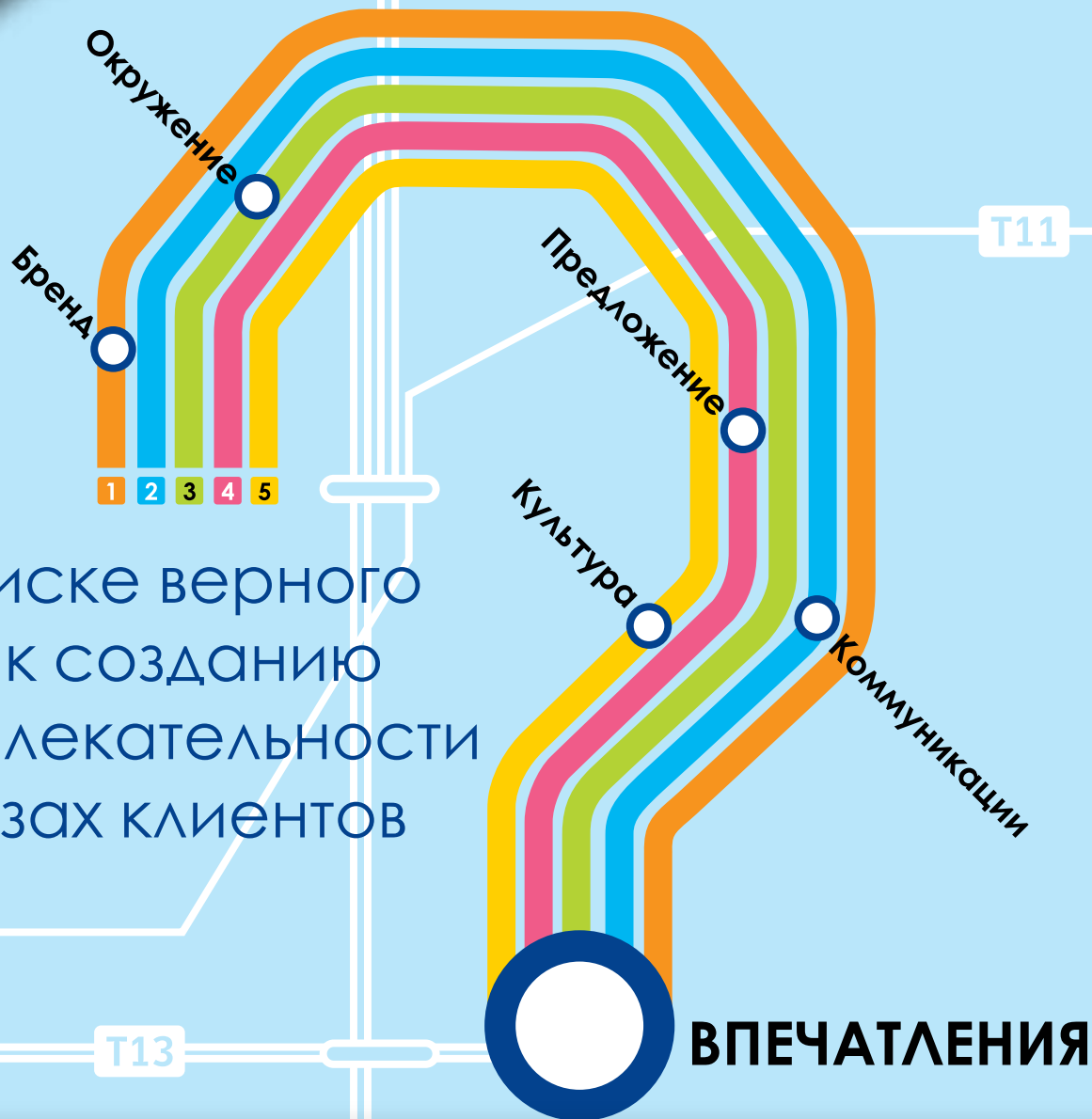




www.senteo.net

Customer Experience Index

Индекс
Впечатления
Клиента

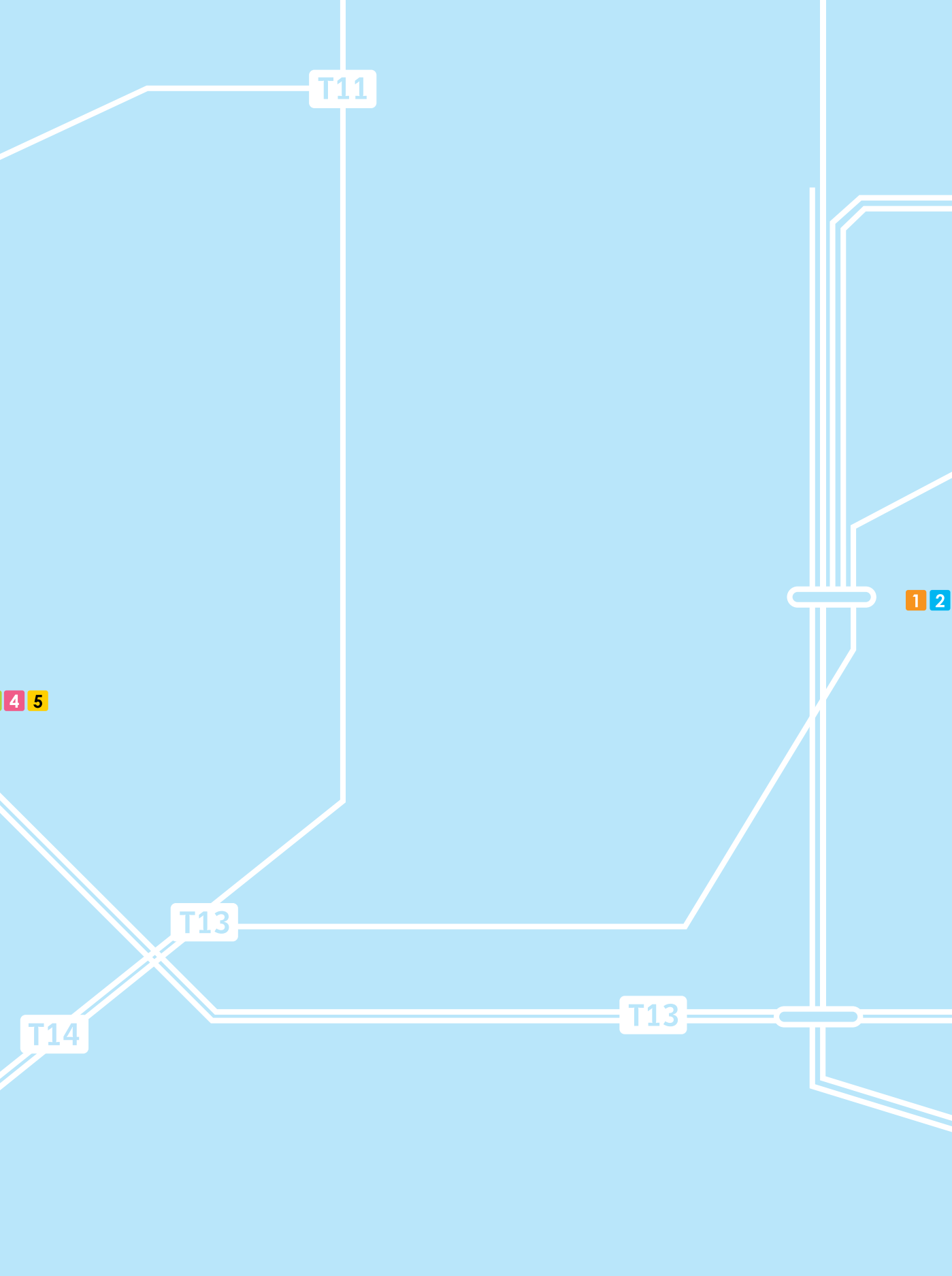


В поиске верного
пути к созданию
привлекательности
в глазах клиентов

страница 16
Индекс Впечатления
Клиента-2012: Какие
оценки получили
Российские розничные
банки в 2012г.?

страница 10
Могут ли банки
действительно стать
ориентированными на
отношения? Майкл Ракмэн

страница 08
Выход за пределы
«продуктов и услуг» в
розничном банковском
бизнесе, Б. Джозеф Пайн II



T11

1 2

4 5

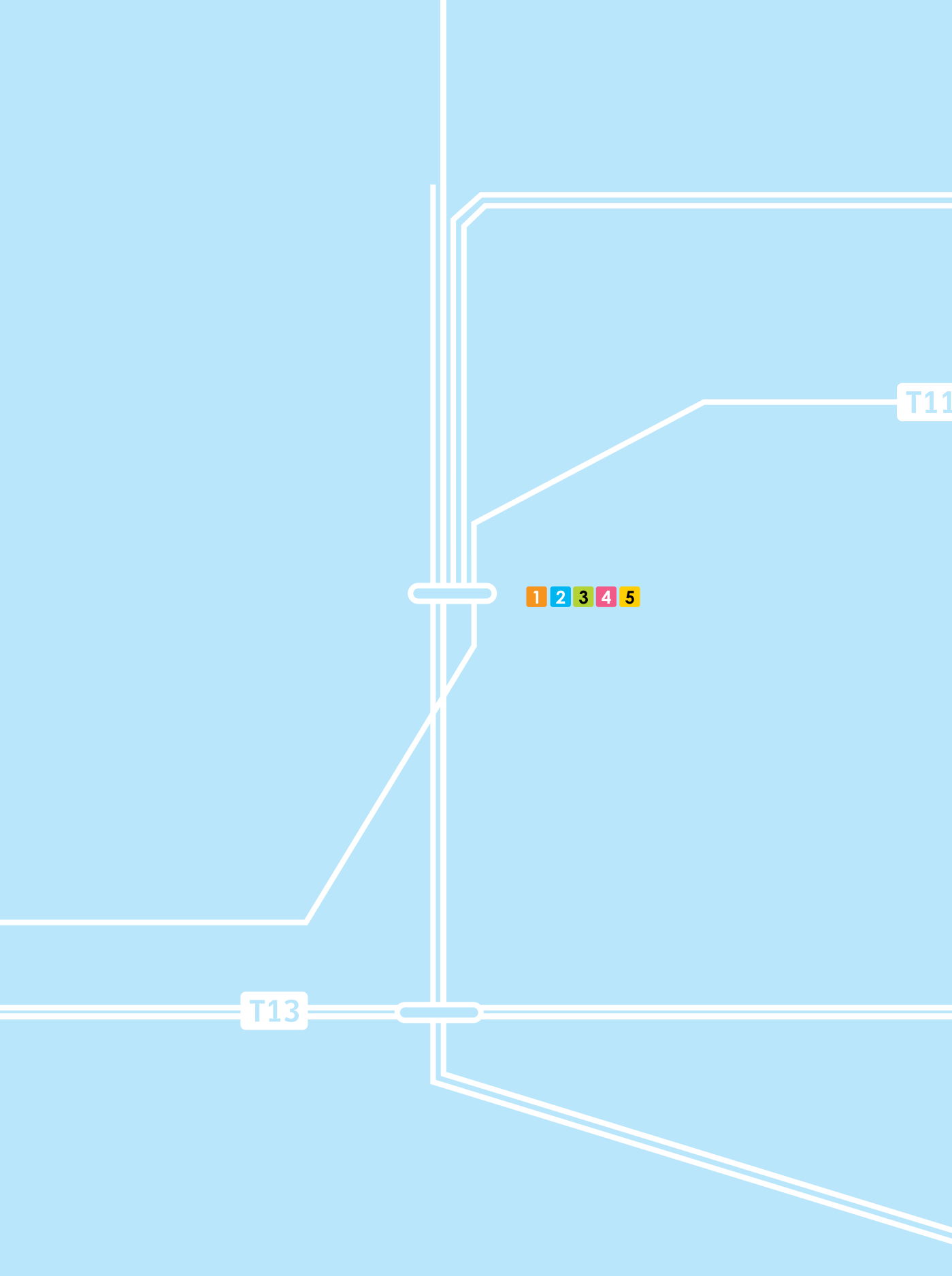
T13

T13

T14

СОДЕРЖАНИЕ

5	Вступительное Слово: Майкл Ракмэн
7	Вступительное Слово: Б. Джозеф Пайн II
8	Выход за пределы «продуктов и услуг» в банковской деятельности: Б. Джозеф Пайн II
10	Банк, сконцентрированный на отношениях: Майкл Ракмэн
12	Операционная и управленческая дилемма российских банкиров: Мирослав Бублик
14	Бренд и коммуникации: прошлое, настоящее и будущее: Йен Ньюман
16	ОТЧЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ
18	Что такое индекс впечатления клиента, что нового в 2012 году и что будет дальше?
21	Индекс Впечатления Клиента-2012: Общий Рейтинг
22	Основные доказательства правильности концепции
26	Первая десятка банков 2012 года
32	Эффективность продаж
36	Постоянство результатов
42	Преображение впечатления: истинное или мнимое?
49	Приложение 1
50	Приложение 2
64	О нашей фирме: Senteo inc.



T11

1 2 3 4 5

T13

Вот уже пятый год подряд фирма Senteo проводит рыночное исследование розничных банков в России, цель которого заключается в определении привлекательности банков для клиентов по пяти основным элементам, составляющим Методику впечатления клиента Senteo. Начиная с 2007 года, Индекс впечатления клиента (далее – «Индекс») помог улучшить понимание и признание термина «впечатление клиента» среди руководителей подразделений розничных банковских услуг, и многие банкиры благодарили нас за идеи и ценную информацию, которую они почерпнули из нашего исследования. Некоторые банки даже включили уровень баллов в нашем Индексе в ключевые показатели деятельности для специалистов, занимающихся розничным бизнесом. Такое внимательное отношение клиентов говорит о том, как серьезно изменился менталитет розничных банкиров по сравнению с тем, что я увидел, когда впервые приехал в Россию в 2001 году.

Сегодняшний рынок розничных банковских услуг, бесспорно, выглядит по-другому, и даже при наличии постоянного давления как со стороны внутренних, так и внешних источников (например, в связи с европейским финансовым кризисом), его развитие продолжается. Российские банкиры признают, что российские клиенты стали оказывать на них все большее и большее влияние. Решения, которые принимают клиенты, выбирая своего поставщика финансовых услуг, продолжают требовать все больше усилий со стороны розничных банков, направленных на создание, сохранение и укрепление отношений с клиентами. Помня об этом, большинство российских банкиров теперь беспокоится не только о том, как привлечь новых клиентов, но и о том, как их сохранить. Это указывает на важные эволюционные изменения на российском рынке розничных банковских услуг и иллюстрирует нацеленность на построение отношений с клиентами, и в конечном итоге – на развитие их лояльности.

Несмотря на то, что Индекс впечатления клиента был преимущественно направлен на оценку привлекательности банка для потенциальных клиентов, в исследование этого года мы включили и некоторые дополнительные показатели, чтобы выделить это изменение. Кроме того, в ближайшем будущем мы запустим новые исследовательские компоненты для иллюстрации прочности отношений российских клиентов с их банками и общего воздействия на финансовые результаты банка.

В результате в нашем пятом, юбилейном, Индексе мы больше сконцентрировались на качестве комментариев и глубине анализа. Благодаря данным, которые мы собрали за последние пять лет, мы можем сделать некоторые интересные выводы и выявить тенденции по всему рынку или даже в рамках отдельных банков на рынке. Мы можем увидеть результаты тех банков, которые стремились к совершенствованию, и отсутствие результатов у тех банков, которые не предприняли согласованных усилий для того, чтобы в центре их внимания оказались клиенты.

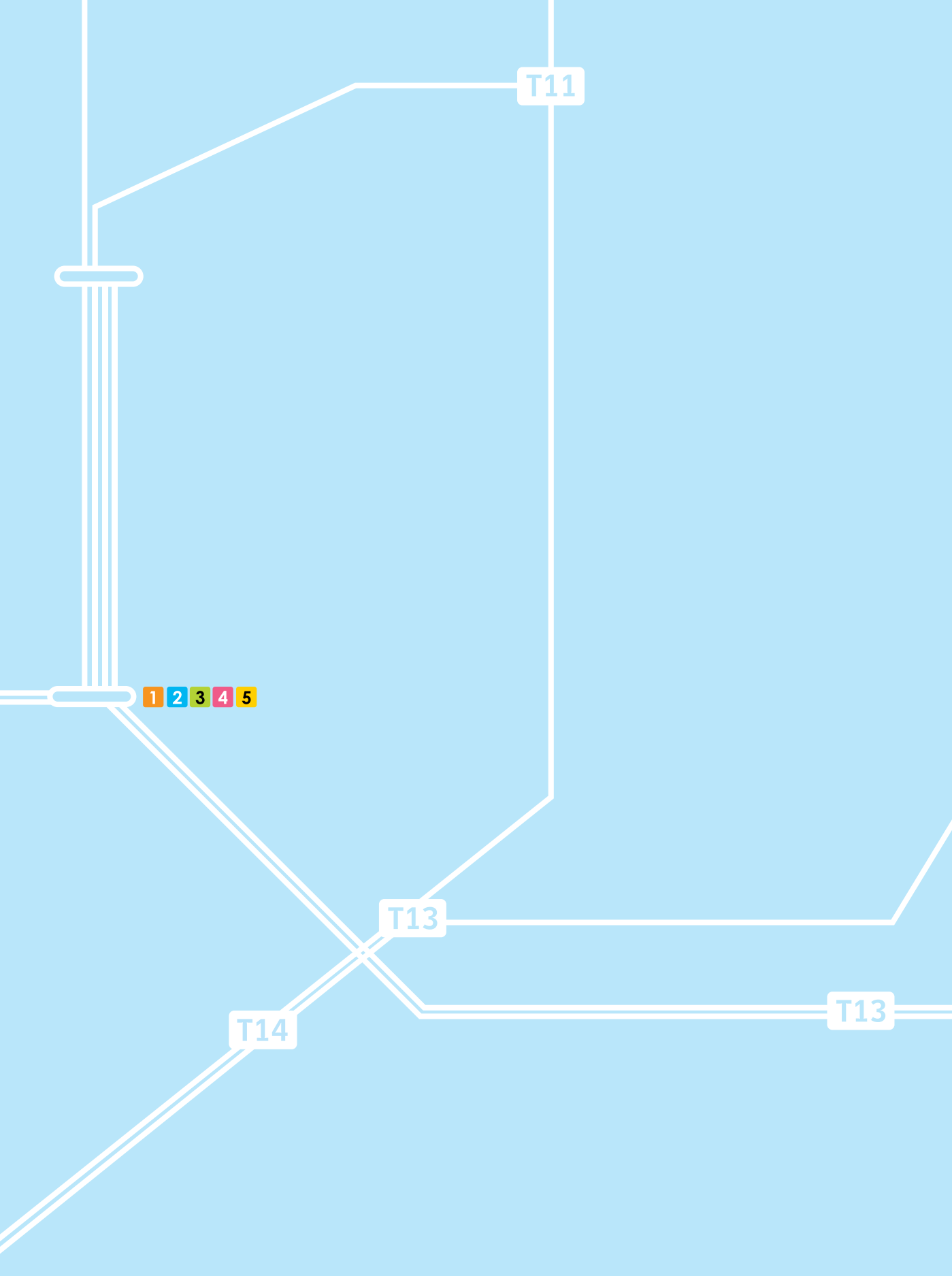
В прошлых версиях данного исследования фирма Senteo передавала часть исследовательских работ, связанных с «тайнственными покупателями», другим консультантам, таким как PwC и KPMG. В этом году, однако, мы решили сделать инвестицию в виде использования наших собственных консультантов для проведения акций «тайнственных покупателей», чтобы поддержать более жесткие стандарты качества и гарантировать точность баллов, полученных по результатам работы «тайнственных покупателей». Кроме того, в этом году мы решили расширить свой отчет, добавив в него статьи, в которых рассматриваются основные изменения и тенденции, а также наши прогнозы будущего развития российского рынка розничных банковских услуг.

Мы уверены, что новый Индекс впечатления клиента будет и интересным, и полезным для вас. Надеемся, вы получите от него удовольствие.



Начиная с 2007 года, Индекс впечатления клиента (далее – «Индекс») помог улучшить понимание и признание термина «впечатление клиента»

Майкл Ракмэн,
Основатель и Президент, Senteo, Inc.



Как я пишу в своей полной статье, подготовленной для данной публикации, «Выход за пределы «продуктов и услуг» в банковской деятельности», мы переходим к миру «экономики впечатлений», в котором самые разные продукты и услуги стремятся к превращению в товары широкого спроса – и особенно это заметно в сфере финансовых услуг. Следовательно, банкам необходимо отдать приоритет созданию впечатления от взаимодействия с финансовой организацией, а не своим неинтересным услугам.

Немногие компании понимают это лучше, чем Senteo, и немногие люди понимают это лучше, чем директор Senteo Майкл Ракмэн. Я познакомился с Майклом на Конференции по розничному бизнесу (BAI Retail Delivery) почти десять лет назад. От меня он узнал о преимуществах экономики впечатлений, а я от него узнал, как здорово курить кальян и как много он и его фирма Senteo уже сделали в области разработки и внедрения прекрасных впечатлений от взаимодействия с банком.

Еще ближе я познакомился с Майклом, когда он стал двенадцатым Сертифицированным специалистом по экономике впечатлений, которых сейчас по всему миру насчитываются уже сотни, и я еще больше узнал о многочисленных успешных проектах Senteo и об их методике в области создания впечатлений. Я не знаю ни одну другую компанию, которая была бы столь успешна в реализации концепций, которые я изложил в своей работе «Экономика впечатлений» и в других моих книгах, с применением их в банковской отрасли. Результаты их многочисленных клиентов показывают, что они успешно разрабатывают, внедряют и измеряют привлекательное впечатление от получения финансовых услуг, а теперь и управляют таким впечатлением.

Кроме того, я следил за работой Senteo над Индексом впечатления клиента (далее я буду называть его «Индексом») в течение последних пяти лет. Этот Индекс дает четкое представление о том, как потенциальные клиенты оценивают свои впечатления от взаимодействия с банками – то, что вы, возможно, не замечаете – на свой страх и риск. Концентрация Индекса на впечатлениях клиента и использование в нем стандартизированной методики позволяют вам сравнить себя с конкурентами в таком разрезе, который не доступен ни в каком другом месте.

Индекс, подготовленный в этом году, стал еще более интересным, чем в прошлом, потому что компания Senteo дополнила его содержание, углубила анализ и представила различные мнения, то есть сделала все, чтобы помочь банкам понять сам процесс исследования и расширить их представление о взаимоотношениях с клиентами. Эти замечательные дополнения позволяют вам еще лучше понять, что означают результаты исследования для развития банковского сектора в целом, по мере его дальнейшего смещения в сторону экономики впечатлений, а также то, что это означает для вашего конкретного банка.



Я не знаю ни одну другую компанию [как Senteo], которая была бы столь успешна в реализации концепций, которые я изложил в своей работе «Экономика впечатлений» и в других моих книгах, с применением их в банковской отрасли.

Б. Джозеф Пайн II,
Соучредитель Strategic Horizons LLP



«ПРОДУКТОВ И УСЛУГ» В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Б. Джозеф Пайн II, *Strategic Horizons LLP*

Ни одна отрасль за последние три десятилетия не утратила свою экономическую ценность настолько, как банковская отрасль

Банки выталкивают людей из своих отделений и призывают пользоваться банкоматами для того, чтобы снизить затраты на персонал. Они выталкивают их из отделений – того самого физического пространства, где они могли бы действительно контролировать впечатление, производимое на клиентов – и призывают их получать услуги по телефону, опять же в стремлении сэкономить. Они выталкивают их из отделений и призывают использовать Интернет, чтобы еще больше понизить стоимость операций. Таким путем невозможно создать длительные взаимоотношения. Разве удивительно, что клиенты начинают воспринимать финансовые услуги как простые товары,

которые можно продать и купить, и основным вопросом становится цена, цена, цена?

Впрочем, посмотрим на реальный товар: кофейное зерно. Если вы пересчитаете его цену за тонну в цену за чашку, то увидите, что чашка кофе стоит всего лишь два или три цента для тех, кто рассматривает кофе в качестве товара. Когда производитель обжаривает, мелет, упаковывает кофе и ставит те же самые кофейные зерна на полку в магазине, превращая его в физический продукт, его цена подскакивает и может составить от пяти до 25 центов за чашку (в зависимости от марки, качества и размера упаковки). Сварите молотые зерна в автомате, киоске, в кофейне на углу в каком-нибудь городе, и эта услуга теперь будет продаваться по цене от пятидесяти центов до доллара, а то и полутора долларов, за чашку.

Но если вы подаете этот кофе в «Старбаксе» или в другом кафетерии, создающем особое впечатление – где заказ, процесс варки и поглощение кофе происходит с налетом театральности и в обстановке, в которой людям просто нравится проводить время – то



Б. Джозеф Пайн II

является одним из учредителей компании Strategic Horizons LLP, студии разработки идей, которая базируется в городе Аурора, штат Огайо, США. Он является автором книги *Mass Customization* («Преобразование услуг в товары массового спроса») и соавтором книги *Authenticity, The Experience Economy, and Infinite Possibility: Creating Customer Value on the Digital Frontier* («Аутентичность, экономика впечатлений и бесконечные возможности: создание ценности для клиента на цифровом фронте»).

С ним можно связаться по адресу bjp2@StrategicHorizons.com, а также в Твиттере @joepine

потребители с удовольствием заплатят вам от двух до восьми долларов за каждую чашку. Те компании, которые поднялись до этого четвертого уровня стоимости, выйдя за пределы товаров, продуктов и услуг, создали не похожее на других впечатление, которое связывается с покупкой кофе, повышая его ценность (а, значит, и цену) на несколько порядков относительно первоначальной цены товара.

