

ТРАНСФОРМЕРЫ ПРОТИВ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

УСЛОВИЯ, В КОТОРЫХ СУЩЕСТВУЕТ БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС, МЕНЯЮТСЯ. В ОТВЕТ НА НИХ БАНКАМ НЕОБХОДИМО АДАПТИРОВАТЬСЯ, ЧТОБЫ НЕ ТОЛЬКО СОХРАНЯТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ, НО И ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ — СОБСТВЕННУЮ И ВСЕЙ ОТРАСЛИ В ЦЕЛОМ. НО КАКИМ БУДЕТ УСПЕШНЫЙ БАНК В ПЯТИЛЕТНЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

СВЕТЛАНА РАГИМОВА

На эти вопросы в своем исследовании, посвященном прогнозам по поводу банковской деятельности в 2016 году, отвечает компания Accenture. Конечно, разные банки находятся в разных ситуациях, но существуют некоторые типовые алгоритмы, на которые аналитики рекомендуют обратить внимание. Базовая вещь, о которой необходимо позаботиться еще до того, как начинать трансформацию бизнеса, — то, что Accenture называет «doing basics right» («делать основные вещи правильно»). Этим по большей части и заняты сегодня российские банки. Ремонт и отладка основ бизнеса включает в себя оптимизацию сети отделений и работы контактного центра, улучшение и расширение цифровых каналов, предложение услуг на основе потребностей, внедрение устойчивых и стандартизированных моделей поведения сотрудников отделов продаж, создание системы с базовой многоканальной интеграцией. На этом этапе также банки обычно нуждаются в оптимизации ИТ-инфраструктуры и затрат на ИТ.

Один из главных принципов производящихся изменений в этой стадии — клиентоориентированность. «Важная составляющая процесса налаживания основ — это стандартизация поведения продавцов. Банк может получать больше прибыли, если продавцы ведут себя в соответствии с выбранной моделью позиционирования, одинаковым образом во всех подразделениях. Попросту необходимо разработать и внедрить общую систему правил поведения сотрудников, взаимодействующих с клиентами. Например, обязать их при продаже кредита предлагать еще и страховку на имущество и т. д. Кроме того, любой сотрудник, к которому обратился клиент, должен иметь доступ к его полному профилю. Банки обладают огромным количеством информации о своих потребителях и могут взаимодействовать с ними посредством широкого набора каналов: электронные письма, контакт-центр, SMS-рассылки и т. д. Важно, чтобы все эти способы взаимодействия были стандартизированы», — добавляет Пьеркарло Гера, директор глобальной практики банковской дистрибуции и маркетинга компании Accenture. Этот момент как раз недостаточно проработан в российских банках.

ВСЕЗНАЮЩИЙ СПРУТ Следующая волна трансформации уровня взаимодействия с клиентами может проходить по одному из трех наиболее успешных по мнению Accenture путей. «Каждый банк должен выбрать свой маршрут, в соответствии с тем, в какой начальной позиции он находится, и в соответствии со своими амбициями», — объясняет Пьеркарло Гера. Один из таких путей — превращение в «умный многоканальный банк», что подразумевает продвинутый уровень понимания потребностей клиентов на основе широко используемой аналитики, наличие эффективной многоканальной интеграции, которая дает единую картину о каждом потребителе услуг компании. Банк такого типа должен уметь реагировать на события и применять маркетинговые инструменты в реальное время, осуществлять «индивидуальную виртуальную поддержку», предлагать оптимизированную линейку продуктов и использовать «научный» подход к ценообразованию: предлагать продукты на основе предпо-

ОДИН ИЗ ПУТЕЙ ВЫЖИВАНИЯ — ПРЕВРАЩЕНИЕ В «УМНЫЙ МНОГОКАНАЛЬНЫЙ БАНК», ЧТО ПОДРАЗУМЕВАЕТ ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ ПОНИМАНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ НА ОСНОВЕ ШИРОКО ИСПОЛЬЗУЕМОЙ АНАЛИТИКИ



счетов клиентов, применяя микросегментацию и оптимизацию по каналам. «Клиенты чувствуют вовлеченность бренда в общение с ними, интерес к их потребностям, собственную важность для компании. Можно сравнить это с тем, как Amazon работает со своими покупателями. Думать об этом можно уже на первом этапе, когда прорабатываются базовые вещи», — объясняет г-н Гера суть идеи.

