



Банки во всем мире стремятся восстановить потерянное после кризиса 2008 года доверие клиентов. Выигрывают те, кто предлагает потребителям качественный сервис, прозрачные и понятные продукты. Такой вывод сделан в книге «Финансовые услуги: перезагрузка». Один из ее авторов - основатель консалтинговой компании 9senses (Барселона, Испания) Регги де ФЕНИКС в интервью portalу Банки.ру рассказал, как меняются отношения между финансовыми институтами и их клиентами, а также о том, какая модель банковского бизнеса будет наиболее успешной в ближайшие годы.

- После кризиса 2008-го многие граждане потеряли доверие к финансовым институтам. Вы пишете, что особенно это было заметно в прошлом году, почему?

- Ситуацию с потерей доверия мы видим по всему миру. И в прошлом году это было особенно заметно, потому что стало очевидно, что те деньги, которые банки тратили после кризиса 2008-2009 годов на восстановление доверия, на рекламу своих продуктов, не помогли. Причина этого в том, что в последние годы отношения между потребителями и финансовыми институтами резко изменились во всем мире.

До кризиса отношения между клиентами и финансовыми учреждениями были достаточно прямолинейны. Всего за несколько лет эта простая связь наполнилась новыми эмоциями: потребители как граждане начали испытывать беспокойство, страх и

гнев, их финансовая безопасность, рабочее место, пенсия оказались под угрозой. Кроме того, они как налогоплательщики были вынуждены вносить свой вклад в спасение частных финансовых компаний средствами государства.

- В России есть какая-то специфика отношений между банками и клиентами после кризиса?

- В русской версии книги мы приводим несколько кейсов и интервью с известными российскими финансистами. На мой взгляд, ситуация во всех странах очень похожая: государства спасали крупные банки от банкротств, клиенты теряли доверие. В России историческая специфика: к этому кризису, в отличие от предыдущих, российское правительство оказалось подготовленным. Об этом, в частности, в своем интервью нам рассказал бывший глава ЦБ Сергей Дубинин.

- Какие основные факторы будут способствовать восстановлению доверия между банками и клиентами? Что должны делать финансовые институты, чтобы было больше позитива в их сторону?

- Наше исследование показывает, что наиболее важным фактором является финансовая стабильность банков. Однако не менее 40% потребительского доверия определяется качеством ежедневного предоставления финансовых услуг. Доверие невозможно восстановить с помощью одной только рекламы - очень важны превосходящие ожидания повседневные результаты. Продукты должны быть понятны потребителям, организация обязана быть открытой и доступной, а процессы - ясными и короткими. Другие важные элементы: исполнение обещанного и отсутствие неприятных сюрпризов.

В последние годы многие банки во всем мире были сосредоточены в своей работе на оперативной эффективности (Operational Excellence), что логично, так как многие финансовые институты находились в режиме выживания в течение последних лет. Тем не менее для восстановления доверия также необходимо создать высокий уровень качества в обслуживании клиентов.

- Может быть, банкирам стоит также задуматься о своих бонусах? Еще одной причиной недоверия финансовым институтам вы называете недовольство

величиной бонусов: зачастую вознаграждения, которые получает топ-менеджмент банков, не соответствуют уровню оказываемого сервиса.

- Потребители не против того, что финансовые учреждения зарабатывают деньги, если размер вознаграждения зависит от результатов деятельности и добавленной ценности для клиентов. Банк или страховая компания может получить довольно большую прибыль, только если положительный эффект также значителен для клиентов. С точки зрения клиентов, в этом отношении была совершена ошибка в последние годы. В восприятии потребителей доход финансовых учреждений не соответствовал результатам их работы.

Однако мы обнаружили в нашем исследовании, что этика банкиров влияет только на 2,5% доверия потребителей к банкам. Это может объяснить и относительно небольшую долю рынка так называемых этических банков. Когда клиентов спрашивают о поведении банков, мы видим, что они в основном говорят: «Предлагайте мне только тот продукт, который вы бы купили сами» и «Относитесь ко мне так, как вы хотели бы, чтобы относились к вам». Понятные требования, но исследования показывают, что они нечасто выполняются во всем мире.

- В качестве примера клиентоориентированных банков вы приводите английский First Direct и итальянский CheBanca!, которые за короткий период времени стали очень успешными и смогли обойти многих конкурентов. За счет чего им это удалось?