Новый уровень экономической ценности

Впечатления по сути являются особым экономическим предложением, настолько сильно отличающимся от услуг, насколько

услуги отличаются от продуктов. Впечатления возникают, когда компания использует материальные продукты в качестве реквизита, а нематериальные услуги – в качестве сцены, подспудно обращаясь к личности каждого клиента, благодаря чему создается память, уникальная особенность каждого впечатления. Впечатления могут включать поездку в Диснейленд в одной из стран мира, ужин в тематическом ресторане, например, в Hard Rock Cafe, проживание в бутик-отеле, например, в одном из отелей Яна Шрагера, совершение покупок в местах, которые создают особое впечатление, например, на Таймс-Сквер в Нью-Йорке – и чашку кофе, выпитую в кафе ING Direct.

(продолжение на стр. 56)

Прогрессия Экономической Ценности



«БАНК, СКОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ НА ОТНОШЕНИЯХ»

Майкл Ракмэн

A photograph of a wedding cake. On top of the cake is a figurine of a bride and groom. The groom is in a black tuxedo, and the bride is in a white wedding dress, holding a bouquet of flowers. The cake is decorated with several large, realistic-looking roses in shades of white and light pink. A string of pearls is visible along the edge of the cake.

Знания о реальных
потребностях ваших
клиентов могут
стать ключом к
созданию банка,
сконцентрированного
на отношениях



Майкл Ракмэн

Майкл Ракмэн — основатель и президент Senteo. За более чем 20-летнюю карьеру он работал как банкиром, так и консультантом для розничных банков в более чем 30 странах. Майкл успешно руководил разнообразными проектами, начиная с бизнес-стратегии и до запуска полностью трансформированных розничных клиентов. Профессиональный опыт Майкла включает полномасштабные проекты для таких брендов как Abbey National (Santander), Альфа-Банк, Atlantico (Millennium BCP), Banco Venezolano, BNP Paribas, Citibank, ING, Внешторгбанк, «МЕНАТЭП-СПб», «Надра банк» и многих других. Майкл регулярно читает лекции в бизнес-школах по вопросам впечатления клиентов, взаимоотношений с клиентами и лояльности. Майкл говорит на английском, русском, чешском и испанском языках.

По данным опроса Гэллапа, проведенного в 2009 году, только около половины опрошенных клиентов могли согласиться с тем, что их банки совершают такие действия, которые будут способствовать тому, что клиенты будут приходить к ним снова и снова, например, «заставляют меня гордиться тем, что я обслуживаюсь у них» или «постоянно сообщают мне о новых возможностях» или даже «понимают мои финансовые цели»¹. А ведь желание повторить контакт с поставщиком услуг — это только начало крепких взаимоотношений. В другом обзоре, проведенном компанией Forrester в 2010 году, респондентов спросили, согласны ли они со следующим утверждением: «мой поставщик финансовых услуг делает то, что лучше для меня, а не только для того, чтобы увеличить его собственную прибыль»². Результаты показывают, что большинство респондентов просто не доверяет своим банкам.

Институт Гэллапа провел широкое исследование вовлеченности клиента (т.е. того, как и почему у клиентов развивается прочная эмоциональная связь с определенными продуктами и брендами). В соответствии с методикой Гэллапа, описанной в статье «Банкиры, познакомьтесь со своими клиентами» (опубликованной в 2009 году), «основным требованием для вовлеченности клиента является рациональное удовлетворение, которое возникает в результате соответствия потребностям клиента, таким как цена, быстрота и эффективность».³ Компа-

нии, которые удовлетворяют эти потребности, повышают вероятность сохранения лояльных клиентов, которые вновь и вновь приходят к ним и рекомендуют их своим знакомым. Однако «реальное изменение в поведении клиента и доходности от него возникает тогда, когда мы выходим за пределы рационального удовлетворения за счет эмоциональной заинтересованности клиента в наших продуктах и услугах»⁴. Я бы рискнул пойти дальше и сказать, что каждый контакт с клиентом, который является позитивным, приносящим удовлетворение и эмоционально увлекательным, позволяет сделать еще один шаг к укреплению отношений, что, в свою очередь, создает лояльность, которую испытывает человек к своему партнеру в рамках этих взаимоотношений.

Почему прочные и лояльные связи с клиентом столь ценны для банков? Вряд ли кто-то будет оспаривать создаваемые ими преимущества, и разные исследования говорят о том, что лояльные клиенты менее чувствительны к цене⁵, поддерживают более высокие остатки по вкладам⁶, пользуются большим числом кредитных продуктов⁶, а также более аккуратно платят по кредитам⁷ в тех банках, которым удалось завоевать их лояльность.

Институт Гэллапа доказал, что клиенты, активно вовлеченные в отношения с банком, «обеспечивают надбавку 23% по сравнению со средними клиентами по доле данного

(продолжение на стр. 57)



ОПЕРАЦИОННАЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДИЛЕММА РОССИЙСКИХ БАНКИРОВ

Мирослав Бублик



За свою историю, насчитывающую 4000 лет, банковская деятельность не раз подвергалась серьезным изменениям

От первых ассирийских купцов, которые давали деньги в кредит своим соседям, самостоятельно учитывая и собирая их долги, до современных мультинациональных мажорантов, охватывающих все финансовые потребности, начиная от личных кредитных карт и заканчивая комплексными государственными производными инструментами, внутренняя сторона банковской деятельности – ее операционная модель – изменилась до неузнаваемости. Как и многие другие отрасли, с которыми они взаимодействуют, банки специализировали свои основные задачи, компьютеризировали ключевые функции, а затем централизовали свои внутренние операции. В отличие от регулирования, которое представляется циклическим и не всегда конструктивным, или от инновации продуктов, которая может привести к непредвиденным последствиям, изменения в банковских операционных моделях привели к результатам, которые могут считаться весьма позитивными.

Давайте посмотрим на операционную модель в трех измерениях: организация операций, подход к бизнесу и модель управления.

Организация операций

Начиная с этой первой, наиболее простой из трех областей, появляются принятые операционные стандарты и общие практики, которые редко вызывают противоречия. Несмотря на то, что я встречал некоторых руководителей, которые пытались оспорить преимущества продвижения к централизованным операциям, реальный опыт однозначно показывает, что они неправы.

Путь к централизации состоит из трех отдельных эволюционных этапов – модель «автономного отделения», модель «бэк-офиса отделения» и модель «централизованных операций».



Мирослав Бублик

Мирослав Бублик — партнер Senteo и руководитель венчурных программ компании. Помимо совета директоров «Альфа-Банка» и BNP Paribas на Украине, Мирослав занимал руководящие должности в IT-компаниях и консалтинговых фирмах в США, России, Чехии и на Украине, а также консультировал руководителей высшего звена компаний списка Fortune 500 по ключевым стратегическим и операционным вопросам, возглавлял операционные и IT-подразделения крупных коммерческих банков и управлял масштабными трансформационными проектами. Мирослава получил степень MBA от Гарвардской школы бизнеса и владеет чешским, английским, польским, немецким, словацким, русским и украинским языками.

Модель автономного отделения

Исторически банки начинали с полностью децентрализованной модели, в которой каждое отделение работало почти как небольшой полностью самостоятельный банк, со своим персоналом по обслуживанию клиентов, своим бухгалтерским учетом, своей главной книгой. Клиенты были привязаны к конкретному отделению и не могли получить доступ к своим счетам в других отделениях того же банка. Персонал отделений выполнял одновременно функции обслуживания клиентов и то, что мы сегодня называем задачами бэк-офиса. Работа была преимущественно организована по файлам клиентов, а бухгалтерия головного офиса была единственным «бэк-офисом». Клиенты, возможно, считали, что получают персональное обслуживание, потому что оно действительно было персональным – ими занимался один и тот же человек, и этот человек хорошо их знал. Что касается систем контроля, то банки полагались на добросовестность и профессионализм своих работников, а также на редкие нерегулярные проверки. Хотя сначала такая модель работала хорошо, она не выходила за пределы небольшого объема операций; однако в сегодняшнем мире централизованной конкуренции эта модель не может применяться из-за высокой стоимости и потенциально высокого риска внутреннего мошенничества.

Модель бэк-офиса отделения

По мере того, как росло число клиентов, обслуживавшихся в одном отделении банка, банковская отрасль стала использовать ме-

тоды, который переняла от производственной сферы. Возникла специализация, когда работа с клиентами была передана одной группе сотрудников, а функции поддержки продаж и бэк-офиса перешли к другой группе. Благодаря специализации в каждую группу можно было подобрать людей, наилучшим образом соответствующих требованиям к работе: Общительные экстраверты преуспевали в продажах клиентам, а педантичные интроверты больше подходили для соблюдения строгих правил в работе бэк-офиса.

При такой модели, если головной офис прикладывал сознательные усилия, улучшалась система контроля, поскольку персонал бэк-офиса мог уравнивать энтузиазм специалистов по продажам, который они испытывали в связи с каким-либо клиентом или операцией. Тем не менее, подчинение бэк-офиса руководителю отделения, который должен выполнять планы по продажам, также может привести к снижению контроля и к тому, что персонал бэк-офиса, работающий в отделениях, становится неоправданно дорогостоящим.

Модель централизованных операций

Когда задачи персонала, работающего с клиентами, отделены от остальных задач, а работа «дематериализована» (т.е. представлена в виде электронных данных или отсканированных бумажных документов), операции, ранее осуществлявшиеся в отделении, могут и должны быть централизованы и переведены в единую точку. Это позволяет воспользоваться экономии

(продолжение на стр. 60)



БРЕНД И КОММУНИКАЦИИ: ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ

Йен Ньюман

Эволюция брендов и коммуникаций в России отражает саму природу этого быстро растущего рынка

Когда я сегодня иду по улицам Москвы, иногда мне кажется, что это такой же город, как любой другой крупный западный город, особенно если смотреть на магазины, кафе, рестораны – в частности, на их названия, бренды и рекламу. Много изменилось за последнее десятилетие, и произошли эти изменения с небывалой скоростью. Поскольку я давно работаю в этой сфере, я хотел бы поделиться некоторыми мыслями и наблюдениями, которые, как мне кажется, правдиво отражают картину развития брендинга и коммуникаций в российском секторе розничных банковских услуг за последние 10-12 лет, и обозначить тенденции, которые, вероятно, будут определять его будущее.

Прошлое:

Мы часто говорим: «Бренд – это не логотип, а логотип – это не бренд». И все же в начале 2000-х годов, особенно среди розничных финансовых институтов, работающих в России, «бренд» демонстрировался преимущественно через фирменное наименование и логотип. Вывеска, на которой было написано слово «банк», сразу же давала представление о характере деятельности организации, и клиенты в целом не делали различий между тем или иным банком. Им было все равно: банк есть банк.

Конечно, сами клиенты на тот момент были еще не очень искушенными. И все же всем банкам не хватало одного и того же качества, потому что они были полностью ориентированы на продукты. А поскольку большинство банков предлагало более или менее одинаковые услуги, использование их брендов было главным образом ограничено одной целью: узнавание имени.

Управлением корпоративным брендом, как правило, занимались внутренние отделы по связям с общественностью, и обычно их деятельность сводилась к рекламе и продвижению. Лишь гораздо позже банки начали открывать специальную должность бренд-менеджера. А до этого отделы маркетинга в основном занимались исследованиями.

Рекламные кампании проводились через традиционные классические инструменты рекламы (ATL) (т.е. телевидение, радио, рекламные щиты, газеты и журналы), а коммуникации с клиентами часто ограничивались брошюрами и иногда – плакатами. Практически никто по-настоящему не оценивал эффективность кампаний, например, не проводились расчеты затрат на привлечение одного клиента. Таким образом, основная цель брендинга и коммуникаций в прошлом сводилась к двум моментам: добиться узнавания имени и отрекламировать продукты.

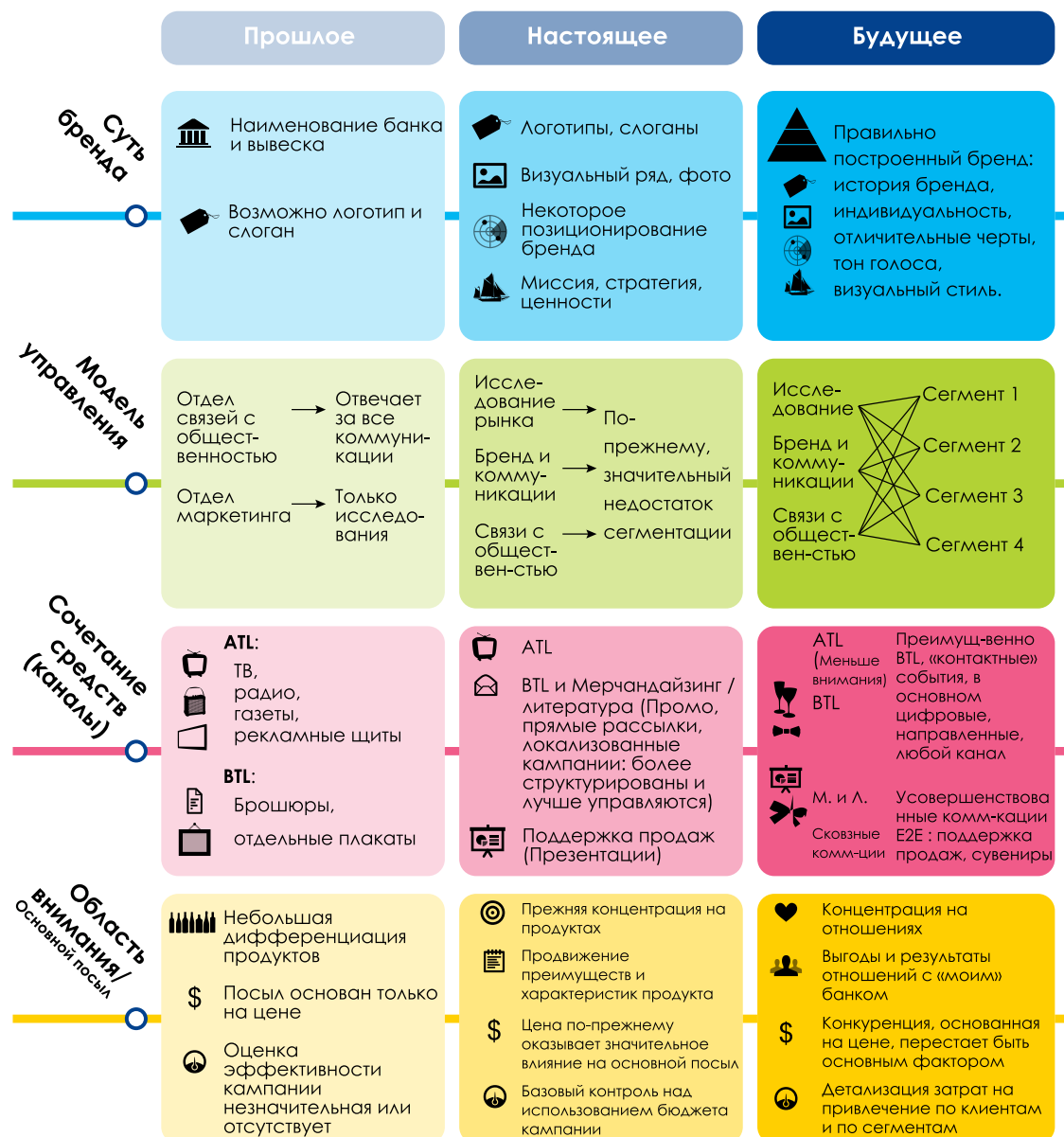
(продолжение на стр. 61)



Йен Ньюман

Иан является соучредителем Senteo, он обладает 20-летним опытом работы в различных проектах по созданию впечатления от розничных продаж и бренда в более чем 15 странах мира, таким образом Иан получил глубокое понимание всех аспектов творческого подхода и того, каким образом должны быть готовы и доставлены проекты трансформаций.

За последние 15 лет Иан работал с некоторыми крупнейшими в мире компаниями финансовых услуг, что включало в себя 12 лет работы и регулярных поездок в Россию.



ОТЧЕТ ИССЛЕДОВАНИЯ

Современная экономика России далеко не та, которая была 20 лет назад. Потребители стали более привередливыми. Вопрос «привлекательности» сейчас стоит на самом первом месте почти перед каждым решением. По этой причине практически все розничные сети и поставщики услуг находятся под постоянным давлением в поиске какой-то уникальной привлекательности, способствующей привлечению клиентов и конкуренции на рынке. Например, вне зависимости от конкретного бренда производителя посудомоечные машинки, в принципе, все одинаковые и выполняют те же функции. Но, все таки, в новых машинках от «Bork» или

«Bosch» есть что-то иное, вынуждающее людей к готовности потратиться больше.

Разве нельзя сказать то же самое о банках? Нужно ли банкам волноваться о своей привлекательности в глазах клиентов? Наш ответ – определенно «да» - и наше исследование в этом году посвящается именно этой важной теме.



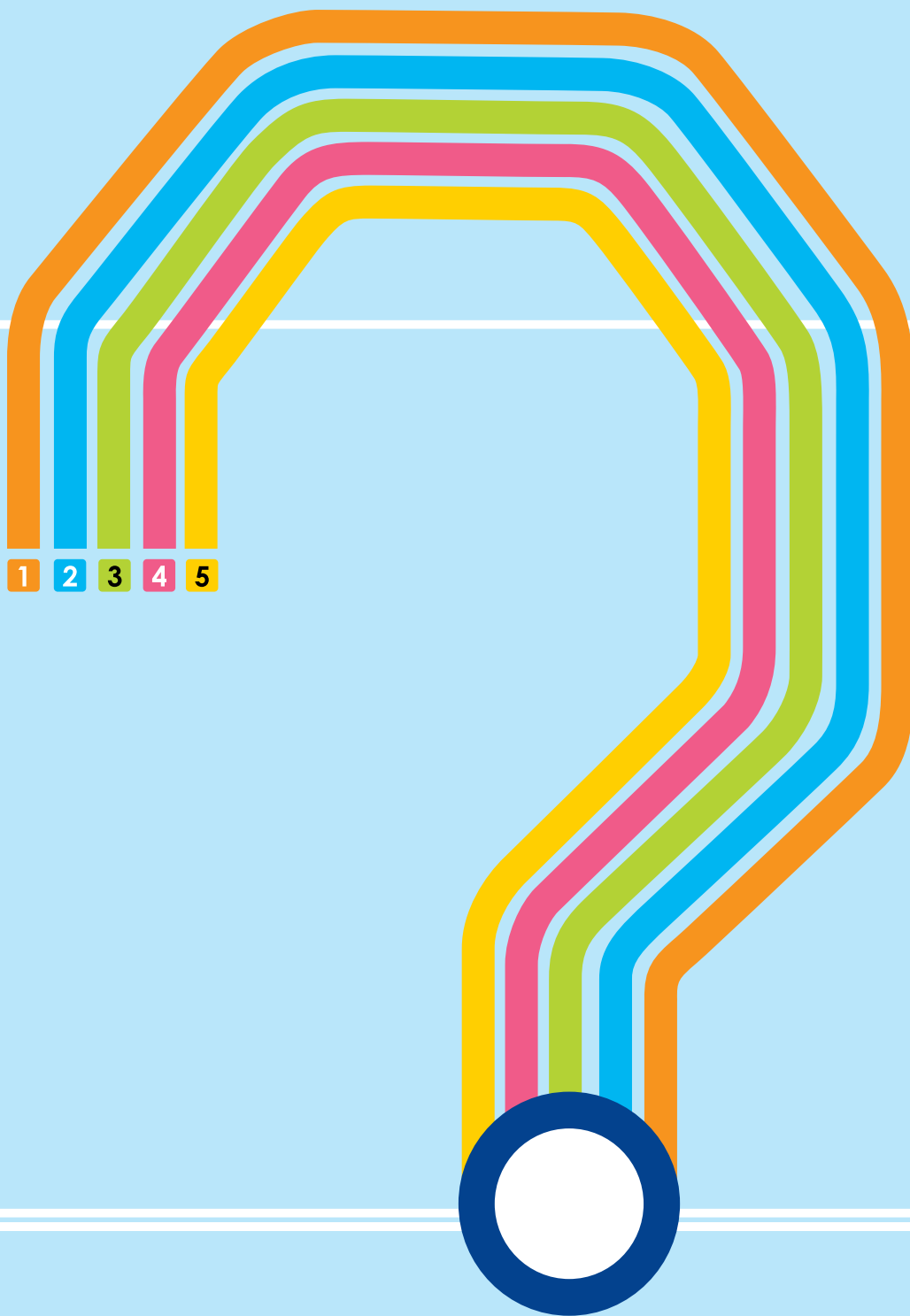
Том Мусиян

Координатор Исследования

Партнер и Управляющий Директор (Россия/СНГ)
Senteo Inc.

T13

T11



ЧТО ТАКОЕ ИНДЕКС ВПЕЧАТЛЕНИЯ КЛИЕНТА, ЧТО НОВОГО В 2012 ГОДУ И ЧТО БУДЕТ ДАЛЬШЕ?

Индекс впечатления клиента предоставляет новую возможность для сравнительного анализа розничных банков и служит инструментом для оценки качества и постоянства впечатлений, создаваемых банками для потенциальных клиентов.

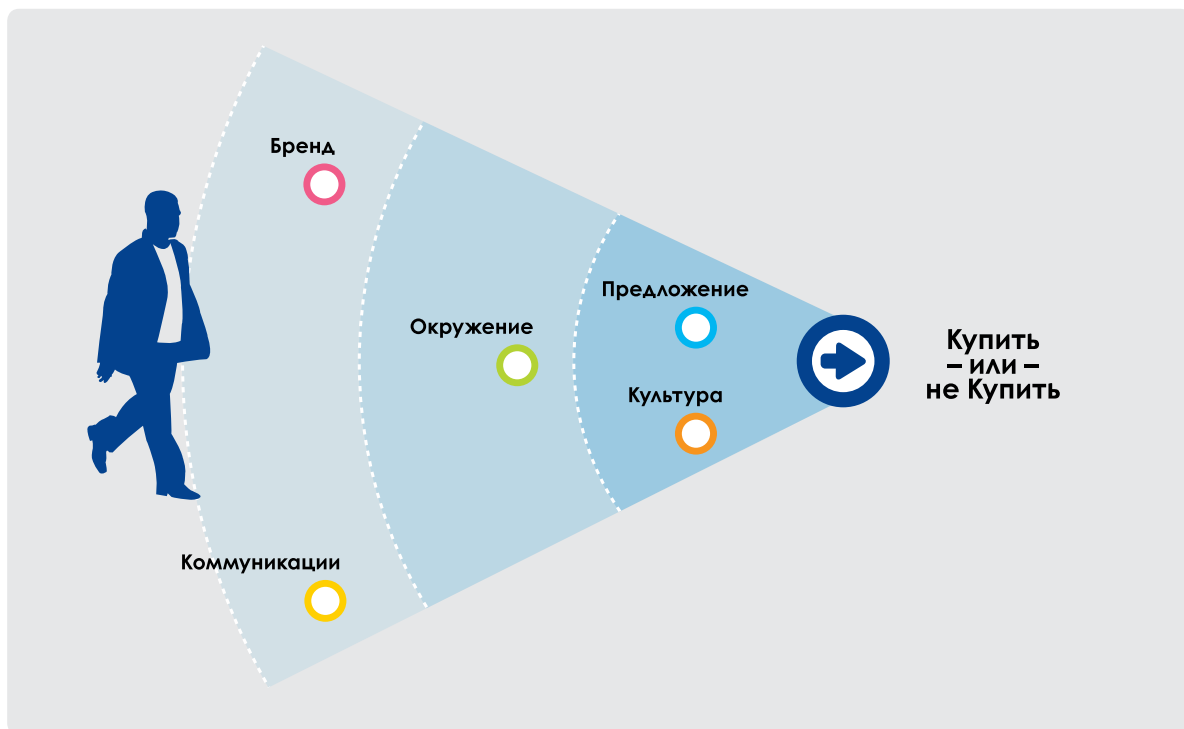
Индекс измеряет эффективность банков на основании ключевых областей, имеющих особое значение для потенциальных клиентов, таких как:

- **Бренд** – насколько привлекателен бренд и его позиционирование, направленное на клиентов? Насколько клиенты могут идентифицировать себя с воспринимаемыми ценностями бренда?
- **Коммуникации** – насколько эффективна организована рекламная и промо-деятельность для привлечения интереса клиента? Насколько понятны ценности и выгоды, информация о которых передается клиенту?
- **Окружение** – насколько доступны, наглядны, просты в использовании и последовательны точки контакта с клиентом?
- **Предложение** – насколько предложение соответствует потребностям клиента? Насколько удачно продукт «упакован» для создания ценности для клиентов?

- **Культура** – насколько эффективна организация в создании культуры, сосредоточенной на клиенте? Насколько удачно сотрудники банка взаимодействуют с клиентами?

Эти пять элементов очень важны для привлечения любого потенциального клиента, который собирается начать отношения с определенным банком. Во время этого процесса рассмотрения одного или нескольких разных банков каждый клиент проходит ряд этапов, которые в конечном итоге помогают ему сделать выбор: «купить» или «не купить» предлагаемые продукты. Для банков крайне важно оценить свою эффективность в привлечении потенциальных новых клиентов. В конце концов, способность привлекать новых клиентов напрямую влияет на общий рост и доходность розничного бизнеса банка.

В действительности у клиентов есть право «выбрать» банк, который они будут использовать ежедневно, и банк (или банки), который будет помогать им в разрешении их проблем или достижении их целей. Поэтому мы долж-



ны признать, что клиенты будут выбирать банк или банки, которые им нужны, рассматривая разные варианты, точно так же, как они это делают, выбирая любой другой товар или услугу. Когда клиент оказывается в банке в первый раз, он проходит через несколько простых этапов исследования. Сначала клиент видит бренд и коммуникации, и у него формируется мнение о потенциальных выгодах в случае обращения в этот банк. Затем он осуществляет контакт через одну из точек контакта с клиентом (окружение). Это может быть сделано через физический канал, например, отделение банка или точку продаж, 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 впечатление для потенциальных клиентов, могут привлекать больше клиентов, желающих заплатить более высокую цену за более высокое качество общего впечатления.

Что нового в 2012 году?

