

РЕГГИ де ФЕНИКС и РОДЖЕР ПЕВЕРЕЛЛИ

# Финансовые услуги: **перезагрузка**

Вызовы будущего для потребительского  
рынка банковских и страховых услуг



Reggy de Feniks and Roger Peverelli

**Reinventing Financial Services**

What consumers expect from future banks and insurers

ПОД РЕДАКЦИЕЙ ВИКТОРИИ ЯСИНЕЦКОЙ

# **Регги де Феникс, Роджер Певерелли**

## **Финансовые услуги: перезагрузка**

# Предисловие

Книга, которую вы, читатель, держите в руках, появилась как ответ на вызов всей сфере финансовых услуг, созданный новой парадигмой «клиент – компания».

Эта новая парадигма заключается в том, что уже не банк или финансовая компания занимает лидирующие позиции в отношении с клиентом, а сам клиент становится «центром вселенной», «основным фокусом» и «ключевой компетенцией» компании.

Лично мне позиция компании, при которой во главе угла стратегии и деятельности компании стоит клиент, очень близка. Мы с коллегами из Финансовой группы Лайф уже несколько лет работаем над созданием клиентоцентричной модели бизнеса. Конечно, можно воспринимать фокусировку на клиенте как моду. Но это не мода – это необходимость. Компании, не фокусирующие свое внимание на клиенте, в долгосрочной перспективе всегда будут проигрывать клиентоориентированным компаниям, умеющим ценить лояльность своих клиентов.

Но фокус на клиенте невозможен без особых, уникальных людей – людей, готовых постоянно меняться, слушать и слышать своих клиентов, оправдывать и превосходить клиентские ожидания. Найти таких людей нелегко, еще труднее – создать внутри компании.

Именно поэтому я хочу честно сказать читателям этой книги: не рассчитывайте на мгновенный успех и быстрые результаты. Конечно, у вас будет то, что можно назвать быстрыми выигрышами. Но стабильный, долгосрочный эффект от клиентоориентированной модели бизнеса вы сможете получить только тогда, когда на всех уровнях компании будет создана особая культура, построенная на клиентоцентричных ценностях, и особая система управления организацией, позволяющая выявлять, реализовывать и масштабировать лучшие идеи, лучшие практики управления лояльностью клиентов.

Естественно, что говоря о лучших идеях и лучших практиках, нельзя не говорить об инновациях, которые являются второй ключевой темой книги. Авторы ставили своей целью способствовать развитию инноваций, предложить читателям новые идеи, которые уже реально внедряются в разных частях мира. Я думаю, что вы найдете представленные в книге примеры вдохновляющими и, как результат, попробуете что-то изменить у себя в компании.

Мы в Финансовой группе Лайф уделяем серьезное внимание изучению опыта инновационных компаний, и не только в банковской сфере. Мы внимательно смотрим не только на российские и зарубежные банки, но и на такие компании, как Google, Apple, Starbucks, и других лидеров в области инноваций.

Прочитав книгу, вы поймете, что задача современного банка – стать не банком в традиционном понимании этого слова. Клиентоцентричная, открытая, мобильная, инновационная компания, с которой легко и приятно работать, – вот что такое банк, к которому надо стремиться.

В России банки воспринимаются как неуклюжие, неповоротливые, иерархичные организации, построенные по принципу централизации полномочий, принимающие решения на основе скоринга, кредитных комитетов и прочее. Посещение отделения банка вызывает не более положительные эмоции, чем посещение стоматолога. Мы хотим разрушить этот стереотип! У банка должно быть человеческое лицо. Во многих случаях мы видим, что клиент выбирает не банк, а человека, сотрудника, с которым можно установить открытые, доверительные отношения. И опять получается, весь вопрос – в людях. За всеми трендами, за всеми инновациями, о которых вы прочитаете в этой книге, стоят люди. В конце концов, инновационные продукты, новый дизайн офисов, «фишки» можно легко скопировать. А вот людей и культуру скопировать невозможно.

Именно поэтому наша долгосрочная стратегия состоит в создании дифференциации через людей. Но «правильных» людей не так

много, по нашим оценкам, около 10 % населения страны. Именно этим людям можно давать полномочия, именно эти люди способны более эффективно работать в децентрализованной, а не иерархичной бизнес-модели. Мы всегда находимся в поиске таких «правильных» людей, которым близка наша философия бизнеса. Мы учимся это делать через ассесмент-центры, которые организуем уже в 113 городах России и которым посвящен один из кейсов в этой книге. В духе тенденции открытости, описанной в этой книге, мы всегда рады пригласить коллег к нам с визитом – мы готовы поделиться опытом, идеями, показать, что делаем, что у нас получается, на какие «грабли» мы наступили.

Итак, если вы научитесь подбирать «правильных» сотрудников, разделяющих ценности организации, если вы научитесь вовлекать их в реализацию долгосрочной стратегии компании, научитесь повышать их лояльность, а следовательно, и лояльность ваших клиентов, то тогда вы обречены на успех! Вы не только будете расти быстрее рынка, но будете и более прибыльными, чем рынок, что в совокупности сделает вас великой компанией и приведет к сверхприбыли.

Этим путем идет и Финансовая группа Лайф. Надеюсь, эта книга будет способствовать тому, что в нашей стране таких компаний станет больше, и от этого выиграют все – и клиенты, и сотрудники, и бизнес, и страна.

*Сергей Леонтьев,*

*президент Финансовой группы Лайф*

# **Введение**

## **Финансовый кризис – краткое описание**

15 сентября 2008 года, в день крушения американского инвестиционного банка Lehman Brothers, лишь немногие понимали, что мир стоит на краю пропасти.

В течение нескольких следующих месяцев стало ясно, что коллапс Lehman ознаменовал собой не только резкие изменения в финансовой отрасли, но и начало самой большой рецессии в истории США после Второй мировой войны.

Задолго до этого события продажа самого первого продукта в области субстандартного ипотечного кредитования в упаковке респектабельно выглядящей инвестиции запустила беспрецедентный эффект домино. И через несколько лет произошел взрыв давно тикавшей бомбы. Финансовые учреждения перестали доверять друг другу: никто не знал, насколько сильно его контрагенты зависят от этих финансовых продуктов. Денежные рынки закрылись. Остановилась деятельность кредитных рынков, что заставило паниковать даже крупные корпорации. А паника в свою очередь вызвала экономическую рецессию, продолжающуюся три последних года. Помимо этого, Европа испытывает долговой кризис, в развитии которого особую роль играют Греция, Ирландия, Португалия, Италия и Испания. В результате затяжного долгового кризиса сильно упало доверие к европейским банкам и к евровалюте. Правительства стремятся восстановить его за счет повышения требований к уставному капиталу банков и списания их государственного долга.

Так как в течение последних двух десятилетий экономика России все больше интегрировалась с мировой, глобальный финансовый кризис повлиял и на российские финансовые рынки. По данным Всемирного банка, хорошая ситуация с краткосрочными

макроэкономическими показателями России позволила ей подготовиться к кризису лучше, чем другим развивающимся странам, однако ее высокая зависимость от цен и спроса на нефть сделала последствия кризиса явными и ярко выраженными.

## **Никто не избежит угрозы**

Каждая страна, каждая компания и каждый человек в той или иной мере испытал последствия финансового кризиса. МВФ оценивает общую стоимость кризиса в 8 триллионов евро, или почти в 2000 евро на каждого жителя планеты. Во всем мире выросла безработица, которая особенно сильно ударила по молодежи. Работники средних лет и старше, планировавшие уйти на пенсию, беспомощно наблюдали за тем, как теряют в цене их пенсионные накопления. Кризис привел к снижению капитала и прибыли компаний, а также к росту дефицита государственных бюджетов. Во многих странах по всему миру люди продолжают страдать от последствий кризиса и по сей день. В результате потребители принимают решение вернуться к основам, жертвовать некоторыми привычками, сокращать объемы потребления и более мудро относиться к своим расходам.

Кризис затронул и богатых. Согласно данным отчета World Wealth Report за 2009 год, подготовленного компаниями Capgemini и Merrill Lynch, общая численность миллионеров во всем мире за год упала на 15 %. Величина их активов снизилась почти на 20 %. В Китае число богатых семей в десяти крупнейших городах сократилось с 1,1 миллиона в 2008 году до 970 тысяч в 2009-м (по данным TNS China Affluent Survey, 2009 год).

Однако исследование, проведенное банком Julius Baer в 2011 году, показало, что количество зажиточных людей (High Net Worth Individuals, HNWI) вновь начинает расти, особенно в Азии. Предполагается, что 40 % всего глобального роста группы HNWI будет происходить в Китае и Индии. Результаты исследования дают основания предполагать, что к 2015 году количество HNWI на десяти крупнейших азиатских рынках вырастет вдвое и составит 2,82 миллиона (из них доля Китая составит 1,4 миллиона), а совокупный размер их капитала утроится и составит 15,81 триллиона долларов.



Согласно данным отчета World Wealth Report за 2011 год, подготовленного компаниями Capgemini и Merrill Lynch, глобальная численность HNWI и рост ее благосостояния в 2010 году стабилизировались. Общая численность HNWI увеличилась до 10,9 миллиона человек, а совокупный размер капитала HNWI достиг 42,7 триллиона долларов. В России количество HNWI выросло на 14 % и достигло 133,7 тысячи человек, каждый из которых имеет финансовые активы свыше 1 миллиона долларов.

В дальнейшем основным объектом приложения усилий большинства финансовых учреждений будет привлечение депозитов, что сделает богатых клиентов еще более важной целевой группой.

Испанские банки в настоящее время превратились в крупнейших владельцев недвижимости, после того как выкупили значительные площади у строительных компаний и частных владельцев. Это заставило банки активно инвестировать в интернет-порталы по вопросам недвижимости, создавать собственные агентства по операциям с ней и участвовать в ярмарках недвижимости. В их активах есть как дома, готовые к продаже, так и дома, требующие завершения работ. Поэтому испанские банки начинают примерять на себя новую роль, которая требует от них новых инвестиционных решений. У них появляются и новые преимущества. В отличие от традиционных агентств по операциям с недвижимостью, банки Испании могут контролировать продажу актива и предлагать потенциальным покупателям привлекательные условия финансирования. Разумеется, есть вероятность, что этот процесс затянется, ведь на продажу может быть выставлено свыше 1,5 миллиона домов.

## **Изменения в экономической власти**

Крайне высокая скорость распространения вируса кредитного кризиса 2008 года наглядно показала, насколько глобальными и тесно переплетенными оказались в настоящее время финансовые рынки. Государства, напротив, отреагировали на сложившуюся ситуацию замыканием в собственных границах, ростом протекционизма и национализма. Экономика глобальна, однако политика – нет. В обмен на поддержку своих действий правительства надавили на финансовые учреждения, заставив их уделять больше внимания домашним рынкам, сформированным из налогоплательщиков, которые и позволяют правительствам остаться у власти. Банки из США и Европы вывели деньги с развивающихся рынков Латинской Америки, Азии, Центральной и Восточной Европы. Это неожиданно вызвало приток инвесторов из стран, менее затронутых кризисом, например из Китая и Бразилии. В результате произошли заметные изменения в экономической власти. Если мировая экономика в целом страдала от кризиса, то экономика западных стран фактически сократилась в объемах. Тем временем экономика Китая, Индии и Бразилии продолжала расти, пусть и меньшими темпами. В этих странах не пострадало ни одно финансовое учреждение.

В 2010 году высший руководитель одной из крупнейших китайских страховых компаний в беседе с нами сообщил, что вследствие кризиса его компания снизила целевые показатели роста «всего лишь» до 30 % по отношению к показателю предыдущего года.

Имея большие суммы свободных денег, развивающиеся рынки оказываются в идеальном положении для того, чтобы возглавить инновационный процесс в будущем, например, в области устойчивого развития. Благодаря кредитному кризису экономическая мощь таких стран, как Китай, Индия и Бразилия,

будет лишь возрастать. В результате мы уже начали движение в сторону многополярного мира, в котором Соединенным Штатам придется поделить сферы влияния с Европейским союзом и Китаем. Банк HSBC уже перевел штаб-квартиру своего исполнительного директора из Лондона в Гонконг.

## **Вся отрасль в одной лодке**

Не так давно банкиры считались символом богатства и процветания. Сегодня они выступают в роли козлов отпущения за одну из самых мощных депрессий в мировой истории. И хотя далеко не все компании, оказывающие финансовые услуги, играли основную роль в возникновении кредитного кризиса, произошедшие события запятнали репутацию отрасли в целом.

Каждый работник сферы финансовых услуг в наши дни может оказаться в ситуации, когда ему придется выступать в роли ответчика в ходе ожесточенных дебатов. И здесь вам не помогут заверения, что ваша компания ни в чем не виновата. Проблема будет заключаться в следующем: любые действия банка А (будь то неожиданное списание активов, слишком высокое вознаграждение руководителей или некорректная реклама) повлияют на репутацию всей отрасли – от банка Б до банка Я. Даже если финансовое учреждение не предпринимало действий, напрямую связанных с причинами кризиса, ему следует быть осторожным. Общественное мнение не делает различий между банками и может позволить себе обвинять всех финансистов разом.

Тем временем некоторые участники рынка продолжают замедлять развитие отрасли и не дают ей восстановиться, обвиняя своих конкурентов и пытаясь представить себя в лучшем свете.

## **Правительственное вмешательство для восстановления доверия**

Сила кредитного кризиса застала всех врасплох. Правительства ответили на него двухуровневой стратегией:

- спасение финансовых учреждений, играющих ключевую роль в системе, и попытки сохранить экономику на плаву;
- создание инструментов, позволяющих предотвратить возникновение подобного кризиса в будущем.

В ходе спасательной операции ряд банков и страховых компаний по всему миру были национализированы или получили инъекции капитала. По данным Bloomberg Markets, к середине 2009 года одно только правительство США выделило 13,2 триллиона долларов на Программу по спасению проблемных активов (TARP) и на помощь своим важнейшим финансовым учреждениям – Freddie Mac, Fannie Mae и AIG. Банк Англии активно «инвестировал» в проблемные активы. Германия запустила систему «плохого банка» для аккумуляции проблемных активов, ранее принадлежавших региональным кредитным организациям (Landesbanken).

Подобно своим коллегам в США и Европе, российское правительство и Центральный банк РФ решительно взялись за спасение национальной финансовой системы, которая начиная с 2008 года столкнулась с несколькими волнами банковского кризиса. Первая волна поразила лишь банки первого эшелона, такие как инвестиционный гигант «КИТ-Финанс», Связь-банк, банк «Глобэкс», Собинбанк и банк «Союз». Одни спасенные банки были национализированы, другие сменили владельцев.

С 2008 года Центральный банк РФ пожертвовал в общей сложности 200 миллиардов долларов на стабилизацию курса рубля и спасение банков. Самый недавний пример связан с Банком Москвы, затраты на санацию которого в 2011 году составили 14

миллиардов долларов и были распределены между Центральным банком РФ, Агентством по страхованию вкладов и новым основным акционером – банком ВТБ. С начала кризиса в 2008 году это было крупнейшим по размеру вливанию капитала в российский банк.

### **Канадские банки смогли выйти из кризиса без особых проблем.**

#### **Важнейшая причина этого – разумный и консервативный подход.**

По словам Гордона Никсона, президента и CEO Royal Bank of Canada, крупнейшего банка страны: «Проблемы капитализации не миновали и нас, так как до начала глобального финансового кризиса успех определялся ростом оборотов и активов. Это привело к тому, что применявшийся нами рычаг (леверидж) достиг невероятно высокого и крайне рискованного уровня». Также он добавил: «Наша работа состоит не в том, чтобы наращивать величину активов, а в том, чтобы развивать бизнес. Мы, как и некоторые другие банки в мире, вошли в кризис, утроив показатели ликвидности и снизив соотношение собственных и заемных средств в 20 раз. В наращивании активов нет ничего сложного, однако для банков куда важнее повысить степень управляемости ими». Такие организации, как Royal Bank of Canada, могли бы получить слишком высокий леверидж вследствие владения субпремиальными долговыми бумагами и деривативами (так как это произошло с банками в США) и утроить таким образом валюту своих балансов. По словам Никсона, совместное воздействие правил корпоративного управления, правил работы банков и национальных стандартов не позволило канадским банкам

действовать подобным образом: «Если бы в США было другое законодательства в области жилищной ипотеки, мы бы все равно столкнулись с кризисом, однако он бы выглядел совсем иначе». По сравнению с США, канадский рынок жилищной ипотеки регулировался гораздо лучше, в результате чего на нем не возникло столь значимых проблем.

Банки, действующие на других рынках, все чаще придерживаются подобной консервативной модели, предполагающей, помимо прочего, проведение процесса реструктуризации, направленного на оптимизацию рискованных позиций и общего управления рисками. Судя по всему, канадские банки уже смогли адаптироваться, воспользоваться преимуществами нынешней среды и подготовиться к будущему, которое будет выражаться для банковского сообщества в значительно более низких темпах прироста оборотов.

Что же касается создания новых защитных механизмов, то правительства стран всего мира до сих пор спорят о приемлемости тех или иных решений.

Вопросы регулирования рассматриваются на всех уровнях, начиная с G20 и ЕС и заканчивая национальными правительствами. Уже усилены требования к достаточности капитала и показателям ликвидности, и это станет важным и значительным прорывом: до сих пор банки сопротивлялись формированию значительных резервов капитала, отъедавших часть их прибыли. Новые требования к работе хеджевых фондов и кредитно-рейтинговых агентств намного жестче прежних. Изменились и правила бухгалтерского учета. Будут пересмотрены общие правила выплаты вознаграждения руководителям кредитных учреждений. Некоторые изменения произошли и в области регулирования вопросов защиты потребителей.

Комиссия Виккерса<sup>[1]</sup> порекомендовала в сентябре 2011 года провести ряд реформ в британской банковской индустрии, направленных на повышение безопасности розничных банковских операций и их отделение от более рискованных направлений банковской деятельности. Основная цель реформ состоит в том, чтобы рискованные операции банков не могли бы поставить под угрозу состояние клиентских счетов.

Исследование, проведенное в 2011 году компанией McKinsey среди 13 ведущих мировых кредиторов, показало, что если не предпринять соответствующие меры, то рентабельность капитала снизится с 20 % (по итогам 2010 года) примерно до 7 % вследствие более жестких условий, в частности норм «Базель III». Банк международных расчетов (Bank for International Settlements, BIS) объявил в июне 2011 года, что в долгосрочной перспективе нормальный уровень рентабельности капитала, по его подсчетам, будет составлять 11–12 %.

Однако вопрос о том, насколько «увеличение количества правил» позволит решить проблему, остается открытым. Яап Винтер, преподаватель корпоративного управления в Школе финансов Дуйзенберга<sup>[2]</sup>, как и многие другие его коллеги, выражает свое сомнение. Он считает, что правила, хотя и создают у людей ощущение безопасности и контроля (что отражает базовые потребности человека), решают в основном старые, а не новые проблемы. К тому же источники кризиса кроются не в системе, а в людях, которые ею управляют. А люди не будут ограничены этими новыми правилами. Более того, введение огромного количества новых правил снижает у нас чувство ответственности за собственное правильное поведение, подменяя его ответственностью за соблюдение правил. Иными словами, чем больше появляется



правил, тем меньше люди задаются вопросом о правомерности своих действий.

По словам американского психолога Барри Шварца, появление новых правил приводит к потере моральных навыков, в то время как сама мораль разрушается все новыми и новыми стимулами. Особенно интересна вторая часть этого высказывания: по мнению Шварца, финансовые стимулы подавляют нашу врожденную мотивацию поступать правильно.

Винтер считает, что решение проблемы связано с целостностью и принятием на себя личной ответственности, причем это не может выражаться исключительно в виде соответствия внешним правилам, а должно составлять суть компании и встраиваться в ее ДНК.

Помимо дополнительных регулирующих мер обсуждение строилось вокруг трех основных групп вопросов.

1. Упрощение системы за счет отказа от взаимозависимости финансовых учреждений и снижения вероятности возникновения цепной реакции, вследствие чего крах отдельных компаний не сможет оказывать влияния на всю систему.

2. Установление стандартов в отношении масштаба операций: если финансовая организация слишком велика для того, чтобы рухнуть, то она слишком велика и для того, чтобы существовать. Следовательно, необходимо разбить ее на части и не позволять этим частям становиться чересчур большими. Обсуждается и возможность разделения традиционного банковского обслуживания и деятельности инвестиционных банков, сходного с действиями в США в 1930-е годы, во время Великой депрессии, после введения закона Гласса-Стигалла<sup>[3]</sup>. Этот шаг рассматривается в качестве меры, позволяющей отделить рискованные элементы – функции «казино» – от общественно важных функций банка.

Существует немалое давление со стороны Европейской комиссии, направленное на разукрупнение больших финансовых учреждений для «восстановления равных условий

для игры». Однако некоторые наблюдатели полагают, что предложения по ограничению размера финансовых учреждений ориентированы неверно. С их точки зрения, неправильно соотносить размер и риск. Проблема заключается не в том, что организация слишком велика, а в том, что она слишком сложна или слишком рискованна. Большой размер имеет ряд преимуществ: эффективность работы, экономия на масштабах, возможность распространения инноваций и наилучших примеров работы, – но только тогда, когда эти преимущества используются правильным образом.

3. Установление ограничений в области финансовых инноваций. Это было одно из предложений, выдвинутых Джорджем Соросом. Он провел параллель между кредитными дефолтными свопами и ситуацией, когда после приобретения страхования жизни некто заказывает убийство застрахованной особы.

Эти дебаты разворачиваются между профессиональными финансистами, политиками и отраслевыми экспертами. Ожидается, что обсуждение перечисленных выше вопросов займет какое-то время.

## **Правительственное вмешательство будет долгосрочным**

Тот факт, что ряд финансовых учреждений в настоящее время подвергается национализации или получает средства от государства, имеет несколько важных последствий. Если бы до кризиса вы сказали банкиру или главе страховой компании, что его организация будет разделена на части по приказу Европейской комиссии, это вызвало бы смех. Финансовым учреждениям предстоит привыкнуть к тому, что их вовлекают в деятельность правительства. Они не ожидали, что столкнутся со столь масштабной реорганизацией.

В 2009 году мы наблюдали, как банки и страховые компании применяли большие усилия погасить полученную государственную помощь и стать свободным от государственного контроля. Сегодня, в кризис государственного долга, мы видим, как Европейские банки пострадали от владения государственным «токсичным» (toxic) долгом. Следовательно, доверие к банкам, нравится нам это или нет, напрямую зависит от состояния государственных финансов.

Широко распространено мнение, что ландшафт отрасли уже никогда не будет прежним. Тем не менее мы часто замечаем, как некоторые банки и страховые компании изо всех сил пытаются вернуть государству деньги, выделенные им в помощь, и тем самым сбросить с себя оковы государственного контроля. Одни для этого нанимают на работу и стараются удержать в своей структуре талантливых сотрудников, другие же просто хотят как можно быстрее вернуться к своему обычному бизнесу. Банкиры и страховые компании, озабоченные этой проблемой, до сих пор не понижают, насколько сильно изменились перспективы их работы. Правительства, равно как и потребители, будут более пристально наблюдать за их деятельностью еще не менее десятка лет.

Финансовые учреждения возвращаются к тому же агрессивному поведению, которое демонстрировали перед кризисом. Вновь появляются огромные оклады и премии для финансовых руководителей. Судя по всему, наша коллективная память становится все слабее.

### **Спорные расчеты...**

После взрыва на ипотечном рынке возникла новая «гениальная идея»: купить полис страхования жизни ценой 1 миллион долларов за 400 тысяч долларов у старого или больного человека, которому по какой-то причине срочно понадобились наличные, после чего «упаковать» сотни или тысячи таких полисов в новые облигации, а затем перепродать эти облигации пенсионным фондам, которые будут получать свои деньги, когда застрахованная персона умрет. Чем раньше умирает застрахованное лицо, тем выше прибыль. Однако если бы застрахованные жили дольше, чем ожидалось, инвесторы теряли бы деньги. В любом случае инвестиционный банк мог бы извлекать прибыль за счет комиссионных от созданий, перепродажи и других операций с этими облигациями. Вам это что-то напоминает? Кажется, вернулись старые добрые времена. Учитывая, что рынок страхования жизни одних только США составляет около 26 триллионов долларов, речь может идти об огромных суммах. Так что об этом рынке мы еще услышим.

Несмотря на успех реформ, банковская отрасль остается в сложном положении, однако многие ее представители заявляют, что в дальнейших изменениях нет смысла. Они ждут, что скоро бизнес пойдет как обычно, и потребители это чувствуют. Согласно Edelman Trust Barometer – глобальному опросу потребителей, проведенному

в 2010 году, – около 70 % респондентов заявили, что боятся возвращения финансовых компаний к прежним привычкам.

В ходе одной конференции, на которой собралось множество руководителей компаний, оказывающих финансовые услуги, мы спросили у 150 участников, кажется ли им, что их бизнес изменится или вернется к докризисным условиям. Почти половина респондентов заявили, что ожидают возвращения «привычного бизнеса». И это печально. Если события последних лет ничему не научили финансовых деятелей, значит, в отношениях между финансистами и потребителями нарастает кризис.

Мы не должны упустить шанс изменить нашу отрасль.

## **Иностранные банки проигрывают битву российским**

Сергей Кондрашин, управляющий партнер инвестиционной компании Skyline Capital Partners, считает, что за последние три года российские банки ощутимо улучшили качество своего сервиса; это в особенности верно для государственных банков, что отчасти объясняется эффектом «низкой базы». В первую очередь такие результаты стали возможны благодаря повышению качества управления и привлечению высококвалифицированного менеджмента. Важен и тот факт, что российские банки стали более прогрессивными во внедрении инноваций и в развитии новых бизнес-моделей, они не стоят на месте. В результате сервис стал более удобным, персонал в банках – более приветливым и компетентным, а отношение к клиенту – более персонализированным.

Сергей Кондрашин отметил, что некоторые иностранные банки, работающие на российском рынке, со временем стали менее конкурентоспособными по сравнению с российскими банками. Отчасти это объясняется тем, что иностранные банки в последнее время были заняты решением проблем, связанных с

финансовым кризисом на своих традиционных рынках, и не уделяли должного внимания российским операциям. К тому же изменения в потребностях и специфика российских клиентов не в полной мере учитывались для создания более адаптированных к данной стране продуктового предложения и сервиса.

Что же касается рынка страхования в России, по мнению Сергея, он находится в стадии становления, и поэтому кризис в любом случае не сильно повлиял на этот сектор. В первую очередь, потребление страховых продуктов до сих пор не очень развито в России. Кроме того, на рынке нет интенсивной конкуренции в классическом смысле, что приводит к отсутствию достаточного количества конкурентных предложений и высококачественных продуктов.

\* \* \*

**В течение последних трех лет мы почти безостановочно обсуждали будущее рынка финансовых услуг с руководителями банков и страховых компаний в финансовых центрах Европы, Азии, Северной и Южной Америки. Большинство наших собеседников убеждены в том, что отрасль по предоставлению финансовых услуг изменилась – сильно и бесповоротно. Что же будет дальше? Практически в каждом отчете или статье, посвященной будущему финансовых организаций, в том или ином виде возникают две темы: «Возврат к истокам» и «Клиенты прежде всего».**

**Большая часть проведенных нами бесед показывает, что в настоящее время вопрос о потребителях редко обсуждается в банковских кабинетах. Разговоры часто вращаются вокруг капитала, расходов и непредвиденных обстоятельств, но не вокруг клиентов, того, как они себя чувствуют, в чем нуждаются и чего хотят.**

Финансовые организации с большим воодушевлением встречали идеи, касающиеся основных тенденций поведения потребителей или изменения отношения клиентов вследствие кризиса, находя их вполне свежими. Однако на тот момент многие банкиры и страховщики имели всего одну цель – выжить. Любые дискуссии об ориентации на клиента, что под этим термином понимать и каким образом он связан с бизнес-моделью, были живыми и воодушевляющими, а намерение отдавать клиенту приоритет – повсеместным и искренним.

Находясь под впечатлением этих встреч, мы решили написать книгу, которая могла бы служить катализатором изменений к лучшему.

## **Книга «Финансовые услуги: перезагрузка» написана о клиентах, потребителях**

Это книга не о финансовом кризисе. Самая важная ее цель – реанимировать понятие «концентрация на клиенте». Вот почему эта книга ставит во главу угла именно клиента. Речь идет не только о нынешних клиентах, но и о клиентах, которые появятся через пять лет, потому что, пользуясь словами знаменитого канадского хоккеиста Уэйна Гретцки, «нужно катиться туда, где окажется шайба, а не туда, где она только что была».

**Эта книга призвана вдохновить и информировать работников финансового сектора и всех тех, кто заинтересован в финансовых услугах для потребителей.** В частности, книга фокусируется на потребительском рынке в области банковского и страхового обслуживания, а также глобальных потребительских тенденциях на всех рынках. В шести главах книги мы поговорим о самых важных потребительских тенденциях, которые стоит принимать во внимание финансовым учреждениям. Эти тенденции очерчивают поле для действий и формируют обязательные правила для успешной финансовой компании будущего. Каким образом изменятся нужды потребителей в следующие пять лет? Что заставляет потребителей неровно дышать? И как мы должны на это ответить?

*Мы не хотим сказать, что через пять лет нам придется учитывать лишь шесть имеющихся тенденций поведения потребителей. Мы только выбрали самые важные из них – те, которые точно сохранятся в течение этого времени. Но не забывайте отслеживать и другие. И помните, что обычно не существует тенденций, применимых по отношению ко всем потребителям. Всегда будут клиенты, которые развиваются не так,*



*как все остальные, и ведут себя иначе.*

Мы изобразим, как выглядит связь между потребителями и финансовыми организациями, опишем, насколько драматично она изменилась всего за год и каким образом будет меняться в дальнейшем.

Мы дадим пояснения по каждой из тенденций и опишем ее важность для сферы финансовых услуг, поделимся нашей точкой зрения на то, как будет развиваться каждая из тенденций и как выглядит каждая из них при более глубоком изучении. В частности, объясним, в чем могут заключаться возможные последствия. Укажем, чего ожидают клиенты, и сформулируем, что это может значить для банка или страховой компании.

Ориентация на клиента оказывает влияние на всю организацию: и на бизнес-модель, то есть на то, каким образом мы можем зарабатывать деньги в рамках модели ориентации на клиента, и на предложение продуктов и услуг, и на то, каким образом клиент проходит свой путь, и на то, какая культура и какая организация необходимы, чтобы спрос и предложение встретились.

В целом мы связали шесть ключевых потребительских тенденций и действия, которые должны предпринять банки и страховые компании для того, чтобы достичь согласия с клиентами. Это можно рассматривать как своего рода список покупок, позволяющих вам выбрать правильные ингредиенты для создания новой финансовой реальности.

## Зажжем новые идеи

Вторая цель нашей книги состоит в том, чтобы зажечь новые идеи. Все представленные в книге потребительские идеи так или иначе существуют и в настоящее время. Профессионалы, которые работают в достаточно большом количестве компаний в отрасли, уже приняли брошенный им вызов. Приведенные в книге примеры ориентации на клиента показывают, что можно сделать уже сейчас, а что – в ближайшем будущем. Мы включили в книгу более сотни интересных примеров.

Международный опрос Financial Stability Board<sup>[4]</sup> определил 30 основных финансовых групп, способных сыграть важную роль в предупреждении системных рисков и не допустить их распространения по всему миру в рамках любого финансового кризиса. В создание нашей книги внесли свой вклад руководители 17 из этих 30 наиболее важных мировых финансовых групп, а также лидеры многих других известных в отрасли организаций. Очень лестно, что с нами решили поделиться своими мыслями, заботами и сомнениями свыше 60 руководителей ведущих финансовых учреждений и отраслевых экспертов из знаменитых бизнес-школ.

Нам также крайне приятно участие в работе над книгой экспертов из других отраслей, которые высказали свое мнение по отдельным вопросам. К примеру, руководители Expedia и Google рассказали о том, как использовать в своих интересах «мудрость толпы», знаменитый шеф-повар Ферран Адриа поведал о том, как совмещать инновации с образованием, а представители Philips Electronics – о своем опыте выстраивания бизнеса вокруг концепции «простоты». Для того чтобы приобрести более глубокое знание отдельных вопросов, мы обращались к большому количеству дополнительных источников, которые перечислены нами на сайте [reinventingfinancialservices.com](http://reinventingfinancialservices.com).

Разумеется, описанное в книге видение процессов отражает нашу личную точку зрения. Порой мы вели себя провокативно и упрямо, а то и критически по отношению к мнению участников наших интервью. Наша цель заключалась в создании картины возможного и желательного состояния компании, оказывающей финансовые услуги. Мы приглашаем вас согласиться с некоторыми из наших утверждений и ожидаем, что какие-то из них заставят вас выразить свое несогласие. В конце концов, провоцируемая нашей книгой дискуссия поможет (как мы надеемся) всей отрасли совершить новый скачок, который улучшит как положение финансовых учреждений, так и положение их клиентов.

Поэтому мы приглашаем вас, читателей книги «Финансовые услуги: перезагрузка» связываться с нами по адресам [rdefeniks@9senses.com](mailto:rdefeniks@9senses.com) и [rpeverelli@vodw.com](mailto:rpeverelli@vodw.com) и поделиться вашим мнением. Мы призываем вас бросить вызов нашим идеям и обсудить с нами и тенденции развития, и степень их влияния на будущее финансовых услуг.

Мы уверены, что эти дискуссии помогут создать лучший мир для потребителей.

\* \* \*

«Ум, однажды охваченный новой идеей, уже никогда не вернется в прежнее состояние» – американский писатель и врач Оливер Уэнделл Холмс произнес эту фразу примерно сто лет назад, и она в точности выражает то, что мы хотели сделать с помощью книги «Финансовые услуги: перезагрузка».

Конечная цель нашей книги состоит не в том, чтобы познакомить вас с несколькими крутыми тенденциями или вселить в вас вдохновение. Это книга об инновациях, их применении и внедрении. В последней главе содержится перечень вполне конкретных зон, требующих действий и изменений. Мы хотим

заявить о своей позиции максимально ясно: если бы на повестку дня надо было вынести единственный и самый важный вопрос, это был бы вопрос изменений, причем изменений с точки зрения потребителя.

О важности потребителя говорят в наши дни почти все. В книге «Финансовые услуги: перезагрузка» разговор становится предметным, а выводы, безусловно, применимыми!

*Регги де Феникс и Роджер Певерелли*

# Приложения

## **Российские государственные органы сработали оперативно во время кризиса 2008 года**

Проблема, которая стоит перед большинством развитых стран – дефолт государственного долга, – очень хорошо знакома России. В 1998 году в России произошел экономический кризис, и страна болезненно переживала фактическое банкротство своего правительства. Десять лет спустя пришлось опять справляться с кризисом, но на этот раз последствия были иными. Мы попросили Сергея Константиновича Дубинина, председателя наблюдательного совета ОАО «Банк ВТБ» (председатель Центрального банка России с 1995 по 1998 год), сравнить последствия двух кризисов.

Сопоставление событий позапрошлого десятилетия и нынешних дней позволяет не просто констатировать определенные черты близости финансовых ситуаций в отдельных странах, переживающих кризис, но и анализировать типичные характеристики взаимодействия национальных финансовых систем с международными, глобальными рынками. Весьма интересным является вопрос о методах и инструментах государственной антикризисной политики. Выбор такой политики оказывает решающее влияние на глубину кризиса, масштабы финансовых потерь, скорость его преодоления.

### **Экономический кризис 1998 года в России**

В 1998 году в результате высокого уровня дефицита государственного бюджета и отсутствия источников финансирования Россия потеряла бюджетную устойчивость. Также повлияли низкие цены на нефть: цена российской нефти к лету 1998 года упала до 10 долларов за баррель. Государство не могло сводить концы с концами без постоянного привлечения заемных денег, а бремя обслуживания долгов оказалось невыносимым для бюджета – сумма платежей по

процентам достигла половины собираемых доходов. Россия попала в долговой кризис. Именно неспособность государства расплатиться со своими долгами и стала основной причиной дефолта, объявленного 17 августа 1998 года.

Его последствия серьезно повлияли на развитие экономики и страны в целом. Курс рубля по отношению к доллару упал за полгода более чем в три раза: с 6 рублей за доллар перед дефолтом до 21 рубля за доллар 1 января 1999 года. Было подорвано доверие населения к российским банкам и к государству, а также к национальной валюте. Лопнули многие банки, и банковская система оказалась в коллапсе минимум на полгода, что привело к панике. Население потеряло значительную часть своих сбережений, упал уровень жизни. Однако уроки того кризиса были неплохо усвоены и российским бизнесом, и органами госуправления.

