себя неслаженно, не наблюдаются ответственные лица. В некоторых банках нижней пятёрки практически невозможно определить, куда необходимо двигаться, отсутствует персонал, готовый помочь в навигации.



Связь-Банк и Уралсиб не входят в top-5 рейтинга культуры, занимают 7 и 12 места соответственно. Но по уровню эффективности процесса продаж они обошли большинство конкурентов. Связь-Банк получил высокие оценки по показателям *командной работы* в рамках этого процесса. Уралсиб — по критериям *распределение функциональных зон, подстройка под клиента, командная ответственность и поддержка*. Функциональное зонирование помещений этих банков понятно и логично, присутствует соответствующий персонал, готовый помочь при необходимости.

Мы наблюдаем, что максимальные средние оценки у банков по критериям, связанным с воспринимаемым качеством *индивидуального контакта* с клиентом. 12 из участников получили оценки выше 3,5 баллов, один превысил отметку в 4 балла. Показатели, связанные с командной работой в рамках процесса продаж, чуть ниже.

Оценки банков, связанные с *командной работой* в рамках процесса продаж, чуть ниже значений *индивидуального контакта*.

У 13 банков оценка критерия *командная ответственность и поддержка* ниже 3. Сотрудники большинства отделений неохотно оказывают поддержку друг другу в процессе продаж. У 22 банков удовлетворительные оценки по показателю *роли и хореография*, то есть существует формальное распределение ролей в команде, которое едва различимо клиентом. Как уже говорилось, *распределение функциональных зон* — это слабое место в составе показателя эффективности процесса продаж. Здесь у 22 банков оценки хуже удовлетворительных.

Средний балл по показателю эффективности процесса продаж ниже, чем по остальным элементам индекса культуры. Это значит, что некоторые банки сосредоточены на культуре взаимодействия с клиентом, но не переводят это в эффективные продажи и управление отношениями с клиентами.

top-5

Результаты лидеров рейтинга начинаются от 3,5.

Эти банки показывают хорошие результаты в продажах, и клиент это ощущает. Они пытаются подстроиться под клиентские запросы и предложить ему наиболее подходящие решения. Но в то же время наблюдается высокая волатильность. Вы можете получить разный опыт в разных отделениях одного и того же банка.

		эф.п.	схсi
1	Райффайзенбанк	3,84	3,95
2	Альфа-Банк	3,63	3,67
3	Банк Уралсиб	3,53	3,57
4	Связь-Банк	3,52	3,47
5	Росбанк	3,50	3,67

bottom-5

Банки на нижних строчках рейтинга получили оценки ниже 3.

Даже базовые ожидания пользователей, как правило, не выполняются. Часто клиент не ощущает, что предлагаемые решения индивидуальны и помогают именно ему.

У каждого банка есть примеры отделений, где клиент чувствует себя комфортно. Но таких немного, и это перспективная зона роста.

		эф.п.	схсi
28	ОТП Банк	2,80	2,80
29	Ренессанс Кредит	2,70	2,93
30	Совкомбанк	2,48	2,61
31	Восточный Банк	2,45	2,72
32	Почта Банк	2,28	2,49



ВОЛАТИЛЬНОСТЬ



Среднее значение волатильности — 2,38 из 5. По данному показателю банки в среднем менее волатильны, чем при *индивидуальном контакте и командном поведении*.

Наименьший уровень наблюдается у банков ОТП, МТС, Газпром и Восточный, но в общем рейтинге они находятся на низких позициях. ОТП также является лидером по низкой волатильности в показателе *культура* и имеет одни из самых низких значений волатильности по остальным показателям. Во всех рейтингах, кроме *командного поведения*, он включён в bottom-5.

Большинство исследуемых банков имеют оценки 2 и выше. Посещая разные отделения одной компании, посетители могут получить очень разный опыт. Лишь у 6 банков волатильность ниже 2.

Отметим, что высокая вариативность наблюдается и у лидеров рейтинга, а именно у Райффайзенбанка, Альфа-Банка, Уралсиба, Связь-Банка и Росбанка. При этом, в Альфа-Банке и Росбанке можно столкнуться с крайне низкой *эффективностью процесса продаж* (2 и 1,8 соответственно).