как вы, вероятно, знаете, фирма Senteo проводит исследование Индекса впечатления клиента в России с 2007 г. Обычно это исследование проводилось в партнерстве с аудиторскими фирмами, такими как KPMG (в 2007 г.) или PWC (2008-2010 гг.). Роль партнеров была в основном ограничена сбором информации в форме посещений банковских отделений



Индекс впечатления клиента основывается на посещениях банков «таинственными покупателями», когда люди выступают в качестве потенциальных клиентов, впервые обратившихся в данный банк

«таинственными покупателями»). Однако из-за таких партнерств мы часто были ограничены в содержании, которое могли представить в заключительном отчете, а также в методах публичного распространения информации о результатах исследования на рынке и в печати.

По этим и некоторым другим причинам мы решили провести исследование этого года самостоятельно и впервые предложить его результаты в форме публикации, по своему стилю и внешнему виду напоминающей бизнес-журнал. В этом журнале есть редакционные статьи, выражающие руководящие идеи, комментарии экспертов, комментарии «таинственных покупателей», ключевые факты и результаты исследования. Мы надеемся, что эта публикация предоставит читателям более увлекательный и интересный материал в более приятном и создающем особое впечатление формате.

Еще одним отличием от всех предыдущих лет является то, что мы добавили в нашу публикацию дополнительные элементы. Поскольку этот год стал юбилейным, пятым годом проведения Индекса, мы получили прекрасную возможность представить исторический взгляд на некоторые результаты банков по созданию впечатления клиента. Благодаря этому мы смогли посмотреть на постоянство результатов и сделать соответствующие выводы.

Исследование Индекса ограничено только ведущими розничными банками страны по размеру активов, кредитного портфеля и филиальной сети. В связи с изменчивостью этих критериев, а также других факторов, таких как слияния, уход с рынка, ребрендинг и т.д., каждый год состав участников исследования естественным образом меняется.

Что Будет Дальше?

Если вы регулярно читаете наши публикации, то вы, вероятно, знаете, что Индекс впечатления клиента основывается на посещениях банков «таинственными покупателями», когда люди выступают в качестве потенциальных клиентов, впервые обратившихся в данный банк. Естественно, это подразумевает определенное ограничение, поскольку такой подход не дает нам возможности оценить качество впечатления у существующих клиентов. Кроме того, это не позволяет нам получить данные о том, как банки развивают отношения с клиентами в долгосрочной перспективе, и какую выгоду они получают от этого.

В ближайшие годы мы планируем расширить объем нашего исследования для оценки силы взаимоотношений с клиентами. Методика рейтинга такого типа в настоящее время тестируется и применяется к пилотной группе в нескольких странах. Первоначальные результаты нашего тестирования в России дали очень полезные сведения о том, как российские клиенты оценивают свои текущие отношения с поставщиком банковских услуг, и чего они ждут от этих отношений в будущем.

Это предоставит значительную дополнительную ценность банковским специалистам, следящим за нашими исследованиями, потому что модель силы отношений сможет дать более точный анализ факторов, влияющих на лояльность и удержание клиентов. Кроме того, мы хотели бы включить в нашу методику исследования статистику о доходности, которая затем даст нам возможность измерить и оценить замысловатые связи между:

- впечатлением потенциальных клиентов до покупки;
- эффективностью банков в развитии прочных отношений с клиентами;
- эффектом указанного выше на общую доходность банков.

Сочетание этих трех основных элементов поможет нам еще больше повысить ценность нашего исследования для руководителей и владельцев банков и, возможно, повести их по пути к будущему успеху. ■

ИВК-2012: ОБЩИЙ РЕЙТИНГ

Место в Индексе 2012	Наименование банка	Общий балл в Индексе 2012	Место в Индексе 2010	Рост/ Снижение
1	Альфа-Банк	4,10	1	→ -
2	Райффайзенбанк	4,02	4	↑ 2
3	Банк Хоум Кредит	3,84	22	↑ 19
4	ЮниКредит Банк	3,75	13	↑ 9
5	Промсвязьбанк	3,73	11	↑ 6
6	ВТБ24	3,71	5	↓ -1
7	Ситибанк	3,69	2	↓ -5
8	Номос-Банк	3,68	14	↑ 6
9	Ренессанс Кредит	3,68	-	- -
10	Сбербанк	3,47	19	↑ 9
11	Банк Траст	3,46	15	↑ 4
12	Московский кредитный банк	3,41	9	↓ -3
13	Банк Зенит	3,34	26	↑ 13
14	Абсолют Банк	3,31	3	↓ -11
15	ОТП Банк	3,29	23	↑ 8
16	Банк Москвы	3,26	20	↑ 4
17	Бинбанк	3,26	17	→ -
18	Банк Русский Стандарт	3,25	21	↑ 3
19	Газпромбанк	3,18	34	↑ 15
20	РосЕвроБанк	3,17	-	- -
21	Уралсиб	3,09	10	↓ -11
22	Банк Открытие	3,06	-	- -
23	МТС Банк	3,00	12	↓ -11
24	Росбанк	2,94	25	↑ 1
25	Банк "Возрождение"	2,92	24	↓ -1
26	ТрансКредитБанк	2,88	32	↑ 6
27	Пробизнесбанк	2,84	16	↓ -11
28	Банк "Союз"	2,83	30	↑ 2
29	МДМ Банк	2,73	7	↓ -22
30	Мастер-Банк	2,64	28	↓ -2
31	Банк Петрокоммерц	2,60	31	→ -
32	Восточный Экспресс Банк	2,60	38	↑ 7
33	Россельхозбанк	2,48	-	- -
34	Ханты-Мансийский Банк	2,32	-	- -
35	Юниаструм Банк	2,31	34	↓ -1
36	Инвестторгбанк	2,21	-	- -
37	Связь-Банк	2,20	-	- -
38	Совкомбанк	2,18	41	↑ 3
39	Транскапиталбанк	2,08	40	↑ 1

ОСНОВНЫЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ПРАВИЛЬНОСТИ КОНЦЕПЦИИ

За последние 8-10 лет термин «впечатление клиента» стал популярной расхожей фразой, используемой в бизнесе по всему миру. Компаниям нравится провозглашать свою преданность клиентам и сопровождать свои маркетинговые кампании соблазнительными обещаниями незабываемого впечатления. Но когда задаешь им вопрос: «Что Вы подразумеваете под впечатлением клиента?», часто так и не получаешь на него ответ.

В Senteo мы определяем «впечатление клиентов» как «положительный, притягательный и удовлетворяющий клиента контакт с поставщиком услуг». **Звучит просто, но вот построить, измерить и управлять бизнесом, нацеленным на постоянное осуществление положительного, притягательного и удовлетворяющего клиента контакта по-прежнему оказывается непростой задачей для большинства компаний.** Многие компании пытались применить «косметическую» тактику для того, чтобы сделать свой бизнес более впечатляющим, и после совершения значительных инвестиций и получения слабых результатов все-таки пошли на внесение комплексных и системных изменений в свои операционные модели.

Банки не являются исключением. В последние годы мы видели множество инноваций, нацеленных на создание впечатлений, но, к сожалению, большинство этих попыток носило преимущественно косметический характер. Наиболее очевидные примеры этой тенденции проявились в таких концепциях, как Q110 Deutsche Bank, в филиалах Occasio Washington Mutual, в финансовых центрах ABN-AMRO, в общественных центрах Umqua Bank, директ-кафе ING, отделения банка Jyske и т.д. Даже Сбербанк в последнее время ввел собственное толкование «Отделения будущего».

Различные так называемые «элементы создания впечатления», которые мы видели в разных банках мира, включают многие вещи, ранее неслыханные в банковской среде:

- Акустические системы в банковском отделении с разным содержанием, предназначенным для разных зон;
- Звуковой фон и системы направленного звука Panphonic Sound Signs для изоляции звука в особых небольших зонах;
- Цифровые системы мерчендайзинга с локализованной передачей сообщений и информации;
- Сенсорные видеопанели, интерактивные проекционные экраны и видеофасады;
- Кофе, печенье, конфеты, попкорн и даже миски с водой и кормом для собак, на случай если клиент придет в отделение со своим питомцем;
- Пакеты продуктов и зоны в отделениях банка, соответствующие определенному стилю и этапу жизни клиента;
- Детские уголки, оснащенные Playstations, игровыми панелями Wii и столами для сбора конструкторов Lego;

- Столы и киоски с сенсорными экранами с интерактивным содержанием, потоковым видео и даже интернет-кафе;
- Генераторы запаха, способные создавать разные запахи в разных зонах и в разное время;
- Красивый, инновационный, даже футуристический дизайн окружающей среды и коммуникаций;
- Экспериментальные (иногда даже спорные) средства коммуникации, такие как использование людей в качестве рекламных щитов, промо-акции «Дни спонтанного проявления доброты», «WooHoo - моменты» (Washington Mutual).

В реальности же перед нами встает вопрос: «Оправданы ли такие инновации с финансовой точки зрения?» Конечно, невозможно себе представить, что такие дорогостоящие усилия будут реализованы по всей сети отделений. Таким образом, эти впечатления, несмотря на то, что они действительно создают «WOW-эффект», не могут быть реплицированы для всех клиентов. Часто они служат просто витринами для иллюстрации технологических достижений и становятся поводом для разочарования, когда клиентам приходится обращаться в «обычное» отделение банка.

ДА или НЕТ?: Инновации, связанные с созданием впечатления клиента, которые мы наблюдали в последнее время, не давали достаточных финансовых результатов для обоснования инвестиций

Ответ: И да, и нет.

Факт заключается в том, что клиенты действительно ценят позитивные впечатления после того, как увидят такие инновации. Когда клиенты обращаются в банк, который может похвастаться впечатляющими техническими новинками, приятным запахом и даже комфортной обстановкой, где можно просто посидеть и выпить кофе, просматривая интерактивный веб-портал банка по WiFi, все это создает определенный «WOW-эффект» и потенциал для возникновения позитивного и запомина-

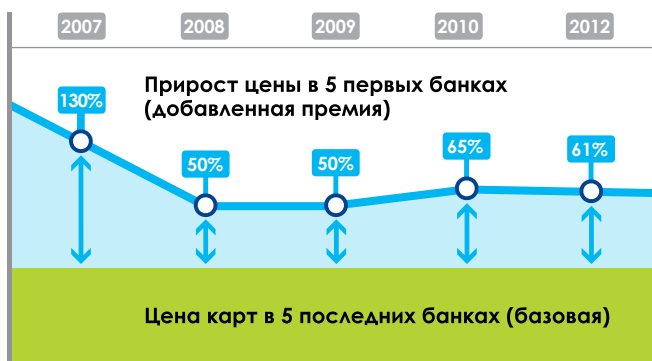
ющегося впечатления. Но с другой стороны – сделают ли такие клиенты больше покупок? Становятся ли они менее чувствительными к цене продукта? Действительно ли существует вероятность того, что они выберут свой основной банк, отталкиваясь от первого впечатления контакта с ним?

Понятно, что существует достаточно скептическое отношение к тому, что инвестиции в «инновации по созданию впечатления» действительно обоснованы с финансовой точки зрения – и такое отношение оправдано. Многие инновации, перечисленные выше, вместе со своими «центрами создания впечатления» не смогли дать ожидаемых результатов, в связи с чем их так и не стали распространять на всю филиальную сеть.

В то же время мы знаем, что у людей всегда есть выбор, и во многих случаях клиенты могут выбрать привлекающее их соотношение качества и цены. Мы также знаем, что определенный процент населения (и не такой уж маленький процент!) готов заплатить больше за постоянное высокое качество контактов со своим банком.

По этой причине мы хотели бы предложить несколько доказательств правильности концепции на основании фактов и общедоступных данных.

Стоимость стандартных дебетовых карт (5 первых и 5 последних банков)



Доказательство Правильности Концепции № 1: Ценообразование И Чувствительность К Цене

На протяжении последних шести лет мы изучали российский банковский рынок, пытались найти подтверждение связи между теми банками, которые показывают высокий балл по первоначальному впечатлению клиента, и уровнем чувствительности к цене их клиентов. В течение этого времени мы сделали ряд крайне интересных наблюдений, которыми хотели бы здесь поделиться.

Каждый год, начиная с 2007 г., мы сравнивали практику ценообразования российских банков, которые показывали самые высокие и самые низкие баллы по нашему ежегодному Индексу впечатления клиентов. В качестве основы для сравнения мы использовали стандартные предложения, такие как дебетовые карты Visa Classic и MasterCard Standard, которые обычно относят к категории продукта для «массового рынка». При сравнении годовой платы, взимаемой пятью лучшими банками с клиентов, и платы, которую назначают банки, оказавшиеся на последних пяти позициях Индекса, мы всегда отмечали значительное расхождение в цене. Это наблюдение позволило нам сделать вывод, что более успешные банки могут взимать

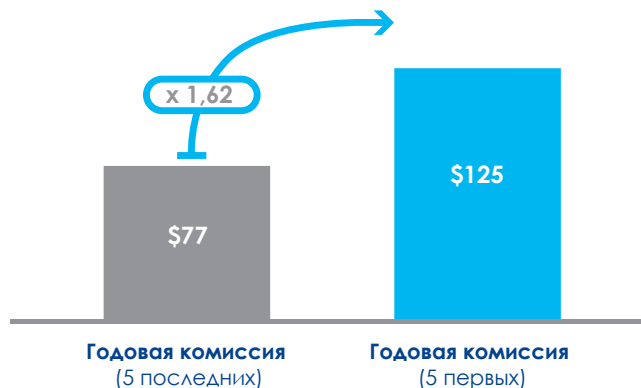
более высокую плату за стандартные продукты, но при этом поддерживать высокие объемы продаж. Такая же ситуация наблюдается и в этом году. Банки, вошедшие в первую пятерку, сохраняют цены на 61% выше, чем банки, занявшие пять последних мест.

В этом году мы также решили посмотреть на сегмент состоятельных клиентов массового рынка (mass affluent), который, как представляется, в последние 12-18 месяцев вызывает особый интерес у всех банков. Когда мы провели такое же сравнение цен по сегменту состоятельных клиентов массового рынка, мы увидели аналогичную ситуацию. Клиенты в данном сегменте обычно бывают более требовательными, при этом они менее чувствительны к цене.

В 2012 году различия в цене среди банков одной и той же группы (применительно к массовому сегменту состоятельных клиентов) говорят о значительном преимуществе по премиальным ценам для пяти лучших банков по результатам Индекса (см. график). Взяв дебетовые карты Visa и MasterCard Gold в качестве основы для сравнения, мы увидели, что годовая комиссия у пяти лучших банков оказалась в среднем в 1,62 раз выше, чем у банков, которые оказались в последней пятерке по результатам исследования.

Это наблюдение показывает, что состоятельные клиенты также готовы заплатить больше тем банкам, которые предлагают дополнительную ценность, вытекающую из более высокого качества впечатления клиента. Итак, в ответ на вопрос «Чувствительны ли клиенты к цене?», мы без сомнения ответим: «Да!». Но и на вопрос «Готовы ли клиенты заплатить больше за положительные впечатления?» мы тоже ответим «Да». Люди всегда в той или иной степени чувствительны к цене, но есть большая часть населения, которая готова заплатить немного больше, чтобы получить более приятное впечатление от взаимодействия со своим банком. Банки, вошедшие в первую пятерку по результатам исследования, понимают это и адаптируют свой бизнес к данному особому сегменту населения.

Сравнение средней цены золотых дебетовых карт (пяти первых банков и пяти последних банков в Индексе 2012 г)



Доказательство Правильности Концепции № 2: Доля Депозитов До Востребования

Сегодня большинство банков использует значения остатков по вкладам до востребования, в сочетании с некоторыми другими ключевыми показателями, для выявления тех клиентов, которые имеют постоянные отношения со своим банком. На остатки по счетам до востребования обычно не начисляются проценты или начисляются низкие проценты. Таким образом, клиенты поддерживают определенный уровень остатков до востребования, необходимый для ежедневного управления своими финансами. Остальные средства, которые не нужны им в ближайшем будущем, обычно вкладываются в финансовые инструменты с более высокой процентной ставкой и/или с более длительным сроком. Мы считаем, что соотношение между средствами до востребования и объемом срочных депозитов дает представление о том, как клиенты выбирают свой основной банк.

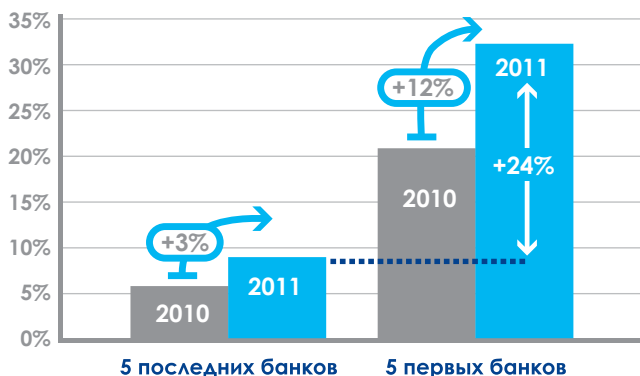
Используя тот же подход, что и в прошлом году, мы проанализировали объемы остатков по счетам до востребования пропорционально остаткам по срочным депозитам в каждом из банков, занявших пять первых мест в Индексе, и сравнили эти данные с банками, которые замыкают рейтинг. Данные, использованные для этого анализа, были получены из официальных источников Центрального Банка России за отчетные 2010 и 2011 гг. (согласно последней имеющейся информации).

Как и в нашем прошлом отчете, мы нашли подтверждение тому, что доля вкладов до востребования относительно общей суммы депозитов у банков с более высоким рейтингом в Индексе впечатления клиента на 24% выше, чем у их коллег, оказавшихся на противоположном конце списка (см. график).

Кроме того, разрыв между остатками по вкладам до востребования значительно увеличился по сравнению с 2010 годом. Банки в первой пятерке Индекса достигли 12%-го роста остатков по депозитам до востребования, в то время как

Доля средств до востребования относительно общей суммы депозитов (%)

(на основании статистического анализа данных по остаткам на счетах за 2010 и 2011 гг.)



последние 5 банков по результатам Индекса показали лишь 3%-ый рост остатков по депозитам до востребования.

Это говорит о том, что клиенты скорее будут поддерживать ежедневные финансовые отношения с теми банками, которые обеспечивают более высокий уровень впечатления клиента, что является значительным преимуществом для банков, получивших высокие баллы. Согласно статистике, те клиенты, которые поддерживают более высокие остатки до востребования (что, как правило, указывает на наличие ежедневных отношений с банком), также склонны к более аккуратному погашению кредитов, взятых в этом банке. Помимо этого, клиенты, которые довольны своим ежедневным отношением со своим банком, с меньшей степенью вероятности обратятся за решениями к другим банкам, когда у них возникнут дополнительные потребности. В результате, возможно, они начнут консолидировать свои финансовые отношения с одним поставщиком услуг, что в результате приводит к более высокому числу продуктов на одного клиента, более низкому кредитному риску и более высокой общей прибыли, что на данный момент определенно интересует большинство банков. ■

ПЕРВАЯ ДЕСЯТКА БАНКОВ 2012 ГОДА

Индекс впечатления клиента (далее – «Индекс») не был создан для ранжирования банков по их размеру или финансовым результатам. Напротив, задача Индекса заключается в том, чтобы оценить эффективность каждого банка по тем элементам, которые обычно повышают его привлекательность в глазах потенциальных клиентов.

Безусловно, для нормального функционирования банка важно наличие в нем многих внутренних компонентов, таких как структура финансирования, система противодействия мошенничеству, трансфертное ценообразование, системы управления отношениями с клиентами, основные банковские системы, управление рисками и т.д. Однако в настоящем исследовании мы решили сосредоточиться только на тех элементах, которые могут сделать банк более или менее привлекательным в глазах потенциального клиента (см. стр. 18, статья «Что такое впечатление клиента...»).

В данном контексте, давайте приглядимся к первой десятке Индекса этого года.

В этом году в группе лидеров много новых участников; если быть точным, их шесть. Состав этой группы довольно интересен и разнообразен. Здесь есть государственные и частные банки; российские и зарубежные; крупные банки и относительно небольшие банки. За все пять лет истории существования Индекса, первая десятка банков впервые выглядит столь неоднородно.

Топ-10 банков по Индексу 2012

Место в 2012 г.	Наименование банка	Баллы 2012 г.	Место в 2010 г.	Рост/Снижение
1	Альфа-Банк	4,10	1	→ -
2	Райффайзенбанк	4,02	4	↑ 2
3	Банк Хоум Кредит	3,84	22	↑ 19
4	ЮниКредит Банк	3,75	13	↑ 9
5	Промсвязьбанк	3,73	11	↑ 6
6	ВТБ24	3,71	5	↓ -1
7	Ситибанк	3,69	2	↓ -5
8	Номос-Банк	3,68	14	↑ 6
9	Ренессанс Кредит	3,68	новый	-
10	Сбербанк	3,47	19	↑ 9



Комментарий «таинственного покупателя»

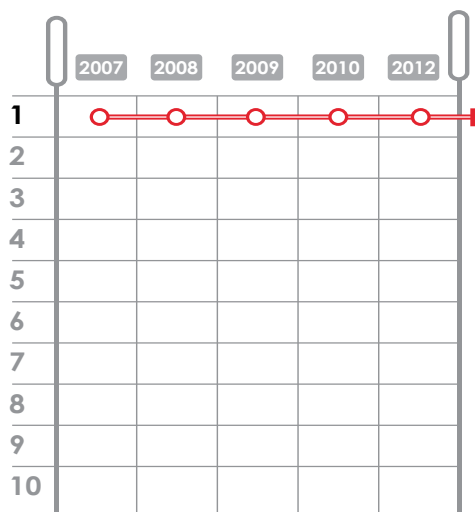
Продукты доступны через интернет банк. Сотрудники работают быстро, хотя могли бы быть более внимательны к моим потребностям.

1

Альфа-Банк

Альфа-Банк сохраняет лидирующую позицию в Индексе с 2007 года. Успех этого банка можно связать с его клиенто-ориентированным подходом, упрощенными процессами обслуживания, привлекательными продуктами, красиво оформленными отделениями, дружелюбной культурой обслуживания и продуманным маркетингом, который продолжает привлекать внимание клиентов.

Однако, похоже, что Альфа-Банк несколько замедлил свою инновационную деятельность, которая когда-то помогла ему резко выделиться среди других. Его конкуренты опасно приблизились и уже «дышат ему в спину», что подтверждается тем, что в Индексе этого года Райффайзенбанк показал более высокие результаты по категориям «коммуникации» и «окружение» и почти догнал Альфа-Банк по остальным категориям.



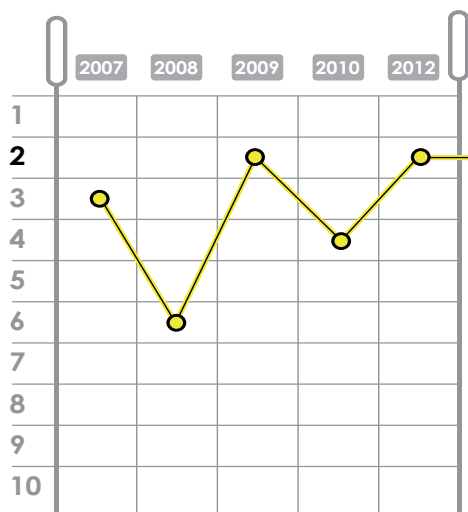
Комментарий «таинственного покупателя»

При не самом интересном ценовом предложении сотрудник предложил комплексное решение, после чего захотелось стать клиентом банка.

2

Райффайзенбанк

С 2007 г. Райффайзенбанк постоянно попадает в Топ-10 банков Индекса. Он является клиенто-ориентированным банком, обеспечивает постоянно высокий уровень обслуживания, имеет узнаваемый международный бренд, у него приятные и удобно расположенные отделения, дружелюбный персонал и достаточно конкурентоспособен. Единственная причина, по которой он не смог занять первое место в Индексе, заключается в прочной позиции Альфа-Банка, которую он удерживает каждый год.



3



Комментарий «таинственного покупателя»

В отделении есть пульт оценки качества работы специалиста, что внушает доверие.

Банк Хоум Кредит

Несмотря на то, что «Хоум Кредит» – хорошо известный в России розничный банк, он никогда раньше не признавался в Индексе последовательным банком. В этом году «Хоум Кредит» поднялся на 19 строчек (самое большое повышение в 2012 г.) и занял третью позицию в рейтинге. Единственный банк, который когда-либо делал столь выдающийся рывок по сравнению с предыдущим годом, был МДМ-Банк, поднявшийся на 22 строки в 2008 г.

«Хоум Кредит» исторически выделялся своими успехами в кредитовании в торговых точках. То есть его филиальная сеть никогда не использовалась в качестве основного канала для создания отношений с клиентами. Однако в последнее время банк изменил свою стратегию и стал более активно привлекать депозиты через свою филиальную сеть. Можно предположить, что именно благодаря этому изменению результаты «Хоум Кредит» в Индексе стали улучшаться. Однако у этого банка пока еще довольно низкий уровень депозитов до востребования по сравнению с общим портфелем депозитов (3%). Это может говорить о том, что большинство клиентов по-прежнему считает «Хоум Кредит» «однодневным» банком (см. страницу 55).



4



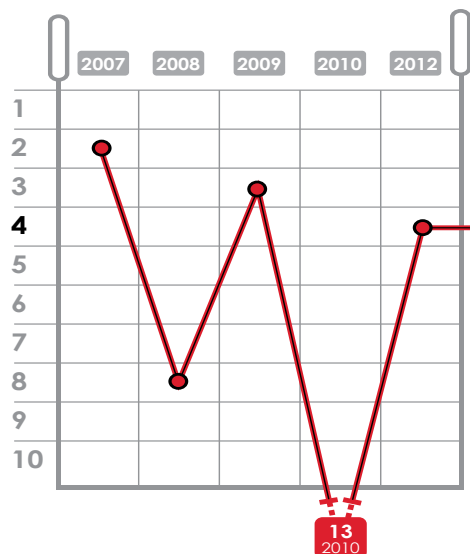
Комментарий «таинственного покупателя»

Те, кто пришел до и даже через 5 минут после закрытия отделения, получили полноценное обслуживание.

