

Исследование банковских услуг для физических лиц 2011

После финансового кризиса розничным банкам стало сложнее производить положительное впечатление на своих клиентов. *Cargemini, UniCredit Group и Efma* предлагают решить эту проблему путем создания нового инструмента для измерения успеха в розничном бизнесе, который призван помочь банкам получать прибыли в условиях динамично развивающегося бизнеса. Фундаментом стало исследование, в котором приняли участие почти 14000 клиентов розничных банков по всему миру.

В целом клиенты удовлетворены банковскими услугами, но они все еще не имеют доверия к банковскому сектору.

Даже при очень низком уровне доверия, наиболее важным фактором при выборе банка клиенты по всему миру считают качество обслуживания (55%), что приводит банки к необходимости сосредоточить свое внимание на качественном сервисе, как на конкурентном отличии. В ходе исследования *2011 World Retail Banking Report* был разработан запатентованный Индекс впечатления клиента (Customer Experience Index, CEI), который поможет превратить услуги банка в ценности и стандарты своих клиентов. Расчет CEI ведется по трем измерениям: Продукты – каналы – этапы.



При формировании положительного впечатления у клиента о качестве обслуживания, большое значение имеют ожидания самого клиента. Так, например, в Индии низкие ожидания клиентов привели к высокой оценке качества обслуживания клиентов, в отличие от западноевропейских и центрально европейских стран, где большие ожидания клиентов привели к пониженному уровню качества обслуживания. При этом удовлетворенность клиентов банком сильно отличается от впечатлений клиента качеством обслуживания. В каждой из изученных стран уровень удовлетворенности клиентов был выше уровня впечатлений клиента качеством обслуживания: фактически в большинстве стран **50 - 70 % клиентов удовлетворены** своим банком,

но при этом только **30 - 40 % остаются довольны** качеством обслуживания. Следствием этого может стать завышенная оценка банками своих возможностей по повышению лояльности и удержанию клиентов.

Несмотря на растущее влияние прямых каналов, отделение по-прежнему остается излюбленным каналом клиентов для выполнения банковских операций. Более 80% всех продаж по-прежнему совершаются через отделения. При этом клиентские ожидания в отношении качества сервиса продолжают расти, что приводит к удорожанию филиалов и их не рентабельности. Развитие прямых каналов является неизбежным, но отправным пунктом при этом должны являться ожидания и потребности клиента в определенном регионе, а также качественная интеграция между всеми каналами. Отделения же, в свою очередь, постепенно становятся скорее привилегированным каналом, что вызывает ряд проблем, которые подробно освещены в отчете об исследовании. Чтобы сделать отделения более рентабельными их необходимо максимально автоматизировать, рекомендуется оснастить их банкоматами и АТМ, поощряя тем самым самообслуживание клиентов. При этом банкоматы и АТМ необходимо выделить в зону самообслуживания, где клиенты могут осуществлять финансовые операции в режиме 7x24, независимо от графика работы отделения. Самообслуживание позволит не только уменьшить потребность в кассирах, но и повысить безопасность посредством уменьшения работы с наличностью. Так же необходимо максимально автоматизировать работу кассиров, чтобы сделать обычные сделки, такие как внесение наличных, оплата счета и денежные переводы, более эффективными.

В ходе исследования была определена роль отделений в многоканальной и многопрофильной банковской сфере, а также идентифицированы шесть вариантов работы отделений, определявших будущую роль отделений в области розничных банков.

1. Отделение в основе многоканальной банковской сети оказывается в центре связей с клиентами. Прямые каналы при этом используются косвенно, в помощь клиентам при осуществлении

простых финансовых операций и для сбора информации.

2. **Отделение – как место консультаций**, при этом финансовые операции переводятся на прямые каналы.

3. **Отделение – в местах скопления клиентов**. При таком подходе, банки оптимизируют роль отделений в привлечение клиентов, разместив их в местах скопления клиентов: например, в продуктовом магазине, супермаркете или почтовом отделении.

4. **Отсутствие отделений**. При этом все финансовые и нефинансовые операции осуществляются исключительно через прямые каналы, включая интернет, телефон, мобильные устройства, АТМ, и даже в социальных сетях.