Существенный разброс показателей наблюдается у Ситибанка и Московского Кредитного Банка. Здесь можно встретить как безупречный опыт в продажах, так и максимально негативный.

В 13 из 32 исследуемых банков встречаются отделения с крайне низкими оценками эффективности продаж, менее 2.

Везде, кроме МТС и Райффайзенбанка, зафиксированы оценки ниже удовлетворительных. У Почта Банка, Восточного, банка Ренессанс кредит и Совкомбанка минимальные значения показателя *эффективности продаж*. Отметим, что по уровню волатильности они находятся в середине рейтинга.

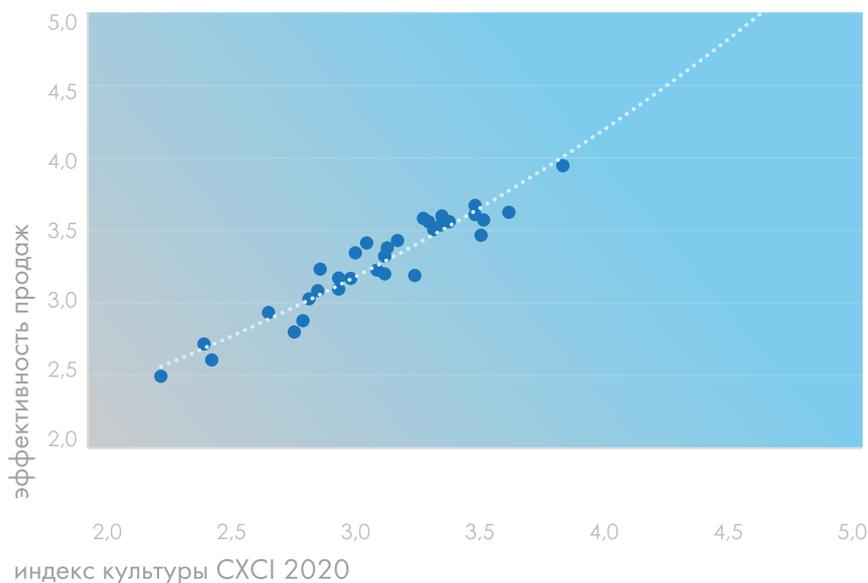
В целом, у всех банков наблюдается нестабильность и потенциал для роста. У каждого из участников есть как положительные, так и отрицательные примеры. Процессы продаж в некоторых отделениях необходимо отстраивать и доводить их до уровня стандарта. Это можно делать, в том числе, за счёт обмена внутренним опытом.

Как мы наблюдаем, в большинстве случаев *распределение зон и помощь в навигации* со стороны персонала, а также взаимная поддержка сотрудников в команде являются причиной низких оценок по данному показателю.



эффективность процесса продаж

Лидеры рейтинга эффективности продаж схожи с лидерами рейтинга cxci. Это говорит о том, что культура имеет сильную связь с эффективностью продаж.



комментарии посетителей

Озвучил все плюсы продукта, привёл пример в других банках, чтобы показать, что это самое оптимальное решение.

Райффайзенбанк
Смоленская-Сенная площадь 28

Сотрудник сидит сразу на входе, интуитивно понятно, куда необходимо идти.

ДОМ.РФ
1-й Монетчиковский пер. 3 стр. 1

Сотруднице нужна была помощь со сканированием, ей доброжелательно помогли, были ещё несколько ситуаций, когда сотрудники помогали друг другу.

Росбанк
Мичуринский просп., 9

Задал много уточняющих вопросов, консультация по моей теме была развёрнутая, также была дополнительная информация по выгодным продуктам банка.

Хоум Кредит Банк
Чертановская ул, д. 1В, к. 1

Подстройка была поверхностной и создавалось впечатление, что сотрудник делает это без интереса, просто это часть работы.

Совкомбанк
улица 1905 года, 4

Зоны распределены непонятно, вперемешку с продуктовыми товарами и полками под конфеты и консервы, также отсутствует ответственный сотрудник.