### **Финансовый кризис 2008 года в России**

После дефолта в России прошло десять лет. Финансовый кризис 2007–2008 годов охватил практически всю глобальную финансовую систему, включая Россию.

Однако методы и инструменты государственной антикризисной политики сильно отличались от политики 1998 года, когда решения зачастую принимались на ходу.

В период кризиса 2008 года российские государственные органы сработали достаточно оперативно и надежно. Решения и действия принимались тремя государственными органами: Центральным банком Российской Федерации, Министерством финансов и Агентством по страхованию вкладов. Результат взаимодействия этих органов был положительный. Министерство финансов разместило крупные средства для пополнения банковской ликвидности. Удалось избежать массового банкротства банков, и таким образом были предотвращены паника населения и очереди тех, кто хотел снять деньги с депозитов. Центральный банк пожертвовал 200 миллиардов долларов на стабилизацию валютного курса и санацию

банков. Кроме того, Агентство по страхованию вкладов сработало оперативно, и крах некоторых крупных банков был переведен в режим управляемого банкротства и санации.

На сегодня ситуация в России удовлетворительная. Возобновился рост ВВП, курс рубля достаточно стабилен, госдолг не превышает 12 % ВВП страны. Прошло значительное количество операций по слиянию и поглощению российских банков. Некоторые иностранные банки, у которых была более краткосрочная стратегия развития на российском рынке, приняли решения уйти из России, как и компании с других растущих рынков с высокой оценкой риска.

В настоящее время существуют следующие задачи, которые необходимо решить финансовым организациям и государственным органам в России.

1. Переоценка и реальная классификация активов. В 2009 году считали, что 50 % банковских активов являлись junk assets. На данный момент реально существует 8–9 % кредитов, которые не обслуживаются. Это устойчивая ситуация. В группе мелких и средних банков происходит перекредитование.

2. Размещение новых кредитов. Хотя в настоящее время у банков достаточно ликвидности, они очень осторожно подходят к кредитованию, так как уровень доверия пока не восстановлен.

3. Рост платежеспособного спроса и доверия населения к финансовым организациям.

4. Улучшение инвестиционного климата. Эта проблема существовала и до кризиса, но сейчас она стала более существенной и касается не только иностранных инвестиций, но и собственных инвестиций внутри страны.



## Еще раз о японском пузыре 1980-х годов

*В разговорах о кредитном кризисе Японии часто упоминается в качестве интересного примера, так как эта страна и ранее сталкивалась с финансовыми кризисами. Мы обсудили прошлые кризисы в Японии с Наойя Такезава из Высшей школы делового администрирования Университета Нанзан, расположенного в городе Нагое.*

### **– Каким же был опыт Японии во время прежних кризисов?**

– Считается, что основной причиной так называемой экономики пузыря, с которой страна столкнулась в конце 1980-х годов, стали кредиты под залог недвижимости, цены на которую не только росли невероятными темпами, но и достигли беспрецедентного уровня. Основной фактор, способствовавший раздуванию пузыря, был связан с денежным потоком, создававшимся благодаря циклу инфляции цен на активы и их использования в качестве залога.

Последствия этого финансового кризиса привели к тому, что принято называть Десятью потерянными годами Японии. До тех пор, пока финансовая реформа, проведенная правительством в конце XX века, не привела к либерализации японской финансовой системы, мало что могло быть сделано для облегчения экономической агонии страны. Результаты выглядят иронично. Огромные суммы денег, обладавшие большой мобильностью в условиях почти стагнирующей финансовой системы, позволили создать новое поколение финансовых ценных бумаг и инструментов, которые могли мобилизовать капитал инновационным, но при этом достаточно опасным образом. Финансовые инновации всегда сопровождаются возникновением новых проблем, связанных с тем, как управлять, распределять и распространять этот новый класс активов.

Проблемы в Японии вернулись на рубеже веков: сначала в стране возник пузырь в области IT-технологий, а затем и кредитный пузырь, завершившийся кризисом на рынке субстандартных ценных бумаг.

**– Почему это случилось вновь? Почему прошлое ничему не научило Японию?**

– Вероятно, японские финансовые учреждения поняли, в чем заключаются опасности перегрева финансового рынка, но мы, возможно, не были в должной степени готовы к правильному управлению сложными группами финансовых продуктов и потоком капитала, что приводило к массовому притоку зарубежных средств на наш внутренний рынок. Поэтому, прежде чем размышлять, вынесла ли Япония уроки из прошлого, важно понять, чему мы в принципе могли бы научиться. Продукты, ставшие столь популярными во время IT– и кредитного пузыря, были основаны на «неуловимых» активах, таких как технологии и кредиты. Проблем добавляло и то, что финансовый рынок быстро приобретал глобальные черты и интегрировался в мировой рынок капиталов. Воцарившийся хаос привел к возникновению методов оценки рисков в отношении новых активов, противоречивших стандартным процедурам оценки рисков.

**– Почему же эти продукты недостаточно контролировались?**

– Вопрос заключается не в этом. Важно понять, что финансовые пузыри в системе рынка капитала неизбежны, и вопрос не в том, возникнут ли на рынке искажения, а в том, когда именно это случится. Это вынуждает сотрудников, отвечающих за управление рисками, думать не только о том, нужно ли им одобрять ту ли иную сделку, но еще и о том, как долго они смогут одобрять сделки такого рода.

**– В чем, по вашему мнению, состоят основные уроки для финансового мира?**

– Пожалуй, нам необходимо понять, что корни финансовых пузырей кроются в инновациях и росте. Таким образом, вопрос заключается не в том, каким образом избежать пузыря, а в том, чтобы найти способ правильно им управлять.

Понимание того, во что именно вы инвестируете, становится более важным, чем величина дохода на эти инвестиции. Теперь нам

необходимо постоянно пересматривать прежние значения показателя «риск – доходность», чтобы убедиться, что мы правильно видим ситуацию, имея дело с новыми и не вполне понятными финансовыми продуктами, постоянно возникающими на рынке в связи с ростом глобальной экономики.

Одним из способов решения проблемы мог бы стать отказ от инноваций в финансовом мире, но куда лучше и волнительнее найти способ правильно ими управлять.

## **Пять важнейших изменений для восстановления доверия**

*Основная цель Банка Кореи (как и всех центральных банков стран OECD<sup>[5]</sup>) состоит в поддержании стабильности цен. Экономист Dosoung Choi, член комитета по денежной политике Банка Кореи, делится своим видением по вопросу формирования основ доверия, над которым должны работать банки.*

Деньги заставляют мир вращаться, и именно этот принцип должны защищать центральные банки, подобные Банку Кореи. Таким образом, основная часть их роли традиционно заключалась в регулировании отрасли финансовых услуг в отношении 1) защиты потребителей (от мощных поставщиков) и 2) снижении риска (например, в случае краха банка), а также в поддержании стабильности цен, позволившей избегать ситуаций обеспечения покупательной способности денег.

Какие же необходимые изменения следует внести банкам в свое поведение и/или рабочие процессы, чтобы сохранить и защитить доверие в течение долгого времени?

### **Какие действия финансовых учреждений в докризисные времена подорвали доверие**

#### *Нечестные и непрозрачные действия*

Кредитор представлял потребителям информацию избирательно и не рассказывал им всей истории. В результате происходили продажи субпремиальных кредитных продуктов наподобие «NINJA-займов»\*. До тех пор, пока рынок движется вверх, потребитель чувствует себя нормально, но как только на рынке происходит падение, потребитель может потерять свое состояние.

Потребители не знали о рисках, связанных с падением рынка.

*Отсутствие четкого направления, вызванное чрезмерным вниманием к скорости*

Как традиционные банкиры, так и поставщики более инновационных услуг (например, торговцы деривативами или хеджевые фонды) выглядят в целом толковыми людьми, однако часто их работа производилась с головокружительной скоростью.

Скорость была важнее направления.

В результате стая компаний, оказывавших финансовые услуги, стала неконтролируемой и сбилась с пути. В ловушке оказались как потребители, так и банкиры.

*В центре внимания – акционеры*

Финансовые учреждения продавали продукты, находившиеся в их распоряжении (например, закладные), не всегда понимая истинные потребности своих потребителей.

В подобную ловушку попадало множество организаций из разных отраслей, которые слишком сильно доверялись своим внутренним техническим экспертам, не обращая внимания на реальные потребности людей.

Пример. Невзирая на отличное инженерное решение, мобильные телефоны Motorola.

*Управление рисками было ориентировано на продукт (то есть внутрь)*

Склонные к риску потребители покупают рискованные продукты – в результате рискованным становится весь бизнес! Чаще всего управление рисками в финансовых учреждениях концентрировалось вокруг финансовой отчетности и акционеров (то есть рисков, связанных с кредитоспособностью, юридическими и политическими аспектами и т. д.). Огромное количество сил было потрачено на управление рискованными продуктами, а не рискованными потребителями.

*Просто сделай это!*

Продукты были не особенно понятными для каждого отдельно взятого потребителя. Даже такие рейтинговые организации, как Moody's и др., не знали, каким образом оценивать или какой рейтинг присваивать продуктам типа CDO<sup>[6]</sup> и другим сложносочиненным ценным бумагам.

### **Что нужно демонстрировать финансовым учреждениям для восстановления доверия**

*Честность и открытость*

Учреждения должны рассказывать потребителям всю историю целиком, сообщать им и о возможных преимуществах, и о внутренних рисках тех или иных инструментов. Фармацевтическая отрасль делает именно это, когда указывает потребителям о возможных побочных эффектах продуктов.

*Сначала направление, затем скорость*

Учреждениям необходимо дать точное направление, которое будет осознаваться как сотрудниками, так и потребителями. Четко сообщаемая информация о направлении работы (например, брокерское обслуживание на рынке ценных бумаг, сберегательный банк и т. д.) позволяет создавать общее доверие.

*В центре внимания – клиент*

Учреждениям следует лучше оценивать истинные потребности своих потребителей и предлагать им решения, направленные на удовлетворение именно этих потребностей. Отчасти это напоминает действия врача, который либо прописывает своему пациенту подходящее лекарство, либо направляет его к специалисту другого, более подходящего профиля. Ценность должна создаваться во имя потребителей, а не во имя одних лишь акционеров. Поэтому совершенно очевидно не смогли удовлетворить потребности покупателей так, как это делает iPhone компании Apple финансовым

учреждениям следует сосредоточиться на изучении интересов более широкого круга заинтересованных сторон.

*Управление рисками должно быть ориентировано на потребителя (наружу)*

Когда не вызывающие опасений потребители покупают безопасные продукты, риски можно считать управляемыми. При условии, что финансовые учреждения со всей ответственностью создают безопасные продукты, им следует предпочесть работу с кредитоспособными клиентами.

*Обучение сотрудников и потребителей*

Финансовые учреждения должны обучать потребителей:

- информируя их о достоинствах и недостатках продуктов;
- предоставляя им ясные и четкие условия, избегая многословных объяснений на профессиональном жаргоне и дополнительных условий, написанных мелким текстом

# Вступление

Опросы потребителей не оставляют сомнений в том, что многие с большим скепсисом относятся к компаниям, предоставляющим финансовые услуги. Это особенно актуально с учетом нынешнего экономического климата. Активизировать работу в нашей отрасли очень непросто, и для всех нас жизненно важно пересмотреть суть бизнеса, связанного с финансами. Именно поэтому выход в свет книги «Финансовые услуги: перезагрузка» оказался крайне своевременным. Традиционная функция финансовых учреждений – привлечение депозитов от клиентов и их инвестирование в экономику через кредиты для потребителей и компаний – вновь становится основной задачей повседневного финансового бизнеса. В этой связи сложно переоценить важность вопроса о завоевании доверия со стороны клиентов. В сущности, именно это и является в наши дни лицензией на работу для финансового учреждения. С моей точки зрения, финансовые учреждения способны привлекать сбережения клиентов, необходимые им для эффективного выполнения их роли в обществе, только тогда, когда клиенты им доверяют. В своей книге Регги де Феникс и Роджер Певерелли дают много ценных советов, как выстраивать деятельность финансовых учреждений вокруг интересов клиента. Авторы используют примеры из практики шестидесяти руководителей ведущих финансовых учреждений и ученых из ведущих бизнес-школ. Для меня же большая честь поделиться с вами своими взглядами на будущее финансового сектора и, в частности, обратить ваше внимание на то, что ориентация на клиента исключительно важна.

Как я представляю себе будущее мирового финансового сектора? Очевидно, что финансовая отрасль находится в самом начале важного процесса трансформации. Клиенты испытывают возрастающую потребность в упрощении и прозрачности. Эта тенденция подпитывается изобилием информации о финансовых



продуктах и услугах, все чаще распространяемой через Интернет. Кроме того, стоит ожидать ужесточения механизмов пруденциального надзора и регулирования как следствие широкой общественной критики недостатков нынешней финансовой системы. Конкуренция на финансовых рынках остается высокой, и это означает, что лидерство в вопросах эффективности и издержек становится фактором номер один.

Эти долгосрочные тенденции имеют далеко идущие последствия для бизнес-моделей финансовых учреждений, особенно в контексте быстро меняющегося финансового ландшафта последних двух лет. Значительное обесценение активов, произошедшее в 2008 и 2009 годах, не только усилило желание клиентов сохранить и преумножить свое состояние. Вопрос финансовой защищенности стал как никогда актуальным, особенно в обществах со стареющим населением. С этим связано возрождение банков, занимающихся традиционной работой со сбережениями и минимально склонных к рискам. Растет спрос на услуги взаимных фондов и на различные пенсионные схемы.

Авторы книги «Финансовые услуги: перезагрузка» справедливо указывают на то, что любые усилия нашей отрасли вернуться к историческим основам, переосмыслить и изменить формы работы будут эффективны лишь в долгосрочной перспективе, если мы сможем сделать качественный шаг вперед. Недостаточно припасть к традициям, необходимо развиваться. И прежде всего это означает, что мы должны постоянно спрашивать себя: чего ждут от нас наши клиенты? Мы, работники ING, сформулировали ответ на этот вопрос: сейчас наши клиенты ожидают, что мы в случае необходимости будем всегда доступны, нарисуем четкую картину их финансового положения, ответим на их запросы быстро и эффективно, что наша информация о предлагаемых продуктах и услугах будет открытой и прозрачной и у нас можно будет получить объективный и профессиональный совет. Финансовые продукты и услуги должны предоставляться в соответствии с ожиданиями наших клиентов – с

максимальным удобством и образцовым уровнем сервиса. Клиенты ждут от нас не только привлекательных цен. Они хотят быть уверенными в том, что мы предлагаем правильные продукты и услуги правильным категориям клиентов и обеспечиваем им правильный возврат их инвестиций.

Очевидно, что финансовой отрасли в целом (и ING не является исключением) предстоит пройти долгий путь, чтобы воплотить идею ориентации на клиента. Но мы из тех, кто считает, что стакан наполовину полон, а не наполовину пуст. И, читая эту книгу, я был приятно удивлен, что нашу уверенность в необходимости срочных действий и готовность внедрить изменения в отрасли разделяют руководители многих финансовых учреждений. Я хочу поблагодарить Регги де Феникса и Роджера Певерелли за эту ясно и хорошо написанную книгу. А в заключение желаю всем получить удовольствие и вдохновение при ее чтении! Уверен, что вы откроете для себя много нового.

*Ян Хоммен, CEO ING Group*

# Глава 1

## Потребители изменили отношения с финансовыми учреждениями

*«Финансовые услуги: перезагрузка» – это книга о потребителях и о будущем. Эта книга не о финансовом кризисе. Однако для того, чтобы в дальнейшем сделать правильные шаги, финансисты должны понять, как повлияли последние три года на потребителей – как изменились потребительские эмоции, отношение к финансистам. Финансовым учреждениям неминуемо придется иметь дело с этими изменениями. И поэтому нам обязательно нужно еще раз посмотреть на эту страницу своей истории, чтобы яснее увидеть путь в будущее и понять, каким же образом следует реагировать на тенденции, связанные с потребителями.*

\* \* \*

## **В нашей отрасли жизненно важно доверие**

Почти все представители финансовой отрасли соглашаются с тем, что доверие в ней жизненно необходимо, а задача по восстановлению утраченного доверия должна входить в число приоритетных.

Доверие не предмет роскоши, потребность в котором вы можете использовать лишь время от времени. Доверие – элемент всех без исключения коммерческих сделок. **Современное общество попросту не может функционировать, если нет доверия как между людьми, так и по отношению к важнейшим общественным институтам.**

**Доверие – это готовность поставить себя в уязвимое положение.**

У понятия «доверие» существует множество определений. Мы предпочитаем определение Пабло Кардона и Вей Хе из испанской бизнес-школы IESE: доверие можно понимать как связь, включающую в себя готовность оказаться в уязвимом положении по отношению к действиям другого человека, основанную на положительных ожиданиях, касающихся намерений и поведения этого другого человека.

Эти ожидания представляют собой результат прямых или косвенных впечатлений от общения с другим человеком, прошлого взаимодействия с ним или личных наблюдений над тем, как он ведет себя по отношению к другим. Доверие повышается с каждым примером положительного общения, взаимодействия или наблюдения.

Доверие позволяет людям заниматься бизнесом. Так как именно занятия бизнесом представляют собой основной источник богатства,

то доверие является ключевым условием процветания. Благодаря Адаму Смиту концепция разделения труда помогла нам ускорить процесс создания богатства. Однако эта концепция работает лишь тогда, когда производители по всей цепочке создания ценности доверяют друг другу и обеспечивают именно то, что было согласовано заранее. По словам Стива Нака, старшего экономиста Всемирного банка и специалиста по вопросам экономического доверия, доверие определяет степень различия между богатыми и бедными нациями значительно больше, чем наличие у них природных ресурсов. Воистину доверие представляет собой топливо для двигателя любой экономики.

**Доверие создает ценность. Оно снижает издержки при выходе на новые рынки, помогает удержать сотрудников и улучшить качество отношений между заинтересованными сторонами.**

По данным Eldelman Trust Barometer за 2011 год, сравнение данных по десяти странам с наивысшим показателем ВВП выявило, что уровень доверия в бизнесе выше в странах БРИК, за исключением России, где доминируют настроения «людей, которые не верят правительству и бизнесменам». Уровень доверия к компаниям, чьи головные офисы находятся в странах БРИК, в целом растет, причем это касается и компаний, расположенных в России.

Сектору финансовых услуг доверяют меньше почти во всем мире. В 2011 году по сравнению с 2008-м уровень доверия к банкам значительно снизился в Великобритании и США. А в Китае и Индии уровень доверия к финансовым учреждениям достаточно высок и за последний год даже немного подрос.

## **К кому могут обратиться клиенты за советом в области финансов?**

В определенный момент во время кризиса 55 % американских потребителей выражали отсутствие или минимальную степень доверия к банкам (по данным исследования, проведенного TNS Finance в 2009 году). Для страховых компаний этот показатель составлял 54 %, а для брокерских компаний был еще выше – 66 %. Недоверие сразу же проявляется в действиях потребителей. По данным опроса TNS Global Finance Services Survey за 2009 год, в ходе мирового кризиса около 60 % потребителей предприняли определенные действия. Они распределяли деньги между банками, сокращали вложения и увеличивали запасы наличности, покупали продукты, «защищенные от кризиса», продавали финансовые продукты, казавшиеся им недостаточно безопасными, или меняли банк, в котором имели текущие счета, и компании, через которые производили инвестиции. По данным отчета World Wealth Report за 2009 год, проведенного компаниями Capgemini и Merrill Lynch, свыше 25 % миллионеров по всему миру вывели часть своих активов из-под контроля финансовых управляющих вследствие того, что те не были прозрачными или недостаточно грамотно управляли рисками. Значительное число клиентов вообще прекратили работу со своими финансовыми брокерами. Когда речь заходит об управлении финансами, потребители все чаще начинают занимать водительское место и брать на себя инициативу. Это вынуждает нас задаться вопросом о том, действительно ли, с точки зрения потребителей, финансовые эксперты остаются основным и самым логичным источником финансовой экспертизы и опыта. Происходящее свидетельствует о важном изменении в поведении потребителей, с которым финансовым учреждениям отныне придется иметь дело.

По данным исследования World Wealth Report, проведенного Capgemini и Merrill Lynch в 2011 году, молодое поколение HNWI (Hight-Net-Worth Individuals)<sup>[7]</sup> значительно более требовательно по отношению к своим финансовым консультантам по вопросам прозрачности, эффективности и удобства. После начала финансового кризиса новые клиенты из этой группы сомневаются в том, что партнерство с консультантом отвечает их интересам.

Британский журнал Marketing Week в 2009 году задал потребителям вопрос: от каких финансовых брендов те готовы принять финансовый продукт – кредитную карту, расчетный или сберегательный счет?

Возможные варианты ответа включали в себя Tesco Finance, Sainsbury's Bank, O2 Money и Marks & Spencer Money. Может показаться, что все эти британские компании обладают значимым для потребителей именем и не так сильно затронуты кризисом. Некоторые эксперты полагают, что именно эти бренды смогут завоевать в ближайшие годы значительную долю рынка, в то время как традиционные игроки находятся в уязвимом положении. Интересно, что подавляющее большинство респондентов, а именно 65 %, ответили, что не доверяют «ни одному из этих брендов».

## **От реактивного к проактивному подходу по восстановлению доверия**

Новое финансовое поведение потребителей вызвало значительные изменения в составе активов под управлением финансовых структур, а также существенное снижение доходов этих структур. В 2009 году компании приняли различные меры, направленные на максимально быстрое восстановление доверия клиентов и повышение эффективности управления связями с ними. Большая часть этих первоочередных мер оказалась, по всей видимости, реактивной и краткосрочной. С нашей точки зрения, предпринятые действия никак не были связаны с глубоким и истинным пониманием происходящих событий и их влияния на отношение и эмоции потребителей. Вот лишь несколько примеров.

Ряд финансовых учреждений почти сразу же запустили рекламные кампании, в которых попытались изменить свое позиционирование и обратить особое внимание на новые ценности бренда, созвучные желаниям потребителей. При этом финансисты рисковали дать чрезмерные обещания, которые были не в состоянии выполнить, или пообещать что-то противоречащее глубинному представлению потребителей о компании.

Кое-кто произвел ребрендинг своей деятельности. Компания GMAC, получившая значительную финансовую поддержку от правительства, придумала новое название для своего онлайн-банка. Новый банк, Ally Bank, был «выстроен на фундаменте GMAC», что вызвало оживленные дискуссии в социальных медиа.

Мы видели, как многие исполнительные директора обращались к высшим руководителям компаний с просьбой вернуть выплаченные им бонусы, а несколько банкиров публично извинялись за неудачи своих банков. Извиняться всегда тяжело, а особенно когда выражение сожаления может привести к возбуждению судебных



исков против банков. Лорд Стивенсон из HBOS выступил с достаточно осторожным заявлением, в котором сказал, что «сожалеет о том, что дела повернулись таким образом» – в сознании потребителей это никак не ассоциировалось с искренним извинением.

В отрасли, строящейся на основе доверия, очень важен фундаментальный подход к его восстановлению. **Длительный процесс восстановления доверия требует немалых знаний о том, что чувствуют клиенты и как они ведут себя в результате финансового кризиса.**

Исследование Edelman Trust, посвященное состоянию финансовых услуг в США в 2011 году, показывает, что множество разнообразных шагов, предпринятых финансистами, оказало незначительное влияние. 46 % граждан США заявили о снижении уровня доверия к финансовой отрасли по сравнению с уровнем 2010 года. Лишь 5 % заявили, что степень их доверия увеличилась.

По результатам опроса Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), в 2011 году доверие финансовым институтам со стороны населения снизилось до отметки 94 пункта, и это после роста в течение 2010 года, когда индекс достиг отметки 100 пунктов. Кроме того, исследование показывает, что информационную открытость, или прозрачность, финансовых институтов на сегодня российское население оценивает значительно хуже, чем в 2010 году.

## **Отношения между финансовыми учреждениями и клиентами значительно осложнились**

Чтобы найти наиболее применимые средства для восстановления доверия, нам нужно влезть в шкуру своих клиентов. Сделав это, мы поймем, что доверие между поставщиками финансовых услуг и их клиентами действительно исчезло.

До кризиса связи между клиентами и финансовыми учреждениями были достаточно прямолинейны. Финансовые функции с низкой степенью вовлечения как оформление текущих платежей воспринимались чуть ли не как коммунальные услуги. Однако в других категориях услуг, требовавших высокого вовлечения, банк воспринимался в качестве доверенного лица и советника.

Каким бы ни являлся уровень вовлеченности, связь была достаточно ясной: поставщик финансовых услуг предлагал услугу, а клиент, покупавший эту услугу, знал, чего можно ожидать. Доверие сторон друг к другу вообще не стояло на повестке дня.

Меньше чем за год эта **простая связь между клиентом и поставщиком изменилась. Она наполнилась новыми эмоциями: потребители как граждане начали испытывать беспокойство, страх и гнев, их финансовая безопасность оказалась под угрозой, и они как налогоплательщики были вынуждены вносить свой вклад в спасение частных финансовых компаний средствами государства.**

Подобное изменение в связях с клиентом беспрецедентно для любой отрасли. И решение задачи по восстановлению доверия значительно осложняется глубиной возникшей проблемы. Одни последствия подорванного доверия могут носить краткосрочный характер, а другие останутся надолго.

Давайте внимательнее взглянем на три разные роли потребителей в этих отношениях – граждан, клиентов и налогоплательщиков.

## **Потребители требуют другого отношения к себе**

Мнение Василия Солодкова, заведующего кафедрой банковского дела Высшей школы экономики: «Время течет, время меняется. Большинство российских граждан еще помнят, что единственный банк, который их обслуживал, был Сбербанк, в него стояли длинные очереди, и на то, чтобы совершить простейшую операцию, уходило один-два часа. В начале 90-х годов появились коммерческие банки, вход в них, как правило, представлял собой большую железную дверь, в которую надо было стучаться, а охранник решал, пускать вас туда или нет.

Наступила другая эпоха. Любой клиент для банка становится желанным, двери открыты, офисы радуют своей чистотой и дружелюбным персоналом, причем это относится как к частным банкам, так и даже к Сбербанку, который осознал, что его монополия на работу с частными клиентами может когда-нибудь закончиться. Банки соревнуются друг с другом, предлагают все новые услуги и продукты, пытаются, по возможности, снижать процентные ставки по кредитам и повышать ставки по депозитам. Большинство банков, стремясь облегчить доступ клиентов к своим услугам, пользуются самыми современными технологиями, открывая электронные офисы, осуществляя мобильные платежи.

В тоже время другим стал и потребитель банковских услуг. Если раньше клиенты банка подписывали договоры не глядя, то сейчас они уверены, что практически в любом из них могут оказаться подводные камни. Они внимательно читают договор, особенно те его пункты, которые даны мелким шрифтом, зная, что одно или два слова в таком договоре могут изменить все его содержание.

В последние годы особую роль в становлении российской банковской системы и в смягчении воздействия на нее кризиса

сыграло Агентство по страхованию вкладов, которое четко исполняло все обязательства банков перед частными вкладчиками, в случае если размер вкладов покрывался размером лимита системы страхования. Это позволило избежать набегов на банки, сохранив в последних ресурсную базу в самый тяжелый период времени.

Очевидно, проблемы у российской банковской системы еще остаются, но при этом она является одним из наиболее прозрачных агентов экономики и пока общая тенденция направлена на рост конкуренции в банковском секторе, отчего в итоге неизбежно должен выиграть потребитель».

\* \* \*

Первая роль, к которой мы хотели бы обратиться, связана с потребителями как гражданами, причем речь не обязательно идет о клиентах определенного финансового учреждения.

## **Потребители – это граждане, испытывающие на себе влияние финансовых учреждений практически каждый день**

Потребители считали, что поставщики финансовых услуг существуют для того, чтобы заботиться о платежах, сбережениях, страховках и ипотеках их клиентов. Многие из них не думали о важности банков для экономики в целом, о том, как ситуация в банках может отразиться на их собственной занятости, или о том, удастся ли им, выйдя на пенсию, наслаждаться беззаботным отдыхом. Разумеется, они оказались неприятно удивлены.

### **Восприятие потребителями причин кредитного кризиса**

«Неэтичное поведение: продажа ипотек, способных принести потребителям проблемы, является аморальным делом. Создание теневой банковской отрасли, связанной с продуктами, основанными на заемных средствах, привело к возникновению запутанной и непрозрачной системы, в которой невозможно оценивать риски».

«Эта теневая банковская отрасль направлялась в основном алчностью – вознаграждения, системы поощрения и многомиллионные бонусы для членов правления банков и брокеров были связаны с краткосрочными результатами».

«Они не понимают сути своих собственных продуктов, но не осмеливаются в этом признаться. Эти продукты настолько сложны, что с ними не справляются даже средства правительственного контроля».

«Раз за разом из шкафов начинают выпадать все новые скелеты, что еще больше усиливает картину хаоса, отсутствия

надлежащего управления и контроля в финансовой отрасли».

«Ситуация, по всей видимости, стала настолько плохой, что банкиры и страховщики перестали верить друг другу – так почему же я должен продолжать им верить?»

«Вся финансовая система должна спасаться правительством с помощью значительных финансовых вливаний и национализации, производимой за счет нас, налогоплательщиков. И в конце концов мы, потребители, оказываемся под двойным ударом: мы платим за спасение банков, а эти же банки не в состоянии дать нам достаточные кредиты, в результате чего хорошо управляемые компании становятся банкротами и исчезают рабочие места. Даже моя собственная работа сейчас висит на волоске».

«Для того чтобы мы наглядно убедились в высокомерии и эгоизме банков, они потратили наши деньги на выплаты многомиллионных пособий и «золотых парашютов» для увольняемых руководителей. Суммы вознаграждений некоторых из них в разы превышают зарплаты обычных людей, чья работа имеет истинную социальную ценность. Они не заботятся о том, что будем думать мы, их клиенты и кредиторы. Финансисты думают лишь о себе и совсем не обращают внимания на нас, своих клиентов».

Подобные мысли, отчасти рожденные самой кризисной ситуацией, показывают нам, каким образом потребители начали воспринимать в течение последнего десятилетия большие корпорации в целом и крупные финансовые организации в частности.

Глобализация и крупные корпорации более не воспринимаются как всеобщее благо. Размер начал ассоциироваться с безразличием и высокомерием. Еще до начала кризиса у компаний, предоставлявших финансовые услуги, была возможность улучшить свой имидж. Но даже до начала кризиса в опросах потребителей

часто звучали фразы вроде: «Складывается ощущение, что клиенты существуют для банка или страховой компании, а не наоборот».

## **Отрасли необходимо начать управлять восприятием потребителей**

Когда речь заходит о причинах кризиса, многие представители отрасли могут не согласиться с тем, что потребители думают о них именно так, и поэтому начать обвинять других игроков (например, рейтинговые агентства) в том, что те плохо делают свою работу. Иногда они находят и другие причины. Ниже мы перечислили лишь несколько причин, которые часто упоминаются лидерами отрасли и отраслевыми экспертами. Если изучить этот список с точки зрения обычного потребителя, станет понятно, что для потребителей все эти причины кажутся слишком теоретизированными и сложными для понимания. Потребители предпочитают придерживаться своей собственной, простой линии размышлений. А политики лишь подхватывают их настроения, так как простые и зажигательные реплики (пусть даже субъективные, неточные и безосновательные) встречают отклик куда чаще, чем долгие, правдивые, подробные истории. **В чем бы ни состояла истина, отрасли необходимо в любом случае задуматься над тем, как управлять ощущениями потребителей лучше, чем она делала прежде.**

### **Некоторые причины кризиса, по мнению представителей отрасли**

– Алчность потребителей. Потребители были недостаточно толковы и часто использовали свои дома в качестве банкоматов (Уильям Дадли, директор Federal Reserve New York). Потребительская задолженность, особенно на нижних ступенях лестницы распределения богатства и доходов, может оказывать



быстрое и значительное влияние на финансовую систему (Вернон Л. Смит, лауреат Нобелевской премии).

- Теории «эффективности рынков», согласно которым рынки всегда обладают мудростью для того, чтобы наделить актив истинной стоимостью, и поэтому могут самостоятельно себя корректировать, оказались бессмысленными, так как в какой-то момент нормальный рынок просто исчез. Таким образом, вина за кризис лежит на экономистах, которые не смогли предугадать его появления и совершенно не представляли себе, как ответить на возможную угрозу.

- Федеральная резервная система сделала ошибку, отказавшись от спасения Lehman Brothers. Банк имел огромный баланс и значительные объемы деривативов в активах. Чистый риск, связанный с этими деривативами, был сравнительно небольшим, так как он уравнивался позициями банка, открытыми у других игроков. Однако вследствие краха Lehman всем этим игрокам пришлось поменять свои позиции. Это привело к возникновению цепной реакции, а затем и хаоса. Если бы компания была спасена, потребовалось бы решать задачу в отношении лишь чистого риска, то есть разницы между позициями на покупку и продажу (Роберт Мелтон, лауреат Нобелевской премии).

- Упаковка и переупаковка ипотечных займов привели к распаду связей между кредиторами и владельцами домов. Покупатель дериватива не представлял, что может сделать в случае, если заемщик не сможет оплатить проценты по кредиту или не погасит его в срок.

- Многолетняя деятельность Алана Гринспена, сопровождавшаяся политикой низких процентных ставок, заставила американские семьи и компании увеличить свои долги. Кроме того, Гринспен плохо занимался вопросами регулирования, а это, как нам известно, ведет прямехонько к бедствию (Джеймс Гэлбрейт, Университет штата Техас).

- Правила справедливого учета ценности способствовали подъему, но также способствовали и спаду.

## **Потребители пессимистично смотрят в свое финансовое будущее и чувствуют незащищенность**

Одним из последствий финансового кризиса стало снижение ценности пенсионных схем вследствие инвестиционных потерь из-за эрозии ценности активов. Те, кто собрался выйти на пенсию, внезапно столкнулись с перспективой получать значительно меньшую пенсию, чем они рассчитывали, и пугающей возможностью потратить все свои сбережения раньше, чем предполагалось. Кое-кто из них сталкивается с необходимостью работать дольше, чем предполагалось, да еще в условиях сужающегося рынка труда (и продолжением массового увольнения работников). Наступило беспокойное время для огромного количества людей. Большинство из них никогда прежде не чувствовали себя столь незащищенными в финансовом отношении. Что будет с моими сбережениями? Достаточно ли их будет? Каковы мои перспективы? Неуверенность в этих вопросах непривычна для потребителей, и многие из этих проблем требуют решений.

В России в результате потери уверенности в стабильности финансового рынка люди стали предпочитать более безопасные продукты для своих сбережений. По данным исследования Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), количество россиян, имеющих накопления, выросло в 2011 году. Доля сберегателей в 2011 составляет 34 %, в течение последних трех лет эта цифра не превышала 26 %, а основной мотив сбережений – «на всякий случай, про запас». Ирина Хартманн, управляющий директор московского представительства PRP Group – A Weber Shandwick affiliate company, объяснила нам эту ситуацию следующим

образом: «Кризис во многом повлиял на восприятие банковской системы населением. Модель потребления и сбережения средств после кризиса 2008 года существенно изменилась; если раньше люди старались больше потреблять, чему способствовали и рост экономики, и развитие потребительского кредитования, то после кризиса, когда уровень безработицы увеличился, многие стали задумываться над сохранением своих сбережений, что также повлияло на приток вкладов в розничные банки. После того как произошел обвал рынка, уверенность в стабильности, которая поддерживалась многолетним ростом экономики, улетучилась, в том числе у людей, которые до этого активно вкладывали свои средства в фондовый рынок и рынок недвижимости. После обвала они предпочли более безопасную гавань, направив свои сбережения на депозиты в банки. К тому же в этот момент у большинства банков были проблемы с ликвидностью, и для привлечения средств они предлагали процент по вкладам, превышающий инфляцию, что также стало стимулом для многих. Данная тенденция прослеживалась и на других рынках, в частности, на основном мировом рынке потребления – США.

В итоге банки стали основными бенефициарами данных тенденций.

Страховые компании в кризисный период во многом подорвали к себе доверие со стороны потребителей, так как во время и после кризиса многие страховые суммы не выплачивались или выплачивались с серьезными задержками, что негативно сказалось на имидже ряда достаточно крупных страховых компаний. При этом больше всего в беспокойный период выиграли банки и страховые компании с государственным участием, которые существенно нарастили свою долю на рынке, поскольку население в такие времена склонно доверять именно государству».