ЮниКредит Банк

Наверняка многие считают, что ЮниКредит заслуженно занимает место в Топ-10 благодаря международному бренду и привлекательному дизайну отделений, однако результаты, продемонстрированные им в течение последних лет, вызывают некоторые сомнения.

В этом году ЮниКредит вернул себе место в первой десятке (3-е место в общем зачете), поднявшись на 9 позиций по сравнению с Индексом предыдущего года. «ЮниКредит» улучшил свои результаты по всем пяти категориям Индекса (бренд, коммуникации, окружение, культура и предложение), а также продемонстрировал высокий уровень ежедневных отношений в своем розничном бизнесе благодаря высокой доле средств до востребования (56% или третье место среди банков России). Интересно будет наблюдать последующую динамику результатов ЮниКредита в Индексе и оценить уровень устойчивости этих результатов в долгосрочной перспективе.



5

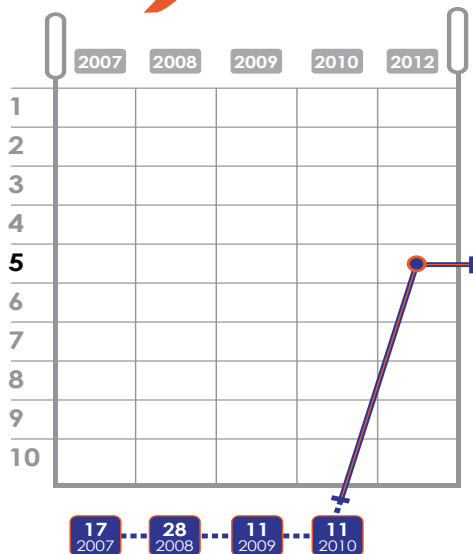
Промсвязьбанк

Промсвязьбанк делает заметные успехи на российском банковском рынке. Он также показывает стабильный, хотя и несколько неспешный, прогресс в Индексе с 2007 года. Сейчас этот банк обратил особо пристальное внимание на розничных клиентов, о чем он публично заявляет в последние годы и благодаря чему он добивается дальнейшей диверсификации своей деятельности, которая традиционно была сосредоточена на корпоративных услугах. На этот раз Промсвязьбанк впервые вошел в первую десятку банков Индекса с достойными результатами по большинству категорий и несколькими инновациями, такими как создание зон Wi-Fi в отделениях. Однако он по-прежнему не отличается уникальностью предлагаемых продуктов и уровнем культуры от других банков, в то время как усовершенствования именно в этих областях могли бы способствовать долгосрочной стабильности банка и помогли бы ему сохранить высокое место в рейтинге.



Комментарий «таинственного покупателя»

Произошла ошибка в электронной очереди, люди, пришедшие после меня обслуживались раньше. Только через 10 минут на меня обратили внимание сотрудники.



Комментарий «таинственного покупателя»

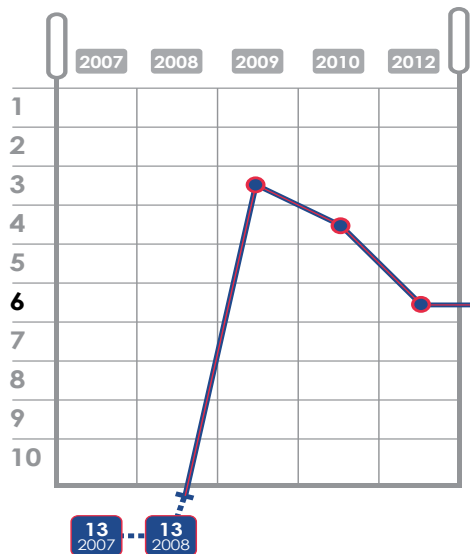
В отделениях банка встречается митер гристер и провожает до консультанта.

6

ВТБ24

ВТБ24 не новичок в первой десятке, но он заметно сдает свои позиции в борьбе с конкурентами. Результаты банка в Индексе 2012 г. показывают падение по всем категориям, кроме Окружения. Во время кризиса имидж ВТБ24 как государственного системообразующего банка позволил ему привлечь большое количество клиентов, озабоченных сохранностью своих средств.

Однако в период восстановления экономики одним из основных причин для беспокойства для ВТБ24 стало удержание клиентов. Несмотря на то, что ВТБ24 постоянно показывает приличные результаты, мы считаем, что его будущая судьба будет в высокой степени зависеть от способности банка создать и сохранить тесные связи с розничными клиентами; в частности, понять, почему люди продолжают поддерживать финансовые отношения с ВТБ24, а не с другим банком, помимо того факта, что этот банковский институт является государственным.



7

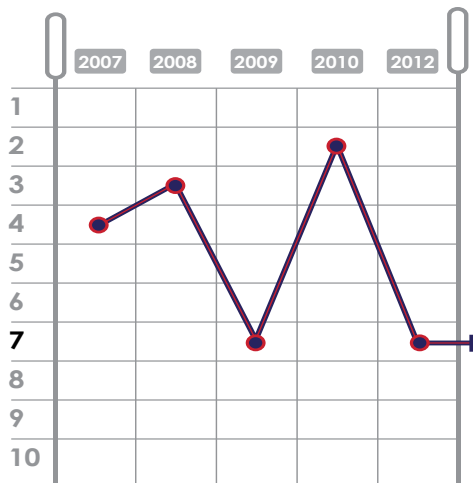
Ситибанк

Ситибанк имеет давнюю историю, узнаваемый бренд и серьезную репутацию. Однако несмотря на все это, он никогда не поднимался на самую верхнюю строчку Индекса и оказался довольно нестабильным для банка такого уровня. Ситибанк показал отрицательную динамику по всем категориям нашего исследования, за исключением «Предложения», и в результате потерял пять позиций, переместившись в 2012 году на седьмое место. Особенно стоит отметить, что самое большое отставание банк показал по культуре сотрудников в отделениях, что привело к тому, что банк потерял десять позиций в категории «Культура» и занял 16-е место в этой категории, что является самым низким результатом среди иностранных банков. Это довольно неприятная ситуация для банка, который традиционно гордится своим качеством обслуживания и уровнем отношений с клиентами.



Комментарий «таинственного покупателя»

Сотрудники готовы помочь, но нельзя сказать, что они это делают с энтузиазмом и инициативой.



8



Комментарий «таинственного покупателя»

Чувствуется интерес к клиенту, но нет четких инструкций по выявлению потребностей клиента.

Номос-Банк

Номос-Банк оказался среди новичков первой десятки. В отличие от Ситибанка, Номос-Банк показал улучшение по всем категориям, особенно по категории «культура» (рост на 10 позиций, результат – 3-е место). С момента публикации последнего исследования в 2010 году, Номос-Банк находился в режиме развития, расширял свой розничный бизнес и вводил ряд важных усовершенствований. Наиболее явно эти улучшения можно почувствовать, посетив новые розничные отделения банка. В то же время вежливость персонала отделений стала еще одним новым достижением, которым банк может гордиться. Мы надеемся, что эта позитивная тенденция сохранится в ближайшие годы. Как показывает история, даже значительные прорывы могут оказаться кратковременными, если они не будут подкреплены постоянными усилиями, направленными на улучшение впечатления клиента.



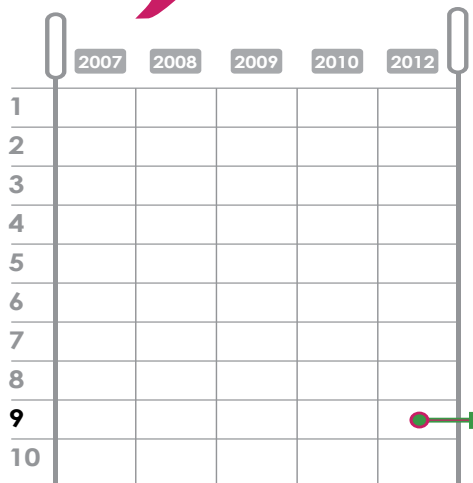
Ренессанс Кредит

Ренессанс Кредит неожиданно попал в список первой десятки, показав впечатляющий результат для банка, впервые участвовавшего в данном исследовании, обойдя своих конкурентов, таких как ОТП-Банк и Банк Русский Стандарт. Банк занял девятое место в общем зачете и продемонстрировал высокие результаты в рейтинге по всем категориям (Топ-10), кроме одной – «окружение». Возможно, наиболее показательными являются результаты Ренессанс Кредита в Индексе 2012 года по категориям «культура» и «предложение», наиболее трудным из всех пяти категорий. Если банк продолжит следовать тем же курсом, то нетрудно будет представить, что Ренессанс Кредит займет прочное положение среди лучших банков страны. Впрочем, для того чтобы показать видимые улучшения, ему нужно действительно сосредоточиться на единообразии его различных отделений. Разрыв между лучшими и худшими отделениями столь велик, что «Ренессанс Кредит» оказался на 27-м месте, почти в конце рейтинга, по оценке единообразия отделений (см. страницу 37).



Комментарий «таинственного покупателя»

Несмотря на грязную погоду, в отведении было очень чисто, обслуживающий персонал крайне незаметно приводил в порядок пол.



Сбербанк

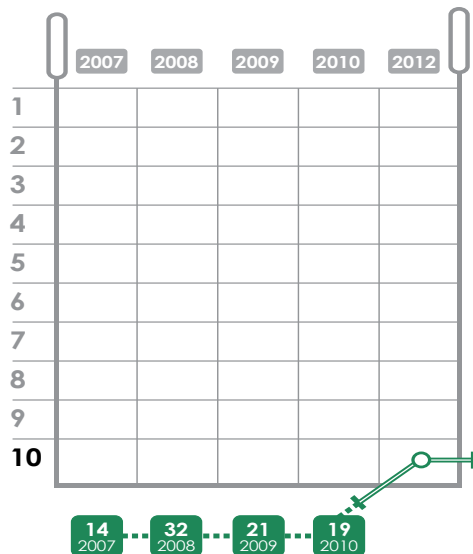
Возможно, наиболее значимым прибавлением в группе лидеров Индекса 2012 г. является Сбербанк. Забудьте все, что вы знали, или думали, что знаете, о Сбербанке. Факты заключаются в следующем: Сбербанк меняется, и огромные усилия по реформированию и преобразованию банка наконец начали приносить результаты, по крайней мере, в Москве.

Трудно недооценить этого гиганта, и все же во многих отношениях Сбербанк продолжает отставать. Отсутствие единообразия в сети отделений (предпоследнее, 38-е место среди всех участников исследования) показывает, что банку еще предстоит пройти большой путь, прежде чем он сумеет по-настоящему закрепить за собой место в первой десятке. Однако учитывая его постоянный прогресс на протяжении последних трех лет, а также скорость, с которой Сбербанк сумел измениться, следует признать его выдающиеся успехи. Если Сбербанк сможет завоевать на рынке репутацию банка, дружелюбного к клиентам, то он станет серьезнейшим конкурентом для всех. ■



Комментарий «таинственного покупателя»

Менеджер внимательно отнеслась ко моим вопросам, подробно описала запрашиваемый продукт, показала его преимущества и предложила дополнительные услуги.



14 2007 32 2008 21 2009 19 2010

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОДАЖ

Как мы видели из исследования предыдущего года, существует прямая связь между впечатлением клиента и типами поведения, которые указывали бы на эффективность продаж.

Несмотря на то, что мы не оцениваем фактические показатели продаж по каждому банку, эта корреляция между общим впечатлением потенциального клиента, который приходит в банк, и типом поведения, которое с большей вероятностью может привести к успешной продаже, представляет собой очень важную связь (см. график ниже).

Полная таблица с указанием баллов эффективности продаж по участникам исследования этого года представлена на стр. 55.

Во время посещения банковских отделений каждый «таинственный покупатель» задавал вопросы о конкретном банковском решении,

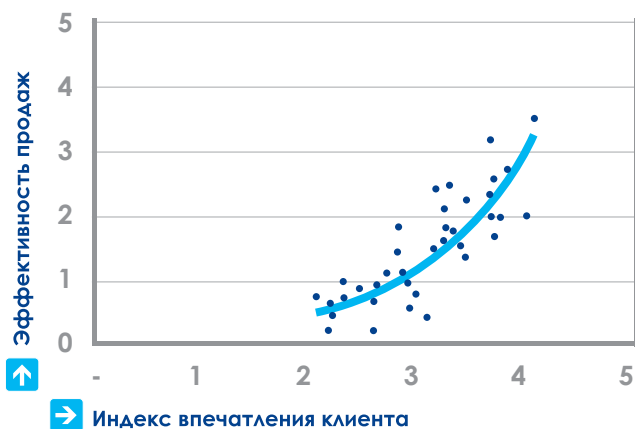
возникающем в связи с личной ситуацией; например, желание отложить деньги для покупки машины, оплатить зарубежную поездку, получить средства на обучение, спланировать покупку мебели после ремонта в квартире и т.д. Таинственные покупатели пытались разговаривать с консультантами по продажам, чтобы найти возможное финансовое решение для своей ситуации; при этом они оценивали уровень готовности консультанта, его способности, интерес к завязыванию отношений и поиску приемлемого ответа для удовлетворения конкретной потребности.

Ниже перечислены некоторые факторы, игравшие роль при проведении такой оценки:

- Легко ли было привлечь внимание специалиста по продажам?
- Имеется ли в банке разделение между функциями продаж и обслуживания?
- Проявляют ли сотрудники банка инициативу при общении с клиентами?
- Задают ли сотрудники банка надлежащие вопросы для того, чтобы начать разговор?
- Делают ли сотрудники банка попытку перекрестной продажи или продажи дополнительного продукта или услуги банка?

Кроме того, оценочная карточка также включала ряд дополнительных элементов, нацеленных на выявление связи между эффективностью продаж и построением отношений. Мы также отмечали подходы к продажам, ориентированные на клиента, которые применяли сотрудники банка.

→ Эффективность продаж



Корреляция между баллами по эффективности продаж и баллами Индекса

Рейтинг	Наименование банка	Баллы	Место в 2012
1	Альфа-Банк	3,50	1
2	Номос-Банк	3,23	8
3	Банк Хоум Кредит	2,63	3
4	Абсолют Банк	2,63	14
5	Ренессанс Кредит	2,50	9
6	Газпромбанк	2,42	19
7	ВТБ24	2,42	6
8	Бинбанк	2,33	17
9	Сбербанк	2,21	10
10	Ситибанк	2,13	7

Первая десятка банков по эффективности продаж

Порой мы наблюдали пассивную реакцию на конкретные потребности клиента или отсутствие искреннего желания оказать помощь, для чего требуется больше усилий и личного внимания. Обычно консультанты по продажам советуют клиенту почитать брошюры по разным продуктам, зайти на интернет-сайт и обратиться к другим источникам информации о продуктах, вместо того, чтобы активно вести клиента к принятию решения. Однако основной проблемой стало общее отсутствие надлежащего обучения тому, как взаимодействовать с потенциальными клиентами.

Как показывает приведенная выше таблица, семь из десяти банков, включенных в первую десятку рейтинга по эффективности продаж, также входят в первую десятку общего Индекса впечатления клиента. Может показаться странным, что «серебряный медалист» этого года Райффайзенбанк не вошел в первую десятку по эффективности продаж (заняв 12-е место), однако здесь он несильно отстал от конкурентов. Это подтверждает высказанное нами выше мнение, что для банков, создающих впечатление для потенциальных клиентов, также характерна демонстрация такого типа поведения, которое способствует увеличению их продаж.

Рыночные Тенденции

По мере того как банковская отрасль вступает в более активный этап конкуренции со стороны нетрадиционных участников рынка (т.е. небанковских учреждений), все большее значение приобретают любые усилия, направленные на то, чтобы сыграть важную роль в ежедневной жизни клиентов. Пассивное отношение и отсутствие искреннего интереса к тому, что говорят клиенты, независимо от того, идет ли речь о готовом продукте для такого клиента или нет, является прямым путем к отчуждению потенциального клиента или даже к потере существующих клиентов.

По всему миру мы видим множество примеров, подтверждающих появление новой тенденции в секторе финансовых услуг. Например, новые веб-ресурсы, такие как www.smartypig.com, www.mint.com или www.simple.com, ведут агрессивную атаку на традиционные банки, угрожая со временем вообще вытеснить их с рынка. Сообщение, которое вы первым делом видите, зайдя на сайт Simple.com, прямо призывает вас: «Приготовьтесь к уходу из вашего банка!» И действительно, ценность предложений веб-сайтов такого рода, которыми они привлекают клиентов, может способствовать завоеванию рыночной доли банков, и со временем сделает это. Почему? Потому что они предлагают клиентам дополнительные услуги почти бесплатно; например, финансовые консультации и инструменты планирования.

То же самое уже происходит в России, где небанковские организации используют Интернет в качестве канала привлечения и переманивания клиентов, которые хотят управлять своими личными финансами. Например, сайты 4Konverta.ru («четыре конверта»), zenmoney.ru и easyfinance.ru во многом похожи на свои американские и европейские аналоги. Все они по сути предлагают клиентам то, что по логике им должны были предложить их банки.

Поскольку многие клиенты сейчас начинают интенсивно использовать интернет услуги, нетрудно представить себе, что активные банковские клиенты могут легко переместить свои от-

ношения к этим новым, дешевым, по сути, нефинансовым институтам, работающим через Интернет, особенно если клиент чувствует, что получает при этом дополнительную ценность. Проблема для банков заключается в том, что их предложения начинают выглядеть стандартно и все более старомодно.

Уже сегодня в России мы видим признаки того, что традиционные банки больше не обладают монополией на розничных банковских клиентов. Несомненно, традиционные банки подвергаются атаке со стороны новых игроков на поле финансовых услуг, пришедших из других отраслей. Хорошим примером является российский Банк «Связной» (www.svyaznoybank.ru), входящий в Группу «Связной», являющуюся крупной розничной сетью по продаже мобильных и электронных устройств, основанную бизнесменом г-ном Максимом Ноготковым, добившимся успехов своими собственными силами. В относительно короткий срок Банк «Связной» смог попасть в первую десятку российских банков по кредитным картам, собрав, по данным одного из рыночных исследований, портфель объемом более 12 млрд рублей. Конечно, преимуществом Банка «Связной» является наличие 2700 торговых точек «Связного», поскольку банк использует свой узнаваемый бренд и физическое присутствие по всей стране для привлечения депозитов и предложения потребительских кредитов, в то же время стимулируя лояльность клиентов с помощью начисления бонусных баллов, которые можно использовать при покупке любых электронных устройств, продаваемых через сеть «Связного».

Еще одним методом конкуренции с традиционными банками воспользовался банк «Тинькофф Кредитные системы» (ТКС; www.tcsbank.ru), который специализируется на кредитных картах. Основанный Олегом Тиньковым, бизнесменом, больше известным благодаря его одноименной пивоваренной компании, которая впоследствии была продана мировому гиганту InBev, банк ТКС использует почтовые рассылки, онлайн-услуги, агентов прямых продаж и партнерства для продвижения своих услуг, вместо содержания дорогостоящей розничной сети. Благодаря сочета-

нию бизнес-моделей ING-Direct и CapitalOne, ТКС смог найти ключ к большому числу розничных клиентов. По данным собственного отчета банка¹, ТКС создал портфель кредитных карт на сумму 20 млрд рублей, прочно заняв место в элитной группе таких солидных традиционных банков как Сбербанк, ВТБ24, ОТП, Хоум-Кредит и Банк Русский Стандарт, который в прошлом был почти бесспорным лидером рынка в этой области. Возможно, здесь присутствует ирония из-за ассоциации с алкогольным бизнесом, поскольку владелец банка «Русский стандарт» Рустам Тарико (основатель бренда водки «Русский стандарт») явно приобрел конкурента в лице банка ТКС Олега Тинькова.

Возвращаясь к теме эффективности продаж среди ведущих розничных банков России, надо отметить, что результаты нашего исследования показывают тревожную ситуацию. К сожалению, мы получили подтверждение тех же отрицательных тенденций, которые наблюдались в нашем предыдущем Индексе впечатления клиента. Банки не только показывают слабые результаты по общей эффективности продаж, судя по низкому среднему баллу (1,54 из возможных 5,0), но и продолжают демонстрировать все то же отсутствие искренней заинтересованности в развитии отношений с клиентами. Во время общения с клиентами сотрудники банка, как правило, по-прежнему сохраняют безразличное отношение, особенно если «покупательский аппетит» клиента не так просто «подогнать» под имеющиеся продукты, которые они пытаются «протолкнуть», ориентируясь на плановые показатели продаж, спущенные руководством. Клиенты сразу чувствуют отсутствие искреннего интереса, и им остается делать выбор исключительно на основании таких рациональных соображений, как цена, удобство, скорость и возможности самообслуживания – т.е. именно тех аспектов, которые придают храбрости таким компаниям как Simple.com, и которые все больше преуменьшают роль традиционных банков в жизни людей. ■

1 «Российский рынок кредитных карт в 2011 г.», «Тинькофф Кредитные Системы»; 8 февраля 2012 г.; www.tcsbank.ru

Для дальнейшей информации просим
обращаться к нам в любое время по
адресу info@senteo.net
или через наш сайт
www.senteo.net/experiencetour.

Примите участие в специально
организованном Учебном Туре в
Лас-Вегасе, Нью-Йорке или Лондоне.
Набравшись опыта, стремитесь
найти новые идеи, выявить лучшие
примеры впечатлительных бизнес-
моделей, и поучаствовать в уникальных
стандартах розничного обслуживания.
Включает ряд стратегических рабочих
сессий, посещение успешных компаний,
которые используют методы по созданию
уникальных впечатлений, группы также могут
задания и дискуссии. Туры также могут
быть адаптированы под конкретные
интересы или стратегическое направление.

Учебный Тур по Впечатлению Клиента

Измени свой взгляд на мир

Учебный Тур по Впечатлению Клиента

**«Новые идеи приходили мне в голову
во время каждой части этого
путешествия!»**

(Украина)

**«Множество примеров из реальной
жизни по другим компаниям и
бизнес-моделям; множество свежих
идей».**

(Польша)

**«Оригинальный и нетрадиционный
подход – лучшая бизнес-программа,
которая у меня когда-либо была».**

(Саудовская Аравия)

Для дальнейшей информации просим
обращаться к нам в любое время по
адресу info@senteo.net
или через наш сайт
www.senteo.net/experiencetour



ПОСТОЯНСТВО РЕЗУЛЬТАТОВ

Сделать что-то хорошо один раз несложно, а вот постоянно показывать хорошие результаты – не такая уж простая задача.

Это особенно применимо к нашему исследованию, которое проводится в России с 2007 года. За последние пять лет мы наблюдали весьма динамичные изменения результатов среди банков, принимавших участие в исследовании. Некоторые банки резко скакнули вверх или сорвались вниз в наших рейтингах, в то время как другие сохраняли более или менее постоянные и устойчивые позиции. Учитывая огромные объемы данных, которые мы смогли накопить за последние несколько лет, сейчас у нас появилась прекрасная возможность оглянуться назад и проанализировать, насколько последовательными были банки, а также понять, можно ли выделить какие-то достойные внимания тенденции на этом рынке.

Мы рассматриваем постоянство результатов с двух разных углов: с точки зрения постоянства

результатов отделений в одном и том же банке и общей исторической последовательности, прослеживаемой по банку на протяжении последних пяти лет (для тех банков, которые включались в наше исследование каждый год в течение этого периода).

Постоянство Результатов Банковских Отделений

Ни для кого не секрет, что некоторые отделения, даже в рамках одного банка, работают лучше, чем другие. Когда клиент заходит в банк, то на него воздействует множество разных человеческих, технических, географических, временных факторов. Впечатление, полученное после вступления в контакт с банком в одном из его отделений, по сути, является изолированным событием. Иными словами, не существует полной гарантии того, что каждый клиент получит одно и то же впечатление от посещения разных отделений одного и того же банка.

Поскольку расчет рейтинга строится на накопленных баллах, полученных в результате сложения показателей после посещения определенного числа банковских отделений «таинственными покупателями», место каждого банка в рейтинге не дает нам полного представления о ситуации. Порой даже ведущие банки допускают серьезные несоответствия в рамках своей сети отделений, и потенциально это может привести к проблемам с репутацией среди постоянных клиентов банка. Далее представлена таблица, в которой показаны участники исследования текущего года и их соответствующие «высокие» и «низкие» оценки по разным отделениям.



Рейтинг Постоянства Сети Отделений

Место	Наименование банка	Баллы по отделению			Место в 2012
		Мин. показатель	Макс. показатель	Отклонение	
1	Бинбанк	3,04	3,44	0,40	17
2	Уралсиб	2,88	3,48	0,60	21
3	МДМ Банк	2,44	3,04	0,60	29
4	Совкомбанк	1,84	2,56	0,72	38
5	Банк Петрокоммерц	2,20	3,04	0,84	31
6	РосЕвроБанк	2,76	3,64	0,88	20
7	Московский кредитный банк	2,80	3,72	0,92	12
8	Банк Траст	2,96	3,88	0,92	11
9	Пробизнесбанк	2,40	3,32	0,92	27
10	МТС Банк	2,44	3,48	1,04	23
11	Промсвязьбанк	3,20	4,24	1,04	5
12	Альфа-Банк	3,48	4,56	1,08	1
13	Ситибанк	3,32	4,40	1,08	7
14	ЮниКредит Банк	3,28	4,36	1,08	4
15	Абсолют Банк	2,84	3,92	1,08	14
16	Ханты-Мансийский Банк	1,60	2,72	1,12	34
17	Газпромбанк	2,64	3,80	1,16	19
18	Банк Русский Стандарт	2,56	3,76	1,20	18
19	ВТБ24	3,12	4,32	1,20	6
20	Банк Открытие	2,36	3,56	1,20	22
21	Банк Хоум Кредит	3,36	4,60	1,24	3
22	Инвестторгбанк	1,44	2,68	1,24	36
23	ОТП Банк	2,76	4,00	1,24	15
24	Россельхозбанк	1,80	3,08	1,28	33
25	Банк Зенит	2,92	4,28	1,36	13
26	Юниаструм Банк	1,80	3,16	1,36	35
27	Ренессанс Кредит	3,04	4,44	1,40	9
28	Росбанк	2,32	3,72	1,40	24
29	Восточный Экспресс Банк	1,96	3,40	1,44	31
30	Мастер-Банк	1,72	3,32	1,60	30
31	Связь-Банк	1,48	3,08	1,60	37
32	ТрансКредитБанк	2,08	3,80	1,72	26
33	Транскапиталбанк	1,36	3,08	1,72	39
34	Райффайзен Банк	3,16	4,92	1,76	2
35	Номос-Банк	2,72	4,52	1,80	8
36	Банк "Возрождение"	1,68	3,48	1,80	25
37	Банк "Союз"	1,96	3,96	2,00	28
38	Сбербанк	2,28	4,28	2,00	10
39	Банк Москвы	1,76	4,08	2,32	16

Логика этого анализа заключается в том, что чем меньше разница между самым высоким и самым низким показателем (т.е. баллы впечатления клиента по конкретным банковским отделениям), тем лучше такая филиальная сеть обеспечивает постоянный или один и тот же уровень впечатления. Однако было бы неправильно обращать внимание только на этот фактор.