Почта Банк
1-я Ямская Тверская д 6

Я наблюдал, как сотрудник обратился к своему коллеге и получил от него ответ в грубой недружелюбной форме. Сотрудник пробормотал что-то себе под нос.

Связь-Банк
Марксистская ул., 1, корп. 1

Без особого внимания к клиенту. Работает лишь в рамках стандарта, без личной заинтересованности в потенциальном клиенте.

ЮниКредит Банк
Остоженка, 5

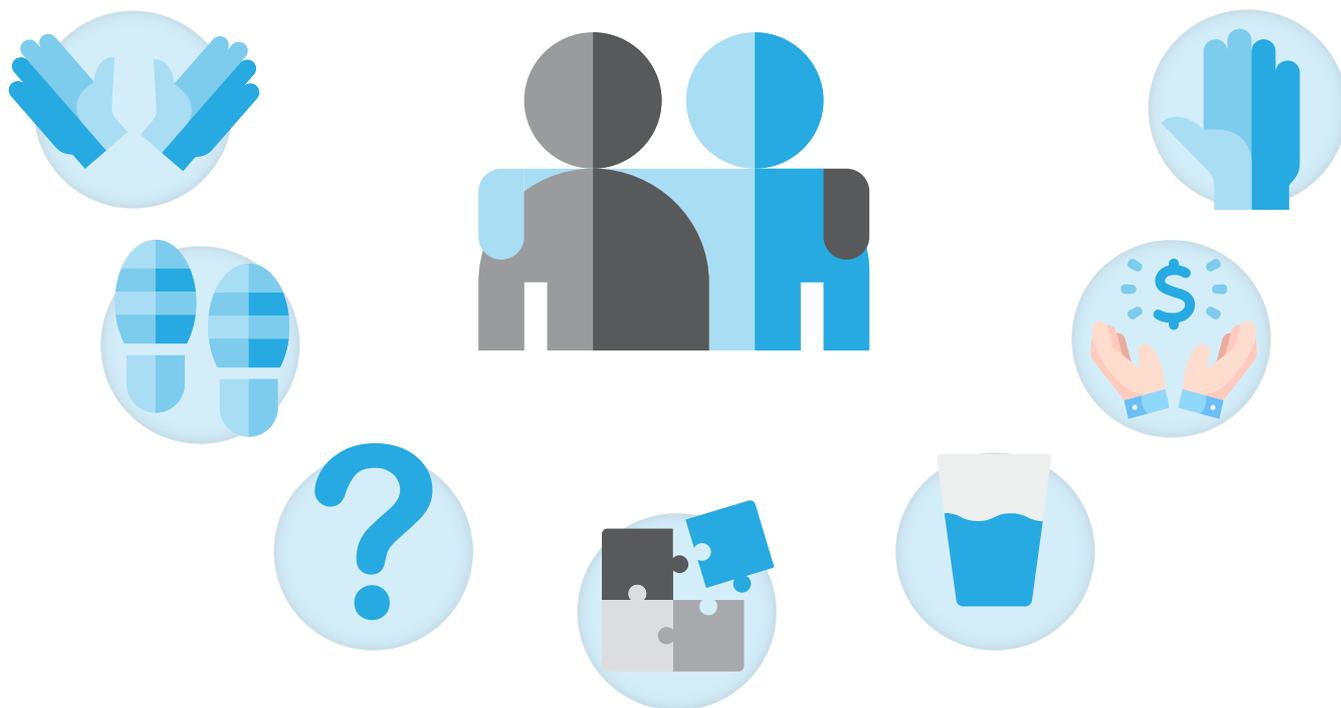


КЛИЕНТСКИЙ ПУТЬ В ОТДЕЛЕНИИ БАНКА





путь клиента



области изучения

Субъективная оценка клиента, основанная на его ощущениях и испытываемых эмоциях. Если какой-то элемент оценки отсутствует, клиент ставит N/A.