Испанский Bankinter — пример банка, успешно развивающегося по пути «умного» многоканального взаимодействия. Эта компания уже несколько лет осваивает продвинутую аналитику и фокусируется на проактивной и реактивной разработке коммерческих предложений на основе изучения профиля и поведения потребителей, частоты взаимодействия с ними. В итоге в банке к 2009 году была создана особая CRM, которую назвали Engloba Geo CRM. Чуть позже в компании появились риск-CRM и операционная CRM. Продажи банка до сих пор растут за счет дальнейшего развития инструмента Engloba.

Если говорить о России, то сайт и колл-центр, конечно же, есть у каждого банка. У большинства есть интернет-банкинг, у многих — мобильные приложения. Но разница в том, какой набор операций и функций они поддерживают — колоссальная. В лучшем случае через мобильное предложение можно совершить лишь простые банковские операции — платежи, переводы. Вряд ли найдется банк, умеющий предлагать депозиты через этот канал. Даже сайты банков недостаточно проработаны.

Согласно исследованию компании Marksw Webb Rank & Report, по итогам 2012 года около 40% клиентов банка заходят на его сайт, чтобы получить дополнительную информацию об используемом ими или новом продукте. При этом 12% сообщают, что не смогли найти нужную информацию или посчитали ее недостаточной. Эта же компания изучила в прошлом году интернет-банкинг в топ-200 банков РФ. Оказалось, только один «Сбербанк Онлайн» предлагает помимо базовых возможностей открытие депозита и блокировку карты. Только две функции реализованы во всех интернет-банках: получение истории транзакций и баланс счета. Потребительский кредит через интернет можно получить лишь в 10% банков, перевыпустить карту — в 20%, настроить цели для накоплений — в 3%.

Нецифровые каналы также работают далеко не идеально. У каждого банка есть колл-центр и даже система автоматического обслуживания. Но, как правило, нет единого средства идентификации клиента — к примеру, невозможно авторизоваться в колл-центре для проведения операций и так далее.

Повышая эффективность физических отделений, Сбербанк и ВТБ-24 давно работают над устранением очередей. Альфа-банк выпустил приложение под iPhone — «Альфа.Пробки», информирующее об очередях в режиме реального времени. Но очереди в банках — по-прежнему стандартная, а не исключительная ситуация для России.

СОЦИАЛИЗАЦИЯ НЕИЗБЕЖНА Второй вариант трансформации — превращение в социально приятательный банк. «Это означает, что компания налаживает общение с потребителями там, где они проводят все больше и больше времени — в социальных сетях. На сегодняшний день можно сказать, что лишь у American Express есть действительно успешный опыт в этом направлении. Также мы видим, что в некоторых странах отдельными банками запущены пилотные проекты по работе в социальных медиа», — рассказывает г-н Гера. Банк, выбравший этот путь трансформации, ориентируется на такие инструменты, как мониторинг и сбор данных в социальных медиа, социальный цифровой маркетинг (сегментация, вовлечение клиентов), социальный CRM (накопление данных и оптимизация предложения).

Социально-вовлекающий банк — это модель, которая подходит, по словам г-на Гера, тем игрокам, которые опережают рынок в целом: это вариант для лидеров. Данный подход может вызвать бурный рост бизнеса таких организаций, если они действительно хорошо осваивают методы работы с отзывами в социальных медиа. Но этот пример невозможно тиражировать, он строится на внутреннем опыте, который есть у банка.

Так, American Express реализует эффективную стратегию социально приятательного финансового предприятия. Несколько лет назад компания начала обслуживать клиентов через Twitter, а затем последовала примеру Amazon: интернет-магазин еще в 2010 году предложил покупателям привязать их личный кабинет к профилю в Facebook. Это дало доступ к полному портрету клиентов, включая их предпочтения, потребности и список друзей. Данная информация используется Amazon для кастомизации предложений и скидок. American Express ввел «Воскресенье малого бизнеса» во время которого владельцы карт привязывают их к своим профилям в фейсбуке, чтобы получить какой-то приз. Эта инициатива оказалась успешной — продажи выросли на 30% с 2009 по 2010 год. В 2011 году компания запустила новую программу «Link, Like, Love», благодаря которой American Express стала предлагать услуги клиентам, основываясь на анализе их трат, месторасположения и профиля в социальных сетях (Facebook, Foursquare, Twitter). А недавно компания разработала платформу Go Social для малого бизнеса, позволяющую проводить и управлять социальными маркетинговыми кампаниями.