Очевидно, следует также смотреть на общую картину. Некоторые банки могут быть последовательными, но в то же время весьма посредственными. Другие могут просто постоянно показывать плохой результат. Таким образом, этой информацией надо пользоваться с осторожностью, чтобы прийти к правильным выводам.

В контексте этих данных интересно то, что некоторые из десяти ведущих банков Индекса этого года предлагают клиентам довольно непостоянный уровень впечатления в зависимости от конкретного отделения банка. Возможно, эта проблема связана с качеством реализации проектов в масштабах сети, или с непостоянством культуры сотрудников, или с незавершенной работой по преобразованию филиальной сети. Именно поэтому одни отделения выглядят новенькими и красивыми, с хорошо обученным персоналом и новыми технологиями, а другие отделения выглядят... скажем так, «по-старому».

Несмотря на то, что Райффайзенбанк входит в число лучших розничных банков согласно Индексу впечатления клиента (постоянно попадая в первую десятку), к нашему удивлению, отделения этого банка пока еще довольно сильно отличаются друг от друга по качеству впечатления. Этот вывод основывается на существенных различиях между самыми высокими и самыми низкими баллами, полученными по результатам посещений «таинственных покупателей». На самом деле, если судить по результатам акции «таинственный покупатель», одно из отделений Райффайзенбанка получило рекордно высокий результат 4,95 из максимальных 5,00 баллов (самое большое количество баллов, полученное одним отделением, посещен-

ным в рамках исследования Индекса 2012). Впрочем, это почти идеальное впечатление от посещения отделения притупилось после посещения других отделений, которые не смогли показать столь высокие результаты. Шок, полученный при переходе от «прекрасного» к «плохому» впечатлению и наоборот, всегда вызывает сильную эмоциональную реакцию у клиента. Поэтому для дальнейшего развития Райффайзенбанка имеет смысл ориентироваться на положительную сторону такой эмоциональной реакции. Для этого, в качестве первого шага, потребуется серьезная проверка сети отделений, после чего необходимо будет предпринять направленные усилия для повышения планки по впечатлению клиентов по всей сети. Поскольку Райффайзенбанк известен своей способностью успешно осуществлять масштабные проекты, возможно, он сможет быстро справиться с этой задачей, в отличие от Сбербанка, с его массивной и крайне неоднородной по уровню качества филиальной сетью.

Проблема единообразия работы отделений очень характерна для Сбербанка (10-е место в Индексе и 38-е по уровню постоянства результатов в разных отделениях). Было бы несправедливо и даже глупо не признавать значительный прогресс, благодаря которому Сбербанк сделал рывок и попал в первую десятку рейтинга в 2012 году, именно благодаря обновлению сети его московских отделений. Однако если учесть сам размер филиальной сети в одной только Москве, становится очевидно, что новая концепция отделений (т.е. оформление банка, форматы точек, культура обслуживания, технологии, мерчендайзинг и т.д.) еще не пришла во все отделения банка. Так что эта непоследовательность Сбербанка неудивительна. Было бы интересно посмотреть, чего сможет добиться Сбербанк в следующем году.

Аналогичная ситуация наблюдается в Номос-Банке (8-е место в Индексе и 35-е по уровню постоянства результатов в разных отделениях). Номос-Банк недавно обновил свой бренд и ввел новую концепцию банковских отделений. Помимо визуальных улучшений, Номос-Банк сделал достойное внимания усилие, направ-

ленное на повышение культуры персонала, работающего с клиентами, улучшил ассортимент предлагаемых продуктов и расширил использование альтернативных каналов. И все же темпы изменений пока еще довольно медленные, а сами они идут непросто. Наблюдая за общей тенденцией среди российских банков, можно сделать вывод, что поддержанием высокого уровня эффективности после быстрых изменений будет непросто задачей для них. Номос-Банк, возможно, понимает это, поэтому возникнет такой вопрос: «Сможет ли он сохранить свое место в первой десятке Индекса в следующем году?».

Нет необходимости говорить, что для группы банков, которые постоянно показывают слабые результаты по всем своим филиалам, очевидным выводом является утверждение о том, что они не прикладывают достаточно усилий для улучшения своего имиджа. Здесь постоянные негативные впечатления могут привести к еще более серьезным проблемам, влияющим на самую суть розничного бизнеса этих банков.

Историческое Постоянство Результатов

С точки зрения перспективы исторических изменений, наблюдавшихся по нашему Индексу в течение последних пяти лет, мы имеем уникальную возможность сделать некоторые очень интересные выводы. Например, какие банки являются наиболее последовательными, кто из них создает тенденцию, а кто отстает?

Для того чтобы провести этот анализ, мы взяли статистические данные, имеющиеся по

каждому из годов исследования, и сравнили собственные результаты каждого банка на основании места этого банка в каждом исследовании с 2007 года.

Основным критерием для определения исторического постоянства результатов по рейтингам является степень отклонения между соответствующими местами, которые каждый банк занимал все пять лет подряд. Чем меньше это отклонение – тем более последователен банк.

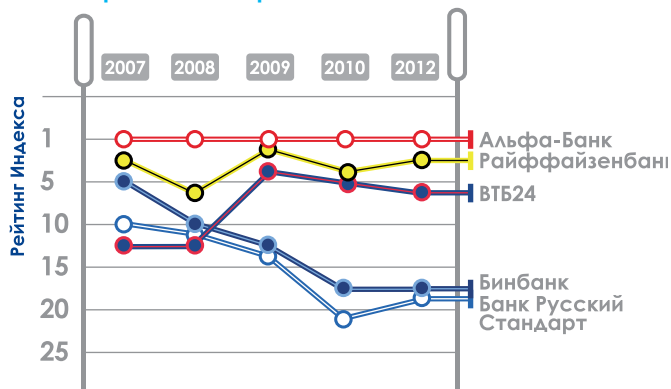
Из этой таблицы следует, что поведение часто

Исторические результаты по ИВК (2007-2012 гг.)

Место	Наименование Банка	Место в 2007	Место в 2008	Место в 2009	Место в 2010	Место в 2012	Отклонение	Баллы в 2012г.
1	Альфа-Банк	1	1	1	1	1	0	4,10
2-3	Райффайзенбанк	3	6	2	4	1	11	4,02
2-3	ВТБ24	13	13	4	5	6	11	3,71
4	Бинбанк	5	10	13	17	17	12	3,26
5	Банк Русский Стандарт	10	12	14	21	18	14	3,25
6	Ситибанк	4	3	7	2	7	15	3,69
7	Банк Траст	26	19	16	15	11	15	3,46
8	Юниаструм Банк	20	27	27	34	35	15	2,31
9	Банк "Возрождение"	9	16	18	24	25	16	2,92
10	Банк Петрокоммерц	26	37	31	31	31	17	2,60
11	Банк Москвы	11	23	22	20	16	19	3,26
12	Росбанк	20	31	32	25	24	20	2,94
13	Абсолют Банк	8	5	8	3	14	22	3,31
14	Уралсиб	6	14	10	10	21	23	3,09
15	ОТП Банк	23	22	15	23	15	24	3,29
16	Банк "Союз"	15	33	29	30	28	25	2,83
17	ЮниКредит Банк	2	8	3	13	4	30	3,75
18	МТС Банк	7	7	19	12	23	30	3,00
19	Газпромбанк	30	24	23	34	19	33	3,18
20	Промсвязьбанк	17	28	11	11	5	34	3,73
21	Номос-Банк	29	38	33	14	8	39	3,68
22	Мастер-Банк	25	45	37	28	30	39	2,64
23	Сбербанк	14	32	21	19	10	40	3,47
24	МДМ Банк	24	2	6	7	29	49	2,73
25	Банк Зенит	19	47	36	26	13	62	3,34

* Только по тем банкам, которые постоянно участвовали в Индексе

Пять наиболее последовательных банков в исторической перспективе



бывает обманчивым. И практически сразу же возникает вопрос: «Какова тенденция, наблюдавшаяся среди этих банков за пять лет подготовки Индекса?»

Альфа-Банк, несомненно, является наиболее последовательным банком с исторической точки зрения, поскольку сохраняет ведущую позицию в Индексе в течение 5 лет (с нулевым отклонением, как показано в таблице выше). Райффайзенбанк и ВТБ24 также показывали высокую степень постоянства. В то же время Бинбанк и Банк Русский Стандарт вряд ли могут гордиться достижениями в этой области, потому что их относительное постоянство означает только то, что они постоянно показывают посредственные результаты и даже ухудшают свои показатели с каждым годом.

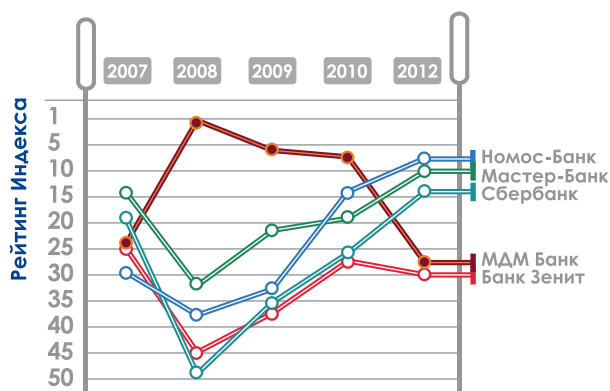
А вот если посмотреть на тенденции, характерные для наименее последовательных банков, то их результаты покажутся несколько хаотичными. В этой группе из пяти банков средний уровень отклонений (т.е. число утерянных или завоеванных позиций) составляет почти 46 позиций в течение 5 лет. Этого достаточно для того, чтобы совершить скачок с нижних строк рейтинга до верхних, а потом снова вернуться на нижние. На самом деле, именно это и произошло с МДМ-Банком, кото-

рый начал с 24-го места в Индексе 2007 года, в 2008 году оказался на 2-м, а потом снова начал опускаться на нижние строки рейтинга. В 2009 году МДМ-Банк занимал 6-е место; в 2010 году – 7-е; а по результатам исследования этого года, МДМ-Банк, к сожалению, оказался на 29-м – вернулся, так сказать, на исходную позицию.

Мы не можем сказать то же самое о Сбербанке, который в течение последних трех лет постепенно улучшает свое положение. Однако объем работы, которую еще предстоит сделать Сбербанку, а также сложные обстоятельства, в которых вынуждена работать колоссальная сеть Сбербанка, создают много трудностей для развития. И все же нельзя не увидеть или недооценить этого просыпающегося гиганта.

Одна только сила конкуренции, которая ощущается со стороны крупнейшего российского розничного банка, легко затмевает его соперников. В самом ближайшем будущем усилия, которые потребуются для того, чтобы соперничать наравне со Сбербанком, могут оказаться непосильной ношей для многих банков. Главный вывод, который можно сделать в этом контексте, заключается в том, что ни один из банков на российском рынке в настоящее время не может себе позволить сидеть и ждать, пока Сбербанк набирает силу. Пришло время действовать, потому что, похоже, этот гигант не собирается сбавлять ход. ■

Пять наименее последовательных банков в исторической перспективе



**"Ум человека, расширенный
от новых впечатлений никогда
не вернется в прежнее
состояние."**

Оливер Венделл Холмс
Судья Верховного Суда США, 1902-1932гг.

Программа Сертификации Senteo по Впечатлению Клиента

**Интегрируйте испытанную методологию
по «впечатлению клиента» в Вашем
бизнесе и углубите собственные знания в
клиенто-ориентированном подходе.**

Программа включает три уровня сертификации.

- Специалист (3 полных дня)
- Эксперт (5 модулей по 3 дня каждый)
- Эксперт-консультант (5 полных дней)

Минимальное требование: двухлетний опыт работы на руководящей должности в розничном банковском бизнесе.

Курсы состоят из теории, практических примеров, бизнес примеров, передовых международных практик, групповых упражнений, и интерактивных обсуждений

Программа предлагается как в рамках корпоративного обучения для розничных банков, так и в качестве индивидуальной программы обучения под эгидой Финансового университета при Правительстве РФ. Для некоторых организаций программа может быть адаптирована с учетом ключевых стратегических целей.

Для дальнейшей информации просим обращаться к нам в любое время по адресу: info@senteo.net или через наш сайт: www.senteo.net/certificationprogram

Более 300 выпускников в 7 странах.

«Мне кажется, что я услышала лучшего эксперта в этой области». Чехия

«Я считаю, что этот курс должен стать обязательной частью нашего корпоративного обучения». Россия

«Прекрасная программа и замечательный метод обучения. Этот курс заставил меня задуматься об альтернативных подходах к нашей нынешней модели». Франция

«Мне очень понравилась эта программа. После нее мне стало ясно, на чем мне нужно сосредоточиться в моей работе». Саудовская Аравия



senteo
experience is everything

ПРЕОБРАЖЕНИЕ ВПЕЧАТЛЕНИЯ: ИСТИННОЕ ИЛИ МНИМОЕ?

Платон когда-то сказал: «То, что обманывает людей, похоже, имеет для них магическое очарование». Иногда статистика раскрывает нам лишь часть истинной ситуации. То, что стоит за цифрами, часто бывает гораздо интереснее самих цифр.

В этом году исследование Индекса впечатления клиента проводилось в пятый раз, начиная с 2007 года. В течение этих лет некоторые банки демонстрировали заметное движение вверх и вниз. Эта тема более подробно раскрыта на стр. 32 в статье «Эффективность продаж».

При анализе результатов этого года (см. таблицу ниже) невозможно не задать себе вопрос: «Разве мы не видели этого раньше?». Результаты бан-

ков довольно сильно варьируются каждый год, за исключением небольшой группы, включающей Райффайзенбанк и Альфа-Банк, которые оказываются на верхних строках рейтинга каждый год с начала проведения нашего исследования в 2007 году.

На самом деле гораздо интереснее посмотреть на способность банков создавать и поддерживать отношения с клиентами в течение длитель-

Индекс-2012: Самые существенные изменения

Наименование банка	Индекс-2012 Коп-во баллов	Индекс-2012	Рейтинг 2010 г.	Рост относительно 2010 г.	
Хоум Кредит Банк	3.84	3	22	19	↑
Газпромбанк	3.18	19	34	15	↑
Банк Зенит	3.34	13	26	13	↑
ЮниКредит Банк	3.75	4	13	9	↑
Сбербанк	3.47	10	19	9	↑
Абсолют Банк	3.31	14	3	-11	↓
Уралсиб	3.09	21	10	-11	↓
МТС Банк	3.00	23	12	-11	↓
Пробизнесбанк	2.84	27	16	-11	↓
МДМ Банк	2.73	29	7	-22	↓

ного периода. В связи с характером данного исследования, «тайнственные покупатели» могут действовать только как потенциальные клиенты. Поэтому их впечатления от контакта с банком основывались на изолированных моментах во время процесса «покупки». Однако такие впечатления не могут точно показать, насколько удовлетворительными могут быть отношения с банком после первоначальной покупки. И снова приходит на ум фраза Платона, поскольку баллы, показанные в Индексе, могут очаровывать, но чтобы понять правду, мы должны посмотреть и на другие показатели.

Давайте рассмотрим эти две группы банков отдельно, с применением ряда дополнительных критериев для того, чтобы определить, может ли повышение или снижение их рейтинга дать нам какую-либо дополнительную информацию об их отношениях с клиентами.

Группа № 1: Банки, показавшие самое значительное улучшение в 2012 г.

Для целей выборки мы решили использовать следующие критерии: эффективность продаж, доля вкладов до востребования, постоянство результатов в разных отделениях и историческое постоянство результатов.

Критерий 1: Баллы и рейтинги по эффективности продаж

Наименование банка	Кол-во баллов	Место	Место в Индексе-2012	Последова- тельность
Хоум Кредит Банк	2.63	3	3	Да
Газпромбанк	2.42	6	19	Нет
Сбербанк	2.21	9	10	Да
ЮниКредит Банк	2.13	11	4	Да
Банк Зенит	1.88	13	13	Да

ФС этой точки зрения можно сказать, что все банки, за исключением Газпромбанка, показали относительно последовательный результат, если судить по их баллам эффективности продаж и соответствующим местам в Индексе. Как ранее указывалось на стр. 32, эффективность продаж и впечатление клиента тесно связаны, и между этими двумя критериями оценки наблюдается

практически прямая корреляция. В случае Газпромбанка, его рейтинг по эффективности продаж и общее место в Индексе серьезно отличаются (отклонение составляет более 10 позиций), что предполагает отсутствие последовательности в том, насколько банк эффективен во время изолированного процесса продажи и в создании общего впечатления клиента при контакте с банком.

Критерий 2: Доля вкладов до востребования

Теперь давайте рассмотрим еще одно измерение нашего анализа: долю остатков по вкладам до востребования, по сравнению с общей суммой портфеля розничных вкладов.

Наименование банка	Коэффициент вкладов до востребования	Место	Место в Индексе-2012	Последова- тельность
ЮниКредит Банк	56%	3	4	Да
Газпромбанк	24%	10	19	Нет*
Сбербанк	16%	21	10	Нет
Банк Зенит	7%	30	13	Нет
Хоум Кредит Банк	3%	36	3	Нет

* См. пояснение ниже

Из этого быстрого анализа следует, что «ЮниКредит» является единственным банком, у которого коэффициент вкладов до востребования отражает его высокое место в Индексе.

Последовательность Газпромбанка вызывает сомнения, поскольку его относительно низкий рейтинг в Индексе указывает на недостаток видимого прогресса в создании общего впечатления клиента, несмотря на улучшения в эффективности продаж во время первоначального процесса продажи. Кроме того, существует весьма высокая вероятность того, что относительно высокая доля вкладов до востребования в Газпромбанке может быть обусловлена количеством и объемами зарплатных проектов, возникающих благодаря связи банка с нефтегазовой отраслью, работники которой имеют стабильную работу и относительно высокий уровень доходов. Поскольку этот банк весьма серьезно зависит от своего корпоративного бизнеса, доля розничных клиентов по зарплатным проектам уже по определению выше, чем у обычного банка, в который

клиенты приходят «с улицы». Поэтому мы не можем сделать вывод, что Газпромбанк действительно показывает постоянство с точки зрения его способности удерживать и расширять отношения с лояльными клиентами, если судить по имеющейся статистической информации.

Критерий 3: Постоянство результатов в разных отделениях

Следующим критерием является единообразие отделений. Этот критерий позволяет нам понять чувства клиентов в отношении постоянства качества впечатлений после посещения банковских отделений. Основным определяющим фактором в этой категории является разница между результатами, показанными лучшим и худшим отделениями. Чем ниже эта разница, тем выше рейтинг; а это значит более высокое единообразие отделений.

Наименование банка	Разница между лучшим и худшим	Место	Место в Индексе-2012	Последова- тельность
ЮниКредит Банк	1.08	14	4	Нет
Газпромбанк	1.16	17	19	Да
Хоум Кредит Банк	1.24	21	3	Нет
Банк Зенит	1.36	25	13	Нет
Сбербанк	2.00	38	10	Нет

Критерий 4: Историческое постоянство результатов

В целях анализа исторического постоянства этих банков в исследованиях Индекса с 2007 года, мы собрали данные в следующей таблице:

Наименование банка	Место в Индексе-2007	Место в Индексе-2008	Место в Индексе-2009	Место в Индексе-2010	Место в Индексе-2012
ЮниКредит Банк	2	8	3	13	4
Газпромбанк	30	24	23	34	19
Сбербанк	14	32	21	19	10
Банк Зенит	19	47	36	26	13
Хоум Кредит Банк*	Не применимо	17	22	3	

* Банк «Хоум Кредит» не участвовал в исследовании Индекса 2007 г.

Группа № 2: Банки, показавшие самое значительное снижение в 2012 г.

Эта группа включает пять банков, число баллов которых в Индексе впечатления клиента 2012 года показывает самое значительное снижение по сравнению с предыдущим исследованием, т.е. с 2010 годом.

С помощью той же логики рассмотрим эту группу более детально.

Критерий 1: Баллы и рейтинги по эффективности продаж

Наименование банка	Кол-во баллов	Место	Место в Индексе-2012	Последова- тельность
Абсолют Банк	2.63	3	14	Нет
Пробизнесбанк	1.83	14	27	Нет
МДМ Банк	1.25	24	29	Да
МТС Банк	0.83	29	23	Да
Уралсиб	0.33	37	21	Нет

Если судить по цифрам, полученным в рамках исследования, то единственным банком, показавшим приличный уровень эффективности продаж, является Абсолют-Банк. Однако в связи со снижением его позиции в общем рейтинге Индекса в 2012 году, представляется, что его процесс продаж страдает непоследовательностью, потому что по этому критерию в отдельности он попадает в первую пятерку.

Остальная часть группы либо показывает общую непоследовательность, либо демонстрирует последовательно плохие результаты. Например, баллы МДМ Банка и МТС Банка по эффективности продаж соответствуют их общему результату по впечатлению клиента, но в связи с его довольно низким уровнем, можно сказать, что здесь особо нечем гордиться.

В случае Уралсиба, эффективность продаж которого оказалась одной из самых низких среди участников исследования, невозможно сказать что-либо позитивное о создании этим банком общего впечатления клиента.

Средний уровень эффективности продаж Промбизнесбанка и его место в Индексе, оказавшееся значительно ниже среднего, приводят к печальному выводу о том, что этот банк работает ниже своего полного потенциала.

Критерий 2: Доля вкладов до востребования

Посмотрим на долю остатков по вкладам до востребования, один из ключевых показателей отношений с существующими клиентами, и сравним его с общим портфелем розничных депозитов по этой группе банков.

Наименование банка	Коэффициент вкладов до востребования	Место	Место в Индексе-2012	Последова- тельность
Уралсиб	21%	14	21	Да
МТС Банк	21%	15	23	Да
Абсолют Банк	18%	19	14	Да
МДМ Банк	9%	27	29	Да
Промбизнесбанк	1%	39	27	Да

На основании информации, представленной в таблице, легко увидеть, что эти банки в целом показывают соответствие между уровнем вкладов до востребования и баллами по созданию впечатления клиента. Однако мы можем предположить, что в случае таких банков как «Уралсиб» и МТС, значительная часть остатков по вкладам до востребования может быть отнесена к зарплатным проектам, так же, как у Газпромбанка, о чем говорилось выше. Остальные банки в этом списке, к сожалению, показывают низкий уровень впечатления клиента и слабый коэффициент вкладов до востребования, что также указывает на то, что они, вероятно, не смогли установить прочные отношения со своими клиентами.

Критерий 3: Постоянство результатов в разных отделениях

Глядя на критерии постоянства результатов в разных отделениях, интересно отметить, что ни один банк, за исключением Абсолют Банка, не показал последовательности в работе отделений,

Наименование банка	Разница между лучшим и худшим	Место	Место в Индексе-2012	Последова- тельность
Уралсиб	0.60	2	21	Нет
МДМ Банк	0.60	3	29	Нет
Промбизнесбанк	0.92	8	27	Нет
МТС Банк	1.04	10	23	Нет
Абсолют Банк	1.08	14	14	Да

если учесть лучшие и худшие результаты отделений с точки зрения создания впечатления клиента.

В случае Абсолют-Банка, к сожалению, это постоянство означает лишь только то, что его отделения показывают «средние» результаты. Однако в случае Уралсиба и МДМ-Банка расхождение выглядит довольно существенным. Все банки в этой группе, за исключением Абсолют-Банка, однозначно находятся в постоянно плохой форме, по сравнению с их конкурентами в первой группе банков (больше всех улучшивших результаты).

Критерий 4: Историческое постоянство результатов

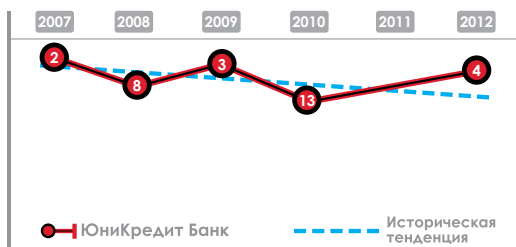
По последнему критерию (историческое постоянство результатов) мы наблюдаем постоянное снижение среди всех банков, включенных в данную группу. У Промбизнесбанка, который участвовал во всех исследованиях, кроме одного (2007 г.), результаты были неизменно негативными.

Наименование банка	Место в Индексе-2007	Место в Индексе-2008	Место в Индексе-2009	Место в Индексе-2010	Место в Индексе-2012
Абсолют Банк	8	5	8	3	14
Уралсиб	6	14	10	10	21
МТС Банк	7	7	19	12	23
МДМ Банк	24	2	6	7	29
Промбизнесбанк	Не применимо*	26	26	16	27

* Промбизнесбанк не участвовал в исследовании Индекса 2007 г.

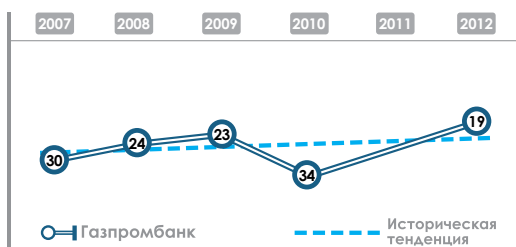
Для того, чтобы получить более ясные иллюстрации этих тенденций, посмотрите на графики и комментарии, представленные ниже.