5. **Отделение – как часть единой многоканальной сети**. Этот подход признает, что прямые каналы стали важнейшими элементами розницы. Он также признает, что банкам удалось перевести большой объем низкоприбыльных операций с отделений в более экономичные прямые каналы.

6. **Отделение – как физическое пространство для виртуальных взаимодействий**, что позволяет повысить доверие и создать узнаваемость бренда. В этой модели, отделение выступает в качестве "якоря" для клиентов, выполняющих дистанционные операции. Эти операции могут быть произведены в автоматах самообслуживания или с использованием видеоконференций из отделения.

Банкам необходимы изменения сразу в 4-х направлениях, чтобы отделения смогли играть новую роль в их стратегии:

- Формат и дизайн отделений;
- Технологии;
- Организация обслуживания и продаж;
- Персонал.

Авторы исследования

CAPGEMINI является ведущим лидером в области оказания консультационных услуг, внедрения информационных технологий и аутсорсинга. Компанией Capgemini разработан новый метод аутсорсинга, названный **Rightshore™**. Он основывается на «дальнем» аутсорсинге в Индии, где занято 4500 служащих по данным на май 2006, и «ближнем» аутсорсинге в Польше и Испании. Более подробную информацию можно получить на сайте <http://www.capgemini.com/financialservices>

UNICREDIT является лидером на рынке Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) с представительствами в 18 странах мира и широкой сетью филиалов (3900 филиалов в ЦВЕ). Группа компаний UniCredit работает в следующих странах: Австрия, Азербайджан, Босния и Герцеговина, Болгария, Хорватия, Чешская Республика, Эстония, Германия, Венгрия, Италия, Латвия, Литва, Казахстан, Кыргызстан, Польша, Румыния, Россия, Сербия, Словакия, Словения, Турция и Украина. Более подробную информацию можно получить на сайте <http://www.unicredit.eu>.

EUROPEAN FINANCIAL MARKETING ASSOCIATION (EFMA) - некоммерческая ассоциация, сформированная в 1971 году банкирами и страховщиками. Сегодня она включает в себя более 80 % крупнейших в Европе розничных финансовых учреждений. EFMA организует профессиональный форум, который позволяет участникам обмениваться опытом и заключать выгодные партнерства. Более подробную информацию можно получить на сайте <http://www.efma.com>.

При этом следует обратить внимание на следующие технологические решения:

- Интеграция различных каналов обслуживания;
- Анализ клиентов, который позволит определять потребности клиентов и делать им соответствующие предложения уже на уровне фронт-офиса;
- Представление клиентам информации о продуктах в более «живой» форме (например, на ЖК-экранах);
- Как можно более ранняя идентификация клиента при его визите в отделение;
- Видеоконференции, в том числе с участием высококвалифицированных экспертов, без их непосредственного присутствия в отделении.

Обзор потребительских отношений к банковским услугам для физических лиц, на основе которого и построен восьмой ежегодный отчет о банковских услугах для физических лиц, собрал обширную информацию о потребительских предпочтениях, ожиданиях и поведении относительно определенных типов банковских услуг для физических лиц.

Обзор обобщил мнения клиентов об их общем уровне удовлетворенности своим банком и о качестве предоставляемых им, а также об уровне доверия к банку, причинах по которым клиент хочет покинуть, остаться или стать клиентом банка, о роли отделения, проблемах в «своих» банках и необходимых усовершенствованиях.

Результаты опроса клиентов были подкреплены интервью с менеджментом банков в разных странах мира.

С краткой англоязычной версией исследования можно ознакомиться на сайте <http://www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/world-retail-banking-report-2011/>

Обзор подготовили



Борис Шлаин – независимый IT-консультант, бизнес-аналитик. Имеет 15-летний опыт банковской. Кандидат технических наук. Автор научных и популярных публикаций. bsh@shlainconsulting.com



Екатерина Кравченко – бизнес-аналитик. Участвовала в проектах автоматизации розничного банкинга в различных российских банках. ek@shlainconsulting.com