\* \* \*

Вторая роль потребителей – это роль клиентов определенного финансового учреждения.

## **Финансовым учреждениям следовало активнее реагировать на кризис**

В течение кризисного периода потребители ожидали, что поставщики финансовых услуг будут снабжать их достаточным объемом информации о кризисе и о том, как компании собираются с ним справляться. Но лишь немногие учреждения первыми связались со своими клиентами, чтобы обсудить их личную ситуацию и предложить решения проблем.

Признаем честно, что именно в этом вопросе финансисты были не на высоте, вследствие чего доверие и оказалось подорванным. Корпоративные веб-сайты финансовых учреждений замалчивали факт кризиса, телевизионная реклама постоянно говорила о «надежности», в то время как в выпусках новостей сообщали, что состояние финансовых учреждений далеко от надежного. Клиенты ожидали хотя бы письма от своего поставщика финансовых услуг с объяснением ситуации. Использование метафор вроде perfect storm<sup>[8]</sup> или «влияние токсичных активов» создавало впечатление, что финансисты были ни при чем – в то время как все остальные подозревали, что именно они играли самую важную роль.

В итоге лишь немногие финансисты оказались способны к проактивному, достаточному и уместному общению, касающемуся кризиса. Так или иначе, общество получило вполне ясный сигнал, что банкиры и страховые компании на самом деле не беспокоятся о своих клиентах.

## Кредит доверия

До начала финансового кризиса поставщикам финансовых услуг не приходилось доказывать клиентам, что они заслуживают доверия. Их кредит доверия был огромным. Многие банкиры и страховые компании говорили нам о своем желании отреагировать на кризис, однако согласование любого обращения к клиентам занимало от 6 до 14 недель, и прежде чем оно получало одобрение, происходили новые события, требовавшие ответной реакции. Некоторые банкиры говорили, что PR-агентства рекомендовали им не высовываться и не предпринимать никаких действий, пока шторм не утихнет. В некоторых случаях они следовали совету юриста, в приступе откровения предупреждавшего их о немалых затратах. Перспектива получить иск пугала их больше, чем утрата доверия.

Отсутствие действий или недостаточные действия еще более подрывали доверие, и без того снижавшееся из-за кредитного кризиса. Разумеется, **столь низкий уровень коммуникации не соответствует тому, чего ждут и будут ждать потребители.**

Луис Бадринас, исполнительный директор Zurich Life Spain и член Zurich Global Life Executive Committee, говорит, что его компания смогла заблаговременно связаться с клиентами, имевшими инвестиционные полисы, и посоветовать им перевести средства в депозиты. Несмотря на то что клиенты потеряли часть своих денег, они были очень признательны Zurich за проактивный подход. Компания Zurich воспользовалась возможностью дать своим клиентам дополнительный финансовый совет. «Рост безработицы представляет собой важную проблему, и испанское правительство приняло новое решение, позволявшее безработным получить деньги, вложенные в пенсионные программы, по состоянию на июль 2009 года. Мы считаем

своей ответственностью давать клиентам бесплатные советы по этому вопросу, не обращая внимания на коммерческую сторону вопроса», – рассказывает он.



## **Страстное отношение к финансам, но что насчет потребителей?**

Подобно тому, как большинство инженеров-механиков страстно относятся к работе с двигателями, у большинства банкиров и страховщиков вполне понятная страсть к работе с деньгами. Работа в банке или страховой компании становится уделом людей, интересующихся экономикой и финансами и получивших соответствующее образование. При этом не всегда их деятельность напрямую связана с клиентами. В ряде банков работа с корпоративными клиентами или инвестиционная деятельность считается более важной, чем розничное банковское обслуживание, вследствие того, что подобные сделки являются более комплексными и уникальными, а также обладают значительным размером.

Соответственно, поставщики финансовых услуг и потребители порой начинают говорить на разных языках. Профессионалы говорят о достаточности капитала, компенсациях и аппетите к риску. Потребители же твердят о надежде, жадности и страхе. И когда потребители начинают восприниматься исключительно в виде «центров прибыли», а человеческое измерение вообще перестает учитываться, этот разрыв становится непреодолимым.

### **Одностороннее решение...**

Все комиссии, созданные для изучения работы и перестройки механизмов финансового сектора, почти полностью состояли из представителей финансовой отрасли и политиков. Это относится и к De Larosière Group, созданной Европейской комиссией, и к британской группе The Turner Review, и к The

Group of Thirty, возглавляемой бывшим председателем ФРС Полом Волкером, и к голландской Maas Commission, созданной по предложению Ассоциации банков Нидерландов, и к инициативе Future of Finance, поддерживаемой Wall Street Journal. Читая отчеты и рекомендации всех этих организаций, наблюдатель может прийти к выводу, что усилия отрасли в целом направлены внутрь, а точке зрения потребителей уделяется очень мало внимания. В документах много говорится о принципах управления, управлении рисками, структуре и регулировании – вопросах, несомненно, имеющих важнейшее значение, однако упускается из виду то, как все эти меры связаны с потребителями и влияют на них.

- В 29-страничном документе с рекомендациями The Group of Thirty слова «клиенты» и «потребители» не встречаются ни разу.

- В отчете «Руководящей группы по финансовому надзору в ЕС», возглавляемой De Larosière, слово «потребитель» встречается всего десять раз на 70 страницах.

- Из 73 шагов, предлагаемых в отчете Maas Commission, лишь один непосредственно связан с потребителями – в отчете предлагается снизить величину страховых резервов по розничным депозитам.

- В списке из 32 необходимых, по мнению Turner Review, действий приводятся всего два действия, которые касаются страховых резервов, связанных с депозитами частных лиц. Необходимые действия связаны с информационным обменом и улучшением защиты данных.

## **Доверие потребителей к финансистам напрямую связано с уровнем финансовой стабильности**

Вместе с исследовательским агентством MarketResponse мы изучили уровень доверия голландских потребителей к финансовым компаниям. Для этого мы воспользовались методикой VODW Consumer Trust Navigator. Она описывает 13 побуждающих факторов, которые влияют на уровень доверия к компаниям, оказывающим финансовые услуги. Более того, мы изучили результаты сходных исследований, проведенных в других странах.

И хотя в ряде случаев и были выявлены различия в степени важности отдельных факторов, определяющих доверие, мы обнаружили четкую связь и пришли к единым выводам для разных стран.

- Среди всех факторов, определяющих степень доверия, *финансовая стабильность* оказывается самой важной и отвечает примерно за 20 % уровня потребительского доверия к финансовым учреждениям.

- Различные прочие факторы, связанные с *повседневным оказанием финансовых услуг*, в совокупности отвечают за 40 % уровня доверия. Повседневно оказываемые услуги должны быть прозрачными и простыми. Продукты должны быть понятны потребителям; организация должна быть доступной, а процессы – ясными и короткими. Другие важные элементы: проактивное размышление о клиенте; исполнение обещанного и отсутствие неприятных сюрпризов.

Сходные заключения можно вынести и из глобального опроса, проведенного Barclays Wealth и Economist Intelligence Unit среди 2100 состоятельных людей с инвестиционными

активами в размере от 500 тысяч до более 30 миллионов британских фунтов. Эрозия доверия ведет к тому, что все больше богатых инвесторов меняют привычный способ выбора менеджера для управления своими активами. Во времена экономического подъема они сосредоточивались на прошлых результатах, но сегодня вынуждены принимать во внимание значительно большее количество факторов. Финансовая стабильность поставщика услуг, а также качество и степень прозрачности информации для инвесторов становятся в наши дни значительно более важными, а результаты работы в прошлом и размер комиссионных отходят на второй план.

Индекс доверия, разработанный в Ноттингемском университете силами Исследовательского форума по финансовым услугам, выделяет два уровня доверия. Доверие низкого уровня показывает, можно ли верить организации на основании ее собственных слов, а доверие высокого уровня – в какой степени организация беспокоится об интересах своих клиентов. Исследование с помощью индекса доверия позволяет сделать вывод, что финансовые организации в целом получают самые высокие оценки со стороны клиентов в отношении своих способностей и опыта в сфере своих занятий, то есть в области доверия низкого уровня. Однако им крайне сложно укрепить репутацию в глазах клиента в том, что связано с доверием высокого уровня, в особенности когда дело заходит об определении единых ценностей.

## **Стабильность требует неустанного подкрепления**

На протяжении многих лет финансовые компании казались почти бессмертными. Крушение банка или страховой компании было скорее историческим курьезом. Теперь это не так. Тот факт, что ни одна финансовая организация не является бессмертной, надежно закрепился в коллективном сознании. Финансовая стабильность станет одним из определяющих факторов в глазах потенциальных клиентов. Финансовым компаниям необходимо научиться управлять ощущением финансовой стабильности. Потребители владеют все большими объемами информации. Они имеют и возможность, и склонность подвергать сомнению любую информацию, ее источники и мотивы. Социальные медиа представляют одновременно и большие возможности, и серьезные угрозы. Мы уже не раз видели, как крупницы информации или слухи о финансовой нестабильности приводят к массовому бегству клиентов из банка.

## **Важная роль деятельности в точках контакта**

Мы также видим, что причины потребительского доверия идентичны для всех финансовых компаний. Все дело в деятельности в точках контакта, качестве работы сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами, и простоте повседневных операций – наиболее важных элементах для построения или усиления доверия. **Доверие невозможно восстановить с помощью одних только рекламных сообщений – оно создается за счет превосходящих ожидания повседневных результатов и повышения степени финансовой стабильности.**

Потребители обращают огромное внимание на повседневную деятельность финансовых компаний из-за того, что их доверие было сильно подорвано. А это значит, что поставщики финансовых услуг должны начать выстраивать доверие заново, кирпичик за кирпичиком. Потребители беспрестанно оценивают способность финансового учреждения соответствовать их базовым потребностям. Они обращают пристальное внимание на каждый контакт с банком и каждый момент оказания услуги. Раз за разом они оценивают, соответствует ли деятельность банка их ожиданиям и потребностям и следует ли банк данным обещаниям.

Клиенты становятся особенно бдительными, когда речь заходит о предоставлении услуг, основанных на личных связях. Это заключение вполне соответствует выводам исследования, проведенного компанией TNS в США: 62 % клиентов банка согласились с тем, что фигура банкира в настоящее время важна для них ничуть не меньше, чем сам банк.

Потребители стали более скептическими, чем до кризиса. Когда их ожидания не исполняются, они готовы карать банк куда серьезнее, чем прежде. И это можно легко заметить – достаточно изучить данные колл-центров финансовых учреждений или опросов о степени удовлетворенности клиентов. Руководитель одного

розничного банка сообщил нам, что после кризиса почти в каждой жалобе содержится упоминание о том, что клиент направил копию жалобы в адрес одной из известных телевизионных программ национального телевидения, изучающих вопросы защиты потребителей.

Доверие не возникает автоматически. Оно является следствием большого количества актов взаимодействия. Лишь после того, как клиент несколько раз получит положительные впечатления от общения с банком, доверие начнет восстанавливаться, а потребители постепенно станут делать шаги в сторону банка. Таким образом, **темп восстановления доверия будет зависеть от качества и частоты взаимодействия с клиентом.**

#### **Доверие как следствие взаимодействия**



\* \* \*

Третья роль потребителей, которую мы хотели бы обсудить, – это роль налогоплательщиков.

## **Потребители чувствуют, что у них есть право голоса**

Кредитный кризис и последовавший за ним общий экономический кризис оказали (и продолжают оказывать) сильное влияние на жизнь каждого из нас, и финансовая отрасль осталась на плаву именно потому, что ее поддержали налогоплательщики. У потребителей есть право голоса, которым они хотят воспользоваться.

Поставщикам финансовых услуг не следует рассчитывать, что желание более активных действий со стороны потребителей утихнет в ближайшие годы. Влияние произошедших событий столь значительно, что (как нам кажется) финансовым компаниям следует готовиться к тому, что они будут в центре внимания на протяжении еще десятка лет. Все заинтересованные в их деятельности стороны потребуют большей прозрачности и ответственности. Финансовым учреждениям надо привыкнуть к тому, что каждый их шаг станет изучаться под микроскопом и оцениваться буквально всеми: и правительством, и общественностью, и организациями потребителей, и профессиональными СМИ, и средствами социальных медиа в Интернете.

**Потребители будут тщательно изучать действия финансовых учреждений, чтобы понять, соответствуют ли они ценностям, важным для самих потребителей.** Представители банков должны понять, что до тех пор, пока последствия разрушения, вызванного действиями их отрасли, не будут исправлены, любые попытки нажиться вызовут всеобщий гнев.

### **Столкновение точек зрения**



Попытка защитить привычную схему выплаты бонусов часто сопровождалась аргументами вроде «те, кто занимается бизнесом, должны получать свои деньги». Это заставляет думать, что банкирам кажется, будто им принадлежат все депозиты, размещенные в их банках клиентами.

Однако в наши дни потребители все чаще чувствуют, что именно им принадлежит то «сырье», с которым разрешено работать финансовым учреждениям, – деньги обычных людей, их сбережения и пенсии.

\* \* \*

## **Мораль, доверие и гордость за компанию приобретают важное значение**

Рынок изменился не только с точки зрения восприятия и ожиданий потребителей или общих правил игры. Практически каждое финансовое учреждение пережило значительные внутренние изменения. В результате их сотрудники уже не чувствуют себя так же расслабленно и оптимистично, как до бури. Мораль, доверие и гордость сотрудников приобретают важное значение. Разрушение репутации отрасли естественным образом повлияло и на личную репутацию каждого из них. Сотрудники банков или страховых компаний часто сталкиваются с враждебным настроением собеседников, узнавших, где они работают. Их честность публично ставится под сомнение, несмотря на то, что подавляющее большинство работников финансовой отрасли не имели никакого влияния на решения, приведшие к столь большим проблемам.

Многие представители отрасли видели, как их родная компания оказывается на краю гибели, и это рождает у них огромную неуверенность в собственной карьере. Сокращение расходов, отказ от лишних уровней иерархии и увольнения пугали и продолжают пугать сотрудников почти всех финансовых компаний. И они не ожидают, что отрасль сможет полностью восстановиться в ближайшем будущем.

## **Давлению подвергаются почти все элементы внутреннего доверия**

Роберт Гэлфорд и Энн Сейболд Драпо говорят о трех элементах доверия в организации.

Во-первых, это доверие сотрудников к стратегии организации и к тем, кто ее определяет.

Во-вторых, это доверие к менеджерам: сотрудники ожидают, что менеджеры будут относиться к ним справедливо и не станут ставить свои личные интересы превыше всего. В-третьих, это доверие к справедливости и последовательности процессов, принятых в компании, и к способности компании исполнять обещания, данные клиентам.

Стоит упомянуть и четвертый элемент – доверие сотрудников к коллегам, к тому, что у них всех имеется общий интерес (в том, что работа будет выполнена), и к тому, что они могут слаженно работать вместе.

События 2008 и 2009 годов подорвали внутреннее доверие всех четырех типов. Размышляя о доверии, лишь немногие лидеры финансовых учреждений смогли создать ясное и убедительное видение будущего и стратегию компании на период ближайших пяти-десяти лет, учитывающую последствия кризиса и изменения на рынке. Усилия директоров оказались в основном направлены на увеличение капитала и сокращение расходов – действия, очень важные для выживания в краткосрочной перспективе, но лишь незначительно содействующие восстановлению доверия сотрудников к своим лидерам.

Нынешние усилия по реструктуризации, несмотря на всю необходимость, всегда оказывают давление на уровень доверия сотрудников к своим менеджерам и коллегам. Все понимают, что рефлексивно каждый человек стремится защитить личные интересы.

Кредитный кризис вернул к жизни прежние дискуссии о справедливости предлагаемых на рынке продуктов и услуг, начиная от методов расчета процентных ставок и комиссионных и заканчивая вопросами прозрачности и действий в интересах клиентов. Так как кредитный кризис еще свеж в нашей памяти, эти дискуссии вновь обрели смысл. Сотрудники задаются вопросом, насколько им комфортно работать по старым правилам.

## **Восстановление доверия в организации – ключевое условие восстановления доверия извне**

Низкий уровень доверия внутри самой организации ведет к возникновению тайных сговоров, преследованию личных интересов для обеспечения выживания, конфликту целей, натянутым отношениям и борьбе за власть. Растет напряжение, а удовлетворение, напротив, уменьшается. Ухудшается степень сотрудничества, а талантливые сотрудники начинают все чаще покидать прежних работодателей.

Все это в значительной степени снижает эффективность и результативность организации и чаще всего ведет к плохому качеству услуг и низкой удовлетворенности клиентов.

В финансовой отрасли вовлеченность сотрудников становится более важной, чем когда-либо раньше. Неужели мы считаем, что можем восстановить доверие клиентов в условиях падения доверия в самой организации?

### **Важность вовлеченности сотрудников**

- По данным исследования UK Gallup, в компаниях со сравнительно более высокой степенью вовлеченности сотрудников показатель customer advocacy оказался на 12 % выше, производительность была выше на 18 %, а прибыльность – на 12 %. Низкая степень вовлеченности сотрудников приводит к увеличению текучки на 30–50 %.
- Исследования в Standard Chartered Bank показали, что отделения банка с более высокой степенью вовлеченности

сотрудников продемонстрировали рост нормы прибыли на 16 % выше среднего.

\* \* \*

## **Финансовые учреждения испытывают и кризис идентичности, и кризис отношений**

Тип отношений между потребителями и поставщиками финансовых услуг изменился до неузнаваемости. Финансовый кризис привел компании к состоянию кризиса как с точки зрения отношений, так и с точки зрения идентичности. Кризис идентичности возник из-за разрушения основы, на которой стояла отрасль: доверия и надежности. Кризис отношений возник из-за того, что связи с потребителями оказались под сильным давлением, причем не по вине потребителей. Для восстановления плодотворных отношений мы предлагаем принять следующие меры.

### ***1. Одно предложение для всех заинтересованных сторон***

Причины и природа кризиса идентичности и кризиса отношений требуют большего, чем быстрые и простые меры. Мы полагаем, что потребуются значительные усилия – как внешние, так и внутренние – для того, чтобы найти решение для обоих типов кризиса, причем действующее в долгосрочной перспективе. С нашей точки зрения, основная причина обоих кризисов заключается в том, что на протяжении нескольких последних десятилетий нам недоставало вдохновенного и всеобъемлющего предложения для всех заинтересованных сторон: клиентов, сотрудников, акционеров и общества в целом. Обязательства перед акционерами, связанные с созданием ценности, не имеют никакой прямой связи с обещаниями для других заинтересованных сторон, кем бы те ни были. В целом ряде областей действия директоров финансовых учреждений шли вразрез с интересами других заинтересованных сторон. К примеру, максимизация прибыли могла идти за счет клиентов, причем в масштабах, неприемлемых с моральной точки зрения. В ряде

случаев финансовые организации брали на себя риски, которые могли повредить обществу в целом.

Для того чтобы восстановить и свою идентичность, и связи с клиентами, крайне важно отказаться от мысли, что единственная цель управления состоит в повышении акционерного капитала. А для выстраивания достаточного уровня доверия к себе необходимо включить в список основных заинтересованных сторон и клиентов, и собственных сотрудников, и гражданское общество в целом.

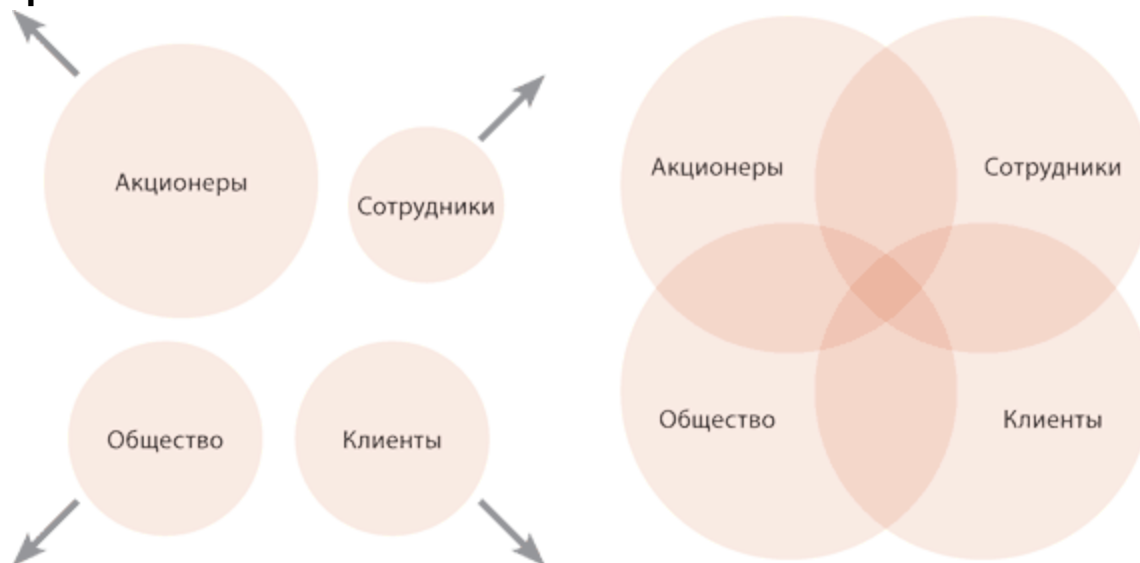
Финансовые учреждения совершат громадный скачок вперед, если у них получится создать единое и привлекательное предложение для всех заинтересованных сторон. Оно должно быть настолько уместным и привлекательным для потребителей, чтобы привести к росту клиентской базы. Это предложение должно приносить компании деньги и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе, а следовательно, привлекать правильных акционеров. Оно должно мотивировать и вдохновлять сотрудников, отражая их ценности, и вносить свой вклад в социальное и экономическое развитие с учетом потребностей всего общества.

И хотя нет ничего плохого в сбалансированных предложениях для отдельных заинтересованных сторон, главная цель компании должна заключаться в создании единого предложения, адресованного всем заинтересованным сторонам, гармонично сочетающего все их интересы и создающего для всех них истинную ценность.

При обсуждении этой модели с членом правления одного государственного банка наш собеседник заметил: «Как было бы здорово, если бы эту модель взяло на вооружение и правительство. В теории правительство должно беспокоиться об интересах всех заинтересованных сторон. На практике же оно ведет себя в отношении финансовых структур, получивших от него помощь, как акционер. Оно требует максимизации прибыли и ценности для того, чтобы впоследствии продать акции этих финансовых организаций по максимально высокой цене».



## Создание единого предложения для всех заинтересованных сторон



Роберт Вист, управляющий директор Swiss Re China: «Работая в Китае, мы изучали множество инновационных способов внедрения стратегии концентрации на одном из наших основных направлений работы. К примеру, мы заключили в июле 2009 года соглашение с правительством Пекина о предоставлении перестраховочного покрытия для катастрофических рисков в рамках программы страхования сельского хозяйства, финансируемой правительством. И хотя мы обычно работаем в Китае лишь со страховыми компаниями, в данном случае мы решили работать напрямую с правительством для того, чтобы наилучшим способом удовлетворить нужды и его самого, и страховых компаний в рамках схемы финансирования сельского хозяйства.

Благодаря поддержке Комиссии по регулированию страхования КНР это уникальное соглашение создало новый путь дальнейшего развития системы перестрахования в сфере сельского хозяйства в Китае. Инновационное соглашение с правительством также способствует устойчивому развитию системы страхования сельского хозяйства, а следовательно, и

развитию производительности сельского хозяйства в Китае (что особенно важно, если учесть глобальные опасения, связанные с безопасностью в области продуктов питания).

Сосредоточенность на этом направлении работы позволяет нам усилить то, чем мы занимались и раньше, – обеспечение защиты от рисков для наших клиентов инновационным и достаточно устойчивым способом».

## ***2. Восстановление доверия изнутри***

Критически важным становится вопрос выстраивания организации, основанной на доверии – доверии к руководителям и их способности управлять, доверии к справедливости и честности в отношениях с клиентами, а также доверии между сотрудниками.

Компания может вновь обрести доверие своих клиентов лишь тогда, когда ее собственные сотрудники искренне заинтересованы в этом. А сотрудники могут заниматься своим делом с открытой душой лишь тогда, когда верят компании, на которую работают. Компания может быть прозрачной и честной по отношению к своим клиентам, только если в ней самой царят прозрачность и честность.

Так как в ближайшее время вся отрасль будет сильно занята реструктуризацией, эта задача, вне всякого сомнения, бросает вызов каждой финансовой организации.

## ***3. Принять роль лидера и двигаться вперед событий***

Клиенты ждут сильных лидеров. Того же самого желают и сотрудники. Причем речь идет о лидерах, способных поделиться с другими уроками, полученными за последние несколько лет, и рассказать о принятых мерах. Учитывая пессимизм и ощущение незащищенности у потребителей, лидер должен делиться с ними своим видением финансовых перспектив и объяснять, каким образом он собирается им помочь. Восстановление доверия требует сосредоточенности на долгосрочных связях, а не на отдельных сделках.

Важно не пожалеть времени на то, чтобы **поделиться своим видением мира после кризиса и рассказать о том, как, по вашему мнению, изменится рынок, как изменились ожидания заинтересованных сторон и каким образом ваша компания станет принимать все это во внимание в дальнейшем.** Короче говоря, вам понадобятся ясное видение и стратегия, которые будут легкодоступны для понимания потребителями и смогут вдохновлять сотрудников и другие заинтересованные стороны.

#### ***4. Превосходство в моменты истины***

В течение следующих нескольких лет клиенты (как физические лица, так и компании) по-прежнему будут сталкиваться с последствиями кредитного кризиса и испытают еще несколько моментов истины.

Эти моменты представляют собой уникальную возможность для восстановления отношений. Значительная доля потребителей беспокоится из-за своих пенсионных накоплений. Поддержите клиентов в процессе управления финансовой ситуацией, обеспечьте защиту для их пенсионных планов. Помогите домовладельцам оставаться в их домах и дальше. Обратите внимание на их потребности, связанные со специфическими продуктами и услугами. Мы говорим не о продуктах и услугах, выгодных в первую очередь вашей компании, а о том, что отвечает на беспокойство клиентов. С точки зрения потребителей, изменился и сам рынок, и их личная ситуация. Соответственно должны измениться и продукты, и услуги. Пришло время **истинного вовлечения в жизнь клиентов, позволяющего надолго сформировать у них положительное впечатление, а за счет этого и превратить часть из них в ваших «послов».**

Используя в этой книге выражение «момент истины», мы имеем в виду не более или менее постоянные контакты, а действия в по-настоящему критические моменты, когда клиент

сталкивается с важнейшими для него вопросами или проблемами. К примеру, ваши клиенты могут испытывать проблему оплаты ежемесячных платежей по ипотеке, они могут попасть в ДТП, у них может сгореть дом, они могут лишиться работы или понять, что их накоплений недостаточно для ухода на пенсию, или у принадлежащей им компании могут возникнуть серьезные трудности с денежным потоком.

### ***5. Совершенство в обслуживании важнее операционного совершенства***

Клиенты оценивают, насколько избранный ими поставщик финансовых услуг соответствует их основным потребностям. И финансисты вынуждены доказывать свое соответствие ожиданиям потребителей. Обеспечьте клиентов всем необходимым, но добавьте что-то еще. Раз за разом исполняйте то, что вы им пообещали.

Исследование, проведенное от имени компании IBM Сьюзен Дункан (руководителя глобальных исследовательских проектов в The State Street Center for Applied Research), показало, что 80 % руководителей финансовых компаний оценивают деятельность своих компаний по донесению обещания бренда как слабую или умеренную. «То, что потребители ценят больше всего, почти не связано с самим продуктом, – говорит Сьюзен. – Они ценят непредвзятость и высокое качество советов, идеальный клиентский сервис и, если коротко, просто рассчитывают на то, что работающие для них люди сделают их жизнь проще».

Проведенное нами исследование показало, что точное и повседневное исполнение обещанного представляет собой основной рычаг, позволяющий восстановить доверие. Это потребует **проактивного управления отношениями – поддержания диалога с клиентами, увеличения времени общения с ними, действий в их**

**лучших интересах и предоставления решений для возникающих у них личных финансовых проблем.** Именно за счет такого рода общения поставщик финансовых услуг сможет продемонстрировать свою искреннюю вовлеченность в решение задач, стоящих перед его клиентом. И именно это мы имеем в виду под совершенством в обслуживании.

Задача состоит не только в том, чтобы довести операционную деятельность до совершенства и снизить расходы, но и в том, чтобы улучшить впечатления от общения клиента с вами. Точка зрения клиента должна стать определяющей во всех решениях и планах по совершенствованию операционной деятельности.

Необходимо тщательно изучить процессы и точки контакта, непосредственно связанные с впечатлениями клиента, ведь именно они обеспечивают безукоризненное, последовательное и отличное от других оказание услуг, сопровождающееся предоставлением клиенту дополнительной ценности при каждом удобном случае.

Операционное совершенство и совершенство в обслуживании вполне совместимы друг с другом. «Мы убеждены, что эффективно работающая компания может в то же самое время фокусироваться на интересах клиента. Неэффективная компания не в состоянии сделать этого. Неэффективность сама по себе означает волокиту, что не соответствует интересам потребителя. С нашей точки зрения, степень фокусировки на потребителе говорит об отношении к своему делу, а это отношение по определению не требует никакой компенсации со стороны клиента», – рассказывает Висенте Тардио, управляющий директор отделения Allianz в Испании, Португалии и Южной Америке.

Точки контакта и деятельность сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами, крайне важны для сбора информации – как для предвидения и преодоления недоверия со стороны

клиентов, так и для того, чтобы задушить отрицательные тенденции в зародыше силами сотрудников, общающихся с клиентами, или агентов, работающих в точках контакта. **Сходную функцию исполняют посредники или деловые партнеры, поэтому следует наделить их полномочиями для действий.**

Маркетинг в сравнительно богатых сегментах будет важным источником роста для большинства финансовых учреждений в ближайшие годы (так как потенциально эти сегменты могут стать важным источником депозитов). Мы видим, как финансисты переоценивают свои предложения для зажиточных аудиторий и ищут возможности сэкономить при оказании услуг в рамках общих программ снижения расходов. Мы также наблюдаем, как теряют свои позиции банки, которые работают с клиентами, прежде считавшимися богатыми, но затем потерявшими часть денег. Вряд ли стоит долго говорить о том, что нынешний способ урезания расходов может оказать отрицательное влияние на будущий рост.

Одним из ключевых факторов успеха Umpqua стал особенный подход к организации клиентского сервиса. Руководитель банка Рэй Дэвис решил, что он не хочет относиться к клиентам так же, как другие банки. «Я хотел восхитить их, – рассказал он нам, – поэтому в 2003 году я обратился за вдохновением к высококлассной гостиничной сети Ritz-Carlton, славящейся своим дотошным вниманием к деталям. Для того чтобы достичь столь же высокого уровня, мы открыли центр по развитию лидерства, в котором проводили учебные занятия и встречи с сотрудниками из регионов. И цель состояла в том, чтобы научить каждого сотрудника Umpqua секретам выдающегося клиентского сервиса. Мы хотели, чтобы каждый клиент, посещавший отделение Umpqua, каждый раз получал незабываемое впечатление. Опыт Ritz-Carlton не может научить нас тому, как стать отличными банкирами, но он

может показать нам, как относиться к людям и как общаться с ними в сложных ситуациях».

### ***6. Усиление прямой связи с потребителями***

Рост спроса на информацию требует максимально эффективной коммуникации. Чаще всего коммуникация нацелена на финансовое сообщество, аналитиков и инвесторов. Таким образом, перед финансовыми учреждениями встает задача, связанная с усилением внимания к связям с обществом в целом, с повышением степени финансовой стабильности, с откровенным разговором о финансовой отчетности, методах управления и стратегии. Мы должны объяснить все это обычным потребителям, используя простой, доступный и понятный им язык. Судя по всему, банкирам и страховщикам придется осваивать новый словарь.

Более того, финансистам следует стать скромнее и развить у себя чувство реальности. Должна измениться последовательность действий: сначала нам нужно научиться работать, а уж потом рассказывать об этом. Наш бренд должен демонстрироваться уместным и удобным для потребителей способом. Вся коммуникация должна быть синхронизирована с чувствами потребителей. Покажите им свое человеческое лицо, искреннее и честное. Проявите искреннюю заинтересованность в заботах и проблемах своих клиентов. Клиенты должны обрести уверенность в том, что они ценны для своего банка или страховой компании. Поэтому не стоит полагаться лишь на обычные средства массовой информации. Используйте каналы коммуникации, нацеленные прямо на потребителей: социальные медиа, подкасты и специально созданные для этой цели веб-сайты. Но при этом не забывайте о прямом общении с клиентами при личных встречах, будьте доступны для потребителей, желающих задать свои вопросы. Пользуйтесь инструментами below-the-line<sup>[9]</sup> для того, чтобы напрямую связаться с представителями уже имеющейся у вас клиентской базы.

### ***7. Развивайте искренний интерес к потребителям***

Как только у финансовых учреждений появится ощущение, что они смогли восстановить связи и вернуть доверие к желаемому уровню, может возникнуть опасность того, что они станут вновь сокращать расходы на оказание услуг и управление связями с клиентами.

**Доверие очень хрупко. Его необходимо постоянно подкреплять новыми положительными впечатлениями, взаимодействием и наблюдениями. Достичь этого можно, только если доверие идет изнутри и основано на искреннем интересе к заботам и проблемам клиентов.** Как себя чувствуют клиенты? Каких отношений они ждут? Каким образом они оценивают вашу деятельность? Чего они ждут и чувствуют ли, что вы их цените?

Задавая себе такие вопросы, вы создадите компанию, сфокусированную на интересах клиентов – воспринимайте их как людей из плоти и крови и демонстрируйте им искренний интерес и заботу.

### ***8. Дайте определение доверию, измерьте его уровень, а затем живите по новым правилам***

Если вы серьезно воспринимаете вопросы доверия, то оно должно стать частью цикла управления и контроля. В ходе дискуссий, которые мы проводили с поставщиками финансовых услуг, оказывалось, что чаще всего этот вопрос не стоял на повестке дня. Лишь немногие банкиры измеряют уровень доверия постоянно, в соответствии с четкими правилами и так, чтобы иметь возможность действовать на основании результатов такого измерения.

Жизнь согласно правилам доверия начинается с определения самого понятия «доверие». Какие параметры доверия важны для наших клиентов сейчас или станут важны в будущем?

Как только мы это поймем, то сможем измерить, насколько мы хороши в сравнении с нашими прямыми конкурентами. Каким образом клиенты оценивают нашу деятельность по каждому из



параметров доверия? Какими доказательствами пользуются клиенты для оценки нашей деятельности? Если мы поймем, на что клиенты обращают внимание в первую очередь, то сможем создать обратную связь для своей организации, показать ей, на что следует обратить внимание в первую очередь, а затем улучшить свои показатели, связанные с доверием, эффективным и производительным способом. С нашей точки зрения, понятие «жизнь на основе доверия» включает в себя и многое другое. Каждый представитель компании должен знать, насколько важно для нее доверие клиентов, каким образом компания определяет доверие и как это связано с повседневной деятельностью. **Жизнь на основе доверия предполагает, что принципы доверия вливаются в организационные вены и артерии организации, что доверие становится определяющим принципом для работы всей компании.** Это предполагает помимо прочего организацию систем, развивающих доверие и измеряющих его (в частности, включение индикатора уровня доверия в системы оценки работы компании и ее сотрудников).

### ***9. Займите ключевую роль в обществе – и позицию для будущего лидерства***

В какой-то момент клиенты компании, оказывающей финансовые услуги, в общении с ней вновь почувствуют себя комфортно с точки зрения повседневной поддержки и оказания основных услуг. И тогда стабильность и базовый уровень оказания услуг превратятся в обыденность. Клиенты будут ожидать определенного уровня услуг от любого поставщика, обладающего достаточной стабильностью. Эмпатическая и эмоциональная часть связей с клиентом, а также этика работы начнут играть более важную и значительную роль. Со временем этика и искреннее внимание к потребителям лягут в основу вашей дифференциации.

События последних двух лет демонстрируют, каким образом действия поставщиков финансовых услуг оказывают влияние на

повседневную жизнь. Вне всякого сомнения, можно сказать, что деньги представляют собой своего рода кровь экономики и общества. Соответственно отрасль финансовых услуг можно считать сердечно-сосудистой системой.