Тенденции исторического постоянства: Группа № 1: Банки, больше всех улучшившие свои результаты в 2012 г.



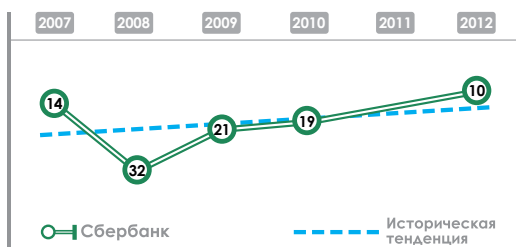
ЮниКредит Банк (небольшое снижение)

ЮниКредит постоянно включается в группу лучших банков России, однако его тенденция показывает некоторое снижение. Для того, чтобы перейти к позитивной тенденции, банку необходимо будет сохранить положительный импульс, достигнутый в 2012 г.



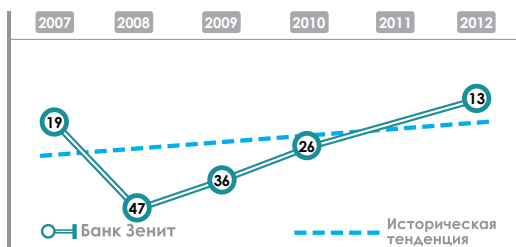
Газпромбанк (улучшение)

Результаты Газпромбанка улучшаются с годами, и он показывает повышение после очень низкого уровня результатов в 2010 г.



Сбербанк (стабильное улучшение)

Сбербанк демонстрирует стабильную тенденцию улучшения с 2008 г. Если Сбербанк продолжит этот путь, то он не только улучшит свою репутацию, но и сыграет еще более значительную роль в конкуренции на российском рынке.



Банк Зенит (стабильное улучшение)

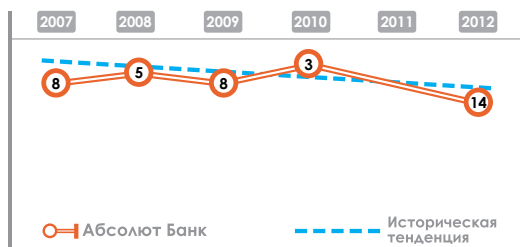
Банк Зенит показывает стабильное улучшение с 2008 г., однако он начал этот путь с самого низа рейтинга. Ему еще предстоит проделать большую работу.



Хоум Кредит Банк (улучшение результатов)

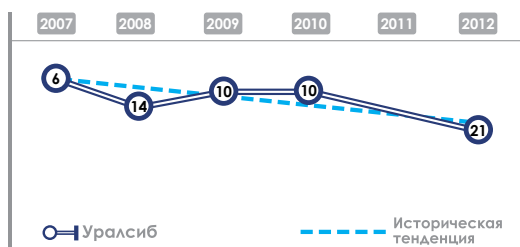
Банк «Хоум Кредит» показывает заметное улучшение за последние четыре года своего участия в Индексе. Однако его резкий взлет в 2012 г. не является прямым отображением того, что произойдет с ним в будущем. По крайней мере, на данный момент.

Тенденции исторического постоянства: Группа № 2: Банки, показавшие худшие результаты в 2012 г.



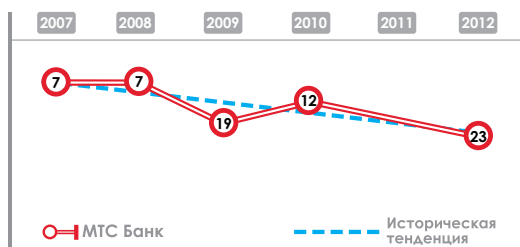
Абсолют Банк (снижение)

В прошлом Абсолют-Банк демонстрировал результаты выше среднего, но резко сдал свои позиции в исследовании этого года. Общая тенденция показывает снижение.



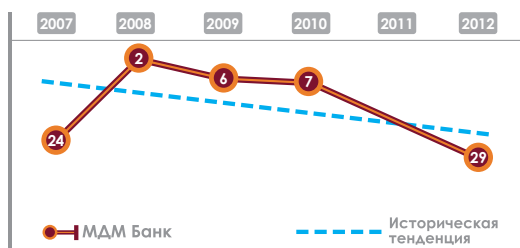
Уралсиб (снижение)

Уралсиб постоянно снижал свои показатели последние пять лет, а в этом году показал самое резкое снижение (ниже средней позиции).



МТС Банк (ранее – МБРР) (снижение)

Ранее известный под названием МБРР (Московский банк реконструкции и развития), МТС Банк показывал постоянное снижение результатов в течение последних лет, в результате чего он оказывается в зоне «ниже среднего».



МДМ Банк (снижение)

Наверное, самая печальная судьба среди банков, участвующих в Индексе с начала его проведения в 2007 году, оказалась у МДМ Банка. Результаты, продемонстрированные им в этом году, к сожалению, привели его к самому низкому падению.



Пробизнесбанк (небольшое снижение)

С 2008 года, когда Пробизнесбанк впервые был включен в Индекс, он показывал неизменные и в то же время слабые результаты. Краткий момент надежды возник было в 2010 году, однако банк получил баллы ниже среднего по всем категориям Индекса.

ГОРЯЧО или ХОЛОДНО

ГОРЯЧО

ЮниКредит Банк

Высокий коэффициент остатков по вкладам до востребования и хорошие результаты по эффективности продаж указывают на то, что потенциальные клиенты, скорее всего, завяжут отношения с этим банком после открытия счета в нем. Возвращение ЮниКредит Банка в первую десятку оправдывает многие ожидания от этого банка.

Газпромбанк

Возможно, этот банк не имеет той репутации, которую он заслуживает. Он стал производить гораздо лучшее впечатление во время процесса продаж, а его остатки по вкладам до востребования указывают на своего рода лояльные взаимоотношения. Возможно, банку помогает его связь с государством и большое число зарплатных проектов.

ХОЛОДНО

МДМ Банк

Очень низкая доля остатков до востребования и низкие баллы по эффективности продаж говорят о том, что этот банк не очень успешен в привлечении новых клиентов или в поддержании ежедневных отношений с существующими клиентами. Это неприятное изменение по сравнению с 2008-2009 гг., когда МДМ Банк входил в первую десятку Индекса. Время показало, что неожиданный успех банка был чем-то вроде случайной удачи.

Пробизнесбанк

Самый низкий уровень остатков по вкладам до востребования среди участников исследования говорит об отсутствии у банка ежедневных отношений и о его очевидной опоре на срочные вклады. Пробизнесбанк затормозился на 27-м месте Индекса в общем зачете. Похоже, конкуренция банка основывается исключительно на цене, и он мало что может показать с точки зрения создания впечатления.

Исходя из той же логики, трудно сказать, как поведет себя в следующие несколько лет **Хоум Кредит Банк**. Очевидно, что рейтинг этого банка в Индексе 2012 г. показал огромное продвижение вперед по всем категориям, и все это в дополнение к серьезным результатам по эффективности продаж. С другой стороны, на основании его доли вкладов до востребования можно сделать вывод, что Хоум Кредит преимущественно привлекает срочные вклады. Это имеет смысл в свете известных планов данного банка по использованию депозитов физических лиц для финансирования деятельности по кредитованию в точках продаж. Прибыль, полученная таким образом, оправдывает такую стратегию. Однако развитие долгосрочных отношений с такими клиентами все же вызывает сомнения. По этой причине, и отчасти учитывая предыдущие результаты Хоум Кредит Банка в Индексе, неясно, можно ли истолковать «магическое очарование» этого года как движение к более пристальному вниманию к построению долгосрочных отношений с розничной клиентской базой. ■



ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ПОДХОД К ПРОВЕДЕНИЮ ИССЛЕДОВАНИЯ

Как указывалось ранее, Индекс впечатления клиента (далее – «Индекс») был создан для оценки эффективности банков в основных областях, имеющих особое значение для потенциальных клиентов.

Данное исследование охватывает крупные российские розничные банки, отобранные на основании ряда критериев:

- Розничные депозиты (должны входить в список 80 крупнейших банков страны в соответствии с данными Центрального банка за 2011 г.);
- Розничные кредиты (должны входить в список 80 крупнейших банков страны в соответствии с данными Центрального банка за 2011 г.);
- Розничная сеть (присутствие по всей стране и не менее 5 филиалов в Москве).

На основании этого метода отбора, критериям участия в исследовании Индекса этого года соответствовало 39 банков.

В исследовании используются данные, полученные в результате посещения банковских отделений «тайнственными покупателями». Отделения выбирались произвольно и проверялись на предмет наличия в них функций продаж и обслуживания. Целевое число отделений по каждому банку определялось соответствующим образом на основании размера розничной филиальной сети в Москве. Общее число отделений для посещения во время акции «тайнственный покупатель» (почти 300) было рассчитано на основании определенных пропорций, которые позволили бы нам получить достоверное отражение общих результатов по сети отделений каждого банка.

Целевые отделения посещались «тайнственными покупателями» несколько раз, разными людьми и в разное время, чтобы обеспечить более высокую последовательность и точность результатов. Отделения, получившие либо крайне низкие, либо крайне высокие баллы (т.е. «+/-» один полный балл по шкале от 1,00 до 5,00) проверялись несколько раз дополнительно, по мере необходимости, разными людьми и в разное время, пока допустимая погрешность не становилась незначительной. Каждое банковское отделение посещалось не менее двух раз; в некоторые из них «тайнственные покупатели» приходили три или даже четыре раза.

Кроме того, любой банк, окончательный результат которого значительно отличался от результатов прошлого исследования, проведенного в 2010 году (т.е. «+/-» 10 позиций в рейтинге), также посещался снова, с целью подтверждения и проверки полученных результатов.

«Тайнственные покупатели» применяли специально разработанные оценочные карты, включавшие 30 разных вопросов по шкале от 1 до 5. «Тайнственные покупатели» вступали во взаимодействие с персоналом отделений, как в рамках процесса продаж, так и в рамках процесса обслуживания, и задавали вопросы на основании нескольких стандартных сценариев. В среднем посещение отделения занимало от 20 до 30 минут, преимущественно вне «часов пик», чтобы избежать потенциальных ошибочных суждений, которые могли быть сделаны во время необычно большого наплыва клиентов в отделениях, что могло оказать отрицательное воздействие на впечатление клиента.

«Тайнственные покупатели» также собирали разного рода личные воспоминания и наблюдения, которые затем использовались в качестве свидетельств, что давало дополнительные данные о посещении каждого отделения (см. Приложение 2).

Окончательная оценка делалась по результатам тщательной проверки и анализа данных, с определением места банка в соответствии с общим числом баллов, полученных по каждому из соответствующих отделений банка.

Общее число баллов = Среднее (бренд + коммуникации + окружение + предложение + культура)

Поскольку в этом году исследование проводилось в России в пятый раз, мы включили в этот уникальный отчет дополнительный ценный материал в форме сравнительного анализа предыдущих результатов (особенно в отношении банков, которые включались в Индекс ранее), представления заметных тенденций и информативных выводов (см. Приложение 2).

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

БАЛЛЫ И РЕЙТИНГИ

Баллы и рейтинги 2012
Бренд

Место в 2012 г.	Наименование банка	Баллы 2012 г.	Место в 2010 г.	Рост/ Снижение	Место в 2009 г.	Место в 2008 г.	Место в 2007 г.
1	Альфа-Банк	4,30	1	→	-	2	1
2	Банк Траст	4,13	16	↑	14	18	25
3	Райффайзенбанк	4,13	5	↑	2	1	4
4	Ситибанк	4,04	2	↓	-2	6	2
5	Сбербанк	3,99	10	↑	5	12	19
6	ВТБ24	3,87	4	↓	-2	4	7
7	Банк Хоум Кредит	3,83	22	↑	15	11	15
8	Промсвязьбанк	3,82	9	↑	1	14	27
9	Ренессанс Кредит	3,80	-	-	-	-	-
10	ЮниКредит Банк	3,73	11	↑	1	3	8
11	РосЕвроБанк	3,58	-	-	-	34	-
12	ОТП Банк	3,47	15	↑	3	15	21
13	Московский кредитный банк	3,47	8	↓	-5	21	17
14	Номос-Банк	3,44	17	↑	3	32	38
15	Банк Русский Стандарт	3,43	21	↑	6	9	12
16	Уралсиб	3,43	12	↓	-3	13	9
17	Банк Москвы	3,31	18	↑	1	22	16
18	Банк Зенит	3,23	30	↑	12	34	46
19	Абсолют Банк	3,20	3	↓	-16	7	6
20	Росбанк	3,16	32	↑	12	28	23
21	Газпромбанк	3,15	37	↑	16	25	40
22	Бинбанк	3,15	14	↓	-8	17	13
23	Банк Открытие	3,00	-	-	-	14	-
24	МТС Банк	3,00	13	↓	-10	27	10
25	Восточный Экспресс Банк	3,00	40	↑	17	-	-
26	Банк "Возрождение"	2,88	31	↑	5	18	28
27	ТрансКредитБанк	2,83	28	↑	1	36	31
28	Пробизнесбанк	2,77	23	↓	-5	24	35
29	МДМ Банк	2,73	6	↓	-23	8	3
30	Банк "Союз"	2,63	26	↓	-4	35	33
31	Мастер-Банк	2,58	26	↓	-5	37	48
32	Банк Петрокоммерц	2,50	24	↓	-8	31	37
33	Россельхозбанк	2,38	-	-	-	-	-
34	Инвестторгбанк	2,33	-	-	-	39	-
35	Юниаструм Банк	2,25	33	↓	-2	30	24
36	Ханты-Мансийский Банк	2,23	-	-	-	-	-
37	Транскапиталбанк	2,18	39	↑	2	-	43
38	Совкомбанк	2,10	41	↑	3	-	-
39	Связь-Банк	1,83	-	-	-	26	13

Баллы и рейтинги 2012

Коммуникации

Место в 2012 г.	Наименование банка	Баллы 2012 г.	Место в 2010 г.	Рост/ Снижение	Место в 2009 г.	Место в 2008 г.	Место в 2007 г.
1	Райффайзенбанк	4,31	3	↑	2	5	3
2	Альфа-Банк	4,30	1	↓	-1	1	1
3	Банк Хоум Кредит	4,13	25	↑	22	13	12
4	Банк Траст	4,03	17	↑	13	20	20
5	ЮниКредит Банк	4,00	11	↑	6	3	6
6	Номос-Банк	3,96	15	↓	9	34	33
7	ВТБ24	3,90	4	↓	-3	4	11
8	Ситибанк	3,76	5	↓	-3	7	7
9	Ренессанс Кредит	3,73	-	-	-	-	-
10	Промсвязьбанк	3,72	12	↑	2	14	21
11	ОТП Банк	3,60	14	↑	3	11	24
12	Газпромбанк	3,50	27	↑	15	30	39
13	Московский кредитный банк	3,50	10	↓	-3	10	18
14	Сбербанк	3,46	18	↑	4	18	30
15	Банк Открытие	3,36	-	-	-	14	-
16	РосЕвроБанк	3,35	-	-	-	32	-
17	Абсолют Банк	3,33	2	↓	-15	5	2
18	Банк Москвы	3,30	20	↑	2	28	25
19	Банк Зенит	3,28	26	↑	7	37	50
20	Уралсиб	3,28	8	↓	-12	9	8
21	Росбанк	3,24	29	↑	8	27	26
22	МТС Банк	3,23	6	↓	-16	22	19
23	ТрансКредитБанк	3,23	34	↑	11	32	37
24	Бинбанк	3,15	16	↓	-8	17	10
25	Банк Русский Стандарт	3,10	19	↓	-6	15	12
26	Банк "Возрождение"	3,05	22	↓	-4	16	16
27	Банк "Союз"	2,98	24	↓	-3	23	36
28	Мастер-Банк	2,79	23	↓	-5	36	43
29	Россельхозбанк	2,78	-	-	-	-	-
30	МДМ Банк	2,70	13	↓	-17	8	3
31	Связь-Банк	2,58	-	-	-	33	12
32	Юниаструм Банк	2,53	31	↓	-1	19	22
33	Банк Петрокоммерц	2,52	36	↑	3	31	33
34	Пробизнесбанк	2,50	32	↓	-2	35	47
35	Восточный Экспресс Банк	2,45	39	↑	4	-	-
36	Совкомбанк	2,33	41	↑	5	-	-
37	Инвестторгбанк	2,10	-	-	-	27	-
38	Ханты-Мансийский Банк	1,87	-	-	-	-	-
39	Транскапиталбанк	1,73	37	↓	-2	-	45

Баллы и рейтинги 2012

Окружение

	Место в 2012 г.	Наименование банка	Баллы 2012 г.	Место в 2010 г.	Рост/ Снижение	Место в 2009 г.	Место в 2008 г.	Место в 2007 г.
1		Райффайзенбанк	3,84	8	↑	7	2	6
2		Ситибанк	3,84	1	↓	-1	7	3
3		ВТБ24	3,72	6	↑	3	4	13
4		Альфа-Банк	3,71	2	↓	-2	1	1
5		Промсвязьбанк	3,66	13	↑	8	11	28
6		Банк Хоум Кредит	3,60	21	↑	15	17	17
7		Московский кредитный банк	3,49	11	↑	4	12	20
8		ЮниКредит Банк	3,43	20	↑	12	3	8
9		Банк Зенит	3,43	19	↑	10	36	47
10		Банк Траст	3,40	14	↑	4	16	19
11		Номос-Банк	3,40	17	↑	6	33	38
12		Ренессанс Кредит	3,35	-	-	-	-	-
13		Банк Русский Стандарт	3,35	24	↑	11	14	12
14		Газпромбанк	3,25	29	↑	15	23	24
15		ОТП Банк	3,19	26	↑	11	15	22
16		Банк Москвы	3,17	23	↑	7	22	23
17		РосЕвроБанк	3,15	-	-	-	21	-
18		Абсолют Банк	3,10	3	↓	-15	8	5
19		Банк "Возрождение"	3,08	15	↓	-4	18	16
20		ТрансКредитБанк	3,03	34	↑	14	35	39
21		Бинбанк	3,03	12	↓	-9	13	10
22		Уралсиб	2,98	18	↓	-4	10	14
23		Банк Открытие	2,96	-	-	-	11	-
24		МТС Банк	2,93	7	↓	-17	19	7
25		Сбербанк	2,91	31	↑	6	21	32
26		Банк "Союз"	2,85	25	↓	-1	29	33
27		Мастер-Банк	2,78	28	↑	1	37	45
28		МДМ Банк	2,75	5	↓	-23	6	2
29		Росбанк	2,68	33	↑	4	32	31
30		Пробизнесбанк	2,67	10	↓	-20	26	26
31		Восточный Экспресс Банк	2,60	32	↑	1	-	-
32		Россельхозбанк	2,53	-	-	-	-	-
33		Банк Петрокоммерц	2,36	35	↑	2	31	37
34		Инвестторгбанк	2,20	-	-	-	30	-
35		Ханты-Мансийский Банк	2,17	-	-	-	-	-
36		Связь-Банк	2,08	-	-	-	40	22
37		Совкомбанк	2,00	40	↑	3	-	-
38		Транскапиталбанк	2,00	41	↑	4	-	49
39		Юниаструм Банк	1,88	27	↓	-12	27	27

Баллы и рейтинги 2012

Предложение

Место в 2012 г.	Наименование банка	Баллы 2012 г.	Место в 2010 г.	Рост/ Снижение	Место в 2009 г.	Место в 2008 г.	Место в 2007 г.
1	Альфа-Банк	3,97	1	→	-	1	1
2	Райффайзенбанк	3,93	3	↑	1	2	3
3	Промсвязьбанк	3,72	11	↑	8	11	28
4	Ренессанс Кредит	3,65	-	-	-	-	-
5	ЮниКредит Банк	3,58	18	↑	13	3	8
6	Банк Хоум Кредит	3,53	29	↑	23	17	17
7	Ситибанк	3,52	7	→	-	7	3
8	Номос-Банк	3,52	9	↑	2	33	38
9	ВТБ24	3,37	5	↓	-4	4	13
10	Абсолют Банк	3,35	8	↓	-2	8	5
11	Московский кредитный банк	3,29	15	↑	4	12	20
12	Сбербанк	3,26	17	↑	5	21	32
13	Банк Зенит	3,18	35	↑	22	36	47
14	Банк Русский Стандарт	3,15	19	↑	5	14	12
15	Бинбанк	3,15	28	↑	13	13	10
16	Банк Москвы	3,03	20	↑	4	22	23
17	Росбанк	2,94	10	↓	-7	32	31
18	Уралсиб	2,88	2	↓	-16	10	14
19	ОТП Банк	2,81	32	↑	13	15	22
20	Банк Траст	2,80	13	↓	-7	16	19
21	Газпромбанк	2,80	33	↑	13	23	24
22	РосЕвроБанк	2,80	-	-	-	21	-
23	МТС Банк	2,77	22	↓	-1	19	7
24	Пробизнесбанк	2,76	14	↓	-10	26	26
25	Банк Открытие	2,74	-	-	-	11	-
26	Ханты-Мансийский Банк	2,73	-	-	-	-	-
27	Банк Петрокоммерц	2,68	30	↑	3	31	37
28	Банк "Возрождение"	2,65	31	↑	3	18	16
29	Банк "Союз"	2,63	33	↑	4	29	33
30	МДМ Банк	2,55	12	↓	-18	6	2
31	Мастер-Банк	2,51	27	↓	-4	37	45
32	Восточный Экспресс Банк	2,43	37	↑	5	-	-
33	ТрансКредитБанк	2,28	25	↓	-8	35	39
34	Связь-Банк	2,18	-	-	-	40	22
35	Инвестторгбанк	2,17	-	-	-	30	-
36	Транскапиталбанк	2,10	40	↑	4	-	49
37	Юниаструм Банк	2,03	24	↓	-13	27	27
38	Совкомбанк	1,98	41	↑	3	-	-
39	Россельхозбанк	1,95	-	-	-	-	-

Баллы и рейтинги 2012

Культура

Место в 2012 г.	Наименование банка	Баллы 2012 г.	Место в 2010 г.	Рост/ Снижение	Место в 2009 г.	Место в 2008 г.	Место в 2007 г.
1	Альфа-Банк	4,20	2	↑	1	1	1
2	Банк Хоум Кредит	4,13	27	↑	25	17	-
3	Номос-Банк	4,10	13	↑	10	33	29
4	ЮниКредит Банк	4,03	15	↑	11	3	8
5	Райффайзенбанк	3,90	5	→	-	2	6
6	Ренессанс Кредит	3,85	-	-	-	-	-
7	Бинбанк	3,80	22	↑	15	13	10
8	Сбербанк	3,73	18	↑	10	21	32
9	Промсвязьбанк	3,72	14	↑	5	11	28
10	ВТБ24	3,72	7	↓	-3	4	13
11	Абсолют Банк	3,58	28	↑	17	36	47
12	Банк Зенит	3,58	8	↓	-3	8	5
13	Пробизнесбанк	3,50	9	↓	-4	26	26
14	Банк Москвы	3,47	24	↑	10	22	23
15	ОТП Банк	3,36	37	↑	22	15	22
16	Ситибанк	3,30	6	↓	-10	7	3
17	Московский кредитный банк	3,29	3	↓	-14	12	20
18	Банк Открытие	3,24	-	-	-	11	-
19	Банк Русский Стандарт	3,20	23	↑	4	14	12
20	Газпромбанк	3,20	35	↑	16	23	24
21	МТС Банк	3,07	12	↓	-9	19	7
22	Банк "Союз"	3,05	38	↑	16	35	39
23	ТрансКредитБанк	3,05	28	↑	6	29	33
24	РосЕвроБанк	2,95	-	-	-	21	-
25	Банк Петрокоммерц	2,94	26	↑	1	31	37
26	Банк Траст	2,93	16	↓	-10	16	19
27	Банк "Возрождение"	2,93	32	↑	6	18	16
28	МДМ Банк	2,90	4	↓	-24	6	2
29	Уралсиб	2,88	10	↓	-19	10	14
30	Юниаструм Банк	2,88	19	↓	-10	27	27
31	Россельхозбанк	2,75	-	-	-	-	-
32	Росбанк	2,66	20	↓	-12	32	31
33	Ханты-Мансийский Банк	2,60	-	-	-	-	-
34	Мастер-Банк	2,54	31	↓	-3	37	45
35	Восточный Экспресс Банк	2,53	17	↓	-18	-	-
36	Совкомбанк	2,48	39	↑	3	-	-
37	Транскапиталбанк	2,38	40	↑	3	-	49
38	Связь-Банк	2,33	-	-	-	40	22
39	Инвестторгбанк	2,23	-	-	-	30	-

Баллы и рейтинги 2012

Доля вкладов до востребования

Место по Доле вкладов до востребования	Наименование банка	Доля вкладов до востребования	Место в Индексе 2012
1	Альфа-Банк	58%	1
2	Ситибанк	57%	7
3	ЮниКредит Банк	56%	4
4	ТрансКредитБанк	43%	26
5	Райффайзенбанк	32%	2
6	РосЕвроБанк	31%	20
7	Ханты-Мансийский Банк	29%	34
8	Росбанк	29%	24
9	Мастер-Банк	24%	30
10	Газпромбанк	24%	19
11	Банк Русский Стандарт	24%	18
12	Связь-Банк	23%	37
13	Банк "Возрождение"	21%	25
14	Уралсиб	21%	21
15	МТС Банк	21%	23
16	Банк Москвы	19%	16
17	Банк Петрокоммерц	19%	31
18	ОТП Банк	19%	15
19	Абсолют Банк	18%	14
20	ВТБ24	18%	6
21	Сбербанк	16%	10
22	Промсвязьбанк	16%	5
23	Номос-Банк	14%	8
24	Россельхозбанк	13%	33
25	Бинбанк	10%	17
26	Транскапиталбанк	10%	39
27	МДМ Банк	9%	29
28	Ренессанс Кредит	8%	9
29	Банк "Союз"	7%	28
30	Банк Зенит	7%	13
31	Юниаструм Банк	7%	35
32	Банк Открытие	6%	22
33	Банк Траст	6%	11
34	Московский кредитный банк	5%	12
35	Восточный Экспресс Банк	4%	31
36	Банк Хоум Кредит	3%	3
37	Инвестторгбанк	2%	36
38	Совкомбанк	2%	38
39	Пробизнесбанк	1%	27