Насколько успешно клиент прошёл весь свой путь от встречи до прощания. Решил ли он свою проблему, суть обращения или нет, был ли удовлетворён. Какие эмоциональные факторы были выявлены во время посещения отделения. Что повлияло на изменение его настроения в ту или иную сторону.

особенности критериев

Каждый из шагов оценивается по эмоциональной шкале от -3 до +3

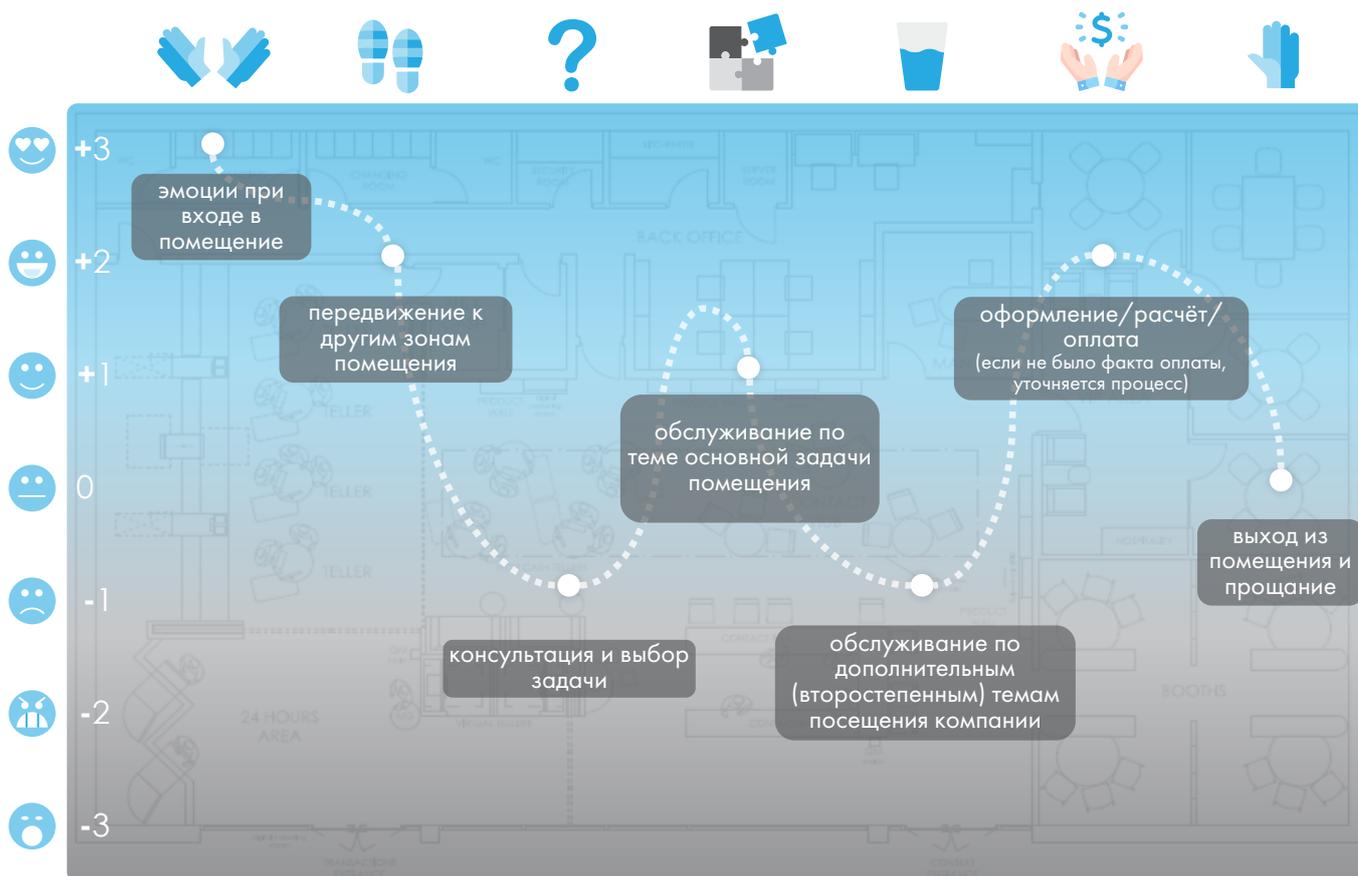
- *+3 — восторг
- *+2 — счастье
- *+1 — удовлетворенность
- * 0 — нейтрально
- *-1 — раздражение
- *-2 — сердитость
- *-3 — злость
- *N/A — не применимо

критерии оценки

- * Приветствие
- * Передвижение
- * Консультация, выбор
- * Выполнение задачи
- * Дополнительный функционал
- * Оплата/оформление
- * Прощание.