Финансовые учреждения находятся в центре сразу нескольких проблем, широко обсуждаемых общественностью. Это и достаточность и безопасность пенсий, и доступность кредита, и продолжающееся сужение экономики. В ближайшее время потребуются значительные инвестиции в исследования возобновляемой энергии, а с учетом общего старения населения – и в систему здравоохранения. Все это приведет к усилению связей между интересами финансистов и общества в целом. Вряд ли можно надеяться на то, что правительства станут играть более активную роль в гармонизации интересов общества и отдельных личностей (вне зависимости от того, вернут ли им деньги банки, которым оказана финансовая поддержка). Именно в этом и будут заключаться реалии бизнеса в следующем десятилетии. И с этой точки зрения было бы более мудрым **вовремя осознать, насколько важным для общества станет удовлетворенность финансовыми учреждениями, и начать проактивно работать вместе с правительством над успешным решением этой задачи.** Поставщики финансовых услуг, которые уже приступили к решению этой задачи, получают преимущество для того, чтобы стать лидерами рынка – если не с точки зрения доли рынка, то с точки зрения авторитета у потребителей. Показав пример, они смогут возглавить процесс, а не следовать за другими. Все это приведет к сохранению доверия и крепких связей с клиентами.

# Приложения

## Экономика 2.0: Теперь это дело личное

*Марк Клифф, главный экономист ING Group*

У экономистов появилась возможность оценить себя заново и восстановить доверие к финансовым учреждениям. Финансовый кризис привел к появлению у широкой публики интереса к экономике и финансам. Люди страдают из-за того, что теряют свои состояния, работу и даже дома. Они хотят знать, почему так получается и что им следует делать. И хотя средства массовой информации много говорят о рецессии, экономисты в банках и других финансовых учреждениях не смогли дать достойные ответы на вопросы, вызывающие повсеместное беспокойство. Вряд ли это должно нас удивлять, ведь им платят не за это. Пришло время нового подхода.

Подход к экономике и финансам с учетом интересов потребителей – это не просто защитная реакция на финансовый кризис. В настоящее время существует благоприятная возможность помочь потребителям разобраться с тем, что влияет на их повседневную жизнь. Люди потянутся к брендам, способным показать, каким образом повседневные решения способны повлиять на экономическое благосостояние потребителей. Такие книги, как Freakonomics<sup>[10]</sup>, The Armchair Economist и The Economic Naturalist, представили нам глубокое видение микроэкономики и поведенческой экономики, доступное пониманию широкой аудитории. В то же время потребители все чаще пытаются найти в Интернете информацию и советы, касающиеся их финансов. Помимо поиска объективных экспертных мнений, они в социальных сетях обращаются друг к другу за поддержкой. Финансовые учреждения должны признать тот факт, что потребители верят им куда меньше, чем таким же клиентам, как и они сами. Это не должно никого

удивлять. Даже по мере затухания финансового кризиса отношение населения к отрасли останется тем же.

К счастью, у финансовых учреждений имеются ресурсы для того, чтобы изменить эмоциональное отношение к их брендам. Постоянные улучшения в Сети, средствах мобильной связи и мультимедиа означают, что технология становится для нас возможностью, а не ограничением. Финансовые учреждения в целом и банки в частности обладают огромными базами данных, связанными с индивидуальными потребителями. Количество информации о жизни клиентов вне Сети, имеющееся у банков, может вызвать немалую зависть Google.

Разумеется, необходимо уважать право на личную жизнь, однако комбинация хорошо защищенных сайтов, добровольного участия и анонимного сравнительного анализа групп потребителей позволит нам лучше разобраться и воспользоваться данными о клиентах в своих интересах. Но даже учитывая важную роль технологии и данных, финансовые учреждения достигнут успеха в первую очередь за счет толковой и убедительной коммуникации. И в этом процессе важнейшую роль могут играть экономисты как внутри, так и вне организаций. Основной их функцией должна стать помощь клиентам в принятии правильных финансовых решений. Тем не менее большинство экономистов, которые работают в отрасли финансовых услуг, сосредоточены на корпоративных клиентах, обеспечивают их макроэкономическим и финансовым анализом, помогая принять решение. Это было и должно оставаться их важной ролью. Однако по мере того как розничные клиенты становятся все более важным источником роста и финансирования, экономистам приходится заниматься реинжинирингом своей деятельности. Обращаясь к экономическим и финансовым интересам индивидуальных клиентов, экономистам придется:

а) заниматься более широким кругом тем. На практике традиционные макроэкономические прогнозы, представляемые корпоративным клиентам, также интересуют розничных инвесторов.

В то же время для большинства потребителей гораздо важнее разбираться в состоянии местного рынка жилья как с точки зрения влияния на уровень их благосостояния, так и с точки зрения стоимости жизни. Более того, в своей повседневной жизни они вынуждены принимать множество экономических решений. Это могут быть и незначительные решения, например, о том, поужинать дома или пойти в ресторан, и важные решения, например, о том, какие предметы выбрать для изучения в колледже. ING начал обращаться к решению этих личных экономических вопросов с помощью сервиса под названием eZonomics, находящегося на корпоративном сайте [ing.com](http://ing.com);

б) изменить свой стиль общения. Так как большинство потребителей не разбираются в экономике и профессиональном жаргоне, экономистам придется научиться излагать свои мысли просто, коротко и ясно. Более того, зачастую внимание клиентов рассеивается, поэтому экономисты должны будут общаться так, чтобы это было интересно и захватывающе. Интернет, а также растущие социальные сети предоставляют нам новые и восхитительные возможности для взаимодействия с миллионами потребителей. К примеру, онлайн-опросы помогают потребителям просто и быстро сравнить свое мнение с мнением других клиентов. ING уже запустил на своем сайте по вопросам розничного обслуживания [ing.nl](http://ing.nl) систему опросов, которая привлекает свыше 60 тысяч респондентов в день. Действуя подобным образом, экономисты получают возможность играть ключевую роль в придании новой формы маркетингу финансового учреждения. Потребители, хорошо знакомые с технологиями «проталкивания продуктов», будут охотнее отвечать на предложения, соответствующие их потребностям. Потребители захотят больше рассказать о себе, если взамен получат нечто ценное.

Подобная система взаимодействия позволит финансовым учреждениям предлагать клиентам полную картину из прошлого,

настоящего и будущего финансового состояния, в том числе в сравнении с другими. Это не только поможет клиентам принимать более правильные финансовые решения, но и даст финансовым учреждениям возможность развить доверие и сформировать более конкретные и прибыльные продукты. Пришло время сделать экономику персонализированной.

## Дивиденды высокого доверия

Стивен Кови – автор бестселлера для руководителей «Скорость доверия»<sup>[11]</sup>. Мы попросили его поделиться с нами взглядами на то, каким образом лидерам финансовой отрасли следует восстанавливать доверие потребителей.

**– Каким образом доверие влияет на результативность работы финансовых учреждений или организаций?**

– Существует простое уравнение, иллюстрирующее принцип экономического доверия: когда уровень доверия снижается, замедляется скорость (все процессы начинают занимать больше времени), а расходы растут (все начинает стоить больше). Это своего рода налог. Налог в виде низкого доверия приобретает форму избыточной рабочей силы, бюрократии, политических игр, расторжения соглашений, высокой текучки персонала, ухода клиентов и даже мошенничества.

Низкий объем доверия заметен во множестве областей современного общества. К примеру, с ростом террористической активности пассажиры самолетов проводят значительно больше времени за процедурами предполетной проверки, чем десять лет назад. Это происходит из-за того, что для достижения приемлемого уровня доверия теперь нужно больше времени и ресурсов.

К счастью, справедливо и обратное: когда доверие растет, растет и скорость, а издержки снижаются. Это можно назвать дивидендом. Дивиденды высокого доверия представляют собой повышение акционерной стоимости, ускорение роста, улучшение инновационного процесса, повышение степени сотрудничества, усиление партнерских связей, улучшение исполнения и повышение клиентской лояльности и многое другое. Высокое доверие напоминает приливную волну, которая поднимает все лодки. Оно является единым повышающим коэффициентом для всей организации и даже за ее пределами.



**– Каким образом финансовые учреждения могут восстановить доверие?**

– Потребители не верят тому, что не могут увидеть. Соответственно, финансовым компаниям нужно подумать о следующем. Прежде всего они должны ясно объявить о своем намерении выстроить доверительные связи с потребителями. Затем они должны дать сигнал о желательном поведении, то есть сказать потребителям, что и почему они собираются делать. Необходимо говорить честно и объяснять потребителям ваши ожидания с тем, чтобы они знали, чего следует ждать или с чем придется столкнуться. Наконец, надо сделать то, что вы собирались сделать, позволить делам следовать за словами. Доверие и надежность растут лишь тогда, когда вы делаете то, что обещали. Когда потребители знают, чего им следует ожидать, а затем вы даете им то, о чем говорили, вы выстраиваете доверие значительно быстрее.

**– В книге «Скорость доверия» вы вводите 13 типов поведения, способствующего развитию доверия. На каком из этих 13 типов следует прежде всего сосредоточиться финансовым компаниям?**

– Большинство клиентов финансовой отрасли испытывают утрату доверия в первую очередь к вашему типу характера, поэтому сосредоточенность на поведении, соответствующем определенному характеру, будет в данном случае жизненно необходимой. Это поведение подразумевает прямое общение, создание прозрачности и исправление ошибок. В то же время они обратят внимание на поведение организации, основанное на компетентности, в частности на уточнение ожиданий и практические шаги по развитию ответственности. Самое главное в поведении – это выполнение взятых на себя обязательств. Этот процесс изменения поведения в идеале должен начинаться с самого верха и получать поддержку на всех уровнях организации, а также вне ее – во взаимоотношениях с клиентами и другими заинтересованными сторонами. Руководителям необходимо вести себя в соответствии с заявленными ценностями.

**– Каким образом финансовые организации могут восстановить внутреннее доверие, изменить организацию и восстановить доверие потребителей в одно и то же время?**

– Руководителям компании необходимо сместить баланс с заинтересованности в прибылях (интереса акционеров) на заинтересованность в людях (заинтересованных сторонах). Если все делается правильно, то вы не действуете по принципу «или-или» – вы делаете и то, и другое. До сих пор прекрасным примером правильных действий является история компании Johnson & Johnson в кризисной ситуации в 1982 году, связанная с отравлением партии препарата Tylenol. Заражение лекарства цианидом было вызвано операционным нарушением, то есть нарушением компетентности. Компания Johnson & Johnson вернулась к своему «кредо» (миссии) и поставила клиентов превыше прибыли. Она объявила о массовом отзыве продукции, причем в более значительных масштабах, чем могло бы потребоваться, что обошлось ей в невероятную сумму денег. В том году финансовые результаты компании пострадали. Однако всего лишь за год Johnson & Johnson смогла вернуть свои рыночные позиции и недополученную прибыль. Восстановление утраченного доверия позволило компании с тех пор еще сильнее укрепить свою репутацию в глазах потребителей.

Существует множество других примеров, в которых компании реагировали слишком медленно, не успевали исправить ошибки и ставили прибыль превыше клиентов. Они заплатили за это немалую цену, и им потребовалось много времени для восстановления, а некоторые так и не смогли оправиться от удара.

И хотя высокое доверие не всегда помогает преодолеть последствия плохой стратегии, но низкий уровень доверия почти наверняка обезоружит любую хорошую стратегию.

### **Влияние доверия на скорость и расходы**



# Обязательства и обеспечение доверия

*Эгберт Дикилинг, основатель и партнер ведущей германской консультационной компании в области коммуникаций Deekeling Arndt Advisors, выделяет три сферы деятельности, в которых нужно работать банкам и финансовым учреждениям для того, чтобы восстановить доверие к себе.*

## **1. Управление ожиданиями**

Финансовый кризис был не «идеальным штормом», а вполне логичным последствием завышенных ожиданий. Если за период с 1980 по 2007 год объем валового мирового продукта стал больше на 240 %, то мировой рынок акций испытал взрывообразный рост, увеличившись за то же самое время на 2173 %. Иными словами, ожидания превышали реалии примерно в десять раз. Можно было предположить, что банки будут предостерегать своих клиентов от наивной веры в автоматическое и непропорциональное увеличение их богатства.

Но вышло наоборот: банки начали подталкивать вверх планку «нормального» ожидаемого возврата на инвестиции, то есть фактически не предостерегали клиентов, а соблазняли их.

В 2008–2009 годах разрыв между фантазиями и реальностью стал явным для большинства потребителей. В телевизионных передачах по всему миру, в тысячах роликов на YouTube и особенно в выступлениях многочисленных комиков рассказывалось о том, каким образом не вполне чистые потребительские займы превратились в продукты высшей степени надежности. Многие банки понадеялись на то, что у их клиентов короткая память и слишком большая жадность. В итоге это привело к еще большему разочарованию.

Доверие возникает лишь тогда, когда рассчитанные ожидания и реальное положение дел соответствуют друг другу на протяжении

долгого времени. И основной стратегией в данном случае должно стать управление ожиданиями и чувствами, а не растягивание целей до нереальных пределов.

## **2. Защита клиентов**

Финансовые эксперты Пол Кругман, Нуриэль Рубини и Роберт Шиллер согласны в одном: необходима большая прозрачность для того, чтобы восстановить доверие в финансовой системе, особенно когда речь заходит об определении ценности продукта. Однако, к сожалению, прозрачность приводит к снижению прибыльности и не все банки к этому готовы.

Финансовые эксперты также призывают к формированию независимых рейтинговых агентств и даже к добровольной саморегуляции среди финансовых консультантов. Исполнить это требование не менее сложно, ведь вся система зависит от выпуска новых продуктов и перегруппировки инвестиций. Независимые рейтинговые агентства пойдут по пути этого процесса. Маловероятно, что консультанты станут давать свою «клятву Гиппократу» и убеждать, что их деятельность будет полностью целостной и прозрачной. Это потребует, чтобы банки и поставщики финансовых услуг (которым они дают советы, направленные на рост продаж) также давали сходную клятву, что может привести к снижению объемов продаж и недостижению поставленных целей.

Что же в этом случае делать банкам?

Судя по всему, имеющиеся в настоящее время системы мониторинга не выполняют своей задачи, так как оказываются слишком общими для нынешнего сложного финансового мира, наполненного столь же сложными продуктами. Некоторые финансовые учреждения установили и протестировали системы, помогающие клиентам получать правильные советы, но пока деятельность таких систем не поддается оценке.

Таким образом, все, что остается банкам для защиты клиентов, это язык. Давайте посмотрим, как называются лишь некоторые из

популярных на рынке продуктов: «инвестиции с абсолютным возвратом», «авансовые гарантии платежа», «ценные бумаги с подкреплением активами», «сложные альтернативные средства инвестиций». Эти названия причесаны, приглажены и отретушированы, как фотографии моделей в гляцевых журналах. В нынешнем сложном мире вряд ли стоит ожидать возвращения простых финансовых продуктов, поэтому банкам необходимо вернуться к использованию понятного и четкого языка. А так как продукты сами по себе окажутся сложными для понимания, было бы неправильным не упростить разговор о них. Ясный и уместный язык позволит пробиться через преграды сложности. И это самый быстрый и простой метод, который могут использовать банки для возрождения доверия.

### **3. Образ мыслей клиента**

Весь огромный бизнес, связанный с популяризацией рынка капиталов, начался с того, что компания Merrill Lynch изобрела и стала развивать в массовом сознании новый класс потребителей, владевших значительными суммами. Об этом впервые заявил в 1984 году журналист New York Times Джозеф Ноцера.

Однако начиная с 2003 года социологи и исследователи рынков выявили еще один развивающийся сегмент так называемых value class citizens, то есть тех, кто полагает, что помимо денег есть и другие, не менее важные ценности. Потребители из этого класса занимаются стратегическими инвестициями. При этом они могут руководствоваться законами шариата или соблюдением компаниями, в которые они вкладывают деньги, законодательства в области экологии. Они инвестируют напрямую, минуя посредников, и испытывают немалое доверие к коллаборативным процессам и пиринговым платформам (peer-to-peer platforms).

Культурный разрыв между технократическим, высоко индивидуалистичным и направленным на достижение успеха обществом 1980-х и 1990-х годов и новой культурой «цифрового»

поколения тех, кто родился после 1980 года и ценит общение и сотрудничество, оказался невероятно большим.

Финансовый сектор недооценивает культурное давление со стороны value class и цифрового поколения, связанное не только с продуктами и советами, но и с процессами в финансовых учреждениях.

Время, необходимое для получения и обработки информации, невероятно сократилось. Многозадачность стала стандартом. Клиенты ожидают, что их поставщики могут работать в режиме реального времени и использовать самые современные методы. Контент, создаваемый пользователями, представляет собой выражение плюрализма и новых механизмов защиты информации. Люди все чаще используют Интернет как для взаимодействия и обмена мнениями, так и для проведения сделок.

Находящиеся на своем привычном социально-культурном уровне банки никоим образом не связаны с принципами, на которых строит свою жизнь молодое поколение, в результате чего неминуемо наступает кризис доверия. Банкам необходимо активнее принимать во внимание культуру и процессы, управляющие жизнью молодежи. В противном случае молодежь найдет собственный способ организовать независимое от банков предоставление банковских услуг через Интернет.

Как сказал Билл Гейтс, банковское обслуживание крайне важно. А банки – нет.

## **Пришла пора возвратиться к истокам, и эти истоки благие**

*Кредитный и экономический кризисы поставили новые задачи перед подразделениями банков и страховых компаний, отвечающими за маркетинг и коммуникацию. Каким образом найти правильный тон в разговоре с потребителями, подвергающими сомнению надежность и моральность действий финансовых учреждений? Американский страховой гигант Allstate подошел к решению этой задачи, запустив кампанию «Возврат к истокам», посвященную выживанию в условиях рецессии. Вне всякого сомнения, эта кампания оказалась лучшей рекламной акцией в отрасли финансовых услуг в 2009 году.*

*Мы спросили Лизу Кокрейн, вице-президента Allstate по вопросам маркетинга, о том, что же лежало в основе этой великолепной кампании.*

**– Многие финансовые организации до сих пор пытаются найти уместную стратегию в области коммуникаций. Что именно с точки зрения знания о потребителях легло в основу «Возврата к истокам»?**

*– Летом 2008 года мы выпустили рекламный ролик под рабочим названием «Продуктовый магазин», в котором Деннис Хэйсберт говорил: «Если это не рецессия, то что-то крайне на нее похожее!» Ролик прекрасно работал до конца ноября, а затем Финансовая резервная система официально объявила о начале рецессии. С этого момента нам следовало изменить сообщение. Но как? С учетом коллапса таких компаний, как AIG, было понятно, что общественность станет крайне настороженно относиться к страховой отрасли в целом. Мы обнаружили, что в сложные времена для экономики особую роль начинают играть личные связи. Потребители испытывали страх, с которым не сталкивались несколько десятилетий. Мы решили использовать прямой подход и*



откровенный разговор. На дворе стояли трудные времена, а мы понимали, что именно чувствуют наши клиенты. Мы смогли укрепить доверие с их стороны, рассказывая им о том, что начали свою деятельность во времена Великой депрессии и пережили уже 12 рецессий. Мы говорили, что знаем, как предсказывать шторм, и что поможем им прорваться через него, что они находятся в тех же надежных руках, что и раньше.

Созданная нами ассоциация с «надежными руками» оказалась особенно востребованной во времена, когда потребители нуждались в доверии. «Возврат к истокам» – это сочетание искреннего участия и прагматизма. В тяжелые времена не обязательно испытывать одиночество.

**– Признание того факта, что наступили тяжелые времена, представляется нам идеальным примером прозрачного сообщения. Был ли какой-то риск в том, что вы вспоминали о 1930-х годах?**

– С одной стороны, воспоминание о Великой депрессии казалось нам достаточно рискованным, но с другой – это же была правда. Я не думаю, что когда вы говорите правду и при этом успокаиваете слушателя, это сколько-нибудь рискованно. Почему бы не встретить тяжелые времена с высоко поднятой головой? Разумеется, воспоминания о Великой депрессии сложно назвать романтичными. Но 1930-е годы резонируют с чувствами потребителей, ассоциируются с определенными ценностями: простотой, бережливостью и честностью. Но потребители также помнят и об изобретательности – в конце концов, американцам удалось с помощью упорных усилий преодолеть последствия Великой депрессии.

Основная задача «Возврата к истокам» заключалась в том, чтобы не вгонять людей в депрессию. Мы хотели, чтобы кампания была оптимистичной. Мы хотели сказать: «Если мы будем вместе, то сможем все преодолеть».

Говоря о ценностях, которые сохранили свою важность – доме, семье, правильном распределении времени жизни, – мы нащупали

существенную деталь, присущую эре депрессии. Мы поняли, что «дела идут плохо, но мы с вами в одной лодке». И после того, как мы все вместе пережили сильный шок, настало время готовиться к будущему.

В рекламном ролике Allstate под названием «Возврат к истокам», созданном агентством Leo Burnett, главную роль исполнил актер Деннис Хэйсберт, игравший Дэвида Палмера, первого афроамериканца – президента США в популярном сериале «24».

Хэйсберт шел вдоль огромных фотографий, на которых печальные картины времен Великой депрессии сменялись более радостными изображениями семей и дружеских компаний, снятых в разные десятилетия истории страны и изображавших повседневные дела.

Текст роликов был простым, но прекрасным:

*1931-й... был не самым лучшим годом для начала нового бизнеса.*

*Однако именно в этот год Allstate открыла свои двери.*

*Компания, пережившая 12 рецессий, обнаружила интересную закономерность: после того как уходит первый страх, многое меняется. Люди начинают наслаждаться простыми вещами. Ужином, приготовленным дома. Временем, которое мы проводим с любимыми. Удовольствием от того, что мы делаем. Всем тем, на что мы можем рассчитывать.*

Хэйсберт успокаивает и направляет зрителей, смотрит им прямо в глаза и умело использует паузы для достижения нужного эффекта. Он выбирает самую правильную для этих времен успокаивающую интонацию.

*Пришло время вернуться к истокам.*

*И эти истоки благие.*

*Защитите их.*

*Передайте их... в надежные руки.*

**– С нашей точки зрения, идея «Возврата к истокам» – это не просто коммерческая реклама, это сообщение об определенном отношении к происходящему, адресованное и потребителям, и другим поставщикам финансовых услуг...**

– «Возврат к истокам» – это нечто большее, чем идея рекламного ролика. Динамика развития в нашей категории предопределяется понятием «цена, переход и сбережение». Потребители хотят упростить дела со своими бюджетами, но при этом они готовы вкладывать деньги только в то, что для них важно. Мы всегда были очень доступны, но это не имеет ничего общего с дешевизной. Мы говорим потребителям: «Вы получаете в точности то, за что платите».

Мы хотели поговорить с ними о ценностях, о правильном размере бюджетов и о том, как свести концы с концами. Но мы не просто говорим об этом. Мы подкрепляем свои слова и с помощью агентов Allstate, работающих с каждым клиентом, и с помощью нашего веб-сайта, на котором опубликовано множество подсказок по вопросу сбережения денег (например, о том, как сэкономить на текущем обслуживании автомобиля или снизить коммунальные платежи), а также приведены ссылки на сайты, где публикуются купоны на скидки».

**– Какова была ответная реакция потребителей?**

– Через несколько дней после начала трансляции ролика мы начали получать телефонные звонки и сообщения по электронной почте с благодарностью компании за рекламу. Один зритель написал нам: «Ваша новая реклама позволила посмотреть на многие вещи с другой точки зрения и смогла создать поистине приятные мгновения в нынешние пугающие времена, наполненные неуверенностью». Никогда прежде не было столь активной ответной реакции на нашу рекламу. Мы получили массу электронных писем от учителей, медсестер и семей из разных уголков страны, в которых люди говорили, что реклама согрела им сердце. Думаю, мы попали прямо в болевую точку.

## **Отринуть страх и алчность: как создать новый импульс?**

*Профессор Жан-Клод Ларреш, преподаватель маркетинга программы Альфреда Хайнекена в INSEAD.*

Если считать, что банки и страховые компании делают социально полезное дело – а нам сложно представить, что общество XXI века способно функционировать без них, – то почему их ненавидят собственные клиенты по всему миру?

Возможно, «ненавидят по всему миру» сказано слишком сильно, но даже до начала финансового кризиса было сложно представить, что найдутся потребители, относящиеся к брендам в области финансовых услуг с таким же восторгом, как и к Apple, Ferrari или Virgin Atlantic.

Почему потребители не любят свой банк так же сильно, как iPod?

Причина кроется в том, что предложения для клиентов этой отрасли в лучшем случае выглядят недостаточно привлекательными, а в худшем – вызывают недоверие и другие отрицательные эмоции. Одна страховая фирма, с которой мы сотрудничали, провела опрос среди своих сотрудников, чтобы выяснить, сколько из них воспользовались скидкой, которую компания предоставляла для них за пользование ее собственными страховыми услугами. Фирма с изумлением узнала, что 60 % ее сотрудников покупали страховки у конкурентов, так как им было «слишком сложно» вести дела с собственной компанией. И если это чувствовали сотрудники, то представляете, что должны были чувствовать клиенты?

В течение многих лет финансовые компании тратили огромные деньги на свой маркетинг как дружелюбных, заботливых и внимательных партнеров – при этом на протяжении многих лет клиенты в ответ лишь презрительно фыркали. Ни для кого не было

секретом, что восприятие финансовых услуг со стороны клиентов было ужасным. Если бы даже малая часть этих маркетинговых ресурсов оказалась потрачена на то, чтобы выяснить источники беспокойства клиентов, и на ответные действия, связь между населением и финансовой отраслью была бы куда более позитивной. Если бы вместо несистемных косметических мероприятий по улучшению сервиса для клиентов поставщики финансовых услуг сосредоточились на систематическом улучшении своего предложения для клиентов, то их бренды стали бы столь же популярными, как Apple.

Катастрофический обвал в секторе финансовых услуг предоставил нам редчайшую возможность трансформировать этот бизнес и создать организацию, по-настоящему выстроенную вокруг интересов клиентов. В книге «Эффект импульса»<sup>[12]</sup> я показываю, каким образом можно восстановить доверие клиентов и обеспечить устойчивый, эффективный и основанный на работе с потребителями рост с помощью процесса, состоящего из восьми этапов. Ключевым элементом этого процесса является в первую очередь глубокое понимание клиента (consumer insights), позволяющее создать мощные предложения, которые ведут к вовлечению клиента.

Главной движущей силой импульса роста является вовлеченность клиента – активная, преданная и продолжающаяся во времени связь между клиентами и компанией. Возьмем, к примеру, First Direct – британский банк, не имеющий отделений. Не менее 70 % его клиентов настолько ценят сотрудничество с First Direct, что с готовностью рекомендуют его своим друзьям. 70 %! Треть новых клиентов банка приходит после личных рекомендаций – иными словами, First Direct вообще не тратится на их привлечение. Это реальная энергия для эффективного роста. First Direct – не просто банк, это мощное предложение, каждый аспект ценности которого вступает в резонанс с ожиданиями, потребностями и ощущениями его клиентов. Мощные предложения не могут родиться в рамках традиционной системы создания продуктов. Точно так же они не

могут появиться за счет постепенных дополнений к существующим предложениям или копирования идей конкурентов. Они основаны на глубоком понимании эмоций потребителей. Получить столь глубокое понимание возможно только благодаря тщательному изучению и открытиям.

Банкиры и инвесторы уже давно осознали всю силу эмоций. «Бойтесь, когда другие алчут, и будьте алчны, когда остальные боятся», – сказал однажды Уоррен Баффет. Для того чтобы отрасль финансовых услуг смогла серьезно перестроиться, ей придется разобраться с куда большим спектром человеческих эмоций, чем страх или алчность. Действия клиентов, основанные на эмоциях, оказываются значительно сильнее, чем действия, вызванные рациональным размышлением. Успех First Direct был не связан с конкуренцией в области процентных ставок. В его основе лежат уважение и признание, которые испытывал каждый клиент этого банка. Сотрудники страховой компании, нашего клиента, отказывались от продуктов своего работодателя не потому, что те были слишком дороги, а вследствие разочарования и отчаяния, с которым они могли бы столкнуться, подав заявление о наступлении страхового случая. Только когда компании получит глубокое знание (insights) об этих вещах, она сможет надеяться, что ей удастся создать мощное предложение, а затем и насладиться эффективным ростом вследствие хорошей работы.

## **Глава 2**

# **Потребители жаждут прозрачности и простоты**

Доводилось ли вам видеть, как работает Гордон Рэмзи в телевизионной передаче Ramsay's Kitchen Nightmares? Рэмзи – всемирно признанный повар, владеющий несколькими известными ресторанами по всему миру и собравший целую коллекцию звезд Мишлен<sup>[13]</sup>. В телевизионном шоу Ramsay's Kitchen Nightmares он помогает другим владельцам ресторанов, оказавшимся не столь удачливыми. После просмотра нескольких эпизодов шоу вы начинаете понимать, в чем заключается его рецепт. Прежде всего, он сокращает количество позиций в меню с 60 до 15 или менее. Кроме того, он готовит все блюда из свежих ингредиентов известного (в идеале местного) происхождения. Шоу Ramsay's Kitchen Nightmares пользуется огромным успехом и транслируется в десятке стран. Одна из причин его популярности заключается в том, что Рэмзи действует в соответствии с двумя тенденциями в поведении потребителей – желанием прозрачности и стремлением к простоте.

## **Что мы имеем в виду под прозрачностью?**

Слово «прозрачность» в наши дни используется достаточно часто. По данным ежегодного глобального опроса, проведенного Global Language Monitor в 2009 году, это слово оказалось на десятом месте в списке наиболее популярных английских слов. Стремление к прозрачности можно назвать глобальной тенденцией в поведении потребителей практически во всех отраслях. Судя по данным Edelman Trust Barometer за 2011 год, «прозрачная и честная деятельность» представляет собой чуть ли не единственный важный фактор корпоративной репутации. Потребители все чаще хотят знать больше о компаниях, с которыми имеют дело, и об особенностях покупаемых продуктов и услуг. Они интересуются и структурой собственности в компании, и цифрами вознаграждения ее руководителей, и корпоративной политикой, и условиями труда, и производственными процессами, и качеством ингредиентов. Они также требуют полной прозрачности в вопросах ценообразования и свойств продуктов – за что именно я плачу и чего не получаю при покупке, – стремясь найти наилучшее, самое дешевое или этически адекватное предложение. Благодаря растущему количеству информационных источников потребители с лихвой обеспечены информацией о различных поставщиках на рынке, о деятельности корпораций, о стандартах качества и услуг. У них есть возможность узнать о впечатлениях от общения других клиентов с той или иной компанией.

На сайте [fatburgr.com](http://fatburgr.com) размещена информация о пищевой ценности (количество калорий, жиров, углеводов и клетчатки) для каждой позиции из меню 25 ресторанов быстрого обслуживания вроде McDonald's или Subway. Данные [fatburgr.com](http://fatburgr.com) можно также увидеть с помощью iPhone (и это



очень удобно, если вы ждете очереди в кассу в таком ресторане).

Тенденция к прозрачности напрямую связана с перемещением влияния от производителей к потребителям. Прозрачность позволяет потребителям проводить исследования, сравнивать и оценивать различные варианты предложений, а за счет этого оказываться в более выгодном положении, основанном на эмпирическом знании.

Очевидно, что многие компании осведомлены об этой тенденции и реагируют на нее. К примеру, несколько лет назад крупные пищевые гиганты, такие как Unilever и Nestlé, решили сделать свои компании, прежде стоявшие в тени известных брендов, более заметными в глазах потребителей. Теперь фирменный знак Unilever можно увидеть на каждом товаре, производимом компанией, хотя раньше на упаковке чаще использовалось название продуктового суббренда. Так как цепочки поставщиков в пищевой отрасли стали более сложными, многоуровневыми и международными, прозрачность производства и продукции становится все важнее. Речь может идти и о простых решениях, таких как указание страны-производителя и перечисление ингредиентов, и о более сложных, например размещение на упаковке информации о том, какие ингредиенты отсутствуют в продукте, или о том, стоит ли пользоваться продуктом людям с определенными типами аллергии или непереносимости. Иными словами, прозрачность оказывает важное влияние на процессы выбора продукта, установления на него цены, оценки премиальных свойств и лояльности к бренду.

Примечательно, что в разговорах с руководителями компаний, оказывающих финансовые услуги, мы часто замечаем одну и ту же семантическую проблему. Финансовые руководители обычно думают о прозрачности баланса и другой финансовой отчетности. Включены ли все обязательства в баланс и существуют ли так называемые внебалансовые позиции? Разумеется, эта точка зрения сильно отличается от точки зрения потребителей.

Для потребителя «прозрачный» означает «легко заметный», «понятный» и «свободный от обмана». Прозрачность напрямую связана с открытостью, с предоставлением информации, которая проясняет для них ситуацию. Прозрачность должна позволять потребителям оценивать компанию с любой уместной в той или иной ситуации точки зрения. Она означает предоставление потребителям информации о философии компании, о том, что она делает с депозитами своих клиентов, и (в свете вопроса о восстановлении или поддержании доверия) информации о финансовой стабильности компании.

Компаниям нужно понять, какая информация наиболее важна для потребителей, а затем сделать ее доступной, заметной и понятной.

## **Что мы имеем в виду под простотой?**

Потребители стремятся к упрощению из-за информационной перегрузки и необходимости делать выбор: в нашем все усложняющемся мире потребители часто чувствуют себя ошеломленными.

С одной стороны, речь должна идти о том, что потребители хотят тратить меньше сил и экономить свое драгоценное время. Они предпочитают продукты и услуги, с которыми могут легко и быстро разобраться. Принимая решение о покупке, они стремятся к прозрачным, но при этом простым решениям, о которых им хватает информации. Они считают, что вероятнее всего это решение окажется для них правильным. В сущности, они просто хотят принять решение и пойти дальше. Время для них кажется самой важной валютой. Когда они покупают, к примеру, новый домашний кинотеатр, то хотят, чтобы он начал работать через несколько минут после подключения. Им не хочется читать толстые инструкции для пользователей. Выбирая поставщика услуг, они хотят быть уверенными, что, если у них возникнет проблема, они смогут быстро связаться со справочной службой и решить вопрос без особых хлопот.

С другой стороны, потребители все чаще чувствуют, что «меньше [вариантов]» означает «больше [удобства]». Им не нравится выбирать из множества вариантов. Кредитный кризис позволил этой группе процветать и создать новый стиль жизни – бережливость по своему усмотрению. Все чаще мы видим, как потребители, которые добровольно соглашались на жесткую экономию, предпочитают простые продукты. Многие из этих потребителей поймут, что более простые и недорогие продукты, в сущности, не так уж и плохи и во многих случаях способны значительно упростить их жизнь. Разумеется, все они отлично усвоят этот урок и будут помнить его после кредитного кризиса.

## По-настоящему просто

Тот факт, что потребители требуют простоты, отлично иллюстрируется невероятным успехом журнала Real Simple, лозунг которого гласит «Жизнь становится проще с каждым днем»<sup>[14]</sup>. Спустя девять лет после запуска этого проекта у Real Simple 8,6 миллиона ежемесячных читателей, это самый быстрорастущий журнал в США. Real Simple – настоящая жемчужина в портфеле изданий Time Warner, он публикуется от США до Японии.

Журнал (а также, разумеется, его сайт) наполнен подсказками и советами о том, как упростить повседневную жизнь. В нем описаны инструменты, которые помогают принять решение, а также даны подсказки, как сделать что-нибудь побыстрее.

Многие успешные компании берут на вооружение тенденцию к упрощению. Авиакомпания-дискаунтер Easyjet даже включила обещание простоты в свое название. Unilever сократила количество своих брендов на 75 %. Простота представляет собой ключевой фактор для множества компаний, работающих в области потребительских технологий, таких как Apple – настоящей иконы простоты, TomTom, Google или Philips, известной своим девизом «Разумно и просто». Не отстает от них и Microsoft, рекламируя теорию упрощения таким образом: «Ваш PC теперь более простой. Мы создали Windows 7 для упрощения ваших повседневных задач». В области финансовых услуг с позиций упрощения достаточно наглядно выступает ING Direct, для которой простота лежит в основе бизнес-модели. Мы все чаще замечаем, как поставщики финансовых услуг по всему миру делают особый акцент на простоте в своих названиях и рекламных лозунгах. К примеру, Bank of America в конце 2009 года начал говорить о «простом, ясном и прямом» банковском обслуживании.