По данным исследования агентства «Редкая марка», в 2011 году количество аккаунтов российских банков в социальных сетях увеличилось в 2,5 раза по сравнению с 2010 годом. У 41 кредитной организации из топ-260 есть страницы или группы в социальных медиа. В среднем каждый банк имеет по три аккаунта в социальных сетях, а шесть банков ведут более одного на одной площадке. Согласно исследованию Frank Research Group, в марте этого года общее число подписчиков на банковские страницы во всех исследуемых соцмедиа («В контакте», «Одноклассники», Facebook, Twitter, LiveJournal, YouTube) достигло 3,06 млн.

Но в России банки только учатся работать с социальными сетями — с переменным успехом. А ведь через соцсети можно обслуживать клиентов, продавать услуги, проводить исследования, маркетинговые и PR-кампании. Так, турецкая «дочка» Сбербанка — Denizbank — дает возможность своим клиентам производить банковские транзакции прямо в Facebook: например, перевести деньги, а получатель их сможет снять в банкомате.

В СТИЛЕ «ЭКО» Третий вариант трансформации — самый привлекательный с одной стороны, но трудно-реализуемый с другой — банк как финансово-нефинансовая цифровая экосистема. Такой банк участвует в самой разнообразной активности потребителя, является центральной частью экосистемы мобильной коммерции, к примеру, предлагает мобильные платежные услуги. Кроме того, такой игрок владеет в совершенстве такими инструментами, как мобильный маркетинг, программы лояльности и аналитика. А также умеет справляться с большим количеством партнеров, задействованных в экосистеме: например, может создать сеть дистрибуции вместе со своими корпоративными клиентами и предлагать сервисы электронной коммерции.

Этот прием позволяет генерировать дополнительную прибыль, при этом не несет в себе высоких рисков, выручка может приходиться в банк от нефинансовых сервисов. «Это может быть очень перспективным путем развития для крепкого банка с уже имеющимся набором конкурентных преимуществ. В этом случае организация способна привлечь партнеров из сферы торговли, ритейлеров и игроков электронной коммерции. Банк в такой системе играет роль ключевого элемента, подтверждает безопасность сервисов, является основой доверия потребителей. Поэтому такой вариант сработает лишь с банками с очень сильным брендом и высокой лояльностью клиентов», — объясняет г-н Гера.

Примерами реализации такого подхода могут служить стратегии, выбранные компаниями из небанковской индустрии. Facebook постепенно становится оператором экосистемы, которую можно назвать Share Experience — «Поделись впечатлением». Некоторые крупные телекоммуникационные компании выстраивают экосистему Connect Me, или «Всегда на связи». Для банков подходящий вариант — экосистема «Экономических решений». Идея в том, чтобы создавать целый набор сервисов, которые будут сопровождать клиента всегда, когда он делает выбор, связанный с тратой или инвестированием денег. К примеру, австралийский Commonwealth Bank Of Australia (CBA) выбрал своей миссией стать по-настоящему мобильным банком. В 2010 году CBA запустил мобильное приложение CommBank Property Guide — для тех клиентов, которые хотят купить дом. Благодаря партнерству с игроками рынка недвижимости банк имеет доступ к информации о домах, ценах, окружающей инфраструктуре и передает эти данные своим клиентам. Этот прием реализуем и во множестве других ситуаций — при покупке автомобиля, выборе частной клиники и пр. На следующем шаге банк может построить прямо в мобильное приложение возможность тут же, на месте, внести залог или оплатить покупку.

Взаимоотношения с корпоративными клиентами также могут быть построены по принципу экосистемы. Банк, владеющий огромным количеством информации о массовых потребителях своих услуг, мог бы предоставлять ее в каком-то виде своим бизнес-пользователям для проведения маркетинговых кампаний. В России принцип «поддержи клиента, чтобы он поддержал тебя» уже является руководством к действию для некоторых банков. Один из примеров — «Клуб клиентов» Альфа-банка для обмена услугами и продуктами. Сбербанк запустил программу «Деловая среда» для развития предпринимательских навыков своих корпоративных клиентов.

ГЕННАЯ ИНЖЕНЕРИЯ Обозначенные выше варианты трансформации демонстрируют важность перехода от продукто-ориентированной бизнес-модели к той, что ставит клиента в центр всей деятельности. Это умение, по мнению Accenture, одна из главных характеристик успешного банка будущего. Очевидно, такой подход требует пол-