Эмоции, которые испытывает посетитель на разных этапах посещения отделения. На входе, во время движения к другим зонам помещения, во время консультации и выбора задачи, во время обслуживания по основной и дополнительной задачам, во время оформления банковского продукта и на выходе из отделения.

путь клиента банковского отделения



Отдельно от общего индекса корпоративной культуры оценивается блок *путь клиента*. Это субъективная оценка посетителя, основанная на его ощущениях и эмоциях на разных этапах получения услуги.

У всех людей разный характер, эмоциональная устойчивость и жизненные обстоятельства. Уже при входе в отделение человек может быть настроен негативно из-за факторов, на которые банк не может повлиять. Задача банка — сохранить положительное впечатление от начала до конца, в течение всего пути клиента. Создавать восторг для каждого посетителя — вряд ли выполнимая цель.

Средняя оценка пути клиента — 0,28 из 3. Это говорит о том, что практически на каждом этапе (особенно *приветствие* и *передвижение по отделению*) есть значительные зоны роста. Их развитие позволит перейти от средней нейтральной эмоции клиента к более приятной, счастливой и восторженной.

Клиент испытывает различные эмоции на разных этапах взаимодействия с сотрудниками отделения, но в среднем эта эмоция ближе к нейтральной.

Необходимо отметить, что рост эмоционального уровня клиента наблюдается по ходу его продвижения по пути. Минимальные значения в начале, максимальные — в конце. Однако, в некоторых банках эта закономерность обрывается. Если на одном из этапов клиент получает резко негативное впечатление, в последующих оно вряд ли повысится.

Мы наблюдаем, что минимальные оценки банки получают на этапе *передвижение клиента по помещению*. Отслеживается взаимосвязь с параметром *распределение функциональных зон*. Из-за отсутствия должной навигации клиент не может найти необходимую точку обслуживания, сотрудника или отдел — его эмоциональное состояние ухудшается.

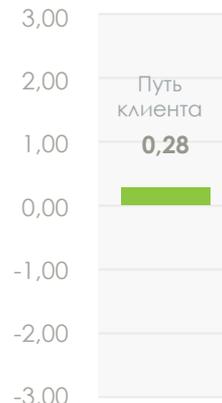


На каждом этапе взаимодействия клиента с отделением банка мы наблюдаем достаточно высокие показатели отклонения и волатильности.

Наибольший разрыв на этапах *выполнение задачи* и *дополнительный функционал* (1,38 и 1,28 соответственно). Это говорит о том, что клиенты получают наибольший эмоциональный контраст во время обслуживания на этих этапах. Обусловлено это многими факторами, начиная от различий в клиентских

сегментах, заканчивая технологичностью и развитием культуры отношений в самом банке. Отслеживается взаимосвязь с высокой волатильностью индивидуального контакта и максимальным разрывом top-5 и bottom-5.

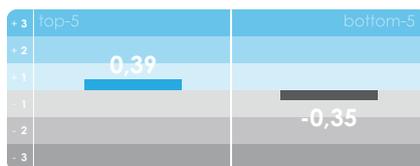
Практически каждый этап имеет значительные зоны роста, развитие которых позволит перейти от средней нейтральной эмоции клиента к более приятной, счастливой и восторженной.



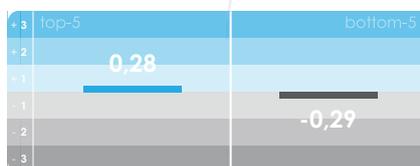
Клиенты банков из первой пятёрки рейтинга на всех этапах своего взаимодействия испытывают более положительные эмоции, чем клиенты банков из нижней пятёрки.