Фокус на упрощении – это мудрый выбор. По данным исследования потребителей, проведенного VODW и MarketResponse, **восемь из десяти человек считают простоту важным свойством финансового продукта в процессе ориентации, покупки, фактического использования продукта или услуги, а также в послепродажном сервисе.**

### **CheBanca! Что за банк!**

В мае 2008 года итальянский инвестиционный банк Mediobanca открыл новый розничный банк под названием CheBanca! – по-итальянски это значит «Что за банк!». CheBanca! играет на несовершенстве итальянского рынка, известного своими слишком сложными и высокозатратными продуктами. Новый банк предлагает клиентам простые, безопасные и недорогие продукты – все это отлично привязывает предложение банка к конкретным нуждам современных потребителей. С точки зрения бизнеса банк предлагает своим клиентам только то, что им может понадобиться, делает это эффективно и применяет в своей работе высокие стандарты сервиса и профессионализма.

За первый год своего существования CheBanca! получил рекордные 5,3 миллиарда евро в виде депозитов и открыл 170 тысяч текущих клиентских счетов. Существуют вполне четкие индикаторы того, что рынку понравилась идея CheBanca! И он вознаградил банк за его прозрачный, эффективный и отличающийся от других подход. С учетом не самых благоприятных рыночных условий достигнутый им результат кажется еще более позитивным.

## Простота во всех сегментах

Мы замечаем стремление к большей прозрачности и простоте во всех сегментах. Речь идет не только о розничном банковском обслуживании или массовых богатых сегментах, но и о клиентах частных финансовых управляющих. По данным исследования Barclays Wealth, частные инвесторы все чаще начинают пользоваться более простыми классами активов: недвижимостью, денежными средствами, правительственными облигациями и локально котируемыми акциями. Инновационные и сложные продукты временно лишились статуса интересных. Кризис дал ясно понять, что клиенты – и менеджеры, отвечающие за связи с ними, – зачастую не могут справиться со слишком сложными для понимания предложениями. Для большинства клиентов наилучшими кажутся простые и хорошо продуманные решения. Это ясно видно. Люди больше не хотят инвестировать в продукты, которые им непонятны. Даже в столь разнообразной категории, как инвестиции, мы уже наблюдаем рост доли индексных фондов, фондов plain vanilla<sup>[15]</sup> и так называемых трекеров. Трекеры (или торгуемые на бирже фонды), отслеживающие состояние индекса, биржевого товара или другой категории активов, выглядят привлекательными из-за сравнительно низких операционных расходов и простого доступа к рынкам, недоступным в обычных условиях. Особенно это заметно в США – тремеры активно проникают и на институциональные, и на частные рынки. Быстро растет их популярность и в Европе. Это не радует банки или инвестиционные компании, в основном из-за сравнительно низкой маржи по этим продуктам. По данным отчета World Wealth Report за 2011 год, подготовленного компаниями Capgemini и Merrill Lynch, прозрачность отчетности и комиссий является одним из шести важнейших приоритетов для клиентов из группы HNW, а 93 % из них заявляют о важности прозрачной работы.

Это подтверждает и Ян Лодевик Роброк, управляющий директор компании BNP Paribas Investment Partners Nederland: «Одним из наиболее заметных трендов после кризиса является стремление потребителей к большей прозрачности и большей простоте предлагаемых им продуктов, и отрасль уже находится на пути удовлетворения таких потребностей. В качестве примеров этой тенденции стоит привести две особенные категории. Первая – возросший спрос на индексные фонды и трекары. Эта тенденция была заметна и прежде, а кризис просто послужил для нее катализатором. Следует отметить, что, хотя эти продукты и кажутся прозрачными, стоит учитывать связанные с ними риски и соотносить продукты с готовностью клиентов к риску. Прозрачность не то же самое, что отсутствие риска. Второй пример связан с разнообразными формами структурированных продуктов. В целом при наличии разнообразных средств, применяемых в разных обстоятельствах, простота отвечает ожиданиям, но не всегда идет рука об руку с прозрачностью всех этих продуктов».

## **Прозрачность стала необходимой, а простота – это лучший способ ее достичь**

Как связаны между собой прозрачность и простота? На первый взгляд может показаться, что эти две тенденции следуют в противоположных направлениях. Действительно, прозрачность как бы говорит нам, что чем больше информации, тем лучше, и это противоречит нашему пониманию простоты. Мы верим, что прозрачность является необходимым и обязательным условием работы любой компании в любой отрасли и, следовательно, работы поставщиков финансовых услуг. А простота представляет собой способ, с помощью которого мы можем добиться прозрачности на уровне потребителя. Если компания справилась с задачей упрощения, ей гораздо легче стать прозрачной.

Проведенное IBM в 2007–2008 годах исследование в Европе, США и четырех странах Латинской Америки показывает, что клиенты страховых компаний действительно нуждаются в прозрачности. Цена, несмотря на всю свою важность, перестала быть единственным важным определяющим фактором для потребителей.

В Европе и Латинской Америке потребители уделяют прозрачности все больше внимания. Высоко оцениваются и такие факторы простоты работы, как быстрая и необремененная деталями процедура удовлетворения страховых требований и ясная документация. В США цена продолжает исполнять роль «гигиенического фактора», который снижает скорее риск неудовлетворенности потребителя, а не мотивации к покупке.



## **Почему все эти тенденции так важны для области финансовых услуг?**

Совершенно ясно, что все инициативы, направленные на увеличение прозрачности, начали проявляться еще перед кризисом. Предпринятая в 2006 году британским Управлением по финансовому регулированию и надзору инициатива под названием Treat Customers Fairly (TCF) призвана обеспечить «потребителей ясной информацией, что позволяет им быть надлежащим образом информированными до, во время и после покупки».

В наши дни (и особенно в области финансовых услуг) потребители все сильнее хотят прозрачности и простоты потому, что с их точки зрения кредитный кризис был связан в значительной степени с чрезмерной сложностью и нехваткой прозрачности. Они считают, что именно чрезмерная сложность и отсутствие прозрачности послужили причиной высокого риска и утраты контроля. Ипотечные продукты, поначалу представлявшие собой разовую сделку только между заемщиком и кредитором, превратились в непрозрачное постоянное взаимодействие между сотнями банков по всему миру.

По данным опроса американских домовладельцев и инвесторов, проведенного в 2009 году компанией Siegel+Gale, 75 % респондентов уверены, что важную роль в финансовом кризисе сыграли сложность и недостаточное понимание. 63 % участников опроса считали, что «банки, ипотечные кредиторы и Уолл-стрит сознательно усложняли ситуацию с тем, чтобы спрятать риски или не позволить людям понять происходящее». Поэтому нет ничего удивительного в том, что, по данным того же исследования, 79 % американцев попросили президента Барака Обаму сделать приоритетами ясность, прозрачность и простоту.

Уже упомянутое в первой главе исследование VODW показало, что доверие потребителей на 40 % формируется за счет их ежедневных впечатлений от получения той или иной услуги. Их впечатления должны быть простыми и понятными – понятный продукт, доступная организация, ясные и короткие процессы. Кроме того, компания должна делать то, что обещает, и не преподносить клиенту сюрпризов.

Мы ожидаем, что в области финансовых услуг **прозрачность и простота станут новыми тенденциями, актуальными в течение многих лет. Потребители, их организации, а также правительства и средства массовой информации станут отслеживать и оценивать, насколько хорошо финансисты адаптируются к этим тенденциям.**

Проведенное Еврокомиссией по делам потребителей в 2009 году исследование 224 европейских банков показывает, с чем именно сейчас сталкиваются потребители на ежедневной основе.

- Ценовая структура текущих счетов часто кажется им слишком непонятной. В результате потребители оказываются не в состоянии понять, сколько они в точности платят, а следовательно, они не могут сравнить разные предложения.

- Даже опытные профессионалы испытывали огромные трудности с тем, чтобы разобраться с информацией о банковских комиссиях, размещенной на сайтах банков, и определить величину реальных расходов. В 69 % случаев информация была настолько непонятной, что им потребовалось обратиться в банк за дополнительными разъяснениями.

- Для того чтобы детально ознакомиться с кредитными соглашениями некоторых британских банков, потребовалось не менее 55 минут вдумчивого чтения.

- Потребители в странах с неясной ценовой структурой (таких, как Австрия, Франция, Италия и Испания) платили больше за операции со своими банковскими счетами.

\* \* \*

Как уже было сказано, многие банки и страховые компании пытаются каким-то образом и в какой-то степени принять принципы прозрачности и простоты. Однако когда мы принимаемся обсуждать с ними детали, связанные с внедрением принципов прозрачности и простоты, то часто слышим в ответ девять причин (практически одни и те же), по которым они не могут полностью взять эти принципы на вооружение.

### ***1. «Вопросы конфиденциальности и сохранения конкурентных секретов»***

Прозрачность кажется многим компаниям неестественным типом поведения. Соответственно, ее внедрение вызывает массу возражений, в основном связанных с сохранением конфиденциальной информации. Многие руководители не хотят разглашать информацию, так как это может оказаться на руку их конкурентам.

### ***2. «Демистификация»***

Последовательное, с точки зрения клиента, внедрение принципов прозрачности и простоты естественным образом ведет к демистификации сложности многих финансовых продуктов. Это трудный вопрос, так как многие представители отрасли – посредники, консультанты по инвестициям, частные банкиры и разработчики продуктов и услуг в банках и страховых компаниях – считают, что их работа (и даже сама возможность ее существования) основана как раз на сложности. Однако **если вы не займетесь демистификацией своих финансовых продуктов, это сделают ваши конкуренты и клиенты, прибегнув к «мудрости толпы».**

### ***3. «Все становится одинаковым»***

Часто слышны жалобы на то, что при большей степени прозрачности все продукты станут выглядеть одинаково. Мы не можем с этим согласиться. С точки зрения потребителей, цена является важнейшим фактором продукта или услуги, когда речь идет о предметах широкого потребления. Если это так, то задача заключается в активном использовании воображения, создании новых идей и концепций, отвечающих реальным нуждам потребителей. Подумайте о воде – что может быть проще и прозрачнее? Тем не менее таким брендам, как Evian, Spa, Hildon, Perrier, Acqua Panna и San Pellegrino, удастся выделиться. Если сотрудник, отвечающий за маркетинг финансовой услуги, говорит о проблеме схожести, это значит, что ему не хватает идей и глубокого понимания потребителей. **Когда продукты становятся прозрачными и простыми, партию первой скрипки начинают исполнять идеи.**

#### ***4. «Почему нам нужно делать прозрачной информацию о размерах нашей маржи?»***

«Когда вы покупаете машину, то не знаете, сколько зарабатывает на вашей покупке дилер или производитель. И ни у кого с этим нет проблем».

В принципе это действительно так. К сожалению, финансовая отрасль сама по себе вызвала интерес общественности к своим прибылям из-за того, что требовала слишком много в некоторых категориях продуктов, а также выплачивала огромные суммы бонусов и вознаграждений своим руководителям, не обеспечивая при этом требуемого уровня сервиса. В сущности, финансисты сами загнали себя в угол. Поэтому теперь потребители будут по определению подозревать их в чем-то неблагоприятном и захотят увидеть, соответствует ли получаемая маржа ценам, усилиям и качеству финансовых продуктов.

#### ***5. «Если даже мы и сделаем все прозрачным, клиенты не станут понимать больше»***

Говоря о прозрачности и простоте, легко запутаться в дебрях семантики. Точка зрения потребителя или пользователя на простоту должна отличаться от точки зрения банка или компании, занимающейся технологическими разработками.

Водитель не должен в деталях понимать всю сложность механизмов под капотом. Однако он должен иметь возможность легко управлять автомобилем с помощью приборной панели, педалей и рулевого колеса.

То же справедливо и в отношении финансовых продуктов. Клиентам не нужно знать все технические детали, но они должны как минимум понимать риски и ожидаемую прибыльность, связанные с конкретным финансовым продуктом. К сожалению, в реальной жизни мы до сих пор часто замечаем огромные технические сложности в общении клиентов с финансовыми организациями (причем даже с теми, кто делает во имя прозрачности все что возможно).

## **Прозрачность в области частных инвестиций**

Ohren – новая компания в области управления финансовыми средствами, положившая прозрачность в основу своей стратегии. Ohren взимает лишь 1 % от величины активов за управление ими в интересах клиентов. Этот новый игрок на рынке не взимает никаких платежей за проведение сделок и не заставляет клиентов оплачивать другие, обычно хорошо спрятанные, расходы. В результате работа с Ohren оказывается чуть ли не на 80 % дешевле, чем с ее конкурентами. Подобная экономия на расходах приводит к улучшению показателя возврата на инвестиции для клиентов – за последние десять лет этот показатель составлял в среднем около 30 %.

Ohren способна исполнять свои обещания для клиентов благодаря полностью автоматизированной платформе по

управлению активами (основанной на теориях Марковича и Шарпа). Клиенты создают свой личный инвестиционный план (требуемый срок, целевые значения по прибыльности) с помощью расположенной в сети программы Ohren Planner. В результате они получают оптимальный для своих целей портфель. Специальный программный продукт, используемый для управления активами с определенной целью, постоянно отслеживает состояние клиентского портфеля и оценивает возможности по достижению указанной им финансовой цели. Если текущие обстоятельства позволяют это сделать, Ohren Planner предлагает клиентам изменить требования к доходности размещенных активов. Эта платформа не только обеспечивает полную прозрачность инвестиционного портфеля, но и позволяет любому клиенту видеть отлично спроектированные отчеты о состоянии дел.

#### ***6. «Полная прозрачность невозможна: у продуктов слишком много характеристик»***

Современные технологии позволяют компаниям одновременно быть прозрачными и простыми и при этом предлагать множество продуктов. То же касается и характеристик продуктов. И если вы как компания не способны сделать это сами, то за вас это сделает «мудрость толпы», ведь мнения других людей представляют собой еще одну форму прозрачности. Мы не имеем в виду жесткие функции продукта как таковые. Со временем простота, как родственная прозрачности тенденция, сделает продукты более простыми и имеющими значительно меньше свойств.

#### ***7. «Потребители слишком ленивы для того, чтобы тратить на поиск информации много сил»***

Это утверждение вполне справедливо в отношении большой доли потребителей. Но не для всех. Достаточно лишь посмотреть на популярность сайтов, на которых сравниваются разные

предложения, а также на то, какую важную роль играет Интернет в процессе ориентации. Более того, такая позиция игнорирует тот факт, что поиск информации становится с каждым днем все более простым и не требующим много времени. Компании, разделяющие подобную точку зрения, не хотят нацеливаться на самостоятельных клиентов или «максимизаторов», которые ищут наилучший вариант среди всех возможных. Кроме того, вследствие кредитного кризиса начинает расти и еще одна группа потребителей – бережливых, которую компании с такой точкой зрения предпочитают упускать из виду.

#### **8. «Прозрачность и простота не имеют смысла с точки зрения бизнеса»**

«Помогают ли прозрачность и простота обеспечить нам рост продаж и прибыли? Повышение прозрачности ведет к утрате части маржи».

Когда продукт становится более прозрачным, маржа действительно снижается. Это правда. Компании, работающие в области финансовых услуг, больше не могут рассчитывать на маржу в 25–30 %. Эти дни миновали. Мы общались с большим количеством представителей индустрии. По их мнению, с точки зрения потребителей, приемлемой будет маржа на уровне 8–15 %.

Пример ряда компаний, таких как Philips и ING, уже показал наличие прямой связи между целями бизнеса и простотой.

#### **9. «Онлайновые технологии приводят к снижению прозрачности»**

Кое-кто считает, что онлайновые технологии способствуют не повышению прозрачности относительно цен, а, напротив, позволяют компаниям стать менее прозрачными – компании могут предлагать каждому клиенту его собственную цену и повышать за счет этого маржу. Это утверждение справедливо, и подобные вещи вполне могут произойти. Однако потребители быстро узнают о таких действиях. С этим уже сталкивалась компания Amazon, которая

попыталась ввести ценовую дифференциацию: разным людям в зависимости от степени их готовности уплатить определенную стоимость предлагались разные цены на один и тот же товар. Отрицательная реакция потребителей была настолько сильной, что Amazon пришлось отказаться от этой идеи.

- Один французский управляющий активами насчитал в своем портфеле 400 разных инвестиционных фондов. Подобные цифры никак не помогают предложению компании стать более прозрачным. С точки зрения частных инвесторов (которые, впрочем, не являются основными клиентами для данного управляющего активами), ценность такого количества фондов в распоряжении менеджера или самого инвестора кажется спорной. Каким образом он сможет увидеть лес за деревьями?

- Директор немецкой компании, занимающейся страхованием жизни, рассказал нам, что (к своему немалому ужасу) выяснил: его компания активно предлагает не менее 150 продуктов. Если действовать в международном масштабе, объем предложения мог бы вырасти в десять раз. Представьте себе, что это значит с точки зрения продавцов и посредников: сколько знаний им нужно получить, сколько тренингов пройти, как много им нужно подготовить маркетинговых материалов или потратить времени на выяснение отличий между продуктами. Этим 150 продуктам соответствуют примерно 20 форм заявлений о заключении страхового договора – разумеется, это приводит к высоким операционным и технологическим расходам. За каждым продуктом закреплен свой менеджер, а за каждыми десятью менеджерами по продукту – менеджер группы. Каждый сотрудник получает часть дохода от управления своим продуктом. В настоящее время эта немецкая компания сократила количество своих продуктов до 25 и создала жесткий барьер, препятствующий



расширению ассортимента. Теперь их клиенты снова могут увидеть лес за деревьями. Прозрачность и простота повышают степень доверия со стороны потребителей и ведут к невероятному сокращению операционных расходов.

### **Деликатная тема**

Не так давно мы консультировали страховую компанию, которая хотела внедрить новый международный онлайн-проект. В процессе работы мы пригласили руководителей офисов из разных стран поделиться с нами своими пожеланиями и требованиями. Представители французского офиса настаивали на том, чтобы в онлайн-заявке на оформление продукта, создаваемой потребителями, присутствовало одно скрытое поле. Когда мы спросили, зачем это нужно, они рассказали, что во Франции существует традиция, по которой мужчина оплачивает страховку своей любовницы. Разумеется, жена клиента не должна была ни при каких условиях увидеть определенные параметры страхового полиса своего мужа.

\* \* \*

Требование прозрачности и простоты создает арену для действия и новую реальность, с которой финансовым учреждениям придется иметь дело в будущем. Мы предлагаем следующее развитие событий.

## **Технология ведет к развитию прозрачности и простоты**

Стоит помнить о сайтах, занимающихся агрегацией данных и проведением сравнений в области страхования и банковского дела, – механизмы их работы становятся все более изощренными. Эти сайты помогают потребителям снизить уровень напряжения, связанный с принятием решений. Они предлагают людям увидеть все возможные альтернативы, представляют информацию толковым и понятным образом, а посетители сайта могут сравнить между собой до пяти компаний, возглавляющих соответствующий рейтинг. Сравнение цен все чаще сопровождается анализом, который упрощает процессы принятия решений. К примеру, сайт [Validas – mybillaudit.com](http://Validas-mybillaudit.com) – анализирует счета за пользование мобильной связью и советует, какой именно компанией и тарифным планом стоит пользоваться, чтобы сэкономить максимум денег при том или ином виде использования телефона. Технология снижает уровень сложности.

Более того, опыт потребителей в одной отрасли автоматически становится для них своего рода стандартом в других областях. С этой точки зрения [Validas](http://Validas.com) устанавливает новый стандарт. Это же делает и [amazon.com](http://amazon.com), предлагающий миллионы продуктов, но использующий «мудрость толпы» и данные о покупках других потребителей для того, чтобы сделать каждому покупателю сопутствующие предложения. «Другие покупатели композиции А также купили композицию Б». Сайт [trendwatching.com](http://trendwatching.com) позволяет найти себе близнецов-потребителей (*twinsumers*) – потребителей, чей стиль жизни, симпатии и антипатии зеркально отражают ваши, и поэтому не исключено, что вы можете захотеть купить или испытать нужду в том же, в чем нуждаются и они. Сайт [amazon.com](http://amazon.com) не только предоставляет поразительно точные рекомендации, но и

значительно упрощает процессы: вы можете купить любой продукт всего за несколько щелчков мышью. За счет сокращения вариантов выбора в решающий момент потребителям кажется, что процесс принятия решения достаточно прост (несмотря на то, что на самом деле им доступно невероятно большое количество продуктов). Опыт онлайн-персонализации в amazon.com уже превратился в стандарт с точки зрения оценки нужд потребителей и создания персонализированных предложений.

Важной тенденцией развития в последнее время стало широкое распространение и активное использование мобильных телефонов, в особенности смартфонов. Быстро принятый рынком iPhone с его полумиллионом приложений, успешно конкурирующая с ним платформа Android, а также такие популярные устройства, как GPS-навигаторы, значительно упрощают нашу жизнь и делают ее более прозрачной для потребителя. **С помощью мобильного Интернета потребители могут заняться сравнением цен в любом месте и в любой момент.**

- Программа ShopSavvy позволяет потребителям сканировать баркоды с помощью камеры мобильного телефона. Затем ShopSavvy ищет наилучшую цену на продукт с этим кодом среди 26 тысяч онлайн-магазинов и местных ретейлеров. Программа позволяет купить продукт в онлайн и даже помогает найти ближайший к вам магазин с помощью Google Maps. Потребители оценили удобство этой программы – 8 миллионов человек используют ShopSavvy для того, чтобы найти лучшие условия сделок как в реальных, так и в онлайн-магазинах.

- Layar представляет собой приложение для так называемой дополненной реальности. Она показывает на экране телефона информацию об объекте, на который вы наводите камеру своего мобильного телефона. Программа Layar вышла на рынок одновременно с такими простыми приложениями, как

программы для поиска ближайшего банкомата. На следующих этапах развития программы потребители смогут направлять камеру на ряд домов на улице и находить цены и условия сделок для домов, выставленных на продажу, в том числе специальные условия ипотеки для банков, предложения по страховке, а также мнение других потребителей о предлагаемых продуктах. Потребители, таким образом, получают уместную информацию, облегчающую их повседневную жизнь, везде и всюду.

Помимо агрегации и сравнения возможностей в реальном времени, доступных благодаря современным технологиям и способствующих дальнейшему развитию прозрачности и простоты, можно ожидать появления многих других функций, причем в ближайшее время. Совершенно ясно, что одной из них станет система уведомлений. К примеру, самые последние модели навигационных устройств TomTom могут транслировать в режиме реального времени обзоры с сайта TripAdvisor, а также показывать бензоколонки с самыми низкими ценами по всему вашему маршруту. Несложно представить, что сделают системы предупреждения и уведомления в области финансовых услуг.

Все эти приложения обладают общей чертой: они ставят клиента в центре внимания и ориентируются на знания о нем. Это в корне отличается от прежнего подхода, при котором все внимание уделялось продукту и связанному с ним уровню профессионализма поставщика. Развитие не ограничивается технологиями. Победу одержат те технологии, которые помогают развить прозрачность и простоту, а значит, окажутся более уместными для потребителей.

### **Стремление к простоте ведет к революции в области мобильных платежей**

Благодаря массе новых инициатив и экспериментов мобильные платежи становятся все более доступными, а на рынок начинают входить такие непривычные участники, как Starbucks, PayPal и операторы мобильной связи. Набирают силу такие технологии, как мобильные кошельки и системы бесконтактных платежей. Впереди всех находится Великобритания, а также ряд азиатских рынков, в первую очередь японский. По данным Pew Research, 20 % представителей поколения Y<sup>[16]</sup> уже хотя бы однажды покупали как минимум один продукт с помощью мобильных телефонов.

Компания Juniper Research предсказывает, что к 2015 году общий объем мобильных платежей за цифровые и физические товары, денежные переводы и переводы по принципу «ближнего поля» (NFC transactions) достигнет 670 миллиардов долларов, то есть практически утроится по сравнению с показателем 2011 года (240 миллиардов долларов). Ожидается, что крупнейшими регионами в области мобильных платежей окажутся Дальний Восток и Китай: к 2015 году их доля составит почти 30 %. Рост будет наблюдаться и в Индии, где к 2015 году этим методом станут пользоваться свыше 400 миллионов человек.

Мобильные платежи быстро становятся вполне обычным делом, что, помимо прочего, стимулируется развитием новых технологий, таких как Near Field Communication (NFC), которая все чаще применяется в смартфонах. По расчетам компании Google, в 2014 году 50 % всех мобильных телефонов будут использовать технологию NFC, а Juniper Research считает, что объем операций по принципу NFC к 2014 году составит по всему миру около 50 миллиардов долларов.

Новые игроки никак не связаны ни с существующими бизнес-моделями, ни с используемыми в настоящее время IT-системами. Это позволяет им перепрыгнуть через головы нынешних игроков и внедрить низкзатратные новые

технологии. В то же время многие традиционные игроки выходят на рынки в составе партнерств. Большинство новых предложений в области мобильных платежей имеют общую черту: все они сфокусированы на идее простоты.

– Не так давно PayPal вывела на рынок bmrp – приложение, позволяющее пользователям обмениваться средствами с помощью смартфонов<sup>[17]</sup>. Это приложение еще сильнее упрощает возможность доступа к пользовательскому кошельку PayPal, созданному на основе «облачной» технологии. Интернет особенно важен для компании PayPal, с точки зрения которой для совершения сделок может использоваться любая платформа, имеющая соединение с Сетью. Неважно, идет ли речь о смартфоне, телевизоре, рекламном щите или даже о холодильнике. В 2011 году компания PayPal распространила свое кредо «Везде, всегда и в любых условиях» за пределы Интернета. Ее материнская компания eBay купила сервис Zong, позволяющий потребителям оплачивать покупки в кредит, погашаемый при уплате телефонных счетов. Помимо этого PayPal продвинулась в область офлайн-расчетов, позволив пользователям совершать бесконтактные платежи по определенным предложениям и типам скидок в магазинах, с автоматическим кредитованием пользовательских счетов в PayPal.

– Джек Дорси, сооснователь Twitter и один из основателей компании Square, поставил себе цель сделать так, чтобы заплатить за чашку кофе было бы так же просто, как купить песню на iTunes. В 2011 году Square представила устройство Square Card Reader, которое может монтироваться на iPhone, iPad или смартфоны с операционной системой Android, замещая терминалы кредитных карт в местах продаж.

– Система ClearXchange, созданная благодаря сотрудничеству Bank of America, Chase и Wells Fargo, позволяет

осуществлять частные переводы денег с помощью мобильного телефона или адреса электронной почты.

– В 2011 году Google совместно с рядом других компаний, в том числе Citigroup и Mastercard, представил концепцию мобильного кошелька, в котором могут объединяться данные нескольких дебетовых и кредитных карт, а также карт лояльности. Программа Google Wallet использует технологию NFC не только для совершения платежей, но и для активного вовлечения в общение с клиентом в определенные моменты его жизни – к примеру, программа на ежедневной основе показывает мобильную рекламу или предоставляет купоны из системы Google Offers с учетом типа поведения пользователя и в контексте его действий. Потребитель может получить доступ к скидкам с помощью одного-единственного нажатия на кнопку. Привязка к системе управления личными финансами делает работу еще более удобной – например, потребитель может легко проверить, достаточно ли у него денег на счете, а ретейлеры могут предложить ему различные планы по оплате покупки.

– Еще одна система мобильных кошельков – Isis – появится на рынке в середине 2012 года благодаря совместным усилиям AT&T, T-Mobile и Verizon Wireless. Она будет интегрирована с используемыми в этих компаниях системами CRM. Партнерами программы станут компании вроде Barclaycard и Discover. Одна из заявляемых целей проекта – сделать мир «кликабельным». В этой системе также будут использоваться купоны и специальные предложения.

– В июне 2011 года Visa купила южноафриканскую компанию Fundamo, что дало ей возможность получить доступ к системе мобильных платежей на растущих рынках.

– Значительную роль в росте мобильных платежей будет играть возможность покупки через мобильные телефоны билетов. Согласно проведенному компанией Juniper Research в

2011 году исследованию, к 2015 году более 500 миллионов человек по всему миру перейдут на использование мобильных телефонов вместо проездных документов в метро и автобусах. Это примерно в пять раз выше, чем показатель 2010 года: в настоящее время такого рода операции производятся в Японии и ряде европейских стран. К примеру, компания Navigo произвела в 2011 году пробный запуск сервиса в Париже, направленного на упрощение жизни пользователям метро и городских автобусов – их проездные документы передаются на смартфоны.

Многие из этих проектов пока что находятся в фазе тестирования. Разумеется, не все из них выживут, однако некоторые будут развиваться. Победу одержат те из них, которые не только преодолеют присущие новым технологиям проблемы безопасности и регулирования, но и заслужат одобрение со стороны коммерческих организаций и внесут свою лепту в то, чтобы сделать жизнь потребителей проще и удобнее, чем в нынешних условиях.



## **Прозрачность и простота не являются самоцелью**

В конечном счете вам нужна не дрель, а дыра в стене, в которую вы можете ввернуть крюк и повесить на него картину. Прозрачность и простота представляют собой, в сущности, всего лишь «дрель». В роли «отверстия в стене» выступают понимание, доверие и удобство, а под «картиной» можно понимать долгосрочные и взаимовыгодные отношения.

Таким образом, **поставщикам финансовых услуг прежде всего следует понять, что означают слова «прозрачность» и «простота» для их нынешних и будущих клиентов и что потребителям нужно больше всего, особенно в самые важные моменты жизни.** Основным элементом в этом процессе является определение прозрачности и простоты с точки зрения потребителя.

### **Шесть измерений простоты с точки зрения потребителей**

Исследование, проведенное VODW и MarketResponse в ряде отраслей (в том числе, страховой), позволило определить шесть измерений простоты.

1. Вразумительность – насколько четко информация о продукте, услуге или процедуре доносится до аудитории. Сюда могут относиться четкие инструкции, объяснения условий действия страхового полиса, формы и письма, написанные понятным языком, а также толковое использование поясняющих визуальных материалов.

2. Доступность – насколько легко можно найти информацию о продукте, услуге или процедуре, причем в наиболее удобных

для клиента местах и в наиболее удобное для него время. Здесь речь может идти об офисах, работающих круглосуточно и по семь дней в неделю, о кнопке «позвоните сейчас» на сайтах компаний или наличии торговой точки в каждом крупном городе.

3. Общий вид – насколько удобно расположена информация о продуктах, услугах и процедурах. Здесь речь идет о стимулировании процесса принятия решения и проведении сравнений за счет предоставления информации хорошо организованным способом. К этой категории относятся качество совета со стороны опытных сотрудников и понятный портфель продуктов.

4. Время – насколько быстро происходят связанные с клиентом процессы, что именно приводит к сокращению времени обработки первичного запроса, времени ожидания и такой организации предоставления услуг, которая позволяет сэкономить время. Это может быть и возможность контакта со страховой компанией непосредственно в процессе покупки автомобиля, возможность воспользоваться несколькими услугами одновременно, а также сокращение количества шагов в процессе обработки заявления о страховом возмещении.

5. Усилия – насколько компания способна сократить как усилия со стороны клиентов, так и количество выполняемых им задач. Здесь речь может идти о задачах, которые потребитель прежде был должен делать сам и которые теперь выполняются его личным ассистентом в компании, службой доставки или автоматизированно. Это может быть поддержка в критически важные моменты – например, представители страховой компании могут забрать ваших детей из школы, если вы попали в ДТП.

6. Гибкость – в какой степени продукты или услуги могут быть модифицированы в соответствии с желаниями или потребностями клиента как до, так и после покупки. К примеру,

клиенты могут получить возможность заключить договор дополнительной страховки или изменить условия франшизы, выбрать условия гарантированного возврата денег при расторжении договора или иметь право отменить страховой полис в любой момент.

Исследование потребителей, проведенное VODW и MarketResponse в отношении целого ряда категорий продуктов, показывает, что понятия простоты и особенных потребностей различаются как для продуктов, так и для фаз цикла покупок или потребительских сегментов. Исследование показало, что «вразумительность» представляет собой самый важный фактор для потребителей финансовых услуг по всем сегментам. Потребители стремятся к ясности и понятным действиям в процессе покупки и использования финансовых продуктов. Страховые компании могут получить дополнительные очки в глазах потребителей, если подумают, помимо вразумительности, об экономии времени и усилий со стороны потребителей. Что же касается доступности, то она представляет собой базовое требование на всех стадиях цикла покупки и уже не может рассматриваться как способ повышения степени удовлетворенности со стороны клиентов.

С практической точки зрения простота в работе может приобретать множество форм: это и возможность покупок в онлайн, и простые для понимания инструкции, и возможность легкого отказа от покупки, и упрощение процесса оплаты, и снижение количества требуемых бумаг, и более быстрый сервис. Если говорить о страховой отрасли, то мы выяснили, что потребители с более высоким образованием хотят видеть в онлайн вспомогательные инструменты и детали по страховым продуктам. Потребители с более низким уровнем образования связывают простоту с легкостью при обработке заявлений о возмещении и ясной коммуникацией со стороны страховой компании. Вразумительность, экономия времени и усилий важны как на фазе

ориентации, так и на фазе использования страховых продуктов. Общение с потребителями, выслушивание их и ответная реакция на их действия крайне важны для понимания того, каким из вышеперечисленных измерений вы сможете воспользоваться, чтобы сделать жизнь ваших клиентов проще.

## **Когда «много» превращается в «слишком много»**

Люди не всегда испытывают удовольствие от большого количества вариантов действий. Часто большое количество вариантов мешает принять решение. Они становятся неуверенными, а процесс принятия решения вызывает у них стресс. В момент, когда потребителям необходимо сделать выбор, они могут оказаться парализованными страхом.

В своем бестселлере «Парадокс выбора: почему “больше” значит “меньше”»<sup>[18]</sup> американский психолог Барри Шварц проводит различие между двумя типами потребителей: максимизаторами (maximizers) и конформистами (satisficers). По словам Шварца, максимизаторы хотят получать только лучшее и «им необходимо быть уверенными в том, что каждая покупка и каждое принятое решение являются лучшими из возможных в данной ситуации». Они жаждут изучить все возможные варианты. Конформисты же, как отмечает Шварц, довольствуются тем, что считают достаточно хорошим и не беспокоятся о том, что могли бы найти что-то еще более хорошее.

Максимизация как образ мышления может находить разное выражение в зависимости от типа продукта или решения. С точки зрения максимизаторов, слишком широкий выбор оказывается настоящим кошмаром. Чаше всего широкий выбор приводит к росту их неудовлетворенности. Чем больше выбор, тем выше вероятность того, что они будут сожалеть о принятом решении, причем даже до момента его принятия. Шварц утверждает, что расширение возможностей выбора способно превратить людей в максимизаторов. Если потребителям вдруг становится известно о новых возможностях, они могут начать обращать на них больше

внимания. И в этом смысле расширение выбора приводит к росту количества несчастных людей.

Если перевести выводы Шварца в практическую плоскость в отношении финансовых услуг, то станет ясно, что финансистам следует особенно сильно поддерживать тех, кто склонен вести себя как максимизаторы. При отсутствии должной поддержки максимизаторы могут отложить принятие решения или вообще отказаться от него даже в случае, когда покупка им необходима. Люди, принимающие решения в отношении важных вопросов, например ипотеки, и сталкивающиеся с большим количеством вариантов действий, начинают беспокоиться о том, хватает ли им знаний о каждом варианте, и заранее предполагают, что будут сожалеть о неправильно принятом выборе. Возникшее в последние годы изобилие финансовых продуктов может само по себе стать источником неудовлетворенности.

**Компании, оказывающие финансовые услуги, должны четко и глубоко понимать, как относится к большому количеству вариантов действий их целевая группа, а также какое количество вариантов будет для них оптимальным.**

### **Слишком большое количество вариантов может вызвать смущение**

Исследования показывают, что оптимальное количество вариантов может различаться в зависимости от типа личности и культурного уровня. Наш опыт внедрения принципов простоты в различных отраслях показывает, что ограничение количества возможных вариантов обычно имеет положительный эффект.

- Клиент, занимающийся продажей автомобилей, может продавать вместе с ними сотни аксессуаров. Наличие большого количества вариантов сильно затруднило процесс решения, какими именно из них стоит торговать, – иногда это

затруднение столь велико, что может приостановить процесс покупки. Вместе с ним мы сгруппировали возможные варианты аксессуаров в три «пакета». Продажи аксессуаров выросли вдвое всего за несколько месяцев, причем в каждой стране, где работают наши клиенты.

- Для одной британской страховой компании мы провели исследование на тему оптимального количества вопросов в заявлении. Как и ожидалось, вариант с меньшим количеством вопросов считался более простым и предпочтительным. Однако будьте осторожны: изучая действительно важные решения, такие как страхование жизни, мы выяснили, что анкета из трех вопросов считается недостаточно полной, а следовательно, воспринимается как недостаточно надежная.

## **Просто не только покупать, но и продавать**

Если мы делаем наши продукты и услуги более легкими для понимания, потребителям станет легче их купить. Но, что не менее важно, мы должны сделать наши продукты легкими для того, чтобы их продавать.