Баллы и рейтинги 2012

Эффективность Продаж

Рейтинг	Наименование банка	Баллы	Место в Индексе 2012
1	Альфа-Банк	3,50	1
2	Номос-Банк	3,23	8
3	Абсолют Банк	2,63	3
4	Банк Хоум Кредит	2,63	14
5	Ренессанс Кредит	2,50	9
6	Газпромбанк	2,42	19
7	ВТБ24	2,42	6
8	Бинбанк	2,33	17
9	Сбербанк	2,21	10
10	Ситибанк	2,13	7
11	ЮниКредит Банк	2,13	4
12	Райффайзенбанк	2,00	2
13	Банк Зенит	1,88	13
14	Банк Русский Стандарт	1,83	18
15	Пробизнесбанк	1,83	27
16	Банк Москвы	1,76	16
17	ОТП Банк	1,71	15
18	Промсвязьбанк	1,70	5
19	РосЕвроБанк	1,50	12
20	Московский кредитный банк	1,50	20
21	Банк Траст	1,38	11
22	Банк "Союз"	1,29	28
23	Банк Открытие	1,27	22
24	МДМ Банк	1,25	29
25	ТрансКредитБанк	1,13	26
26	Банк "Возрождение"	1,00	25
27	Юниаструм Банк	1,00	35
28	Россельхозбанк	0,96	33
29	МТС Банк	0,83	23
30	Ханты-Мансийский Банк	0,78	30
31	Мастер-Банк	0,78	34
32	Транскапиталбанк	0,75	39
33	Банк Петрокоммерц	0,70	31
34	Связь-Банк	0,63	37
35	Росбанк	0,53	24
36	Инвестторгбанк	0,50	36
37	Уралсиб	0,33	21
38	Восточный Экспресс Банк	0,25	31
39	Совкомбанк	0,25	38

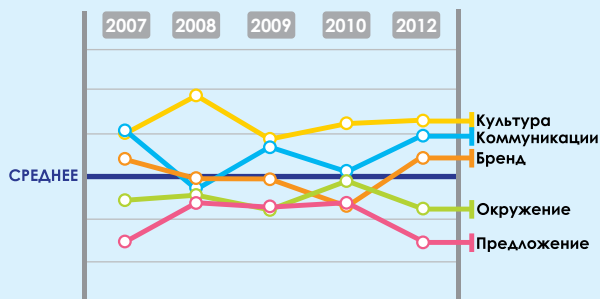
Scores & Ratings 2012

5 Элементов

	2007	2008	2009	2010	2012
Бренд	3.40	3.37	3.40	3.30	3.13
Коммуникации	3.47	3.30	3.50	3.42	3.18
Окружение	3.25	3.32	3.30	3.44	2.98
Предложение	3.10	3.31	3.35	3.39	2.88
Культура	3.39	3.64	3.48	3.58	3.18
СРЕДНЕЕ	3.32	3.38	3.41	3.43	3.07

Scores & Ratings 2012

5 Элементов



(со страницы 9)

ВЫХОД ЗА ПРЕДЕЛЫ «ПРОДУКТОВ И УСЛУГ» В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Североамериканский филиал нидерландского банка ING (ныне принадлежащий Capital One) решил, что раз банковская отрасль в такой степени превратила свои услуги в товары, что открывать банковские отделения вообще нет смысла, а работать с клиентами можно по телефону и Интернету, к чему многие уже привыкли. Но все же они хотели создать точки, где люди действительно хотели бы проводить время, разговаривая с банковскими специалистами, поэтому было решено открыть несколько кафе в США, где «финансовые баристы» подавали бы кофе, вовлекая посетителей в разговор об их финансовых потребностях и объясняя им возможности ING Direct в связи со сберегательными счетами и ипотечными кредитами. Кафе работают, ежедневно собирая многие миллионы долларов на новых счетах без каких-либо затрат для ING Direct, потому что банк открыл места, создающие столь интересное впечатление, что клиенты рады заплатить за свой кофе, чай, печенье и разные сувениры (кружки, ручки, кепки, сумки и т.д.), так что их покупки покрывают затраты на содержание этих точек.

Большинство банков мира столь далеко от такого четвертого уровня экономической ценности, что им надо напомнить один базовый принцип: Самый простой способ сделать из услуги впечатление – это оказать услугу низкого качества, что создаст запоминающееся неприятное впечатление. А самый надежный способ оказания услуг низкого качества – это обращение с клиентами с помощью механических, безличных действий, всегда одних и тех же, независимо от того, что за человек перед вами и что ему действительно нужно. Обращаться с клиентами таким образом стали еще с тех пор, когда поставщики услуг воспользовались теми же самыми принципами массового производства, которые в свое время впервые применили производители, тем самым резко понизив свои затраты. Сейчас, когда сила товаров массового спроса, ударившая по сфере услуг, ситуация стала еще хуже.

Но верно и противоположное явление: массовое превращение услуг в товары может быть верным путем к созданию позитивного впе-

чатления. Если вы создадите услугу, которая так нужна каждому конкретному человеку, услугу, которая в точности соответствует желаниям и потребностям клиента на данный момент времени, то он непременно скажет «Вау!» и получит запоминающееся впечатление. Именно это и является ключом к формированию длительных отношений с клиентами. Дело не в «продуктах и услугах», которые вы хотите навязать клиентам (особенно в связи с тем, что у банков на самом деле нет «продуктов»), а есть превращенные в товары услуги; дело в создании уникальных впечатлений на основании того, что вы понимаете желания и нужды клиентов, лучше чем кто-либо другой – может быть, даже лучше, чем они сами.

Выход за пределы впечатлений

Так что же происходит, когда вы превращаете в товар сами впечатления? Когда вы превращаете в товар впечатление, чтобы сделать его подходящим именно для данного человека – обеспечивая именно то впечатление, которое ему нужно в данный момент – вы обязательно создаете то, что мы часто называем «впечатлением, меняющим жизнь», то есть действительно меняете жизнь этого человека. Как наглядно показано на данной схеме, этот пятый уровень экономической стоимости представляет собой изменения, которые компании создают, базируясь на впечатлениях, точно так же, как они создают впечатления, базируясь на услугах.

При переходе к уровню изменений, экономическое предложение компании представляет собой изменение конкретного человека или компании в результате того, что делает эта компания. Иными словами, при переходе к уровню изменений, продуктом становится сам клиент! Покупатель на уровне изменений фактически говорит: «Измените меня». Экономическое предложение компании заключается не в материалах, которые она использует, и не в физических предметах, которые она производит. Это не осуществляемые ею процессы и не контакты, которые она организует. Когда компания осуществляет изменение, предложением является сам человек.

Именно этого на самом деле ждут клиенты от финансового учреждения – даже если сегодня они редко рассматривают банки таким образом – по той простой причине, что деньги – это средство, ведущее к

цели. Если вы установите цели – помогая клиентам понять, а затем и полностью реализовать желания, относящиеся к ним самим, к их жизни, к их семье – а не средства, то вы создадите гораздо большую ценность для своих клиентов, а значит, и большую экономическую ценность для своего банка.

Поэтому подумайте о том, как вы можете сочетать пакеты решений для массового рынка с индивидуальной помощью и вдохновляющим советом, благодаря которым клиенты могут реализовать свои желания. Такие результаты вряд ли появятся из одного впечатления, меняющего жизнь, скорее, это должен быть целый ряд впечатлений, которые будут вести клиентов к достижению разных целей в течение нескольких периодов времени. Подумайте об этом с точки зрения трехэтапного процесса. Сначала ставится диагноз, т.е. вы выясняете у клиентов их истинные желания, а затем понимаете, какова их нынешняя ситуация. Благодаря пониманию этого несоответствия вы можете создать необходимый пакет решений и ряд впечатлений – это уже второй этап – которые ведут к столь желанному для них изменению. Не забывайте о третьем этапе: систематическая работа. Вам необходимо систематически работать с каждым клиентом, чтобы удостовериться в реальности происходящих изменений, в том, что клиенты действительно реализуют свои мечты при изменении обстоятельств (в том числе рыночных) с течением времени и поддерживают это изменение в будущем. И когда вы будете делать это, вы также увидите, что их желания растут и распространяются на новые области, что дает вам еще большие возможности благодаря продолжению отношений, которые вы в конечном итоге создаете, сконцентрировавшись на реальных потребностях своих клиентов, вместо навязывания им ваших «продуктов и услуг».

От контрактных обязательств к длительным отношениям

Сейчас большинство банков действует в противоположном направлении. Они основывают отношения с клиентами исключительно на договоре, точно так же, как это делается при продаже товаров. Однако, как показывает пример ING Direct и подобные ему случаи создания впечатления банками, переход от услуг к впечатлениям дает возможность приблизиться к клиентам и завязать с ними долгосрочные от-

ношения. А сколько еще клиентов захочет вступить в такие отношения, когда вы не только дадите им желаемые впечатления, но и поведете их по пути достижения их заветных желаний, ради которых они как раз и откладывают, заимствуют и используют деньги?

Если вы возьмете за точку отсчета своих клиентов, а не свои продукты и услуги, то вы создадите закодированный круг, в хорошем смысле этого слова. По мере того как вы будете больше узнавать о нуждах и потребностях каждого отдельного клиента, вы сможете лучше выполнять их желания. Когда вы будете проводить массовую адаптацию ваших услуг, создаваемых впечатлений и изменений для клиентов, они будут получать еще большую пользу. Если они будут получать пользу, то повысится вероятность того, что они снова обратятся к вам, когда у них возникнет новая потребность, а это значит, что у вас появится возможность еще больше узнать о них и провести очередную массовую адаптацию к их потребностям. Они получат еще больше пользы, а значит, снова вернутся к вам, и так далее и так далее, пока вы не достигните очень тесных взаимоотношений, основанных на понимании. Такие отношения развиваются и углубляются со временем на основе того, что вы узнали о своих клиентах, и того, что вы можете сделать для них.

Такие отношения с банками имеют множество преимуществ. Ваши клиенты склоняются к тому, чтобы соединить с вами свою «финансовую жизнь», и вы выигрываете от повышения лояльности и доходов. Вы удовлетворяете больше потребностей клиентов с помощью своих предложений, снижаете риск благодаря более ясному представлению о финансовой жизни каждого клиента, и у вас возникает меньше беспокойств по поводу предложений банков-конкурентов, поскольку ваши клиенты становятся менее чувствительными к цене и гораздо более чувствительными к получению того, что они хотят и в чем нуждаются.

Возможно, самой большой выгодой при переходе от финансовых впечатлений к проведению финансовых изменений будет то, что вы будете вносить свой вклад в изменение мира, общаясь с каждым из своих клиентов.

(со страницы 11)

«БАНК, СКОНЦЕНТРИРОВАННЫЙ НА ОТНОШЕНИЯХ»

банка в кошельке покупателя, прибыльности, доходу и росту взаимоотношений, в то время как те же показатели клиентов, не вовлеченных в отношения, на 13% ниже среднего уровня»⁸.

Большинство банкиров достаточно высоко ставят лояльность и развитие отношений с клиентами в списке своих приоритетов, однако похоже, что клиенты пока недовольны качеством этих отношений. То есть где-то возникает серьезный разрыв, и серьезность этого разрыва отражается в обзоре компании Deloitte, проведенном в 2009 году, который называется («Перестройка банка на основе отношений»). Например, в этом исследовании указывается, что только 36% опрошенных потребителей были весьма удовлетворены тем, как их основной банк понимает их потребности. А в тех ситуациях, когда человек переживает важные события своей жизни, такие как вступление в брак, рождение ребенка, выход на пенсию или переезд в новый дом, только 18% опрошенных клиентов сказали, что их основной банк обратился к ним с предложением подходящих в данный момент продуктов.⁹ Но разве понимание потребностей клиента и оказание ему помощи при наступлении важных событий в его жизни не должно быть одной из важнейших задач банка?

Почему отношения с банками отличаются от других отношений

Клиенты регулярно обращаются во многие компании, которые связаны с их стилем жизни, однако отношения с банком отличаются от всех других. Приобретая практически любой банковский продукт, клиент вынужден постоянно общаться с конкретным банком в течение нескольких месяцев, лет, а иногда и десятилетий, поэтому психология приобретения должна быть не такой, как в других отраслях сервиса, например, в ресторанах, гостиницах, авиакомпаниях – ведь они не требуют столь долгосрочного взаимодействия. Фактически если мы сравним разные отрасли по уровню сложности изменения поставщика услуг и по уровню контрактных отношений с ними, становится понятно, что банки здесь занимают самую выгодную позицию.

Приобретение банковского продукта по определению означает совершение акта сближения, и банки оказываются в сегменте деятельности, который мы называем бизнесом «соединения». В бизнесе «соединения» продукты похожи на создание членства, поскольку их приобретение инициирует постоянный или почти постоянный контакт с их поставщиком. В этом смысле присущие им отношения начинаются с продажи.

Многие банки понимают эту концепцию, а некоторые даже называют своих клиентов членами, и это огромный шаг в правильном направлении. Понимание того, что здоровые отношения с клиентами должны включать выгоды, выходящие за пределы минимальных контрактных обязательств, это уже начало понимания того, как создать лояльность клиентов. Мы часто вдохновляемся идеями работы Маслоу Hierarchy of Needs («Иерархия потребностей») (впервые сформулированными доктором Абрахамом Маслоу в работе, опубликованной еще в 1943 г.),¹⁰ чтобы лучше понять, из каких элементов строятся здоровые отношения. Однако если учесть, что банковские отношения представляют собой набор продолжающихся контактов и взаимодействия между банком и клиентом, мы можем построить иерархию потребностей отношений с банком с несколько другим уклоном, как это показано ниже:

Маслоу	Senteo
Самореализация	Рост и изменения
Уважение	Статус/ Уважение
Любовь/ Принадлежность	Принадлежность
Защищенность	Доверие и безопасность
Психология	Значимость

Эти пять элементов представляют собой уровни отношений с банком, иллюстрирующие иерархию с переходом к отношениям с банком, которые приносят все больше удовлетворения по мере перехода к каждому новому этапу. Переход от одного этапа к другому показывает, что отношения начинают приносить клиенту большее удовлетворение и создают желание осуществить более близкий контакт.



В ходе развития отношений клиент может приобретать и использовать множество разных банковских продуктов, и существует четкое различие между выгодами, которые получает клиент от каждого отдельного банковского продукта, и важностью и выгодой от продолжающихся отношений. Поэтому мы должны рассматривать продолжающиеся отношения с разными характеристиками и оценивать прочность общих отношений отдельно от качества использования продуктов. Наша «банковская иерархия потребностей» показывает развитие отношений с точки зрения ценности, которую они дают клиенту.

• **Значимость.** Есть ли какая-то значимая причина для вступления в контакт с банком, помимо приобретения и/или использования банковского продукта? Если ее нет, то отношения просто останутся на уровне отношений между пользователем и поставщиком услуг. Если же банки стремятся к развитию более глубоких отношений с клиентами, особенно с сегодняшними клиентами, имеющими большое количество связей и готовыми к самообслуживанию, то им нужно найти значимые причины для контактов, помимо деятельности по продажам и обслуживанию продуктов, которые клиент уже приобрел. Контакты, связанные с планированием, бюджетированием, консультированием, обучением, особыми событиями и т.д., могут создать значимые причины для налаживания контактов за пределами продаж и обслуживания.

• **Доверие и безопасность.** Заслуживает ли банк доверия, является ли он надежным источником для контактов такого типа и можно ли полагаться на то, что банк будет беспристрастно действовать в интересах клиента? Многие банки предлагают консультации того или иного рода, но обычно они очень прочно привязаны к продаже определенного продукта, который они пытаются навязать. На самом деле, большинство советов, которые мы слышали при посещении разных банков, были направлены на то, чтобы выделить определенный продукт, продаваемый банком, а не на то, чтобы выявить реальные потребности и цели данного человека и предложить соответствующие действия. В некоторых банках дают советы, даже не спросив человека о его потребностях и целях. Конечно, это создает некоторое недоверие и препятствует тому, чтобы клиент перешел на следующую ступень иерархии.

• **Принадлежность.** Чувствует ли клиент, что у него есть свое место в отношениях с банком? Здесь существует три разных вида последствий: 1) понимание разных групп клиентов и типов личности, благодаря которому банк может взаимодействовать с ними надлежащим образом, 2) обеспечение ситуации, при которой клиент чувствует, что ему рады в любой момент контакта, и что персонал искренне заинтересован в создании позитивного и приносящего удовлетворение контакта для клиента, и 3) создание аспектов «клубной» атмосферы, когда клиенты могут участвовать в событиях или мероприятиях вместе с людьми, принадлежащими к той же группе клиентов, или разделяющими их интересы.

• **Статус/Признание.** Как клиенты воспринимают свои отношения с банком в отрыве от взаимодействия с ним? Гордятся ли они такими отношениями? Говорят ли они о преимуществах, которые дают им эти отношения? Чувствуют ли они свой более высокий статус, когда они используют банковскую карту или рассказывают о своем банке? Банку необходимо уделять больше внимания тому, как клиенты воспринимают свои отношения с ним. Если клиенты не могут хорошо себя чувствовать, когда думают об этих отношениях, то это значит, что такие отношения всегда будут подвергаться риску.

• **Рост и Трансформация.** Как отношения с банком помогают клиенту реализовать мечты, достичь поставленных целей, добиться желаемого? Люди никогда не мечтают об отношениях со своим банком или об ипотечном кредите либо автокредите. При этом они хотят повысить качество своей повседневной жизни, хотят, чтобы им помогли решить их проблему, добиться поставленной цели и реализовать мечту. Если банк сможет сыграть роль помощника в этой области, способствуя росту и изменениям в жизни человека, то тогда можно действительно достичь самореализации в том самом значении, о котором говорил Маслоу. Если же это не получится, то отношения не будут приносить удовлетворения в течение длительного периода. Иными словами, клиент банка может быть удовлетворен качеством использования приобретенного им продукта, но отношения с банком не будут соответствовать одному из ключевых компонентов иерархии потребностей.

Если банки начинают рассматривать свои отношения с клиентами с точки зрения поиска возможностей оказать клиенту помощь в реализации его мечты, достижения его целей и исполнения желаний, то они будут гораздо более правильно использовать Иерархию потребностей Маслоу. Применительно к отношениям с банком мы могли бы даже сравнить их с браком. Если развить эту идею глубже, то можно сказать, что клиенты, довольные и удовлетворенные своими отношениями с банком, могут принять решение о консолидации всех своих финансовых операций в одном месте, т.е. по сути перейти от простой «верности» (которая позволяет клиенту быть «верным» по отношению к нескольким поставщикам) к моногамии (то есть сохранить «верность» и заключить отношения с одним лицом).

Этот брак стал бы нирваной для банкиров – более низкие операционные/инфраструктурные расходы, снижение рисков, затрат на привлечение клиента, меньшая потеря клиентов, более высокий доход на клиента, выше остатки по вкладам, большее число продуктов на клиента. Какой же банкир откажется от таких преимуществ?

Чего действительно хотят клиенты?

Некоторое время назад один мой друг сказал мне, что он бы вернулся к наличным деньгам и полностью постарался бы избежать банков, если бы мог прожить без использования банковских продуктов. Вот что он мне сказал: «Мой банк не приносит мне значительной пользы за те деньги, которые я ему плачу, и обычно только усложняет мне жизнь». Я стал спрашивать у других своих друзей, коллег, знакомых, не испытывают ли они таких же чувств в связи со своими отношениями с банком, и мое исследование дало мне аналогичные результаты. Тогда я задал людям вопрос, почему же они не перейдут в другой банк, их ответ меня ошеломил: «Так другие, наверное, нисколько не лучше». Было несколько вариантов таких ответов, но суть в том, что банки удовлетворяют только самые базовые, рациональные потребности для удержания своего бизнеса, и люди, похоже, просто приучились не ждать многого от своих банков.

С мыслью об этом мы начали разговаривать со своими клиентами и с банкирами на различных конференциях и спрашивать их, проводят ли они опрос своих клиентов, чтобы узнать, чего они действительно хотят от своего банка. Результат был

следующим: клиенты хотят высокого качества обслуживания по низкой цене, а лучше вообще бесплатно. Вот так сюрприз! Может быть, клиенты просто не знают, как правильно сформулировать то, что они хотели бы получить от отношений с банком, или они даже представить себе не могут, что такое возможно (т.е. они ждут столь малого, что даже не могут прямо заявить: «Я хочу, чтобы я мог обратиться в свой банк со своей проблемой и чтобы он помог мне достичь моих жизненных целей»)?

Мы начали работать с клиентами, ставя вопрос немного по-другому и обращаясь к банковским клиентам с просьбой продолжить следующее незаконченное предложение:

«В результате моих отношений с банком, моя жизнь становится _____».

Основная часть ответов отражала крайне негативный опыт, при этом люди давали весьма логичные и продуманные обоснования своих ответов. Клиенты чувствуют, что их банки не делают то, что они должны были бы делать, чтобы помочь им, а в большинстве случаев только усложняют их жизнь, вместо того чтобы принять на себя роль помощника, посредника, координатора. Настроение становится еще мрачнее, если попросить клиентов выбрать из списка определения, описывающие то, что они чувствуют в связи со своими нынешними отношениями с банком и что они хотели бы чувствовать в связи с этими отношениями.

Затем мы стали проводить опросы с включением в них шкалы, относящейся к разным аспектам отношений с банками, и попросили клиентов оценить то, что они сейчас получают от своих отношений с банком и что, по их мнению, они должны были бы получить от них, как на рациональном, так и на эмоциональном уровне. Результаты показали явное несоответствие между выгодами, которые люди хотели бы иметь, и тем, что они имеют сегодня. Они также показали, что существует большой сегмент населения, которое готово заплатить больше за эти выгоды.

Может быть и есть клиенты, которые просто ожидают хорошего обслуживания по низкой цене, но мы все чаще видим, причем в нескольких разных странах, что значительная часть населения ждет большего от своих отношений с банком и готова платить за это. Похоже, существует потребность в таком подходе, сконцентрированном на отношениях, на который еще не распространялась эффективность специалистов по

продажам, операционная эффективность, качество обслуживания и все прочие методики, предназначенные для повышения продаж и улучшения обслуживания. Видимо, имеется значительный рынок для тех банков, структура которых позволяет им создавать значимые отношения с клиентами. И эти клиенты стремятся к тому, чтобы им было легче осуществлять ежедневное управление финансами, чтобы им помогли в решении возникающих проблем, в достижении их целей, в реализации их мечты. Они хотят почувствовать, что у них есть свое место в отношениях с банком-партнером, они хотят хороших ощущений от этих отношений и стремятся к росту и изменениям, которые может предложить им банк. Однако сегодня они, похоже, ничего этого не видят.

Джо Пайн и Джим Джилмор вновь проиллюстрировали эту ситуацию для нас в своей последней обновленной версии книги «Экономика впечатлений»,¹ показав самый высокий уровень в своей «прогрессии экономической стоимости» в случае, когда организация может использовать ряд позитивных и привлекающих впечатлений клиентов для того, чтобы помочь клиенту изменить его жизнь. Мы считаем, что именно такой должна быть цель продолжающихся отношений между клиентом и банком. Клиент будет покупать и использовать множество разных банковских продуктов в ходе развития этих отношений. Такие контакты (связанные с приобретением и использованием) могут строиться как экспериментальные в том смысле, что каждый отдельный контакт может быть позитивным и привлекающим, а, возможно, даже памятным. Однако конечный итог этих контактов и результат продолжающихся отношений для клиента должны заключаться в том, что клиент почувствует себя лучше, чем это было бы без таких отношений.

«В результате отношений с моим банком, моя жизнь становится лучше, чем это было бы без них». Многие ли могут сказать такие слова? Мы вновь и вновь замечаем, что есть значительное число людей, которые считают, что это возможно, даже если сегодня они не могут дать такой ответ.

Как указано в статье «Операционная и управленческая дилемма...» на стр. 12, грядущее десятилетие может стать периодом, когда российские розничные банки могут первыми начать продвижение новых моделей взаимодействия с клиента-

ми и их вовлечения в них. Этот новый фронт концентрации на отношениях, несомненно, представляет собой интересную территорию для постоянного изучения и развития. Так какой же из российских банков первым создаст розничный бизнес, способный последовательно развивать здоровые, взаимовыгодные отношения с клиентами? ■

- 1 глас Берлон, Bankers, Meet Your Customers («Банкиры, познакомьтесь со своими клиентами»). Журнал *Gallup Management Journal* (2009 г.). (<http://gmj.gallup.com/content/120731/bankers-meet-customers.aspx>)
- 2 Дженнифер Сараню Шульц, The Least-Trusted Banks in America («Банки, которым меньше всего доверяют в Америке»), *The New York Times*, 3 февраля 2010 г. (<http://bucks.blogs.nytimes.com/2010/02/03/the-least-trusted-banks-in-america/>).
- 3 Берлон, 2
- 4 Берлон, 2
- 5 «Customer Loyalty in Retail Banking: North America 2010 («Лояльность клиентов в секторе розничных банковских услуг: Северная Америка 2010 г.»), отчет Bain & Company (6 октября 2010 г.), 3-6
- 6 Пол МакАдам, Б. Джозеф Пайн, Customer Experience Rules («Правила создания впечатления клиента»), *BAI Banking Strategies* (ноябрь/декабрь 2006 г.): 50, статья, в которой опубликованы результаты исследовательского проекта BAI, который назывался «Впечатление от развития отношений», осуществленного при сотрудничестве с компанией Strategic Horizons LLC, которая оказывает консультации в сфере инноваций и создания впечатления.
- 7 Мак Адам, Пайн, 50
- 8 Bain & Company, 3-6
- 9 Берлон, 3
- 10 Rebuilding the Relationship Bank Delivering a Complete Customer Experience («Перестройка банка на основе отношений с созданием полного впечатления клиента»), отчет *Deloitte Center of Banking Solutions* (Центр банковских решений Deloitte) (май 2009 г.), 2
- 11 А. Х. Маслоу, A Theory of Human Motivation («Теория человеческой мотивации»), *Psychological Review*, 50, 370-96 (1943)
- 12 Б. Джозеф Пайн, Джим Джилмор *The Experience Economy, Updated Edition* («Экономика впечатлений, обновленная версия») (Harvard Business Press: 5 июля 2011 г.).