рейтинг, top-5 и bottom-5

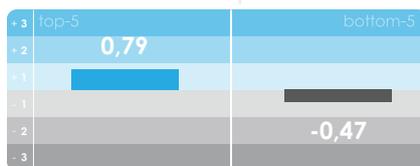
приветствие



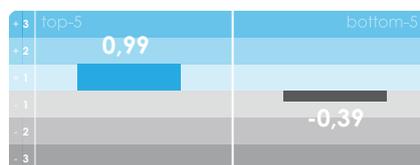
передвижение



консультация



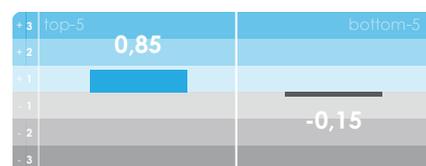
выполнение



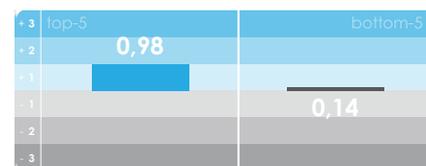
доп. функции



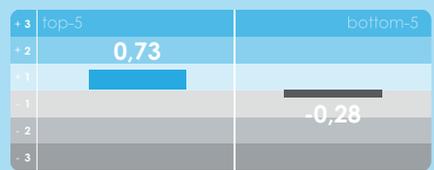
оформление



прощание



путь клиента





рейтинг путь клиента

3,00 2,00 1,00 0,00 -1,00 -2,00 -3,00



Среднее значение индекса по рынку — 0,28. В большинстве случаев клиент испытывает нейтральные эмоции.

В рейтинге чётко прослеживается один лидер, в целом посещения его отделений оставляют у клиента приятные впечатления.

25 из 32 исследуемых банков демонстрируют положительные оценки, но всё ещё близкие к нейтральным. 10 из 32 банков вызывают приятные ощущения у посетителей.

В первой пятёрке рейтинга Райффайзенбанк, Росбанк, Ситибанк, ДОМ.РФ и Уралсиб. Четыре из них также входят в первую пятёрку общего рейтинга культуры.

Отметим, что ФК Открытие и Альфа-Банк, которые входят в топ-5 сxcі, здесь находятся на 10 и 15 местах. У Альфа-Банка невысокая оценка на этапе *передвижение* (0,2), у Открытия отрицательное значение на этапе *приветствие* (-0,17).

Лидер рейтинга — Райффайзенбанк. Приятные ощущения у клиента сохраняются на разных этапах обслуживания. Максимальные значения 1,38 и 1,27 у *выполнения задачи* и *дополнительного функционала*. Разница между максимальной и минимальной оценкой среди отделений — 2,43. Это означает, что уровень обслуживания в них существенно отличается.

Второе место рейтинга у Росбанка. Максимальные оценки он получил на этапах *выполнения задачи* и *прощания*. Минимальные — *приветствие* и *передвижение*. В среднем, у клиента везде сохраняются положительные эмоции, наблюдается существенная разница в оценках первых двух этапов от остальных. Некоторые отделения оставляют негативные впечатления клиента, близкие к раздражению.

У 6 банков оценка *пути клиента* имеет отрицательные значения. Иными словами, общее впечатление от посещения отделений этих банков является негативным. Эти банки также занимают нижние строчки общего рейтинга *культуры и эффективности процесса продаж*. Отрицательные оценки по этому параметру встречаются на всех этапах *пути клиента*, кроме *прощания*. Исключение — банк ОТП, у которого положительные баллы на этапах *приветствие* и *передвижение*.

Некоторые отделения этих банков продемонстрировали хороший уровень на этапах *передвижение*, *выполнение основной задачи* и *прощание*.



комментарии посетителей

Встречают, сопровождают в переговорную, приятно.

Было неожиданно, что два сотрудника попрощались.