Не так давно один из авторов открыл новый сберегательный счет – мы всегда воспринимаем это как прекрасную возможность протестировать предложение и пройти весь путь типичного клиента. Он посетил отделение крупного банка для того, чтобы найти информацию о различных возможностях, а затем и купить нужный продукт. Помогавшая ему сотрудница банка знала практически все о разных типах сберегательных счетов, предлагавшихся банком. Рассказывая о продукте, она упоминала все важные спецификации, такие как процентные ставки, длительность сроков погашения, случаи применения штрафных санкций и т. д.

После 15 минут общения посетитель спросил, какой продукт ему следует купить. К сожалению, она не смогла дать ему совет. Оказалось, что ее роль заключается в том, чтобы продвигать примерно 100 продуктов, начиная с банковских счетов и страховок автомобилей и заканчивая предложениями об инвестициях и ипотеками. Она могла без запинки пересказать ему содержание любой рекламной брошюры, однако не умела пользоваться этой информацией, чтобы дать клиенту наиболее подходящий ему совет.

Со сходными впечатлениями наверняка сталкивался почти каждый из вас. В целом у продавцов и посредников оказывается слишком много продуктов на продажу: и кредитные карты, и страховки, и ипотека и пенсионные фонды.

Из нашего почти 20-летнего общения с руководителями отделов продаж мы вынесли, что они помогут продавать только те продукты, в которых разбираются и о которых способны без проблем



рассказать клиентам. Для любого продавца процесс продажи представляет собой некий компромисс между усилиями и наградой.

Один из наших клиентов (банк) долго сопротивлялся предложенному нами снижению количества вариантов ипотеки, однако потом заметил, что после такого снижения продажи резко пошли вверх. Оказалось, что продавцы в новых условиях смогли сосредоточиться на продаже ограниченной номенклатуры продуктов и полностью понять все связанные с ними детали. **Таким образом, простота повышает эффективность усилий вашей команды продавцов**, так как у них будет больше времени для того, чтобы по-настоящему обратиться к потребностям клиентов, оценить их и предложить что-то действительно ценное.

## Прозрачность и простота определяют рост

Мы замечаем значительный прогресс в том, каким образом поставщики финансовых услуг берут на вооружение идею простоты. В прежние времена поставщики финансовых услуг превращали простоту в своего рода самообслуживание: они помогали клиенту помочь им самим. Это было вызвано, скорее, необходимостью снизить издержки, а не желанием удружить потребителей и предвосхитить их нужды. Поставщики финансовых услуг склонны воспринимать простоту как средство снижения расходов, особенно во времена экономической неуверенности. Более того, они склонны упрощать отдельные продукты, так как, по мнению потребителя, основная проблема как раз и связана со сложностью продуктов. Однако такая точка зрения слишком ограничена. Наш опыт показывает, что внедрение принципов прозрачности и простоты позволяет экономить сразу в двух направлениях. Очевидно, это помогает снизить расходы. К примеру, снижение количества продуктов и уменьшение степени сложности оказывают огромное влияние на величину операционных расходов и эффективность работы компании – как операционных подразделений, так и IT-отдела или отдела маркетинга. Но есть и другая, значительно более новая, точка зрения в отношении дохода.

**Банкам и страховым компаниям необходимо было бы инвестировать в простоту, даже если бы кредитный кризис не произошел: все дело в том, что простота немедленно приводит к структурному росту как объемов продаж, так и прибыли.** Наш опыт показывает, что каждая инициатива по упрощению работы финансовой компании может найти вполне конкретное выражение в точных целях и показателях, будь то рост продаж, повышение эффективности, клиентская удовлетворенность или лояльность.

## **Простота приводит к структурному росту как оборотов, так и прибыли.**

Факты и выводы, основанные на нашем опыте работы по всему миру:

- один из пяти потребителей желает платить больше за более простые предложения;
- чем проще процесс покупки, тем выше положительный отклик;
- более 33 % клиентов переключатся на другую компанию, если посчитают, что с ней «легче» работать;
- чем проще ассортимент, тем меньше будет «напряжение при покупке» – следовательно, повысится степень ответной реакции и снизится степень разочарованности после покупок;
- чем проще вам рассказать о продукте и объяснить его свойства, тем сильнее продавцы захотят продавать его и тем более привлекательным он станет для потенциальных покупателей;
- снижение, упрощение и изменение дизайна форм заявлений и котировок, а также снижение общего количества форм на 75 %, а вопросов в них на 50 % приводят к росту готовности купить, повышению клиентской удовлетворенности и снижению количества дорогостоящих ошибок;
- более простые и понятные письма, объясняющие клиентам, почему и как нужно реинвестировать средства, привели к росту доли реинвестиций с 14 до 38 %;
- чем проще продукт, тем чаще он будет нравиться клиентам, тем чаще они будут удовлетворены его использованием и станут рекомендовать его членам семьи, друзьям, знакомым и коллегам;
- упрощение продуктов и услуг приводит к повышению повторных покупок на 15–40 %. Простота является одними из

наиболее важных факторов развития лояльности;

- чем проще продукт, тем меньше возникает связанных с ним жалоб и возвратов, что, в свою очередь, ведет к снижению послепродажных расходов;

- за счет снижения количества точек контакта с десяти до одной доля при первом обращении вопросов удовлетворительным для клиента образом повысилась с 70 до 85 %;

- чем проще продукт, тем более «инновационным» становится образ поставщика.

## **Внедрение прозрачности и простоты требует обзора в 360 градусов**

Наш опыт во внедрении прозрачности и простоты в организациях по всему миру не ограничивается продуктами и услугами – мы размышляем и над вопросами маркетинга, ценообразования, брендов и торговых марок, дистрибуции, точками соприкосновения с клиентом, менеджмента, процессов и систем.

Потребители хотят, чтобы прозрачным стало и поведение компании, и ее отношение к ним. Они хотят знать о рисках, связанных с продуктом, и быть уверенными в том, что продукт и компания могут исполнить обещания, данные в маркетинговой коммуникации продукта.

Потребители также хотят получить возможность легко отследить конечный пункт, куда прибывают их деньги, во что инвестирует их собственный поставщик финансовых услуг, какие компенсационные схемы применяются в отношении его менеджмента, каким образом организована компания и с кем в ней нужно контактировать по тем или иным вопросам. То же самое применимо в отношении инвестиций в социально ответственные проекты, маркетинга и дистрибуции. Здесь речь может идти о том, кому принадлежат дистрибуционные компании, каковы условия перекрестного субсидирования или соглашений с посредниками.

Идеи прозрачности и упрощения должны находить выражение в повседневной работе – иными словами, потребителям должна быть предоставлена возможность покупать и использовать услуги по-настоящему простым способом.

Компании придется внедрить принципы прозрачности и простоты во всех точках соприкосновения, которые используют потребители, это поможет преодолеть имеющийся в отношениях с ними разрыв. Внутри самой компании речь может идти о преодолении разрыва

между обещаниями и структурой организации, исполняющей эти обещания.

Внедрение прозрачности и простоты требует обзора на 360 градусов.

### **Simple Term Life: простота во всех элементах**

Расположенная в Сиэтле компания Farmers Life снизила до минимума транзакционные издержки с помощью страховки Simple Term Life. Farmers Life смогла сэкономить время и повысить степень удобства как для клиентов, так и для своих 17 тысяч агентов. Ключом к этому успеху стало использование принципа простоты во всех элементах. Майк Келлер, вице-президент Farmers Life по маркетингу, рассказывает: «Покупка полиса страхования жизни не должна быть сложным и затратным по времени процессом. Потребители, после того как они тщательно обдумали предстоящую покупку, хотят, чтобы последующие этапы происходили быстро, без осложнений и напряжения. Все наши агенты единодушно согласились с тем, что заполнение полиса Simple Term Life оказывается для них ничуть не сложнее, чем заполнение полиса на страхование автомобиля или дома. Продукт прост сам по себе и доступен на трех разных уровнях с гарантированной величиной страховой премии. Кроме того, мы отказались от огромных форм заявлений, медицинского обследования и лабораторных анализов, что сократило срок получения полиса от недель и дней до минут и секунд. То, что могло бы занимать у других компаний до 20 дней, Simple Term Life может сделать меньше, чем за 6 минут. Эта сделка стала быстрой и простой за счет того, что мы применяем электронную форму подачи заявления, его подписания и анализа рисков. Этот анализ упрощается, так как заявление проходит ряд проверок по базам данных, точно так

же, как при оценке рисков перед оформлением страховки на автомобиль. Это чуть более сложный процесс, чем просто заполнение форм в компьютере. Система показывает лишь те вопросы, на которые необходимо отвечать в связи с особенностями того или иного заявления. На каждый вопрос нужно ответить всего один раз, а затем вся информация автоматически направляется в наши электронные системы оценки рисков. Этот процесс оказывается значительно более простым и дружелюбным как для клиентов, так и для агентов. Теперь мы используем безбумажные формы заявлений для всех наших продуктов, в том числе нового страхового полиса под названием Simple Whole Life Policy. Успех этой инициативы транслируется в другие компании в составе нашей группы».

Тенденция к прозрачности и простоте имеет огромные последствия для финансовых компаний. Мы выделяем 11 важных вопросов, на которые следует обратить внимание.

### ***1. Переопределение бизнес-модели***

Прозрачность, демистификация продукта или совета, а также их влияние на величину прибыли потребуют значительного видоизменения бизнес-моделей, в особенности моделей извлечения дохода.

Необходима последовательная работа по повышению эффективности расходов. Этого можно достичь за счет «растрясывания лишнего жирка», как делают многие компании в ответ на экономический кризис. Однако возможен и другой, лучший вариант: прежде всего вы определяете, где система несовершенна (причем с клиентской точки зрения), а затем размышляете, какие более толковые процессы могли бы внедрить. Внедрение принципов простоты во всех элементах компании, вне всякого сомнения, приведет к снижению операционных расходов.

Вне зависимости от этого **давление на маржу делает абсолютно необходимой экономию на масштабах. Таким образом, консолидация оказывается более важным вопросом, чем когда-либо ранее.** Возможно, это противоречит убеждению в том, что «маленькое – это новое большое», но консолидация тем не менее крайне важна. Вне всякого сомнения, экономии на масштабах можно достичь даже в особенных нишевых областях.

Мы предсказываем, что бизнес-модели в целом станут более прозрачными и открытыми. Это повлияет на все элементы бизнеса: не только на продукты, прибыль, цену и структуру вознаграждения, но и на величину бонусов, резервов, принятые в компании методы работы и принципы организации дистрибуционных партнерств. Процесс будет ускоряться за счет «мудрости толпы», а попытки жить в соответствии со старым принципом «невежество есть блаженство» станут попросту невозможными.

Альфонсо Запата, управляющий директор компании ING Direct Spain, рассказал нам о модели своей компании, основанной на принципе простоты: «Наша бизнес-модель имеет два краеугольных камня: действия клиентов как наших адвокатов в комбинации с низкими расходами. Основное условие ее работы – это простота. Все другие банки хотят охватить 100 % рынка. Мы точно так же, как они, ориентируемся на массовый рынок, однако не на 100 %, а на 95 % и забываем о 5 %, работа с которыми сопровождается массой хлопот и требует значительной кастомизации. Для этих 95 % мы удовлетворяем 100 % финансовых нужд, причем это не обязательно связано с большим количеством продуктов. Возьмем, к примеру, инвестиционные фонды: у нас их только четыре, в то время как у конкурентов сотни или даже тысячи. Нам же кажется, что даже из четырех фондов уже сложно выбирать».



## ***2. Ясность в отношении дистрибуционных партнеров***

Страховым компаниям необходимо сделать максимально ясными имеющиеся связи со своими посредниками и по возможности придать им новое значение. Принадлежат ли те страховой компании на 100 %? Есть ли в них доли других участников рынка? Прозрачность означает способность легко уяснить смысл не только самого продукта, но и всех звеньев в цепи.

Посредникам на страховом рынке придется сделать выбор: «Кто я – ретейлер или финансовый консультант?»

В настоящее время эти две бизнес-модели переплетены между собой. С одной стороны, посредники говорят об объективности и хотят, чтобы их считали доверенными финансовыми консультантами. С другой стороны, их доход формируется в основном из полисов, которые они продают как ретейлеры.

У такой смешанной модели нет будущего. Невозможно быть «объективным и вызывающим доверие советником», когда ваша прибыль формируется за счет рекомендуемых вами продуктов. **Поэтому посредники либо превратятся в по-настоящему объективных консультантов, будут воздерживаться от предубеждений в пользу определенной компании и выстроят бизнес, основанный на гонорарах за консультации, либо станут позиционировать себя как ретейлеров в области финансов, предлагающих продукты одной или нескольких страховых компаний.** При этом им придется воздержаться от того, чтобы незаслуженно называть себя объективными. В данном случае они, в сущности, будут работать так же, как ретейлеры в области потребительских товаров или товаров длительного пользования.

## ***3. Фокусировка на компании, стоящей за брендом***

Потребители требуют прозрачности. Они хотят знать, с какой компанией имеют дело, и их решения станут в значительной степени основываться на репутации компании. Поэтому бренды самих компаний будут более эффективными, чем портфели брендов.

Только корпоративный бренд окончательно и однозначно характеризует компанию. Именно он олицетворяет собой настоящее «клеймо изготовителя». К тому же меньшее количество брендов повышает степень фокусировки организации, делает ее бюджеты более жесткими и позволяет развивать избранные бренды с большей глубиной. Не стоит забывать также о положительном влиянии экономии на масштабах. Компаниям придется реорганизовать портфели брендов, содержащие набор ярких и привлекательных торговых марок. Компания должна будет связывать известные на рынке бренды, которые она получает в результате консолидации бизнеса, с корпоративным, родительским брендом.

### **Несколько примеров**

- Британская страховая компания Norwich Union теперь называется Aviva, а французская AFG теперь известна под именем Allianz.
- В прежние времена компания Barclaycard US предпочитала прятать свой бренд за именами близких партнеров, таких как US Airways, LL Bean и Barnes & Noble. Однако в октябре 2009 года компания решила изменить свою стратегию и превратить Barclaycard в своего рода знак доверия, сходный с концепцией Intel inside. Это решение было связано с тем, что времена менялись и потребители начали относиться к подобному использованию бренда как знаку качества.
- Банковский бренд Santander почти не пострадал по время кредитного кризиса, поэтому его можно было использовать для ребрендинга британских компаний Abbey National, Bradford & Bingley и Alliance & Leicester, а также Banco Real в Бразилии.
- Немецкие страховые бренды Karstadt Quelle, Victoria и Hamburg-Mannheimer теперь используют в своих названиях

слово Ergo – название материнской компании. Однако это можно считать неполноценным решением, так как Ergo Versicherungsgruppe (страховая группа) является основным страховым подразделением Munich Re.

В течение последнего года многие компании обратились к нам с вопросом, стоит ли провести ребрендинг их банка или страховой компании, серьезно пострадавших в результате кризиса. Мы полностью согласны с бельгийским гуру в области рекламы Гийомом ван дер Стигеленом, сказавшим: «Это чем-то напоминает попытки решить глубокую семейную проблему с помощью фразы «Дорогая, раньше меня звали Джек, но теперь меня зовут Адам, так что отныне все будет в порядке». Очевидно, что это не сработает. Столь же очевидно, что вы не воспринимаете свою жену серьезно. Вы, как и прежде, Джек, и если вы хотите, чтобы ваши семейные отношения сохранились, то вам следует проводить больше времени дома и удивлять свою жену тем, чего она от вас не ожидает. Помогайте ей на кухне и не забывайте убирать грязные носки».

Мы также считаем, что подобное развитие событий приведет к смерти частных марок отрасли финансовых услуг. В сущности, они представляли собой лишь посредников, изображавших банки или страховые компании. По большому счету, все эти частные марки появились на рынке лишь из-за желания воспользоваться традиционно присущей банкам сильной позицией на переговорах с клиентами, а не из-за ценности для потребителей и не из-за того, что потребители были в них заинтересованы.

### **Движение в сторону прозрачной и простой, при этом конкурентоспособной архитектуры бренда**

В нашем представлении бренд должен вносить свой прямой вклад в бизнес. Он представляет собой фактор выбора – не

больше и не меньше. Бренд должен помогать существующему или потенциальному клиенту выбрать именно наше предложение или получить от нашего предложения больше.

Это означает, что бренд должен подталкивать клиента к покупке на соответствующем рынке, в сегменте или категории лучше, чем конкурент. Количество брендов, необходимых вам как компании, зависит от того, насколько они в составе портфеля способны выполнять эту функцию.

Для того чтобы понять, сколько брендов вам понадобится для успешной конкуренции на различных рынках, в сегментах и категориях, прежде всего необходимо уяснить, что именно подталкивает клиентов на каждом рынке, в каждом сегменте или каждой категории к покупке, как оцениваются разные бренды (ваши и ваших конкурентов) с точки зрения этих факторов, определяющих выбор.

По нашему мнению, бренд выстроен на факторах, определяющих покупку. К ним относятся правильные ассоциации. И хотя набор этих факторов может различаться в зависимости от товарной категории, чаще всего для успеха достаточно от трех до пяти факторов. Именно они лежат в основе бренда как такового.

Если вы будете выстраивать бренд таким способом, то создадите настоящий фактор выбора, то есть бренд, который напрямую вносит свой вклад в развитие бизнеса.

#### ***4. Продуктовый портфель должен быть логичным и удобно спроектированным***

Крайне важно внимательно изучить имеющийся у вас набор продуктов. Если вы сможете значительно сократить их количество в процессе «редактирования» продуктового портфеля, то создадите достаточную степень контроля в структуре своего предложения. Рассматривайте в качестве источника вдохновения потребительские товары. Как выстраивается их предложение? В основе различных

продуктов лежат разные потребности. Компании на этом рынке используют систему торговых марок, показывающую, как разнообразные продукты связываются между собой, какая внутренняя логика и согласованность им присуща. Сравните эту систему с типичной линейкой сберегательных продуктов любого банка. Дифференциация здесь возможна практически по каждому атрибуту продукта: постоянная или переменная ставка по депозиту, пополняемость, частота выплат, размер первого взноса, максимальный размер депозита, санкции за преждевременное снятие денег и так далее. Однако ни один сотрудник банка или колл-центра не сможет объяснить, какой именно продукт вам нужно выбрать в зависимости от ваших специфических потребностей.

### **В процессе создания продуктового портфеля представляйте себе конструкторы Lego!**

Продуктовый портфель международного банка состоял из множества продуктов в различных категориях, адаптированных под разные типы рынков, на которых этот банк работал. Этот продуктовый портфель расширялся чуть ли не ежедневно за счет развития новых продуктов. В результате система столкнулась почти со всеми проблемами неэффективности, описанными нами в этой главе. В целом проблема выглядела следующим образом: повышение сложности в операционных процессах, работе IT, управлении продуктами, маркетинге и продажах снизило степень контроля и создало неудобства как для потребителей, так и для дистрибуционных партнеров, что привело к снижению эффективности продаж. Для решения этой проблемы раз и навсегда в банке было создано 25 строительных кубиков. Их идея заключалась в том, что менеджеры по продуктам могли создавать каждый продукт в сфере деятельности банка с использованием этих 25

кирпичиков и на основании знания о потребителях. Каждый из этих кирпичиков спроектирован с учетом интересов трех сторон: компании, клиента и дистрибуционного партнера. Каждый кирпичик, а также каждый его составной элемент представляли собой одновременно и направления расходов, и источник прибыли. При создании продукта необходимо принимать во внимание вопросы управления маржой, профиля денежного потока и период окупаемости. Создание и развитие предложения могут происходить лишь на основе четких правил и степеней свободы. Это касается и развития на основе информации о клиентах, и оценки ценности создаваемых предложений, и возможности использования тех или иных кирпичиков для создания убедительного маркетингового предложения.

Преимущества подхода в стиле Lego очевидны: экономия на масштабах приводит к ускорению процесса выхода продукта на рынок, повторного использования продуктов и их частей, а также оптимизации состава продукта и его цены. Подход в стиле Lego обеспечивает достаточное пространство для адаптации продукта под местные рынки и принятые на них правила работы. Работа основана на принципе свободы действий внутри 25 кирпичиков – это позволяет учесть специфику потребительского поведения и даже выхода товара на рынок в «местной упаковке».

Совмещение экономии на масштабах с уместностью предложения на том или ином локальном рынке помогает банку защитить свое конкурентное положение в каждой стране.

Простая линейка продуктов должна иметь следующие атрибуты.

– **Краткость** – у потребителей не должно возникать сложностей в процессе выбора и покупки. Возьмем, к примеру, iPod производства Apple. У этого продукта очень мало разновидностей. Во всем мире вы можете купить один и тот же iPod под одним и тем же именем. Во

многих крупных магазинах существует правило, согласно которому, когда на полку поступает новый продукт, он должен занять место какого-то из прежних.

– **Дополняемость** – у потребителей должна иметься возможность одновременного использования нескольких продуктов так, чтобы их функции не пересекались друг с другом. Этого можно добиться с помощью сопоставления или кластеризации свойств продукта. К примеру, страховая компания может сделать так, что ее клиенты никогда не будут дважды платить за один и тот же объект страхования.

– **Особенность** – потребители должны четко понимать различия между продуктами. Очевидно, что эти критерии связаны со всеми аспектами вашего предложения, в том числе ценовым.

Банки и страховые компании могут извлечь немалую пользу из этих трех критериев. Когда речь заходит о том, что продукт должен отличаться от остальных, часто это приводит к тому, что названия нескольких продуктов никоим образом не позволяют связать их друг с другом. И это может смутить клиентов.

В следующие несколько лет основным и важнейшим объектом инноваций в финансовой области станут услуги. Бренды в финансовой отрасли выстраиваются как раз вокруг сферы оказания услуг. Таким образом, очень важно понять, какие инновации в области оказания услуг способны яснее всего выразить корпоративный бренд, а затем развивать эти инновации в виде услуг от имени бренда. Примером такого подхода может служить инновационная концепция HelpPoint, созданная компанией Zurich Financial Services.

**The Dream Pack**

Для того чтобы жизнь потребителей была проще, финансовые организации должны понять, почему люди покупают их продукты. Люди не хотят покупать сберегательные счета, ипотеку или страхование дома – они хотят, чтобы у их детей были деньги на получение образования, или стремятся жить в новом доме. Standard Chartered First Bank Korea использовала этот факт для предложения ряда продуктов, созданных вокруг истинных потребностей клиентов. Эти продукты, получившие название Dream Pack, состоят из шести «готовых меню», включающих в себя продукты, особенно важные для клиентов на том или ином этапе его жизни. Каждый набор включает в себя комплект наиболее часто используемых финансовых продуктов, таких как кредитные карты, депозиты, ипотеки и потребительские кредиты, соединенные вместе таким образом, чтобы лучше всего соответствовать потребностям клиентов на том или ином этапе жизни. Во главу угла в каждом случае ставится удобство процесса покупок и связанные с ним впечатления.

Концепция Dream Pack чем-то напоминает готовые меню, висящие за кассами в ресторанах быстрого питания. К примеру, в офисах Standard Chartered First Bank размещается информация о наборе продуктов, связанных с покупкой дома, управления активами или потребительским кредитом. Клиенты заполняют простой тест, позволяющий определить природу их финансовых потребностей. После того, как клиенты демонстрируют сотрудникам банка результаты своих тестов, те рекомендуют им наиболее подходящий для их ситуации набор продуктов.

### ***5. Гиперсегментация отвлекает внимание, поэтому от нее нужно избавиться***

Фокусировка на ограниченном количестве сегментов крайне важна для любой организации, ориентирующейся на прозрачность и



простоту. Но стать по-настоящему прозрачным и простым сложно даже в одном сегменте, не говоря уже об огромном множестве подсегментов. Однако есть и хорошие новости: большинство финансовых организаций вполне может определить ограниченное количество сегментов (от трех до пяти), на которые ей имеет смысл нацеливаться. В маркетинге принято считать, что направленность усилий на определенный сегмент оправдана только тогда, когда этому сегменту соответствуют определенный набор потребностей, когда он достаточно велик и к нему имеется отдельный доступ. Последнее условие является для нас наиболее важным, и прежде всего мы должны разобраться именно с ним. В этом сегменте может находиться определенное количество целевых групп: молодые, пожилые, богатые и самостоятельные. Однако не все из них заслуживают одинаково пристального внимания.

#### ***6. Главное условие – представление о том, как потребители понимают прозрачность и простоту***

Поручите одному из своих сотрудников заниматься лишь одним-единственным делом – узнавать все, что только можно, о том, как потребители воспринимают понятия прозрачности и простоты. При изучении клиентов крайне важно понять, каким образом ваши целевые группы воспринимают и оценивают прозрачность и простоту. Что именно в прозрачности и простоте они ценят больше всего? Думают ли они прежде всего об экономии времени, минимуме усилий или вразумительности?

Вы не обойдетесь однократными исследованиями по этому вопросу. Вам придется постоянно проводить структурированные исследования для того, чтобы процесс развития прозрачности и простоты в различных сегментах и категориях не останавливался ни на минуту. Это также означает, что вы должны **внедрить принципы прозрачности и простоты в проводимые вами исследования и измерения, связанные с клиентами (такие как степень удовлетворенности и лояльности), и панельные исследования,**

**«живые лаборатории» и т. п.**

### ***7. Клиентам необходима поддержка во время всего путешествия***

Используйте современные технологии развития хорошо направленного процесса оказания советов – как при личном общении, так и через другие каналы.

Делайте уместные предложения, основанные на знании конкретного человека или его примерного профиля поведения. Давайте ему информацию, уместную именно для той фазы в процессе покупки, на которой клиент находится. Избавьте его от раздражения, связанного со «стандартными» советами, и в то же время стремитесь к повышению доли покупок. Организуйте информацию таким образом, чтобы целевым клиентам было удобно знакомиться с вашими предложениями.

Многие финансовые компании, такие как Barclays, уже начали использовать техники работы с профилями для поддержки процесса принятия решений их клиентами. Когда клиент изучает сложные и рискованные продукты, консультант может напомнить ему о реальных потребностях, зависящих от его личного отношения к риску.

Простота и прозрачность связаны с реальными впечатлениями и конкретными результатами. Каждый человек на протяжении жизни проходит через определенные события: женитьба, рождение ребенка или выход на пенсию. Вы как поставщик финансовых услуг должны быть доступны во время этих событий и предложить клиенту уместное и простое решение его проблем.

## **Интересные предложения**

- Asahi Life, крупная японская страховая компания, делит продукты на несколько вполне логичных категорий: события в жизни, жизненные риски, структура семьи, пол и возраст.

Вместо того чтобы изучать конкретные продукты, потребители могут увидеть все продукты, связанные с их профилем и определенными событиями в их жизни. Для Asahi Life в этой ситуации возникает возможность показать более широкий ассортимент продуктов и предложить клиентам не отдельные продукты, а несколько продуктов в связке.

- Американская компания Farmers поддерживает усилия клиентов по планированию их финансового будущего на основании готовых шаблонов. Майк Келлер из Farmers рассказал нам: «Наша программа Financial Blueprint Programme включает в себя восемь типов семей и стадий жизни, такие как женатые арендаторы жилья, большие богатые семьи или молодые семьи без детей. Эти шаблоны позволяют нам выступать с финансовыми предложениями, основанными на том, как обычно могут поступать и размышлять люди определенного типа, а не на том, сколько мы можем им продать. Теперь агенты и клиенты могут провести анализ основных потребностей всего за несколько минут, а не часов, как прежде. А далее мы проводим кастомизацию предложения на основании возможностей конкретного клиента».

## ***8. Предлагайте инструменты, упрощающие ежедневную финансовую деятельность потребителей***

Потребители хотят работать с брендами, которые на практике доказали свою готовность поддержать их с целью упрощения повседневной жизни. К примеру, некоторые компании предлагают инструменты для «управления личными финансами», помогающие клиентам создавать их бюджеты. Существуют инструменты, позволяющие работать со счетами, открытыми в различных финансовых учреждениях, и наглядно увидеть и динамику трат, и состояние сбережений. Эти инструменты усиливают связи с клиентами, особенно в тяжелую экономическую эпоху.

На рынке уже есть несколько приложений, упрощающих ежедневный финансовый учет, и их число постоянно увеличивается. Достаточно вспомнить такие программы, как Quicken, Wesabe и Mint. Большая часть этих программ позволяет потребителю увидеть общую картину и бережет их время и усилия. Фактически они используют самые важные измерения в восприятии потребителя, связанные с простотой. Некоторые программы по управлению личными финансами способны напрямую рассчитать размер текущих платежей и ставкой, которые потребители платят за использование банковских счетов или кредитных карт, а затем рассказать об альтернативных предложениях, позволяющих сохранить больше денег и основанных на профиле людей, сходных с вами. Таким образом, возникает совмещение спроса (объединение всех финансовых счетов) и предложения (получения единой картины транзакций с несколькими финансовыми поставщиками). И в будущем это, как нам кажется, значительно изменит принятые ныне методы покупок. Стоит помнить, что, кроме прочего, перечисленные инструменты легки в работе, доступны, их можно дополнить пользовательскими уведомлениями и они действительно снижают величину расходов каждого потребителя.

Многие банки уже признали силу этих инструментов и начали предлагать их своим клиентам. К тому же это помогает банкам лучше понять потребности клиентов и вступить с ними в диалог, что еще сильнее укрепит связи с потребителями и поднимет уровень их лояльности.

Рост рынка инструментов для управления личными финансами значительно ускорился благодаря появлению таких вполне доступных для банков white-label-платформ<sup>[19]</sup>, как Springboard, Xero Personal и Strand. Но остается открытым вопрос, в какой степени эти инструменты удобнее, чем собственные разработки банков, и будут ли банки ограничиваться предложением исключительно своих продуктов. Разумеется, потребители, для

которых важна возможность независимого сравнения, предпочтут первый вариант.

Australia and New Zealand Banking Group (ANZ) предлагает клиентам онлайн-программу MoneyManager, сайт которой в 2009 году еженедельно посещало 76 % пользователей. Дуг Браун, управляющий каналом онлайн-работы в ANZ, рассказал: «Удовлетворенность пользователей MoneyManager очень высока: не менее 81 % пользователей дают ей 7 и более баллов из 10, а 31 % – не менее 9 баллов. Заметно, что клиенты чаще выступают в роли ее адвокатов: примерно половина пользователей утверждают, что порекомендуют эту программу своим друзьям и членам семьи. Причина столь хорошего результата проста.

Подавляющее большинство (84 % пользователей) воспринимают MoneyManager как полезный инструмент, помогающий им лучше увидеть, куда уходят их деньги. А 71 % пользователей высоко оценивает возможность управлять всеми своими деньгами из одного контрольного пункта. Мы тоже извлекли свою пользу, предложив клиентам этот простой и удобный инструмент, – не менее 13 % потребителей, не пользующихся в настоящее время услугами ANZ, утверждают, что с большой долей вероятности переключатся в будущем на ANZ как на свой основной банк. Таким образом, основываясь на знании наших клиентов, мы можем улучшить свою маркетинговую коммуникацию за счет более четких предложений. Благодаря знанию о потребителях у нас появился рычаг, способный обеспечить не только удержание клиентов, но и значительный возврат на инвестиции, связанный с перекрестными продажами».

См. также успешный проект Tu Cuentas банка BBVA, описанный в третьей главе.

## **9. Коммуникация без профессионального жаргона**

Используйте слова, понятные другим людям. По данным исследования, проведенного в 2009 году компанией Siegel+Gale среди американских домовладельцев и инвесторов, 84 % потребителей заявили, что они склонны больше доверять компаниям, использующим в своей коммуникации нормальный английский язык без жаргона. Финансистам бывает сложно избавиться от своего профессионального жаргона. Bank of America использует специальный документ под названием Clarity Commitment – «сводку условий займа, помещающуюся на одной странице, написанную простым языком и позволяющую клиенту легко понять, что именно и на каких условиях он получает». Работая с одной итальянской страховой компанией, мы добавили прозрачности в стандартные условия договора, изложив все основные и важные моменты простым языком на первых двух страницах и перенесли все технические детали и юридические тонкости в следующую за этими страницами «официальную» часть.

При анализе содержания блогов часто можно увидеть, что самим потребителям удается объяснить друг другу детали финансовых продуктов проще, чем банкам или страховым компаниям, предлагающим этот продукт. Отчасти это вызвано тем, что потребители обращают внимание только на важные для себя элементы предложения.

Подумайте, как улучшить понимание ваших слов. Избавьтесь от лишнего жаргона и начните рассказывать потребителям истории, связанные с их повседневной жизнью и потребностями (*несколько примеров можно найти в шестой главе*).

## **Должны ли прозрачность и простота быть явными?**

VODW в сотрудничестве с University of Twente изучила этот вопрос в приложении к отрасли финансовых услуг. В процессе

исследования создано четыре различных рекламных объявления с разной степенью простоты донесения информации. В одних объявлениях упоминалось о простоте продукта, а в других – нет. Мы изучили влияние этих рекламных объявлений на степень доверия к поставщику описанных в рекламе услуг и восприятие степени его компетентности и целостности. Мы пришли к заключению, что простой текст рекламных объявлений говорит скорее о «добрых намерениях», а не о «компетентности». Недостаточно сделать текст объявления понятнее – в нем нужно несколько раз упомянуть, что продукт достаточно прост.

Анкеты для потребителей новозеландской компании Pinnacle Life написаны простым «разговорным» языком. Компания следует принципу «покупка страхования жизни не должна быть трудным делом». На первый же взгляд анкета выглядит ясной, а ее структура практически не позволяет допустить ошибку при заполнении. Это дает возможность клиентам, которые не любят чужих советов, самостоятельно заполнить анкету и сделать этот процесс более приятным. Важным преимуществом для Pinnacle Life является то, что все больше клиентов, прежде чем принять решение, предпочитают сопоставить несколько вариантов. Так как этот процесс достаточно простой, откликаемость на него приводит к росту эффективности, так как позволяет в конечном счете снизить затраты самих клиентов.

Несколько японских финансовых учреждений используют визуальные материалы, позволяющие донести их сообщение максимально просто. К примеру, страховая компания Mitsui Sumitomo Kirameki Life создала комиксы, объясняющие, почему человеку необходимо страхование жизни и как действуют те или иные продукты.

***10. Каналы работы должны быть более доступными и помогать при этом сделать жизнь клиентов проще***

Потребителям не нужно много каналов – им нужны удобные каналы. Очевидно, что добавление каналов онлайн– и мобильной связи повышает степень доступности и упрощает жизнь. Мобильная коммуникация активно развивается потому, что у современных смартфонов имеются и крупные экраны, и простой, дружелюбный для клиента интерфейс. В ряде стран Центральной и Восточной Европы, Латинской Америки и Азии можно заметить, что степень использования онлайн-канала для коммуникации ограничена лишь несколькими потребительскими сегментами.

А в таких странах, как Великобритания, Швеция, Дания и Нидерланды, онлайн-канал уже считается вполне традиционным. На отстающих рынках можно встретить много руководителей, которые прячутся за традиционную отговорку об «ограниченном спросе на онлайн-услуги в области финансов». На самом деле все эти руководители должны, напротив, думать о том, как сделать свой онлайн-канал коммуникации и продвижения банковских и финансовых услуг настолько простым, чтобы потребители захотели его использовать. Разумеется, им также нужно будет принимать во внимание, насколько большой для этого может потребоваться бюджет, а также то, что у банковских отделений могут иметься свои корыстные интересы.

Один из нас не так давно открыл онлайн-счет в одном из крупнейших итальянских банков. Для этого ему потребовалось заполнить и прочитать 46 страниц вопросов и условий работы, а также поставить свою подпись в шести местах. Разумеется, такой принцип работы не способствует развитию онлайн-банковской деятельности.

Простота – это универсальный тест для принятия решения о том, на какие новые технологии или приложения стоит делать ставку. К примеру, системы бесконтактных платежей станут активно развиваться, как только потребители осознают простоту этой системы. Высокая степень удобства, доступность и другие, связанные с простотой факторы должны превалировать над такими факторами,



как идеальная красота или высокая технологичность, при этом обеспечивая такой же уровень добавленной стоимости.

### ***11. Будущее связано с простыми впечатлениями***

Как уже было сказано выше, в случае более простых, ориентированных на широкую публику продуктов процессом руководят идеи. Это становится еще более справедливым при упрощении каналов и снижении необходимости в личном общении.

Одна из ключевых идей первой главы заключается в том, что особую важность начинают играть не просто положительные, а идеальные впечатления потребителя. Именно в этой сфере и следует искать основу для уместной дифференциации – поймите, какие именно впечатления клиентов способствуют развитию связей.