(со страницы 13)

ОПЕРАЦИОННАЯ И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДИЛЕММА РОССИЙСКИХ БАНКИРОВ

ей от масштаба благодаря объединению работы, обеспечивает более высокий уровень стандартизации процессов путем повышения качества их физического мониторинга, а также ограничивает возможность внутреннего мошенничества, поскольку персонал бэк-офиса больше не подчиняется руководителю филиала, нацеленному на выполнение плана по продажам, и не подвергается давлению своих специализирующихся на продажах коллег, которые больше не сидят рядом с ними.

Более того, при переводе основной части персонала бэк-офиса из помещения банковского отделения, новые отделения можно делать меньше по размеру, таким образом снижая общую сумму расходов на недвижимость при расширении филиальной сети. Создание одного или двух (для резерва) операционных центров значительно дешевле, чем размещение персонала бэк-офиса в отделениях, потому что персонал можно более эффективно рассадить в большом открытом пространстве и потому, что операционные центры обычно располагаются в более «дешевых» регионах, чем розничные отделения.

Наличие централизованной операционной группы позволяет сделать огромный скачок как в сфере продуктивности, так и в сфере контроля. Можно ввести новые инструменты и подходы. Один банк, работающий с клиентами, смог внедрить операционный пульт управления, в котором было собрано более 700 параметров и который стал использоваться в качестве «системы раннего предупреждения» для выявления потенциальных вопросов. Этот иерархически организованный пульт управления действует как центральный узел переговоров между подразделениями фронт- и бэк-офиса и в качестве инструмента управления для операционных руководителей высшего и среднего звена. Переговоры перешли от субъективного поиска виновных к объективному сотрудничеству, направленному на поиск системных решений.

Другой банк с большим объемом кредитных операций в области кредитных карт, ипотеки, автокредитов,

кредитов в торговых точках, смог объединить все ресурсы андеррайтинга и организовать динамичный процесс выявления и проверки различных сложностей на основе матрицы параметров риска. Экономия ресурсов составила более 30%, при этом стоимость рисков снизилась.

После появления компьютеров построение операций банков пошло по одной и той же траектории во всех странах с рыночной экономикой, хотя и с разной скоростью. Поскольку банки основывались на предыдущем опыте и на лучших образцах мировой практики, то чем позже начинались преобразования, тем более сжатым становился полный цикл. Часто бывало, что иностранный покупатель или привлеченный из-за границы персонал приносили с собой последние ноу-хау и обучали местных специалистов, благодаря мобильности которых передовая практика распространялась по всему рынку.

В США переход от автономного отделения к сегодняшней централизованной модели занял около 50 лет, в Западной Европе – 30 лет, а в Центральной Европе – всего 10 лет. В странах СНГ, в частности, в России, этот переход еще продолжается, но ведущие финансовые институты сумели завершить его менее чем за 5 лет. Остальной части рынка будет все труднее конкурировать с ними, если они будут отставать в этом процессе. Те российские банки, которые не так активно и систематично продвигаются вперед в рамках этой эволюции операционной модели, вероятно, вскоре начнут «душить» проблема нагрузки и качества, если они уже не ощутили это.

Подход к бизнесу

Второе измерение любой операционной модели – это подход к бизнесу. Этот аспект имеет свои особенности в каждой стране, и на каждом рынке обычно можно увидеть сосуществование нескольких моделей. Мы выделили четыре этапа развития:

1. Концентрация на бухгалтерском балансе – это была отправная точка для большинства российских банков. Бизнес обычно разбивается на функциональные подразделения активов и обязательств, без учета групп клиентов или продуктов. Продукты не создают согласованное предложение и иногда «пожирают» друг друга. Доходность продукта или клиента часто не оценивается.

2. Концентрация на продуктах – продукты делятся на естественные группы и организуются по направлениям деятельности, например, розничные, корпоративные или инвестиционные банковские услуги. Может быть понятна доходность продуктов, но не доходность клиентских сегментов.

3. Концентрация на клиенте – направления деятельности организованы по «фабрикам продуктов» и по каналам распределения. Организация концентрируется на качестве контактов и продуктов, но контакты с клиентами по-прежнему рассматриваются как отдельные, разовые события. Контакты, инициируемые банком, почти всегда нацелены на продаж. Оценка доходности продуктов и клиентских сегментов должна стать стандартной практикой.

4. Концентрация на отношениях – немногие организации в мире завершили переход к этой стадии, и ни один банк в России пока до этого уровня не дошел. На этом этапе организация энергично занимается качеством взаимодействия между продуктом и клиентом и рассматривает клиента в целом, а каждый контракт считает частью более широких продолжающихся отношений. На этом этапе банк активно выявляет возможности обращения к клиентам помимо контактов, нацеленных на продажу, чтобы поддерживать построение отношений с ними. В результате развития этих отношений клиент чувствует себя лучше и становится менее чувствительным к цене на отдельные продукты, поскольку он учитывает дополнительную ценность, полученную от продолжающихся отношений. Дополнительно к доходности продуктов и клиентского сегмента, банк определяет ценность различных клиентских сегментов в течение всего жизненного периода и разрабатывает отдельные мероприятия (помимо продажи и обслуживания продуктов) для укрепления и улучшения отношений с клиентами. (см. статью «Банк, сконцентрированный на отношениях» на странице 10).

Модель управления

Преобразования в организации операций и подхода к бизнесу должны соответствовать преобразованиям в модели управления банком. Зачастую банки пытаются «втиснуть» новую практику в существующие модели управления, созданные для более ранних эволюционных этапов – что практически

гарантирует появление трудностей, если не ведет к полной неудаче.

Еще одной распространенной проблемой является синдром «разработчика/менеджера». Когда банки проходят через операционные и бизнес-преобразования, должно возникнуть разделение на тех, кто «развивает» и улучшает банк, и тех, кто «управляет» его ежедневной деятельностью. Порой менеджеры, отвечающие за бизнес и операционную деятельность, слишком заняты своими ежедневными делами, чтобы создавать что-то, помимо внесения отдельных улучшений в свою работу. Почти всегда это ведет к очень медленному развитию и для многих банков в мире становится причиной потери конкурентных преимуществ, если другие банки развиваются и вводят инновации более быстрыми темпами.

При наличии тщательно продуманной организационной структуры и модели управления, подходящей для соответствующего этапа развития банка, а также рыночной стратегии и подробного тактического плана ее внедрения, банкам гораздо проще завоевать рынок и конкурентное преимущество с помощью точно скоординированной цепочки усовершенствований и инноваций.

Российский рынок

Основное отличие России от других стран заключается в скорости, с которой происходят эти преобразования в операционных моделях (организация операций, подход к бизнесу и модель управления). Сегодняшние российские банки меняются со скоростью, в десять раз превышающей изменения в США, в шесть раз быстрее, чем в Западной Европе и почти в два раза быстрее, чем их центрально-европейские соседи – часто вообще минувшая один или несколько эволюционных этапов.

Второе отличие между Россией и другими рынками – сложность. Это страна с 11 временными зонами, значительным культурным разнообразием и разным уровнем социально-экономического развития, что уже само по себе создает серьезные трудности для развития инфраструктуры, расширения деятельности, управления и т.д. В то же время мы постоянно слышим о проблемах, связанных с развитием здоровой, продуктивной внутренней культуры среди людей, развивающих бизнес, а также с наличием хорошо обученных, сконцентрированных на отношениях сотрудников,

работающих в непосредственном контакте с клиентами. И, наконец, сам рынок стал гораздо более сложным, как с точки зрения конкуренции (см. статью «Эффективность продаж» на стр. 32, где более подробно рассматривается нетрадиционная конкуренция на российском рынке), так и с точки зрения клиентов, которые имеют самые разные, порой непоследовательные, ожидания в отношении банков, касающиеся качества и цены.

В будущем эти преобразования не станут проще. Во многих областях ведущие российские банки переходят к сферам, в которых они скоро опередят своих западных коллег, во многом потому, что они менее ограничены старыми технологиями и моделями управления, применявшимися десятки лет. Многие нынешние российские банки смогут в течение следующего десятилетия стать пионерами в нескольких разных областях развития, по мере того как они начинают применять новые технологии и подход к бизнесу, сконцентрированный на отношениях. К сожалению, эти изменения сопровождаются дополнительными сложностями и высокой степенью неопределенности. Обычный осмотрический подход («тестируй и учись») больше не действует, поскольку перемены на рынке происходят так быстро, что невозможно делать какие-либо значимые выводы на основе небольшого теста.

Наш прогноз показывает, что конкуренция среди российских розничных банков в ближайшие годы усилится. Поэтому те банки, которые в настоящее время отстают от лидеров в плане развития, должны очень серьезно отнестись к этому моменту, если они надеются пережить следующую волну развития и преобразований на российском рынке. Для банков, стремящихся догнать лидеров, сейчас совершенно неприемлем менталитет, основанный на постулате «тестируй и учись». Однако подход «большого взрыва» без опытного проводника подвергает банк еще большему риску. Если учиться на их исправление, то это только замедлит развитие и увеличит эволюционный разрыв между лидерами и отстающими. ■

(со страницы 14)

БРЕНД И КОММУНИКАЦИИ: ПРОШЛОЕ, НАСТОЯЩЕЕ И БУДУЩЕЕ

В основе конкуренции за клиента лежала цена продукта или услуги. Поскольку клиенты не ассоциировали себя ни с одним из банковских брендов, сам по себе бренд едва ли имел какую-либо ценность.

Настоящее:

За последние пять-шесть лет российский сектор розничных банковских услуг сделал огромный шаг вперед, приблизившись к международным стандартам в области брендинга и коммуникаций.

Более новые и свежие логотипы теперь сопровождаются броскими слоганами, визуальный ряд стал более приятным с эстетической точки зрения, бренды заняли свои позиции на рынке, и похоже, все приняло практику определения ценности и миссии бренда.

Что касается организационной структуры и функций, то уровень интеграции между департаментами, работающими над исследованиями рынка, связями с общественностью, управлением брендом и коммуникациями, в настоящее время серьезно повысился.

В то же время, коммуникация с клиентами стала более графичной, творчески продуманной и изощренной, в ней используется надлежащее сочетание средств, в которое входят и традиционные инструменты рекламы (ATL), и немедийные рекламные средства (BTL) маркетинга, мерчендайзинга и литературы. Промо-кампании, почтовые рассылки, локализованные кампании, интернет-баннеры, электронная почта и вирусный маркетинг ознаменовали эру модернизации и повышения профессионализма. Некоторые банки даже научились оценивать результаты кампаний и эффективность использования рекламных бюджетов.

Одним из заметных изменений стало то, что суть обращения к розничным клиентам сместилась в сторону информативных заявлений о преимуществах услуги и характеристиках продукта. Однако основное внимание пока по-прежнему уделяется продукту (его цене, характеристикам, услугам), а не клиенту. Едва ли какие-то коммуникации, которые мы наблюдаем сегодня, рассказывают о преимуществах, которые клиенты получают от взаимоотношений со своим банком,



при выходе за пределы использования отдельного продукта, например, вклада, кредитной карты или автокредита. Банки по-прежнему рекламируют продукты и не склонны к разговору о ценности таких отношений. Популярные слоганы и общие формирующие образ заявления, такие как «всегда с вами», «самое важное – это клиент», «мы совсем рядом», не охватывают должным образом сферу взаимоотношений, а только дают некое ограниченное обещание.

Кроме того, российские розничные банки не используют в полной мере стратегию сегментации бренда и коммуникаций. Они просто разделяют общие стратегии маркетинга на группы розничных и корпоративных клиентов, иногда добавляя сегмент VIP, который нацелен на лиц с высоким уровнем личного состояния. По сути сегментированный подход к брендингу и коммуникациям, при наличии такового, ориентирован на разные уровни доходов и прочие базовые демографические характеристики.

Впрочем, ситуация быстро меняется, и становится понятно, что нас может ожидать в будущем.

Будущее:

То, для чего Западу потребовалось несколько десятилетий исторической эволюции, в России заняло всего несколько лет. Похоже, что будущее приходит очень быстро, как благодаря импорту передовой международной практики, так и инновациям. Россия действительно стала очень интересным рынком.

Следуя по стопам обычных розничных сетей, производителей товаров широкого потребления и сектора телекоммуникаций, сектор розничных банковских услуг по всему миру постепенно переходит к более эмоциональному содержанию своего брендинга и коммуникаций. Некоторые даже расстаются со словом «банк» в своем наименовании. Резкое отличие, возникающее при отходе от традиционного способа позиционирования банка на рынке, показывает, что банки находятся в процессе эволюции. Действительно, после потрясения, пережитого в результате международного экономического кризиса, банки стремятся к изменениям. Рост конкуренции за создание отношений с лояльным клиентом вынуждает банки выйти из привычной системы координат, даже если это означает применение революционных методов и совершение резких перемен. Существует достаточно примеров, в том числе и в Рос-

сии, дающих представление о том, что нас ожидает в будущем.

В отношении конкретных банковских брендов и стиля коммуникаций, ориентированных на клиента, розничные финансовые институты неизбежно должны будут скорректировать свою деятельность, сосредоточившись на создании эмоционального обращения к разным группам клиентов. Это потребует от них надлежащего выявления каждого клиентского сегмента, а также факторов и стимулов, воздействующих на клиентов не только в их каждодневной жизни, но и в более долгосрочной перспективе. Это означает, что банковские бренды и их позиционирование необходимо будет сместить в сторону модели, нацеленной на отношения, которая концентрируется на выгодах и результатах, получаемых клиентами благодаря отношениям с выбранным ими поставщиком банковских услуг.

Потребуется тонкая настройка коммуникационных кампаний и литературы, независимо от их типа и формы, чтобы они понятным языком объяснили клиентам, что банки действительно могут играть более серьезную роль в их жизни, а не просто предлагать им тот или иной отдельный продукт или услугу. В результате изменится и ценность их предложения.

При правильном построении бренда в него включается история бренда, личность, отличительные характеристики, тон голоса и визуальный стиль, которые сочетаются для формирования уникальной индивидуальности бренда. Говоря о брендах, я часто провожу аналогию с человеком. Бренд – это живой организм. Это не просто рисунок на листе бумаги. У него есть прошлое, настоящее и будущее, как и у любого другого живого существа. У него есть определенное отношение, он обращен к определенной группе людей, которые формируют круг друзей, связанных с ним. Бренды, точно так же как люди, могут иметь друзей (т.е. клиентов) с разным опытом и социальным положением. Но еще важнее то, что эти «друзья» могут найти что-то общее между собой, связанное с их мнениями, устремлениями и мечтами. Именно поэтому друзьям нравится проводить время вместе; ведь они могут поделиться друг с другом чем-то интересным им обоим, а также помочь друг другу. И если это надежная дружба, от которой обе стороны регулярно получают позитивные впечатления, то такие отношения могут длиться долгое время.

Все надежные дружеские связи основываются на прочных и доверительных отношениях, которые выдержи-

вают и хорошие, и плохие времена. Конечно, они не возникают мгновенно. И, конечно же, они не создаются в результате одного или двух отдельных случаев сотрудничества в течение определенного периода или в рамках установленного срока. Именно поэтому банки должны будут реформировать себя и отказаться от концентрации на продуктах, чтобы развить отношения с лояльными клиентами. Такого рода мышление необходимо демонстрировать через бренд и коммуникации с клиентами.

Кроме того, по-настоящему успешные отношения должны играть особую и важную роль в жизни каждого партнера. Таким образом, каждый контакт или событие, при котором происходит встреча двух сторон, должны быть значимыми. Если одна сторона регулярно обращается к другой с бесполезной или неактуальной информацией, то другая сторона начнет естественно отдаляться и отвлекаться, вплоть до возможного разрушения и сведения на нет таких отношений. Для того чтобы справиться с этой непростой задачей, компаниям необходимо внимательно подойти к построению и интеграции внутренних функций для поддержания организма бренда и использования эффективных коммуникаций для продвижения отношений со всеми его многочисленными «друзьями», независимо от их размера, формы и пола.

Кроме того, поскольку мы говорим о построении отношений с лояльными клиентами, банкам необходимо будет уделять гораздо больше внимания коммуникациям после осуществления покупки. Сейчас слишком много внимания уделяется привлечению новых клиентов и осуществлению продаж, а не удержанию клиентов и расширению уже существующих отношений с ними для создания более тесной связи. Для этого, как мне кажется, будущие методы коммуникации станут более направленными и будут использовать еще большее разнообразие методов передачи информации, особенно через цифровую коммуникацию.

Внутренняя организационная структура, которая поддерживает будущий подход, должна будет стать более чувствительной к клиентским сегментам. По сути, выполняя функции поддержки розничного бизнеса в целом, соответствующие департаменты должны будут применять сегментированную модель, и тогда результаты их работы станут соответствовать определенным клиентским сегментам (как показано на иллюстрации выше).

Понятно, что одни только косметические изменения, проводимые с помощью графического ребрендинга или обновления, часто принимающие форму новых логотипов, цветовой гаммы, фотографий и различных других элементов дизайна, останутся лишь тем, чем они являются: косметическими изменениями. Иными словами, если наклеить новый стикер на старую машину, она не станет лучше ездить. Лично мне больше нравится аналогия «помады на свинье». Звучит смешно, но в то же время совершенно справедливо. Слишком часто мы видим, как компании пользуются такой «помадой», чтобы скрыть то, что по сути не претерпело никаких изменений. Как сказал однажды Стив Джобс: «Некоторые люди думают, что дизайн – это то, «как это выглядит». Но, конечно, если вы копнете глубже, то окажется, что в действительности дизайн – это «как это работает»».

В ближайшем будущем розничные банки должны будут научиться быть такими же гибкими и восприимчивыми, как их коллеги в других секторах розничного бизнеса. В качестве примера я бы хотел особо указать на отрасль телекоммуникаций, потому что они, похоже, больше других «настроены» на своих клиентов.

У телекоммуникационных компаний обычно бывает огромная и в то же время очень разнообразная клиентская база. Для того чтобы добиться успеха, они должны обращаться к каждому сегменту по-своему. Они постоянно вводят инновации, дополняют предлагаемые ими услуги, вводят различные привилегии и льготы, используют современные и сложные технологии и проводят наиболее креативные кампании. Они находятся в постоянном движении. Это соответствует характеру их бизнеса, особенно учитывая легкость, с которой клиенты могут переходить от одного провайдера к другому. Так что телекоммуникационным компаниям никогда не бывает скучно. Тем не менее, если говорить об управлении брендом и о стиле их коммуникаций, то я бы не побоялся сказать, что эти компании серьезно обгоняют своих коллег из сектора розничных банковских услуг, перед которыми стоят во многом схожие с ними задачи.

Я не ожидаю, что большинство российских розничных банков изменится мгновенно, но я верю, что несколько лидеров начнут меняться и вынудят остальных следовать за ними. И сегодня мы уже видим явные признаки того, что рынок созрел для перемен, а клиенты более чем готовы к этим переменам. ■

что можно сделать за шесть недель?

Диагностика Senteo по Впечатлению Клиента

Оцените ваш розничный бизнес и обнаружьте практические методы для существенных улучшений.

Проверенный международный опыт внедрения и комплексная методика позволят ощутить практические результаты: повышенная привлекательность для клиентов, развитие лояльности клиентов, устойчивость и прибыльность бизнеса.

Диагностика включает проведение комплексного обзора текущего состояния бизнеса и выработку ряда тактических рекомендаций.

Для дальнейшей информации просим обращаться к нам в любое время по адресу
info@senteo.net

или через наш сайт
www.senteo.net/diagnostic



О НАШЕЙ КОМПАНИИ SENTEO INC.

Senteo – это международная компания, офисы которой находятся в США, Испании и России. Она специализируется на трансформации бизнеса, обучении руководителей и бизнес-инициативах.

Консультационное подразделение Senteo по трансформации бизнеса, состоящее из опытных специалистов, оказывало содействие клиентам более чем 30 стран в планировании, построении, оценке и управлении компании, создающих впечатление для клиентов. Работая с банками, магазинами, ресторанами, фирмами, оказывающими профессиональные услуги, телекоммуникационными операторами, торговыми центрами и другими компаниями, Senteo добивается таких результатов по продажам, доходности и лояльности клиентов, которые ранее казались недостижимыми. Среди клиентов Senteo такие глобальные компании как Nike, Citibank, Santander, BNP Paribas, Renault, Marks & Spencer, стадион Уэмбли, Vodafone, ING, Deutsche Bank, CB Richard Ellis и многие восточно-европейские компании.

Благодаря проверенной методике и опытной команде мы постоянно превышаем ожидания клиентов, достигая видимых результатов в форме высоких финансовых показателей и роста.

Более подробную информацию о нашей компании можно получить на нашем сайте www.senteo.net



SENTEO ЛАС-ВЕГАС

10624 South Eastern Ave, A-792
Henderson, Nevada, 89052, USA
T: +1 702 380 1959
E: info.usa@senteo.net

SENTEO МАДРИД

C / Lagasca 70, 4ºDcha
Madrid, 28001, Spain
T: +34 91 733 96 40
E: info.europe@senteo.net

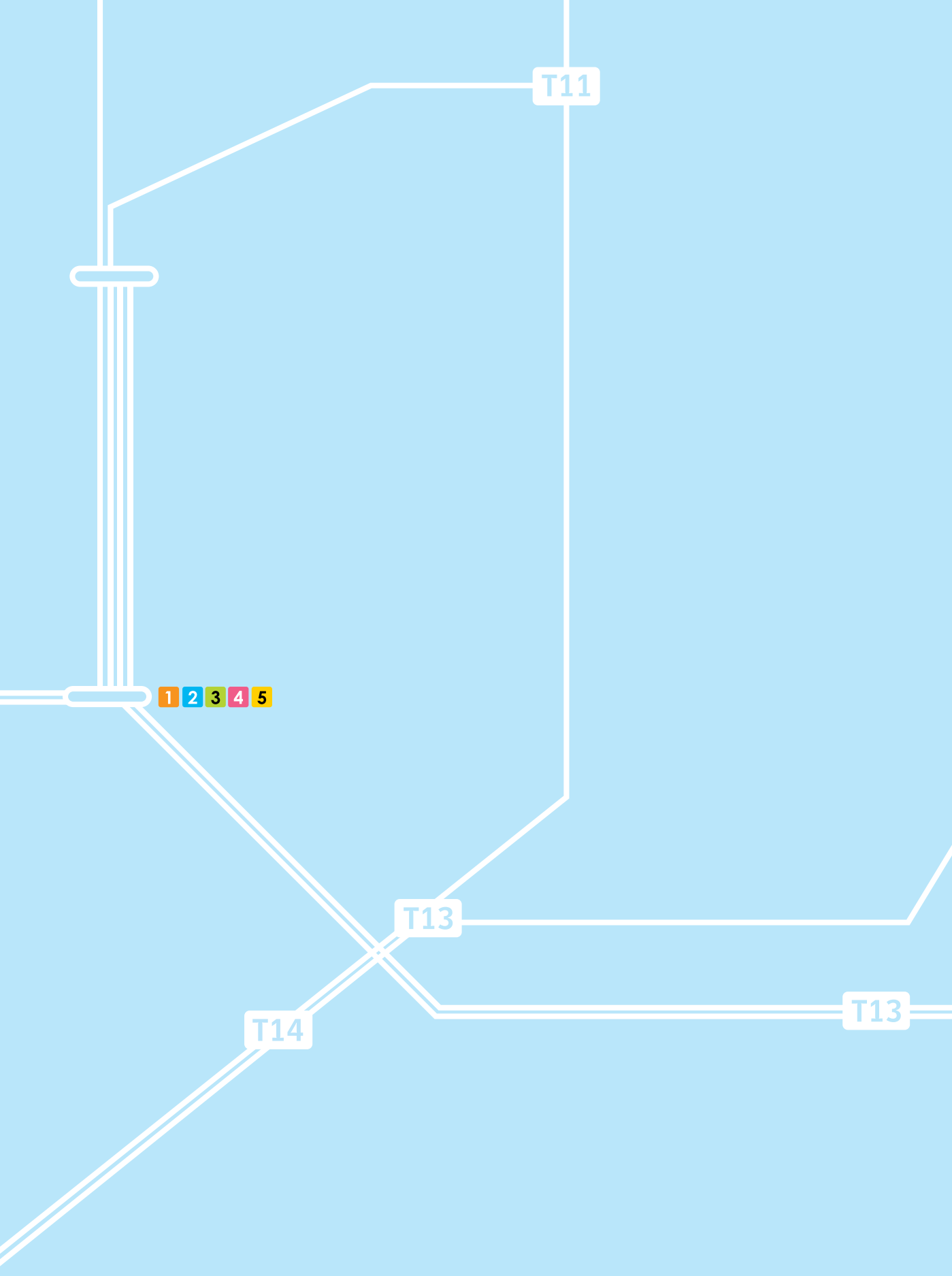
SENTEO МОСКВА

Бутырский Вал, дом 68/70 стр.1, офис 14
Москва, Россия, 127055
T: +7 495 937 46 88
E: info.russia@senteo.net

SENTEO ЛОНДОН

Northcross Road
London, SE22 0PZ, UK
T: +44 78 13 96 00 38
E: info.europe@senteo.net

CEI, индекс впечатления клиента-2012, публикуется Senteo.
(C) Senteo, Inc. 2012. Все права защищены.





T17

T14