Хоум Кредит Банк

ул. 1905 года, 4

Была приятно удивлена обслуживанием. Сотрудница грамотно и ёмко выдала информацию о продукте, чувствовалась уверенность в её словах, это вызывает доверие.

Газпромбанк

Ломоносовский проспект 15

Девушка объяснила, где уборная, доброжелательно, воду можно попить на входе. Уборная принадлежит зданию банка, поэтому она максимально просто выглядит.

Райффайзенбанк

Ленинский просп., 148

Рассказали с энтузиазмом про процесс оформление продукта, про то, как это все легко и что много моего времени это не займет.

Альфа-Банк

Ломоносовский просп., 25, корп. 1

Зал переполнен, воздух тяжёлый, помещение маленькое, ворчливые клиенты, сотрудница не хочет контактировать и помочь клиенту.

Московский Областной Банк

Большая Серпуховская улица, 14/13с1

Указали, какое окно, после того, как я ошибся в направлении. Сотрудник как-то глупо посмеялся над ситуацией, когда второй раз повторил куда идти, оказалось, что нужно было подойти к нему.

Связь-Банк

Ломоносовский просп., 25, корп. 2

Грязь, мусор, выключили свет в отделении. Рядом почтовое отделение, много людей, тесно.

Почта Банк

Смоленская площадь 13/21

Для того, чтобы узнать цену, понадобилось время, чтобы распечатать файл с сайта.

Союз

ул. Кедрова, 12/7





15 лет
ОПЫТА



30 стран

больше чем **300** проектов

senteo использует уникальный подход, помогающий компаниям построить новую **бизнес-модель**, основанную на эффективном управлении длительными и **взаимовыгодными отношениями** со своими клиентами.

Для бизнеса такие отношения предполагают не просто качественное обслуживание или приятные впечатления своих клиентов от взаимодействия с данным бизнесом, но и добавленную стоимость от выстраивания отношений с ними **за пределами простых товаров и услуг**.

Это приносит бизнесу существенную выгоду, выражающуюся в более низких рисках, более низких операционных расходах, в повышении продаж, а также в более высокой доходности и истинной **лояльности своих клиентов**.

senteo реализовала эту модель во многих странах и в разных отраслях бизнеса, что подтверждено **выдающимися результатами и проверенным опытом**.

наш подход «сопровождение достижения результатов»



обучение



сопровождение



экспертная
поддержка





диагностика первопричин текущих результатов

В данном отчете предоставлено базовое исследование индекса cxci на примере розничных российских банков. Анализировалось то, как клиент принимает решения и какие эмоции испытывает во время посещения отделений.

Если вам важно понять первопричины текущих результатов и разобраться как развить внутренние процессы для стандартизации качества контактов, впечатления и выстраивания долгосрочных отношений с клиентами, напишите нам.

Michael Ruckman
Senteo Inc.



michael.ruckman@senteo.net

Основатель и генеральный директор

- * Член исполнительного Консультативного совета, University of Nevada в Лас-Вегасе
- * Член совета директоров, Фонд Andson

В прошлом:

- * Главный директор по трансформации и Главный директор по впечатлениям клиента, Альфа-Банк Россия
- * Председатель наблюдательного совета, Альфа-Банк Беларусь
- * Руководитель региона CEE по управлению изменениями и e-Business, PricewaterhouseCoopers.

Алексей Веретенков
Senteo Inc.



alexey.veretenov@senteo.net

Управляющий директор стран CEE и CIS, партнер

- * Управляющий директор стран CEE и CIS, партнер, Senteo Inc.
- * Директор по стратегическому маркетингу, инвест. фонд ANIF.

В прошлом:

- * Со-руководитель цифровой трансформации, продакт оунер стратегии, Альфа-Банк Россия
- * Советник председателя наблюдательного совета, Альфа-Банк Беларусь
- * Руководитель отдела прямых продаж, Raiffeisenbank, ex Импэксбанк.



senteo

experience is everything

LAS VEGAS

10624 South Eastern Avenue, A792
Henderson, Nevada 89052 USA

MOSCOW

Presnenskaya Nab., 8/1
Moscow 123112 Russia

www.senteo.net