Убедитесь в том, что все каналы не просто упрощены до максимума, но и позволяют при этом создавать у клиента правильные впечатления. Идеальными примерами такого подхода служат Direct Café ING и итальянские подразделения CheBanca! Обе эти концепции выглядят живыми и дышат простотой, однако при этом позволяют создать положительные впечатления при взаимодействии вне Сети.

Umpqua Bank использует приглашенный и современный дизайн для восстановления связей с клиентами «лицом к лицу». «Если вы хотите быть эффективнее, то вам придется выстроить ценностное предложение, позволяющее конкурировать не только за счет процентных ставок. И многие банки в настоящее время уже понимают, что если в этой среде процентные ставки остаются вашим единственным конкурентным оружием, то можете считать себя мертвецами», – замечает управляющий директор Umpqua Рэй Дэвис.

Развитие онлайн-банкинга настолько снизило расходы по переходу клиента из одного банка в другой, что основным фактором различий между банками становится качество клиентского сервиса – а стратегия Umpqua как раз и заключается в том, чтобы зарабатывать деньги именно на качестве сервиса.

Даже оставляя в стороне эти примеры, надо понимать, что каждый канал (в том числе онлайн-овый и мобильный) имеет свои проблемы развития, но при этом может играть важную роль в положительном влиянии на клиентов и улучшении их впечатлений при взаимодействии с банками.

Поймите нас правильно: мы не агитируем за то, чтобы превращать отделения банков в Диснейленд. Работу в отделениях нужно строить без суеты, а их деятельность призвана минимизировать стресс, обычно связанный с денежными вопросами. Однако в первую очередь **визит в банк должен доставлять удовольствие потому, что заниматься финансовыми делами в нем становится проще.**

### **Примеры экономичных способов вовлечения клиентов**

- Позвоните своим клиентам с одним вопросом: «Как ваши дела?» Мы заметили, что подобные неожиданные звонки (не связанные с предложением новой услуги) высоко ценятся людьми, а клиенты, которым вы звоните с подобным вопросом, в дальнейшем значительно чаще будут иметь с вами дело.
- Выплачивайте средства при наступлении страхового случая сразу же, как только дело начинает касаться лояльного клиента. Не стоит это активно рекламировать – просто позвольте своим самым ценным клиентам испытать это на практике. Такие действия подтвердят им, что ваши продолжительные связи с ними основаны на настоящем доверии.
- Отправьте новому клиенту, только что застраховавшему у вас машину перед поездкой за границу, полис по электронной почте. Тем самым у него немедленно появится вещественное подтверждение того, что он застрахован, ему не придется ждать, когда сообщение об этом придет по обычной почте.

# Приложения

## Как упрощать бизнес-модели банков

*Triodos Bank имеет офисы в пяти европейских странах и за последние два десятилетия рос на 25 % в год, даже во времена кредитного кризиса. В самый разгар кризиса Triodos Bank нарастил свою базу депозитов на 15 % всего лишь за два месяца. В основе его подхода лежит финансирование устойчивых бизнесов. В 2009 году Triodos Bank выиграл престижную награду Financial Times, став «самым устойчивым банком года». Питер Блом, управляющий директор и председатель совета директоров Triodos Bank, поделился с нами своим видением банковской перспективы.*

**– Почему Triodos по сравнению с другими банками почти не пострадал от кредитного кризиса?**

– Одна из причин кризиса заключалась в том, что банковский сектор не имеет устойчивой структуры из-за смещения функций банков. Деньги направлялись на инвестиции во всевозможные производные финансовые продукты, в результате формировалась виртуальная, а отнюдь не реальная экономика. Банки превратились в компании, а деньги – в их продукт. Тот факт, что мы сравнительно легко преодолели кризис, не связан с удачей – это стало последствием осознанной стратегии. Triodos Bank ограничивает свою деятельность «изначальными» функциями, которые банки всегда выполняли для общества: мы собираем деньги у тех, кто хочет их сберечь, и выдаем их в качестве кредитов тем, кто использует эти средства на полезные и разумные, с нашей точки зрения, цели. Такая прямолинейная модель обеспечивает нам достойную прибыль, мощную базу капитала и стабильные источники финансирования нашей работы. И все это превращает нас в здоровый банк со здоровым балансом.

**– Очевидно, что подобный фокус на основных банковских услугах является для вас ключевым фактором успеха. Но как вы видите функции других банков?**

– Банки должны вновь сделать так, чтобы их функции стали четко различимыми. Мне кажется, что всю банковскую отрасль стоит разделить на три сектора в зависимости от выполняемой функции. Прежде всего, речь должна идти о классической роли моста между сбережениями и кредитами, финансированием компаний из реальной экономики. Это то, чем занимаемся мы сами, и то, на чем, по нашему мнению, сосредоточатся в дальнейшем многие другие.

Вторая базовая функция – предложение возможностей для расчетов. Мы должны помогать клиентам отправлять деньги друг другу, получать доступ к собственным средствам. Это своего рода коммунальная служба, такая же, как водо- и электроснабжение. Поэтому лучше всего оставить эту функцию за так называемыми коллективными банками, получающими поддержку правительства.

Третья, наиболее рискованная функция – инвестиционная банковская деятельность – должна быть полностью отделена от оказания основных банковских функций, для того чтобы исключить недопустимые риски и позволить, к примеру, использовать схемы гарантирования депозитов. Инвестиционная банковская деятельность необходима для проведения более рискованных инвестиций и сделок на валютном и финансовом рынках. Это, в сущности, зарабатывание денег с помощью денег. Оно не имеет ничего общего ни с созданием ценности, ни с вкладом в реальную экономику. Многие банки именно в этой точке выбрали неверный путь, начав инвестировать в рискованные и сложные финансовые продукты с использованием финансового рычага.

**– С нашей точки зрения, простота является одной из основных тенденций потребительского поведения. Каковы же преимущества подобного упрощения бизнес-модели для клиентов?**

– Оказание основных банковских услуг, а также простая и ясная бизнес-модель лежат в основе любого устойчивого банка. Сосредоточенность на основном бизнесе приводит к ясности: потребитель знает, с кем имеет дело. Это позволяет клиентам, которые вносят деньги на депозиты, не стать жертвами банка,

потерявшего кучу средств из-за рискованных инвестиций. Разумеется, в таком случае банковское дело становится куда менее волнительным, но, что важнее, это помогает восстановить доверие потребителей к финансовым учреждениям. Деньги – хороший слуга, но плохой господин. Банкиры должны, как в старые времена, руководствоваться интересами своих клиентов и долгосрочными отношениями с ними, а не размером своих возможных бонусов.

## **Сочетание фокуса и простоты – главные ингредиенты нашего успеха**

*Банк «Тинькофф Кредитные Системы» (ТКС) – первый в России банк, специализирующийся на операциях с кредитными картами, – вышел на рынок в июне 2007 года. Благодаря своей инновационной «виртуальной» модели, не предполагающей наличия физических отделений, банк приобретает клиентов в основном с помощью директ-маркетинга, а также за счет партнерских и кобрендинговых программ. Мы попросили Оливера Хьюза, президента ТКС, рассказать нам, в чем заключаются факторы успеха банка.*

**– Какие элементы являются ключевыми для успешной концепции развития банка «Тинькофф Кредитные Системы»?**

– Если говорить коротко, то это фокус и простота. ТКС специализируется в основном на работе с кредитными картами, и мы решили не дифференцировать спектр наших услуг. С нашей точки зрения, если все внимание отдано одной услуге, это значительно упрощает задачу стать лучшим на рынке. Если же посмотреть более детально, то ключевыми факторами успеха для нас стали следующие.

Во-первых, мы сосредоточились на работе с массовым сегментом во всех регионах России, предоставляя ему инновационные продукты (имеющие для наших клиентов весомую ценность) и обеспечивая исключительно высокий уровень обслуживания.

Во-вторых, наша бизнес-модель является низкозатратной. К ее ключевым элементам относятся: отсутствие отделений (максимизация аутсорсинга); директ-мейл и Интернет как основные каналы контакта с потенциальными клиентами; способность оперативно увеличить (а при необходимости снизить) объем транзакций.

В-третьих, мы внедрили лучшие на сегодня информационные технологии, гарантирующие скорость и гибкость наших операций.

С момента своего запуска в июне 2007 года ТКС выпустил 1,5 миллиона кредитных карт для клиентов во всех регионах России. Благодаря своей успешной модели роста мы достигли точки безубыточности в конце 2008 года и начали получать прибыль в 2009-м, на третий год операционной деятельности.

**– ТКС вышел на рынок в годы кризиса, однако это не помешало его росту. Как это вам удалось?**

– Во-многом благодаря гибкой бизнес-модели нам легко адаптироваться и к быстрому росту экономики, и к ее внезапному краху. Так как у нас нет отделений, наши постоянные издержки невелики. К тому же наша операционная платформа может быть быстро адаптирована. Помимо этого, наши акционеры и руководящая команда внимательно следят за всеми изменениями на рынке, а затем принимают быстрые и эффективные решения, позволяющие адаптироваться к новой рыночной ситуации. Более того, наша клиентская база распределена по всей России и сильно диверсифицирована с точки зрения дохода; таким образом, мы не концентрируем кредитные риски в одном регионе или в единственном секторе.

**– С нашей точки зрения, сегодня одной из основных тенденций является простота. Каким образом она учитывается в концепции ТКС?**

– Простота очень важна для нас. Мы стремимся сделать наши услуги доступными для всех клиентов, используя в общении простой язык, без профессионального жаргона. Наши акционеры и менеджеры осуществляют постоянный мониторинг того, что говорят о нашем сервисе клиенты операторам колл-центров, на интернет-форумах и в жалобах, которые мы получаем. Все это позволяет нам оперативно улучшать продукт и услуги, не рискуя отрицательно повлиять на прибыльность работы банка.



Позвольте привести пример того, как наш подход к простоте становится для потребителей выгодным с точки зрения удобства. Платеж в погашение долга по кредитной карте можно делать без какой-либо комиссии через одного из наших партнеров (наша партнерская сеть самая большая в России). Кроме того, мы предлагаем достаточно редкую для России услугу: клиент может сделать перевод с банковской карты, эмитированной любым другим банком, на счет своей карты в ТКС с помощью телефонного звонка в колл-центр или через мультиканальное общение с банком (SMS, интернет-банк, электронная почта, традиционная почта, мобильный банк и социальные сети).

**– Могли бы вы привести пример инновационного подхода к банковскому обслуживанию из практики ТКС?**

– Мы выпустили кредитную карту в партнерстве с самой популярной в России социальной сетью «Одноклассники» – подобное сотрудничество можно считать уникальным. Обычно социальные сети не склонны к партнерствам с отдельными банками, но в нашем случае сеть «Одноклассники» (значительно опережающая в России Facebook по количеству пользователей) согласилась принять участие в проекте. Карта выпускается после того, как посетитель тратит всего 5 минут на заполнение анкеты на сайте «Одноклассников» и выбирает дизайн своей карты (имея возможность загрузить личные фотографии или изображения). Также потребители получают бонусы в форме внутренней валюты «Одноклассников», называемой «оки». Каждому держателю карты начисляется в виде «ок» 1 % от всех совершенных с помощью карты ТКС покупок.

## **В плюсе оказываемся мы все**

*InShared успешно вышла на рынок в январе 2009 года. Эта страховая компания, работающая через Интернет, представляет собой один из проектов Achtea – крупной голландской фирмы по оказанию финансовых услуг. Высокие темпы, с которыми InShared приобретает долю рынка, доказывают, что ее предложение затронуло нужные струны в душах потребителей. Герберт Самсом и Феликс Теннильо, два основателя компании, открыли нам секрет ее успеха.*

**– Что именно из того, что вы знаете о своих потребителях, легло в основу вашей концепции?**

– Мы начали свою работу в 2007 году с программы глубокого изучения потребителей. Результаты показали, что уже в то время на рынке не было доверия к страховым компаниям. Потребителей смущало то, каким образом страховые компании формулировали свои предложения. Если рассматривать в качестве критерия удобства операции по банковскому обслуживанию в сети, то работу со страховыми компаниями вообще нельзя было назвать сколько-нибудь удобной. Потребители считали все связанные с их обслуживанием процессы в страховых компаниях бюрократическими независимо от того, шла речь о получении, изменении или прекращении действия страхового полиса. Потребители просили нормального, с их точки зрения, обслуживания. К примеру, они хотели получить возможность прекратить действие полиса в любой момент, пользоваться автоматическим переводом сумм ежемесячных платежей, иметь легкий доступ к данным страховых полисов через Интернет и рассчитывать, что компания окажет им услуги в самое нужное для них время. Например, им могло понадобиться выписать через электронную почту или текстовое сообщение международный страховой полис на автомобиль, а также получить номер для

экстренной связи сразу же после подписания договора автострахования.

**– В чем суть предложения с точки зрения ценности?**

– В каждом из аспектов работы мы возвращаемся к корням страхования. Наш слоган «В плюсе оказываемся мы все» полностью описывает суть предложения. InShared является первой страховой компанией, которая гарантирует потребителям возмещение прибыли. Деньги, зарезервированные, но не использованные для оплаты страхового возмещения, возвращаются клиентам. Прибыль выплачивается клиентам, не заявившим о страховом случае, так как именно их поведение позволяет ее всем получать.

**– Для такой работы требуется высокий уровень прозрачности...**

– Разумеется. На нашем веб-сайте вы можете найти точную информацию о том, какую прибыль заработала InShared на премиях и какие суммы страховых возмещений нам пришлось выплатить в каждом квартале. Из суммы нашей прибыли от страховых премий мы резервируем 80 % на выплату возмещения. Все суммы из этих 80 %, не использованные для выплаты возмещения, возвращаются клиентам, не требовавшим возмещения расходов. Оставшиеся 20 % резервируются на финансирование операционных расходов компании, перестрахование на случай возможных убытков и прибыль для акционеров.

**– Это похоже на совершенно новый взгляд на игру под названием «страхование»...**

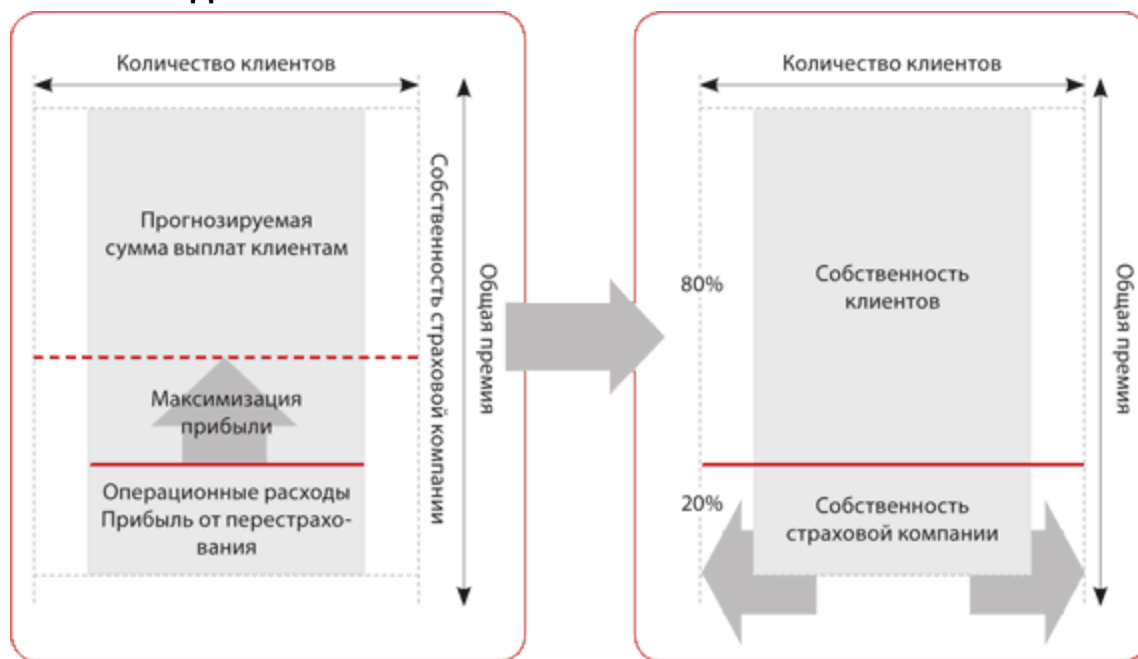
– Можно сказать, что мы применяем отличную от других бизнес-модель, причем с двух точек зрения.

Во-первых, мы обнаружили, что интересы клиентов в целом не полностью соответствуют интересам страховой компании – основным источником прибыли компаний является снижение пропорции возмещений по отношению к премии. Мы создали бизнес-модель, позволяющую идти в ногу с интересами клиентов. InShared не зарабатывает больше прибыли, выплачивая меньше по страховым возмещениям. Если мы платим меньше сумм

возмещения, от этого выигрывают клиенты и только клиенты. Единственный способ увеличить сумму акционерной прибыли для нас как компании состоит в расширении клиентской базы.

Во-вторых, мы пытаемся наделить наших клиентов дополнительными полномочиями на всех стадиях их «путешествия». Вся наша работа (начиная от фронт-офиса и заканчивая бэк-офисом) организована в онлайн. Веб-сайт обеспечивает доступ к страховым полисам клиентов, их счетам, данным о суммах возмещения и т. д. Мы отдаем большинство операций на аутсорсинг нашим партнерам-специалистам в той или иной области. Клиенты должны чувствовать, что наши сервисные услуги оказываются на самом высоком уровне и без каких-либо проволочек. Причем обеспечение такого сервиса должно требовать от нас минимального вмешательства. Таким образом, для нас особенно важной становится идеальная интеграция внутри нашей виртуальной сетевой организации. Очевидно, что это позволяет нам действовать экономично и предлагать привлекательные премии, что, опять-таки, является преимуществом в глазах клиентов.

### Бизнес-модель InShared



## Простота должна течь по вашим венам

*Royal Philips Electronics – компания, которая успешно эксплуатирует тему простоты. Philips ставит целью улучшение жизни клиентов за счет своевременных инноваций, интеграции технологий и дизайна в решения, выстроенные вокруг их потребностей. Ее деятельность строится на фундаменте глубоких знаний о клиенте и обещании бренда, выраженного в лозунге «Разумно и просто». Эгберт ван Ахт, руководитель маркетингового подразделения компании Philips Consumer Lifestyle, размышляет о концепции простоты.*

**– Каким образом вам удается создать в Philips такую культуру, когда все сотрудники буквально излучают простоту?**

– Простота лежит в основе стратегии Philips. Мы считаем, что наше позиционирование строится вокруг идеи «Разумно и просто». Оно направлено на то, чтобы «завладеть» идеей простоты как внутри компании, так и при общении с рынком. С момента запуска нашего проекта пять лет назад мы постоянно занимаемся обучением персонала, пропагандой и активным развитием всего, что позволяет нам доказать, что мы владеем «территорией простоты». Крайне важно получить в этом вопросе согласие совета директоров, так как именно он мостит дорогу, по которой мы можем проталкивать наши принципы в нужном направлении. Внешнее признание может использоваться в компании для мотивации сотрудников. Разум и простота стали неотъемлемой частью нашего внутреннего процесса оценки работы сотрудников. Мы измеряем эти показатели по всему миру и считаем их основным мотивирующим фактором нашей повседневной работы. Оценка производится как с количественной точки зрения (за счет оценки прибыли, доходности и индекса net promoter score), так и с качественной – мы просим сотрудников оценить их руководителей на соответствие образцу разумности и

простоты. Думаю, нам потребуется еще пять лет для того, чтобы создать максимально простые впечатления от общения с брендом.

**– Что вы имеете в виду под максимально простыми впечатлениями от общения с брендом?**

– Концепция простоты требует обзора в 360 градусов. Для того чтобы обеспечить последовательное позиционирование бренда, нам пришлось реструктурировать и репозиционировать почти все: начиная с процесса создания продукта и способов нашей работы и заканчивая организационной моделью и отношениями с клиентами. Вместо прежних 500 направлений бизнеса у Philips осталось только 70. Вместо 30 подразделений теперь в нашей структуре только три. Даже встречи и собрания проводятся по принципу простоты: мы запрещаем использовать свыше десяти слайдов в любой презентации в PowerPoint. Опыт упрощения служит для нас своего рода тестом, направленным на упрощение всех текущих процессов. Мы постоянно задаем себе вопрос: «В какой степени то или иное действие помогает развить обещание бренда – «разумно и просто»?» в результате мы отменили наши внутренние встречи по пятницам. Высвободившееся время используем для того, чтобы навестить наши магазины или клиентов. Для нас оказалось сравнительно просто объединить усилия руководства компании и молодых энтузиастов. Самое сложное в работе международной компании – противостоять скептицизму среднего менеджмента или его неправильному пониманию происходящего. Очень важно сделать так, чтобы бренд позиционировался не только вовне, но и внутрь. Идеи бренда должны получить признание среди всех сотрудников компании. Самая деликатная задача – завоевать сердца сотрудников и превратить их в истинных проповедников идеи простоты.

**– Что, с вашей точки зрения, станет ключевым фактором изменений в финансовой отрасли?**

– Для начала финансовая отрасль должна спросить у потребителей, что те понимают под простым или сложным. Потом

компании должны выявить шесть-семь элементов опыта клиентов, подлежащих упрощению. А затем нужно заняться их изменением. Кроме того, финансовые учреждения должны взять на вооружение систему Net Promoter Score (NPS). Это позволит им понять, приводят ли улучшения к росту количества промоутеров.

**– Что может считаться подводными камнями концепции простоты?**

– Опыт Philips позволил выделить четыре типа подводных камней.

1. Вы не должны думать, что простота представляет собой задачу в области маркетинговой коммуникации. Для того чтобы эта идея сработала, простота должна начать течь по венам компании. Это относится и ко всем уровням организации, и ко всем поставщикам, агентам и партнерам в разных странах.

2. Не стоит думать, что концепцию простоты можно внедрить за год. Выстраивание внутренней структуры на основе простоты займет от пяти до десяти лет.

3. Нельзя быть уверенным в том, что сотрудники верят в идею, даже если они сами об этом вам говорят. Степень приверженности идеи должна замеряться, причем не однократно, а постоянно. Уровень приверженности должен войти в состав KPI.

4. Не надо надеяться, что вы победите лишь за счет внутренних преобразований. В конце концов, ваша задача состоит в изменении восприятия потребителей за счет фундаментального изменения продуктов и услуг. Вы должны изучить этот процесс со всех сторон, охватить взглядом все 360 градусов.

## **iATM: инновация в стиле Apple**

*Именно инновации лежат в основе стратегии испанского банка BBVA. В настоящее время он сотрудничает почти с 50 миллионами клиентов в 32 странах мира, а инновации считаются одним из основных факторов, обеспечивающих его последовательный рост. Мы обсудили вопрос об инновациях этого банка с госпожой Беатрис Лара, директором BBVA по инновациям.*

**– В нашем представлении инновации должны направляться глубоким пониманием потребителей и их действий. Какую роль играют инновации в BBVA?**

– Полностью согласна с вами. Инновации, основанные на ценностях клиентов, представляются нам краеугольным камнем, на котором строятся решения, позволяющие удовлетворить нужды и потребности клиентов. Знание о клиенте – это первый шаг в нашей стратегии, сфокусированной на клиенте. Именно здесь кроются ответы на вопрос, каким образом повысить ценность предложения. Наша команда, занимающаяся инновациями, старается выяснить, каким будет общество через 15 лет. В команду входят инженеры, экономисты, социологи и психологи. Она сотрудничает с другими исследовательскими учреждениями, такими как MIT, Stanford Research Institute и Fraunhofer Institute. Все разработанные нами за последние годы предложения основаны на технологии – именно она позволяет упростить жизнь людей. И это полностью соответствует обещанию, которое BBVA дает нашим клиентам: «Работа во имя лучшего будущего».

**– Как это работает на практике?**

– Мы создали своего рода технологический радар, отслеживающий состояние свыше 230 развивающихся в настоящее время технологий, а также оценивающий их потенциал с точки зрения изменения работы банковского сектора. Мы делим технологии на три категории. К «зоне наблюдения»: к ней относятся



технологии отделенного будущего, которые могут оказаться для нас важными в долгосрочной перспективе.

«Зона страха» включает в себя технологии, которые должны обеспечить конкурентные преимущества в среднесрочной перспективе. «Зона решений» связана с технологиями, для применения которых требуется немедленное решение. К технологиям, за которыми мы наблюдаем, относятся, к примеру, нейромаркетинг, биометрика, виртуальные миры и дополненная реальность.

Для того чтобы совершить прорыв и внедрить уместные инновации, мы сочетаем постоянно развивающиеся технологии с тенденциями в поведении потребителей и нашим представлением о будущем потребителе. И на этих перекрестках у нас возникают возможности для достижения конкурентного преимущества.

**– Можете ли привести какой-нибудь недавний пример инициативы, возникшей на таком перекрестке?**

– Одним из примеров, связанных с идеей простоты, является наш новейший банкомат, который (как мы ожидаем) полностью изменит состояние рынка. Обычно банки сами идут в технологические компании и выбирают нужное им устройство из списка или каталога. Мы использовали другой подход. Мы начали с работы с дизайнерами. Затем, точно определив, что именно нам нужно, мы начали искать технологическую компанию, которая могла бы воплотить нашу идею. Но перед этим мы провели исследование потребителей в Европе, Америке и Азии. Особое внимание мы обратили на полюса спектра потребителей: с одной стороны на технически грамотных людей, которые уже перестали пользоваться банкоматами, и с другой стороны на тех, кто еще не пробовал банкоматами пользоваться. К примеру, мы могли в течение недели следить за каждым шагом 75-летней дамы, жившей на юге Испании, и фиксировать все ее действия, связанные с теми или иными технологиями. Прежде всего мы поняли, что все ее взаимодействия с механизмами строятся по принципу «действие – реакция». Чем-то

это напоминает использование весов: вы встаете на весы, а затем считываете с дисплея значение. Эта дама не хотела, чтобы между действием и результатом было много промежуточных этапов. Поэтому в нашем новом банкомате спроектировано только одно гнездо для всех бумажных носителей информации: чеков, счетов и отчетов о состоянии счета. На поверхности аппарата не было ни одной кнопки. У него имелся лишь один большой активный экран, на котором мы проецировали изображение «реальных людей», обращавшихся к клиентам по имени и дававших им советы. Мы узнали и еще одну важную вещь. Люди, не привыкшие пользоваться банкоматами, боясь делать через них вклады наличных – помещая деньги в черный ящик, они совершенно не были уверены в том, что эти деньги попадут к ним на счет. Исходя из этой информации, мы изменили процесс и сделали его более наглядным. Положив деньги в ящик, вы увидите на экране, как купюры летят прямо к вам на счет. В результате реального и виртуального опыта клиента возникает некий новый гибрид. Его наглядность позволяет клиенту почувствовать себя удовлетворенным. Инновационный характер нашего банкомата позволил компании получить в 2009 году премию The Banker's как создательнице лучшей инновации в области передачи информации.

**– Почему вы уверены, что подобная инновационная машина на самом деле упрощает жизнь?**

– В нашей деятельности мы активно используем CRM-систему, которая также связывает наши банкоматы со счетами потребителей и их деятельностью в онлайн. Разумеется, что не хотим беспокоить клиентов ненужной им информацией и адаптируем с учетом их интересов наши предложения на экране банкоматов. Более того, мы замечаем, что около 80 % клиентов следуют при пользовании банкоматом определенным привычкам: они снимают 200 евро в пятницу перед выходными в банкомате рядом со своим офисом или оформляют денежный перевод в определенный день, чтобы внести ежемесячные платежи. Зная об этих привычках, мы предлагаем

клиентам персонализированные пользовательские меню, которые могут адаптироваться ими. В конце концов, все наши инновации продиктованы желанием простоты для наших клиентов.

# **Глава 3**

## **Потребители становятся все более самостоятельными**

## Что такое «самостоятельные потребители»?

**Самостоятельных потребителей можно рассматривать как группу с одинаковым менталитетом.** В результате действия этого менталитета у них формируются определенные нужды и поведение. Самостоятельные потребители обычно ценят свою независимость. Они серьезно интересуются своими личными финансами, держат их под контролем и принимают независимые финансовые решения. Это означает, что они желают тратить время и силы на управление своими деньгами и поиск информации во множестве источников.

Помимо прочего, эта группа склонна **полагаться на свои собственные суждения. Она ценит экспертное мнение, но это мнение не обязательно должно исходить от конкретного человека.** На мнение финансовых консультантов они обычно полагаются, когда им нужен совет в сложном вопросе, например при выборе схемы пенсионных накоплений или налоговом планировании. Хотя они ценят общение лицом к лицу (в ситуациях, если оно удобно им самим), для них, как показали исследования, нет разницы, решать дела в личном присутствии или при виртуальном общении.

Представители этой группы обычно хорошо образованы, обладают высоким интеллектом и критическим складом ума. Их доход, как правило, превышает средний, они активно используют компьютеры и смартфоны, а также каналы удаленного общения, в частности Интернет.

Они относятся к финансовым учреждениям с долей критики, но в целом справедливо: **им понятно, что банк или страховая компания должны зарабатывать деньги, и это нормально, до тех пор, пока банки не начинают просить у потребителей слишком много.**

Они ценят такие продукты и бренды, как Apple и Google, технологически продвинутые, но при этом интуитивно понятные и несложные, легкие в использовании, созданные с учетом мнения потребителей по принципу «включил – заработало».

Им сложно смириться с традиционными финансовыми учреждениями, которые кажутся им слишком большими, обезличенными и бюрократичными. Лишая таких потребителей ощущения контроля над происходящим, традиционные организации заставляют их чувствовать себя бессильными, вынужденными следовать за чужими желаниями и оставаться в чужих рамках. Недоверие к таким организациям кроется глубоко, и самостоятельный потребитель начинает относиться к ним все более критично день ото дня. **Выбирая поставщика финансовых услуг, самостоятельный потребитель будет искать компании с высокой степенью прозрачности и компетентности.** Разумеется, каждый представитель этой аудитории понимает, что поставщик финансовых услуг должен зарабатывать деньги, однако эта группа потребителей хочет знать, каким образом выстраивается этот процесс. Они хотят общаться со своим поставщиком финансовых услуг с равных позиций и чувствовать, что их принимают всерьез.

Самостоятельные потребители менее лояльны к тем или иным брендам. Они верят, что поиск по рынку почти всегда приведет к лучшим условиям сделки. Они принимают свои решения, исходя из скорости, удобства и ценности, которую можно получить за определенную сумму. Если они сталкиваются с проблемой, то она должна быть решена на месте.

Неудивительно, что они воспринимают интернет-банки как более прозрачные и эффективные организации по сравнению с их традиционными соперниками. Отчасти это может быть вызвано определенной комбинацией простоты, наличия продуктов с высокой степенью «ценности за деньги», а также степенью контроля над деньгами, которая возникает у самостоятельных потребителей при работе в онлайн.

**Самостоятельные потребители охотнее, чем какая-либо иная группа потребителей, обсуждают со своими близкими финансовые вопросы и обмениваются мнениями о том, что следует и не следует делать.**

# Почему доля самостоятельных потребителей будет неуклонно расти

Этот вопрос напрямую связан со стратегией «вытягивания и проталкивания».

Если посмотреть на «тянущую сторону», то есть сторону спроса и точку зрения потребителей, то можно обратить внимание на постоянный рост использования Интернета. Сеть становится неотъемлемой частью повседневной жизни. Происходящее чем-то напоминает движение по обычной кривой восприятия новых технологий. Поначалу новую технологию используют лишь инноваторы и законодатели моды, и только затем она находит массовое применение. Если говорить об Интернете, то в западных странах к нему присоединились даже так называемые поздние последователи.

В дополнение к этому мы видим, что меняется состав населения. **Представители поколения Y, достигшие зрелости, значительно расширили аудиторию самостоятельных потребителей, и эта тенденция будет продолжаться.** Люди, родившиеся в период между 1980 и 1995 годом, представляют собой совершенно новое поколение потребителей. Оно, в отличие от всех прежних,росло в окружении множества цифровых ресурсов. Именно это поколение в скором времени станет самым богатым.

## Поколение Y

Поколение Y – это дети беби-бумеров, младшие братья и сестры поколения X. По численности это поколение занимает второе место после самих беби-бумеров. Оно известно под множеством названий: поколение Y, эхо-бумеры или поколение

миллениума. Это второе поколение, которое использовало компьютеры в школе, и первое, знакомое с компьютером еще с детсадовского возраста. Можно сказать, что цифровые технологии для него естественная часть жизни. Эти люди привыкли к высокому уровню коммуникабельности, поддержанному технологиями. Технологии как вид социальных медиа являются обязательным элементом их жизни. Интернет и мобильные технологии полностью интегрированы в их типичный день. Люди поколения Y быстро занимают высвобождающиеся рабочие места и, следовательно, становятся новыми потребителями финансовых услуг. Иными словами, поколение Y может быть охарактеризовано как технически грамотное, ищущее новые впечатления, критически относящееся к действительности и самостоятельное. Оно менее лояльно, чем предыдущие поколения, и обращает больше внимания на цену и удобство.

#### *Огромные возможности*

Вследствие своей многочисленности поколение Y оказывается очень интересным для специалистов по маркетингу. Однако даже многим устоявшимся брендам сложно найти с этим поколением общий язык. Поколение Y способно превратить новые бренды в настоящие звезды, и в то же время оно может нанести немалый урон другим брендам, игнорируя их. Оно по-новому отвечает на маркетинговую коммуникацию. Специалисты по маркетингу могут обратить внимание потребителей, принадлежащих к поколению Y, на свое предложение, взаимодействуя с ними в социальных сетях, на онлайн-платформах и мероприятиях вне Сети. Успешная коммуникация может быть простой или обезоруживающе прямой, но ее тон не должен быть ни покровительственным, ни руководящим. Это поколение само в состоянии решить,



нравится ему бренд или нет.

### *Отношение к финансам*

Несмотря на свою молодость, люди поколения Y имеют доступ к большему количеству продуктов и услуг, чем предыдущие поколения. Они ищут нужную информацию в онлайне, однако не желают глубоко копаться во всех доступных сведениях о продукте или услуге. Представителям этого поколения нужна ясная и простая информация, которую они смогут быстро усвоить.

Исследования, проведенные в США компаниями Fidelity Investments и LIMRA (Life Insurance Market Research Association), показывают, что поколение Y, несмотря на свою самостоятельность, полагается на мнение друзей, членов семьи и коллег, причем в гораздо большей степени, чем на информацию от самих финансовых учреждений. Тем не менее представители этого поколения часто выбирают те же финансовые учреждения, что и их родители. Возможно, это связано с тем, что они считают рынок недостаточно прозрачным, а финансовые продукты – слишком сложными.

### *Что делать (и чего не делать) при общении с поколением Y*

- Самостоятельность и ориентация на удобство

Одна из самых значительных возможностей для финансовых учреждений связана с упрощением продуктов и рассказом об их преимуществах через Сеть. С учетом страстного желания этого поколения быстро и без проблем обрабатывать информацию компаниям следует придумать формат, в котором информация будет представлена именно таким простым и беспроblemным образом.

- Поиск новых впечатлений и техническая грамотность

Потребительские впечатления должны апеллировать и соответствовать всему разнообразию поколения Y. Если учитывать расовое и этническое разнообразие этой группы, а также разный профессиональный опыт ее участников, можно назвать эту задачу трудной. Финансистам следует использовать технологии, позволяющие удовлетворить нужду поколения Y в интерактивном взаимодействии и решать задачи в онлайн-пространстве.

- Критическое отношение и внимание к цене

Поколение Y самостоятельно и критично. Его представители требуют прозрачности и ищут мнения других пользователей. Однако им часто недостает уверенности в правильности финансовых решений. Финансовые продукты кажутся им слишком сложными. Поставщики финансовых услуг могут придумать, каким образом помочь потребителям найти уместную и понятную информацию. Этой аудитории нужно объяснение, почему разные продукты могут стоить разных денег. Финансистам необходимо разработать новые способы интерактивного взаимодействия со своими клиентами для того, чтобы давать им советы или (что еще лучше) предоставить им возможность давать советы друг другу.