- У First Direct концепция прозрачности, открытости и доступности в обслуживании. Он активно использовал социальные медиа для того, чтобы слышать, что о нем говорят, и меняться в лучшую сторону, в то время как многие крупные банки боялись это делать, поскольку не хотели критики. First Direct признал, что люди говорят о нем так или иначе, и принял этот факт. У CheBanca! немного другая модель, больше похожая на ING Direct, это банк, который работает в основном в режиме онлайн. Генеральный директор CheBanca! раньше работал в ING Direct, и когда его позвали на работу, то ему сказали: «Сделайте все то, что не смогли сделать в ING Direct». У CheBanca! очень удобные и современные отделения, где сотрудники сидят на одном уровне с клиентами, и они смотрят в один экран. В конечном итоге весь процесс обслуживания проходит максимально комфортно и понятно для посетителя.

Работа всех этих банков сфокусирована на том, чтобы линейка продуктов была узкой, но в то же время чтобы они удовлетворяли бы потребностям масс. Очень многие банки пытаются оказывать услуги узкой нише потребителей. Действительно, этой категорией клиентов могут быть востребованы сложные продукты, но таких людей совсем немного.

- Вы сравниваете услуги финансовых организаций с работой крупных корпораций, например Apple. «Почему люди не любят свой банк так же, как свой iPod?» - написано в книге. Действительно, почему? И чему банки могут поучиться у нефинансового сектора?

- Зависит от компании. Если мы говорим об Apple, то у этой компании можно научиться простоте. Пользоваться iPhone максимально просто и удобно, так же должно быть с банковскими продуктами. Люди все чаще предпочитают простоту, мы видим эту тенденцию в различных отраслях. Однако достигнуть ее не всегда легко. Это можно проиллюстрировать следующей аналогией: считается, что управлять машиной с автоматической коробкой передач легче, чем авто с механической. Тем не менее технология в автоматической коробке намного сложнее.

- Но и стоит такой автомобиль дороже. Не получится ли так, что банки, обеспечившие хороший уровень сервиса и открытость к общению с клиентами, будут продавать свои продукты дороже, чем другие финансовые организации? Фактически будет доплата за сервис.

- Работая с банками по всему миру по нашим проектам, мы видим, что клиенты готовы платить за простоту. Ощущение сервиса «премиум» в сочетании с последовательностью всегда побеждает, и высокое качество сервиса можно предоставить всегда, независимо от того, на какой ценовой полке находится продукт.

Следует добавить, что положительный опыт клиента гораздо сложнее скопировать, чем товар, что повышает лояльность и, следовательно, доходы компании.

В то же время мы видим ING Direct, который служит отличным примером международного банка, сочетающего простые продукты и особое обслуживание клиентов, что создает простую бизнес-модель с конкурентными ценами и в то же время

справедливой маржей.

- Вы пишете, что банки мало внимания уделяют изучению понимания эмоций потребителей финуслуг, но между тем многие кредитные организации проводят исследования по изучению эффекта от программ лояльности клиентов - в чем проблема?

- Мы считаем, что необходимо отличать стремление к наивысшей удовлетворенности клиента от защиты его интересов.

Клиенты могут быть очень довольны после консультации по поводу ипотечного кредита и рады, что смогут купить дом мечты. Но если после приобретения недвижимости и оформления ипотеки они не смогут ее погасить, то получится, что их личные интересы серьезно пострадали. С другой стороны, клиент может быть очень расстроен, если ему будет отказано в ипотеке, но при этом он не осознает, от каких проблем в будущем его оградили.

Мы видим, что понятие «в первую очередь интересы потребителей» пока не всем ясно. Опасность заключается в том, что банки будут стремиться попросту к высокой удовлетворенности клиентов.

Для достижения значительных изменений, которые сейчас необходимы, нужно глубокое понимание потребителя. Важно понять тенденции в поведении клиентов и как это повлияет на будущее банкинга, оценить степень доверия со стороны клиента. Для того чтобы понять клиента, нужно узнать, что меняется в способе его общения, в совершении им покупок, какие продукты он считает простыми. Поэтому наравне с программами лояльности важен еще один шаг - установление диалога с клиентами.

Беседовала Татьяна АЛЕШКИНА, Banki.ru