Если же посмотреть на «проталкивающую часть» процесса, то можно отметить, что доля самостоятельных потребителей уже выросла и будет расти и впредь благодаря развитию технологий и Интернета, предоставляющего потребителями все условия, чтобы стать самостоятельными. Еще десять лет назад онлайн-сообщества, в которых тысячи людей могли обсуждать финансовые вопросы, были редкостью, так же как и веб-сайты, на которых сравнивались условия ипотек, сберегательных продуктов или страхования автомобилей по цене или другому важному свойству продукта (или другие онлайн-инструменты, помогавшие потребителям принять

финансовые решения). Предложение формирует спрос. Сеть становится предпочтительным каналом для потребителей из-за своего удобства и способности быстро получить информацию из огромного количества независимых источников. Исследование, проведенное в Великобритании Experian Hitwise, показывает, что в 2009 году количество поисковых запросов со словом «дешевый» сократилось на 32 %, в то время как количество запросов со словом «сравнить» выросло на 92 %.

### **Сайты сравнения как магниты для потребителей**

Подобные сайты играют очень важную роль на британском страховом рынке. Компания Admiral Group запустила первый в Великобритании сайт-агрегатор [confused.com](http://confused.com). Луиза Скадден, руководитель отдела коммуникаций в Admiral Group, рассказала нам: «Интернет – это по-настоящему неотразимая сила, и компания Admiral всегда находилась на переднем крае работы с Интернетом в стремлении реализовать весь заложенный в нем потенциал. Наше будущее связано с использованием социальных медиа и агрегаторов. Мы заметили, насколько сильно изменились за последние 15 лет правила, по которым клиенты делают покупки. Сначала они звонили нам по телефону, чтобы узнать ставки, затем начали заходить на сайты страховых компаний, а теперь они все чаще посещают сайты, сравнивающие между собой разные предложения. По данным за 2007 год по страховому рынку Великобритании в целом, 24 % новых продаж приходило именно с таких сайтов. В 2008-м этот показатель достиг 38 % и в 2009 году вновь вырос до 45 %. По всей видимости, агрегаторы станут основным каналом дистрибуции для страхования автомобилей, однако страховые компании могут, как и прежде, использовать телефонное общение для

улучшения клиентского сервиса и предложения дополнительных продуктов. В обществе, где время является самым ценным ресурсом, использование сайтов-агрегаторов, мгновенно показывающих ставки сразу нескольких компаний, кажется привлекательным вариантом получения информации. Мы используем наш опыт агрегации данных, полученных в Великобритании, для работы аналогичных сайтов, недавно запущенных в Испании, Франции и Италии. И хотя все это крупные рынки, использование Интернета на рынке страхования автомобилей находится еще на стадии активного развития. Мы верим, что потребители, привычно использующие Интернет для покупок, смогут с его помощью покупать и автомобильную страховку.

Чем больше онлайн-инструментов создадут поставщики финансовых услуг и чем удобнее эти инструменты окажутся, тем больше потребителей смогут научиться работать с ними и предпринимать активные действия.

В этой связи важно не упустить из виду быстрый рост количества ноутбуков и смартфонов. Люди берут с собой Интернет и финансовые инструменты, куда бы они ни направлялись. По данным исследования, проведенного в 2009 году компаниями Mercatus и Visa, около трети американских потребителей в этом году использовали мобильные финансовые услуги или планировали пользоваться ими и в 2010-м. А к 2014 году доступ к счетам через мобильные устройства будет распространен куда больше, чем доступ через Интернет.

И все это приводит к резкому увеличению количества самостоятельных потребителей. Мышление потребителей активно меняется даже в странах с развитой культурой использования отделений. Пол Наварро, директор по работе с каналами и инновациям Banco Sabadell, рассказал: «Испанские потребители все сильнее привыкают к тому, чтобы покупать туристические поездки и

модные товары в онлайн. Мы также замечаем, что людям становится удобнее покупать через Сеть и финансовые услуги. В 2010 году 75 % наших сервисных сделок заключены через Интернет. Мы предполагаем, что в 2011 году эта доля составит 90 %. Что касается приобретения новых клиентов, то 3 % из них пришли к нам через онлайн-канал. Мы рассчитываем на то, что в 2011 году их доля составит 10 %, а дальше станет неуклонно расти. Я ожидаю, что приобретение и управление такими продуктами, как текущие счета или простые инвестиционные продукты вроде депозитов с фиксированными сроками, будет все чаще происходить через Сеть. Большой вклад в развитие этого направления вносит рост объемов онлайн-операций через канал мобильной связи. В 2010 году 10 % наших потребителей, работающих в онлайн, пользовались каналом мобильной связи, а в 2011-м эта доля, по нашим расчетам, вырастет втрое – до 30 %».

### **Отличные инструменты для учета затрат и планирования пенсионных накоплений**

- Royal Bank of Scotland разработал ряд простых инструментов по планированию сбережений. Эти инструменты отличаются высокой интерактивностью и креативностью, а также прекрасная визуальная поддержка. Разработанный банком Spend-o-meter наглядно представляет держателям счетов, как накапливаются их траты на покупки в течение месяца. А Emergency Fund Calculator рассчитывает, какую сумму вам следует сберегать на случай неожиданных расходов или на черный день.
- ING представил на рынок Tim – программу, которая учитывает расходы домохозяйства и напрямую связана с текущим счетом. Потребителю даже не приходится предпринимать никаких действий: Tim самостоятельно

распределяет зачисления и списания по четко обозначенным категориям, таким как покупка овощей, путешествия или другие расходы на жизнь. Благодаря получаемой в итоге информации потребители могут принимать более толковые и правильные финансовые решения. После того как клиент загружает программу, она автоматически уведомляет его об имеющихся ресурсах, например о сумме, которую он может потратить на развлечения, и о том, хватает ли его сбережений на ремонт дома. Tim автоматически отслеживает текущее состояние дел. По желанию потребителя Tim может направлять ему уведомления по электронной почте, как только его баланс или бюджет достигает определенного минимального значения. Клиенты могут сравнить свои данные с данными других потребителей, что дает им возможность более объективно ответить на вопрос: «Трачу ли я больше других?»

### **Отличные платежные приложения**

Многие банки обнаружили, что смартфоны вполне могут помочь им реализовать их обещания в отношении мобильного банковского обслуживания. Исследование, проведенное в 2011 году NYU Stern среди 27 американских розничных банков и компаний, выпускающих кредитные карты, показывает, что 82 % из них предлагают специальное приложение для смартфонов, а 74 % – мобильный веб-сайт. Эти приложения могут использоваться единым способом, с помощью которого потребители на своих iPhone или iPod Touch могут проверять балансы, оплачивать счета, переводить средства или находить ближайшее к ним отделение банка или банкомат. Уже появляются первые приложения, которые не ограничиваются привычными банковскими услугами, а по-настоящему

расширяют возможности потребителя при принятии финансовых решений.

- Bill Pal позволит вам никогда не опаздывать с оплатой счетов. Контролируя каждый счет и создавая уведомления по индивидуальным периодам оплаты, она позволяет вам всегда знать о том, какие платежи предстоит произвести в ближайшем будущем. В программе Bill Pal создаются уведомления, напоминающие вам о том, что нужно максимально быстро оплатить счет или что оплата уже просрочена.

- Программа Mint предоставляет немедленный доступ к бюджетам и упрощает процессы отслеживания ежедневных расходов и ежемесячного бюджетирования. Вы видите, сколько в точности тратите и можете ли вы при этом достичь установленных на месяц финансовых целей. Это приложение помогает клиентам избежать овердрафта по счету, штрафов за несвоевременное погашение долга по кредитной карте и других нежелательных расходов.

- Save Benj's представляет собой инструмент сравнения для iPhone, находящий самые низкие цены на разные модели того или иного продукта.

- Размах цен на бензин может достигать 20 %, причем даже на расстоянии нескольких кварталов. Приложение GasBuddy позволяет вам находить бензоколонку с минимальными ценами на нужную вам марку бензина.

- С помощью приложения E\*\*\*TRADE Mobile Pro проще отслеживать инвестиции на экране вашего iPad. Большой экран этого устройства помогает вам легче усваивать информацию. Кроме того, вы можете получить текущую информацию о ставках, управлять деньгами и заниматься трейдингом чуть ли не на ходу.

Мы предвидим, что автономный рост количества самостоятельных потребителей будет продолжаться и нарастать, особенно с учетом

того, что в Интернете много места для реализации по-настоящему прорывных идей. И когда это произойдет, развитие финансовых услуг в Сети ускорится еще сильнее.

Однако нынешние финансовые продукты остаются такими же, как те, что прежде предлагались через традиционные каналы. Предлагаемые через Интернет услуги в целом основаны на тех же принципах, что и услуги в реальном мире. Если говорить коротко, то **сегодняшние онлайн-финансовые услуги страдают от так называемого синдрома повозки без лошади. Впервые это выражение использовал канадский философ Маршалл Маклюэн, заметивший, что первые автомобили напоминали прежние повозки, но без лошади.** Цифровое шоссе открылось для движения уже достаточно давно, однако только сейчас мы начинаем оценивать его истинный потенциал. И первое, что бросается нам в глаза, это пиринговые сети, онлайн-сообщества и сайты, на которых сравниваются сопоставимые варианты.

## **Сообщества самостоятельных инвесторов**

Многие инвесторы, пользующиеся Интернетом, любят использовать пиринговую информацию, которой обмениваются участники блогов и интернет-форумов.

А так как эти инвесторы гласно подвергают сомнению ценность и обоснованность расходов, связанных с их банком или управляющими активами, возникают сообщества интернет-инвесторов, предпочитающих брать контроль над происходящим в свои руки.

Такие новые инвестиционные модели, как Covestor, Marketocracy и Wealthfront, позволяют инвесторам видеть, что именно делают другие участники – профессионалы и любители, что они думают по тому или иному вопросу. Также у всех участников есть возможность видеть в реальном времени, что



делают остальные инвесторы. Этими возможностями инвестировать вместе с наиболее успешными инвесторами уже пользуются несколько сотен тысяч пользователей.

Такие сайты, как [wikinvest.cjm](http://wikinvest.cjm), [zecco.com](http://zecco.com) и [stocktwits.com](http://stocktwits.com), снабжают самостоятельных инвесторов информацией и советами, во многом основанных на созданном пользователями контенте.

Возникает вопрос: насколько серьезную угрозу могут представлять эти сообщества инвесторов для традиционных услуг внешнего управляющего средствами? Мы верим, что влияние подобных инициатив с точки зрения объемов останется ограниченным. Скорее настоящий эффект связан с изменением ожиданий. Небольшие новые игроки начнут завоевывать долю рынка за счет предложения значительных улучшений в его наиболее несовершенных сегментах. Представьте, к примеру, игроков, лучше остальных разбирающихся в ваших портфелях и фондах, которые вы предпочитаете. Это приводит к возникновению новых ожиданий и стандартов. Традиционным управляющим активами придется так или иначе соответствовать этому новому и стремительно развивающемуся требованию.

## **Почему эта тенденция оказалась столь важной в отношении финансовых услуг?**

Во-первых, для многих потребителей громким тревожным звонком стал кредитный кризис. Потребители все быстрее обретают зрелость. Они начали понимать, что в конце концов сами отвечают за себя. Они знали это и раньше, но предпочитали перекладывать ответственность на свою страховую компанию, пенсионный фонд, посредников, брокеров и финансовых консультантов.

Теперь потребители поняли, что им придется действовать самим. Они знают, что в вопросе обеспечения их безопасного будущего не могут полагаться только на поставщиков финансовых услуг. Вспомните, с какой легкостью потребители перекидывали свои сбережения, составлявшие в сумме многие миллиарды долларов, из одного банка в другой на пике кризиса. Теперь они раз и навсегда увоили, насколько легко могут предпринимать те или иные действия в своих интересах.

Во-вторых, в результате кризиса потребители стали бережливее. Это заметно не только по тем, кто во время кризиса столкнулся с проблемами, например потерял работу. Потребители, у которых еще остались сбережения, тоже обходят с деньгами более осмысленно: они отказываются от тех или иных расходов, выбирают более дешевые альтернативы, а также уделяют достаточно времени, чтобы определиться со своим выбором, прежде чем решиться на траты.

Новая привычка быть бережливыми не исчезнет и после восстановления экономики. Теперь это стиль жизни. Все больше людей отказываются от прежнего чрезмерного потребления. Потребители чувствуют, что они сами важнее, чем вещи, которыми они владеют. За последние несколько десятилетий поставщики разнообразных продуктов и услуг занимались обучением своих клиентов. Теперь потребители связывают самообслуживание с более

низкой ценой. В результате бережливость заставляет их искать решения, связанные с самообслуживанием.

В-третьих, все больше потребителей склонны предпочитать простые продукты. Для большинства самостоятельных покупателей сложность многих финансовых продуктов пока что не позволяет решать проблемы своими силами. Но когда поставщики финансовых услуг перейдут на простые продукты, этот барьер исчезнет.

По данным исследования Barclays, частные инвесторы теперь все чаще предпочитают более простые классы активов: недвижимость, денежные средства, правительственные облигации и акции компаний, котирующихся на местных рынках. **Чем проще продукт, тем сильнее желание «сделать все самому».** Соответственно, мы ожидаем, что такое поведение потребителей скажется и на доле средств, находящихся в собственном управлении, и на росте самостоятельного инвестирования и управления активами в онлайн.

Предпочтение более простых продуктов заметно и во всех остальных категориях. И это обязательно повлияет на поведение потребителей, которые находятся на первых стадиях поиска самостоятельных решений.

Вследствие этого будет расти быстрее доля самостоятельных потребителей – и по сегментам, и по категориям, и по стадиям цикла покупок, и по географическим регионам. И дело не ограничится самообслуживанием.

### **Управление связями с клиентами через управление ценностью для клиентов**

Финансовые учреждения пытаются установить правильный баланс между ценностью клиентов и ценностью, предлагаемой клиентам. К примеру, в отношении услуг, которые они хотят оказывать, они размышляют о правильной цене, размерах

«инвестиций» в новых и существующих клиентов, а также о балансе между краткосрочными и долгосрочными целями. Управление ценностью клиентов представляет собой идеальную платформу для создания такого баланса. В этом уверен Хик ван дер Шеер, эксперт VODW по вопросам маркетинговых исследований. Однако управление ценностью клиентов в области финансовых услуг имеет характеристики, которые следует принимать во внимание.

### **1. Бизнес-модель финансовых учреждений**

Маржа может значительно варьироваться в зависимости от времени и типа клиентов. И эта слишком переменчивая маржа не позволяет создать ключевые показатели эффективности (KPIs) по отношению к потребительской ценности, которыми компания могла бы управлять. В то же время использование одной и той же величины маржи по различным продуктам или категориям клиентов лишает маркетинг множества инструментов влияния.

### **2. Множество параметров, связанных с доходами и расходами**

Структура расходов и доходов у финансовых продуктов очень сложная. В области расходов следует принимать во внимание такие связанные с отдельными клиентами переменные, как степень риска и расходы по обслуживанию капитала. А с точки зрения доходов нужно рассчитывать объем продаваемых банками продуктов третьих сторон и прогнозировать будущие доходы, связанные с такими продажами. Эти доходы могут значительно различаться в зависимости от продукта: сберегательные счета без ограничений или ипотека с фиксированной ставкой могут иметь совершенно разную степень оборачиваемости.

### **3. Связанные или родственные продукты**

Для определения ценности клиента необходимо рассчитать чистую приведенную стоимость будущих доходов и показатель текучести для каждого покупаемого клиентом продукта. Этот процесс усложняется некоторыми факторами. Прежде всего, родственными продуктами. К примеру, количество контрактов на страхование жизни зависит от количества связанных с ними ипотечных договоров. Кроме того, отказ от продукта может означать переключение на другой продукт, или последствие международной каннибализации, или так называемый полный отказ. Иными словами, снятие денег со сберегательного счета и покупка за них депозитного сертификата или их перевод на инвестиционный счет не то же самое, что снятие денег и их перевод на счета у конкурента. Поэтому для создания правильных расчетов необходимо принимать во внимание факторы каннибализации, утраты маржи, удержания и удовлетворенности клиентов.

### **4. Сложные связи с клиентами**

Что представляет собой ваш клиент? Что вы понимаете под этим словом: семью, ее представителя – держателя основного счета или всех клиентов в отдельности? Принятое вами определение, во-первых, крайне важно для управления отношениями с клиентами и оценки риска при работе с каждым из них. Во-вторых, для финансовых организаций потенциальная ценность клиента важна ничуть не меньше, чем текущая, так как именно комбинация этих двух величин и станет определять действия в отношении клиента. В-третьих, организациям необходима осторожность при «проталкивании» продуктов, так как действия банка должны быть продиктованы потребностями клиентов, а не продуктом (вне зависимости от того, насколько он интересен). В-четвертых, общение с клиентом может растянуться на всю жизнь. Чаще всего

ценность клиента варьируется в течение всего времени, пока вы с ним связаны. Какие действия окажутся наиболее приемлемыми в отношении клиента, когда его ценность снижается?

В самом начале процесса управления ценностью клиента следует рассчитать саму эту величину. Как только эта задача будет решена, можно производить корректировки как с точки зрения ценности самого клиента, так и с точки зрения ценности адресованного ему предложения.

## **Стремление поставщиков финансовых услуг к расширению самообслуживания не всегда является адекватным**

Мы замечаем, что поставщики финансовых услуг в целом приветствуют тенденцию к самостоятельности и предоставляют клиентам инструменты для самообслуживания. Эти инструменты, уже доступные на рынке, часто создаются из-за желания сократить расходы. Кризис и связанная с ним необходимость сокращать расходы привели к тому, что самообслуживание становится все более популярным среди профессионалов в финансовой области.

Однако, с нашей точки зрения, этот рефлекс поставщиков является, во-первых, слишком «бессознательным», а во-вторых, неадекватным. Размышлениям об этом процессе не уделяется достаточно времени. В первой главе мы сказали, что для восстановления утраченного доверия важно качество ежедневных процессов по оказанию услуг. Следовательно, нужно знать, какое влияние оказывает самообслуживание на впечатления и поведение клиентов, особенно в настоящий момент финансовой истории.

### **Самообслуживание для лиц старшего возраста**

Сбербанк запустил проект под названием «Университет третьего возраста». Начиная с 2010 года клиенты старшего поколения (которые традиционно пользовались исключительно услугами операционистов в отделениях) проходят обучение по использованию устройств самообслуживания и банкоматов для снятия пенсии, оплаты коммунальных и других видов услуг. Результаты этого проекта стали заметны сразу же: резко уменьшились очереди в отделениях банков в дни

максимальной загрузки, а также значительно увеличилось количество открываемых карт Сбербанк-Maestro «Пенсионная».



## **Стремление стимулировать самостоятельность должно быть основано на понимании потребителей**

Количество самостоятельных потребителей растет автономно, а финансовый кризис лишь ускоряет этот процесс. Мы поняли что-то очень важное о тех, кто берет управление финансами в свои руки. Если говорить коротко, то сегодня, **в отличие от прежних времен, потребители не склонны безоговорочно верить финансовым советам банков и страховых компаний.** Для многих самостоятельных потребителей само слово «советник» стало чуть ли не бранным. Эти потребители приобретают самостоятельность не потому, что так хотят, а потому, что чувствуют: иного выбора у них нет.

На самом деле потребители по-прежнему нуждаются в совете. Но так как они уже разочарованы своими нынешними финансовыми консультантами, то склонны искать совета где угодно еще. И стратегия, определяемая в зависимости от желания клиентов быть самостоятельными, но использующая одни лишь базовые инструменты самообслуживания, будет обречена.

### **Качественные инструменты и услуги себя окупят**

Совместив самообслуживание с идеальным сервисом, компания сможет одержать победу на многих рынках. Обсуждая этот вопрос с нами, профессор Хорст-Рихард Йекель из Франкфуртской школы финансов и менеджмента заметил: «Большинство компаний во всем мире знает, что хороший сервис для клиентов – это лучший и самый дешевый способ расширить клиентскую базу. Вернуть или удержать клиентов за счет улучшения сервиса обойдется компании в семь-десять раз

дешевле, чем привлечение новых клиентов, требующее рекламных и маркетинговых расходов. Однако германский рынок все еще не достиг уровня других рынков в том, что касается клиентского сервиса. Отчасти это связано с тем, что мы, жители Германии, привыкли платить за качественные продукты, но пока не привыкли платить за качественные услуги. К примеру, в большинстве супермаркетов США имеется специальный сотрудник, упаковывающий продукты в пакеты для покупателей, – это часть сервиса. Однако немцы не любят, когда кто-то делает подобную работу за них, они хотят сами контролировать ситуацию. Возможно, это связано с историей развития страны или спецификой образования, заставляющей нас испытывать дискомфорт от того, что нам кто-то прислуживает, особенно на публике. Поэтому для нас очень важна самостоятельность в области услуг. В то же время мы часто ищем совета в области финансов».

## **Потребители ищут совета где угодно**

И хотя эта мысль может показаться противоречивой, руководство к действию важно даже для самостоятельных потребителей. Исследование, проведенное Deutsche Bank, показывает, что клиенты онлайн-банковских услуг на самом деле нуждаются в личном совете значительно больше, чем клиенты, предпочитающие офлайн-метод работы. Особенно это справедливо во время критически важных фаз принятия решения или покупки сравнительно более сложных продуктов, таких как ипотека, страхование жизни или планирование пенсионных накоплений. Однако это вовсе не обязательно значит, что подобная поддержка должна оказываться независимым финансовым консультантом, посредником или сотрудником отделения банка «лицом к лицу».

## **Социальные медиа усиливают банковские программы BBVA**

Tu Cuentas (You Count), инструмент личного финансового управления, созданный испанским банком BBVA, привлек 355 тысяч участников всего за один год. Это много, особенно принимая во внимание, что у банка в целом 600 тысяч активных пользователей онлайн-банковских услуг. Хавьер Берналь, директор BBVA по инновациям в Испании и Португалии, так объясняет секрет успеха: «Самое главное, что клиенты в значительной степени удовлетворены свойствами социальных медиа, имеющимися у Tu Cuentas. Система берет за основу профиль потребителя, а затем на его основании рассчитывает сценарии и дает рекомендации. Важным аспектом является пиринговое сравнение: как много тратят денег на путешествия клиенты с одинаковым профилем или

какие суммы они откладывают в виде сбережений? Чем больше пользователей, тем лучше становится качество этой информации. И, разумеется, она работает гораздо лучше в случае, когда продукт рекомендуется пиринговой системой, а не сотрудником банка, пытающимся продать этот продукт всеми средствами. Tu Cuentas уже стала успешной, а следующий шаг будет состоять в том, чтобы распространить ее деятельность и на потребителей, не являющихся нашими клиентами, и сделать ее полностью работоспособной. Новые функции системы позволяют пользователям покупать предлагаемые им продукты напрямую, чтобы не идти в банк или на другие сайты. И для нас такое положение вещей может быть исключительно выигрышным. Tu Cuentas выступила в роли катализатора, позволившего перевести социальные медиа BBVA на следующий уровень».

Самообслуживание, понимаемое как автоматизация существующих процессов и вынуждение клиента следовать им, нельзя считать шагом вперед. Вопросы изменения имени и адреса в страховом полисе, перевод денег из точки А в точку Б, запрос цены или подача заявления о наступлении страхового случая, остановка действия полиса, открытие счета – все эти типичные задачи должны остаться, а связанные с ними процедуры работать на отлично. Таким образом, самообслуживание не является для поставщика финансовых услуг способом отстроиться от конкурентов. Это подтверждает и исследование Deutsche Bank, согласно которому проведение банковских операций в онлайн считается занятием с небольшой степенью вовлеченности. Иными словами, влияние самообслуживания на уровень лояльности и «долю бумажника» ограничено. Самообслуживание – это не фактор дифференциации, а фактор квалификации, возможности оказаться не хуже остальных.

**Для потребителей важно качество контакта, а не канал, через который он осуществляется.** По данным исследования VODW, для

**клиента важны положительные впечатления и удовлетворяющий его сервис.** Чувствовали ли вы, что в контакте имелся личный аспект? Чувствовали ли вы, что вас слушают? Был ли сервис дружелюбным, проактивным и чутким?

Получали ли вы удовлетворявшие вас ответы на свои вопросы и много ли усилий вам пришлось приложить, чтобы все получилось так, как вы хотели? В конце концов, впечатления, полученные вами от общения с банком, тоже имеют свою ценность.

## **Растущее влияние контакта с клиентами**

Члены советов директоров компаний, оказывающих финансовые услуги, наконец стали обращать внимание на подразделения, занимающиеся контактами с клиентами, а специалисты по маркетингу – проявлять более острый интерес к этим прежде гадким утятам. Это не должно нас удивлять, ведь связь работы с клиентами с общим операционным результатом становится все более очевидной, вследствие чего увеличиваются важность и влияние контакт-центров. По словам Беаты ван Донген Кромбагс, эксперта VODW по контактам с клиентами и системам многоканальной связи, это вызвано пятью важными изменениями.

### **1. Трансформация центров издержек в центры ценности**

Рецессия привела к тому, что поставщики финансовых услуг начали обращать больше внимания на работу контакт-центров. Это заставляет их сосредоточиться на качестве контактов с потребителями и понимании того, насколько эффективными они могут быть. Что, в свою очередь, приводит к практическим шагам по повышению эффективности.

## **2. Растущее влияние восприятия бренда поставщиков финансовых услуг**

Контакт-центры очень важны для «жизни по принципам бренда» и восстановления доверия. Поставщики лелеют диалог через Сеть и влияют на него с помощью специальных команд сотрудников, работающих в Интернете. Регулярная коммуникация по принципу «один на один» в контакт-центрах способна быстро обрести качества, присущие принципу «один со многими». Достаточно вспомнить о телефонных звонках, которые клиенты записывают, а затем выкладывают в Интернет, или о переписке через электронную почту, которая мгновенно становится доступной широкой публике благодаря записям в блогах и сообщениям в социальных сетях.

## **3. Изменение содержания диалога с клиентом**

Так как теперь клиент в своем путешествии проходит через все каналы организации, веб-сайт и контакт-центр компании могут быть интегрированы друг с другом значительно сильнее. И в этом новом диалоге с клиентом очень важными становятся правильные навыки, позволяющие усилить степень информированности клиента и стимулировать процесс принятия им решения, а также учесть как юридические, так и технические аспекты работы. Интернет все чаще обеспечивает клиентов всей необходимой им информацией, вследствие чего центры по контактам с клиентами отодвигаются на второе или даже третье место. Соответственно, работать в них должны специалисты высокой квалификации.

## **4. Незаменимость процесса сбора данных**

Под этим подразумевается создание и обновление потребительского профиля, а также получение обратной связи в отношении продуктов и услуг. Контакт-центр – естественное место для ведения диалога с клиентом. Однако полностью

эффективной его работа станет, когда он сможет предоставлять обратную связь другим ключевым подразделениям, в частности занимающимся развитием продукта.

## **5. Коммерческое использование обращений извне**

Сервисные вызовы и звонки с приветствием становятся в наши дни все более популярными потому, что исходящие звонки – традиционный канал для приобретения новых клиентов – становится все менее эффективным.

Общение клиентов с контакт-центрами считается действительно важным делом, причем больше, чем когда-либо ранее. Но смогут ли компании извлечь прибыль из этого направления деятельности, зависит от качеств сотрудников колл-центров и от того, как контролируется их работа.

## Потребители финансово неграмотны

Тенденция к самостоятельности имеет и обратный эффект – может случиться так, что **потребители будут переоценивать степень своего понимания финансов**. Изобилие информации, инструментов и мнений в Интернете способно подкрепить их убежденность, что они могут все сделать самостоятельно. В то же время известно множество исследований, показывающих, что большинство потребителей оказываются финансово неграмотными (несколько цифр, иллюстрирующих этот тезис, приведены ниже).

Среди потребителей заметна нехватка финансовых знаний. А так как сегодня люди склонны полагаться на мнения и советы других потребителей, которые они находят в Интернете, может оказаться, что один слепец будет вести за собой других.

В конечном счете это приведет к тому, что потребители станут покупать неправильные, не подходящие им финансовые продукты. Эта опасность усиливается в случае более сложных продуктов: полисов страхования жизни, паев в инвестиционных фондах, ипотеки или пенсионных схем.

Финансовой грамотности в России есть куда расти. Сергей Яковлев, директор Международного института экономики и финансов (МИЭФ), рассказал нам: «Культура покупки финансовых продуктов начала развиваться в России в два последних десятилетия. Таким образом, уровень банкаризации остается низким по сравнению с западными странами, да и уровень финансовой грамотности типичного взрослого жителя страны невысок. Заметная разница между жителями городов и деревень: городские жители в целом обладают большей финансовой грамотностью, чем жители сельской местности. В основном это вызвано различиями в опыте общения с современными финансовыми учреждениями. Для того чтобы



повысить степень финансовой грамотности клиентов, некоторые российские банки уже внедрили специальные обучающие программы как в Сети, так и вне ее. Отношение населения к банкам в советское время, да во многом и сегодня, отражает известная шутка: “Какой банк самый надежный в стране?” – “Подушка-банк и матрац-банк”».

- По данным исследования одного из крупнейших пенсионных фондов в мире, более половины потребителей в возрасте до 45 лет не знают, каким образом и за счет чего будет выстраиваться их пенсия. Среди людей более старшего возраста число тех, кто не осведомлен в этом вопросе, примерно треть.

- Британское управление по финансовому регулированию и надзору сообщает, что до начала кредитного кризиса четверть взрослых не знали о том, что средства пенсионных фондов инвестируются в фондовый рынок.

- Как показало исследование AXA Investment Managers, семь из десяти респондентов верят, что хорошо разбираются в финансовых вопросах. То же исследование показывает, что, отвечая на вопросы о деятельности инвестиционных фондов, лишь трое из десяти респондентов показали хорошие или отличные знания.

- По данным исследования First Direct в Великобритании, 43 % домовладельцев не знают, какую процентную ставку платят по своей ипотеке в настоящее время, а более половины (54 %) домовладельцев не представляют, какую сумму выплачивают по ипотеке в течение всей жизни. Степень осведомленности различается в зависимости от пола респондентов: 60 % женщин не знают ставки по своей ипотеке, а среди мужчин доля таких людей составляет 47 %.

- Исследования компании Centiq (созданной Министерством финансов Нидерландов для повышения финансовой грамотности населения) показывают, что лишь 37 %

потребителей в точности знают, какая сумма находится на их банковских счетах. При этом 80 % респондентов утверждают, что владеют достаточными знаниями и контролируют свое финансовое положение. Респонденты, попадающие в овердрафт, верят, что процентная ставка по ним составляет примерно 9 %. На самом деле в период проведения этого исследования ставка по овердрафту составляла 15 %.

- Сходный уровень знаний наблюдается и у студентов-старшекурсников в США, которые начинают более активно пользоваться кредитными картами. По данным опроса, направленного на изучение грамотности в области личных финансов, более половины респондентов не знали, что просрочка оплаты приводит к повышению комиссии.

## **Потребителям не хватает знаний о рисках, с которыми они сталкиваются**

Потребителям в целом не хватает компетентности для правильной оценки возможных рисков. Исследование, проведенное TNS, Гарвардским и Дартмутским университетами в 13 странах, четко показывает, что знания потребителей о рисках, сопутствующих их деятельности, удручающе малы. Огромное количество людей не могут создать себе запас на черный день.

По данным TNS Personal Risk Assessment and Risk Literacy Survey, примерно половина американских, британских и германских респондентов сообщили, что в случае неожиданных финансовых затруднений, например внезапной необходимости починить автомобиль или отремонтировать дом, либо в случае расходов, связанных с лечением, они не смогут набрать 2 тысячи долларов в течение 30 дней даже с помощью сбережений, займов, средств друзей или членов семьи. Потребители из Люксембурга, напротив, были уверены в своей способности выдержать внезапную финансовую бурю: девять из десяти респондентов сказали, что смогут набрать необходимую сумму. В Италии, Нидерландах и Канаде примерно семеро из каждых десяти респондентов были также уверены в способности достойно встретить финансовые трудности. Неудивительно, что из всех стран, в которых проводился опрос, самая высокая доля личных сберегательных счетов в Люксембурге, Нидерландах и Канаде.

### **Потребители нуждаются в образовании, но как его дать?**

Триш Дорси, старший вице-президент отдела финансовых услуг TNS, полагает, что у финансового сообщества есть

возможность (и задача) включиться в процесс обучения потребителей. «Мы полагаем, что результаты нашего исследования однозначно призывают поставщиков финансовых услуг развивать продукты и услуги, рассказать о которых можно с большей степенью ясности и чуткости. В сущности, мы видим, как многие наши финансовые клиенты уже создают обучающие материалы, помогающие их аудитории потребителей принимать более информированные решения, касающиеся управления рисками».

По мнению Юлии Барабановой, директора по исследованиям НАФИ: «Наши исследования показывают, что большинство потребителей до сих пор не может определить, что такое финансовая пирамида. Лишь треть россиян дает правильный ответ на этот вопрос. Именно поэтому запуск программ повышения финансовой грамотности россиян на сегодняшний день – острая необходимость. Нельзя надеяться на то, что люди самостоятельно научатся пользоваться услугами банков или страховых компаний».

Несколько поставщиков финансовых услуг уже заметили эту тенденцию и попытались использовать ее в своих интересах. Грег Дэвис, глава подразделения компании Barclays Wealth, занимающегося поведенческими финансами, говорит: «Мы постоянно проводим опросы, чтобы выяснить, как меняется отношение к риску и его восприятие со временем. Это особенно важно для самостоятельных инвесторов. Они должны понимать, в чем состоит их позиция по отношению к различным аспектам риска и почему».

## **Финансовая грамотность как важнейший жизненный навык**

Способность управлять своими деньгами превратилась в важнейший жизненный навык. Потребители меняют свою точку зрения и постепенно осознают, что никто не даст им высокую пенсию просто так. Им необходимо принять на себя большую ответственность в этом вопросе. Кредитный кризис заставил потребителей понять, что теперь им нужно разбираться в том, какие финансовые продукты им необходимы и какие нет, в чем заключается их смысл и каким образом они работают.

Мы видим, что несколько поставщиков финансовых услуг уже реагируют на эту тенденцию с разной степенью успешности. Почти каждый банк, предлагавший обучение инвестиционному делу для своих взрослых клиентов, был разочарован низкой степенью отклика. То же самое происходит и в случае с обучением и тренингами по другим категориям продуктов.

По мнению Генриетты Праст, преподавателя по вопросам личного финансового планирования в Университете Тильбурга, **подобные тренинги лишь пустая трата сил, так как они накачивают потребителей информацией и помогают сформировать их профили отношения к риску. Подобные инициативы основаны на неверных предпосылках: во-первых, что основной проблемой выступает сложность таких продуктов, а во-вторых, что проблема может быть решена путем информирования и объяснений. По словам Праст, действительно узкое место связано с тем, что потребители иррациональны и ленивы.**

И в этом случае никакое дополнительное информирование не поможет, так как в лучшем случае оно обеспечивает поставщику финансовых услуг возможность защитить себя от потенциальных претензий в будущем.

Поэтому если вы намереваетесь обучать взрослых пользователей финансовой грамотности, то знайте, что вы уже опоздали. Мы вынуждены сделать вывод, что **никакие обсуждения, связанные с повышением финансовой грамотности, не происходят в тот момент, когда от них может быть какая-то польза. Этот вопрос родители не обсуждают со своими детьми за ужином, о нем не рассказывают в школах.**

- Исследование Deutsche Bank показывает, что потребители, которые признают, что слабо знакомы с финансовыми вопросами, обычно проявляют наименьший интерес к дополнительной информации.

- В результате проведенного в 2004 году компанией Prudential Group и преподавателем из Кембриджа профессором Берчеллом исследования появилось определение для нового потребительского сегмента – «страдающие финансовой фобией». В одной только Великобритании таких потребителей примерно 9 миллионов человек. Представители этой группы испытывают смущение, когда сталкиваются с любой финансовой информацией: начиная с банковских выписок по сберегательному счету и заканчивая расчетами по полисам страхования жизни.

- Даже высокий уровень полученного образования не всегда коррелирует с финансовой грамотностью. Люди слишком заняты своей профессиональной или личной жизнью, и у них не остается времени подумать над финансовыми вопросами. Кроме того, по данным исследования Deutsche Bank, потребители не всегда считают, что высокая степень информированности может пойти им на пользу.

Тенденция к самостоятельности оказывает огромное влияние на вопросы стратегии и маркетинга. Мы предвидим значительные затруднения, связанные с нынешними способами работы, особенно

это касается сегментов affluent и mass affluent. Мы видим как огромные возможности для инноваций в области продуктов и услуг, так и необходимость взять на себя непривычную ответственность по созданию новых связей с потребителями.

### ***1. Пересмотр парадигмы клиентской пирамиды***

Мы замечаем, что доля самостоятельных потребителей растет почти во всех сегментах.

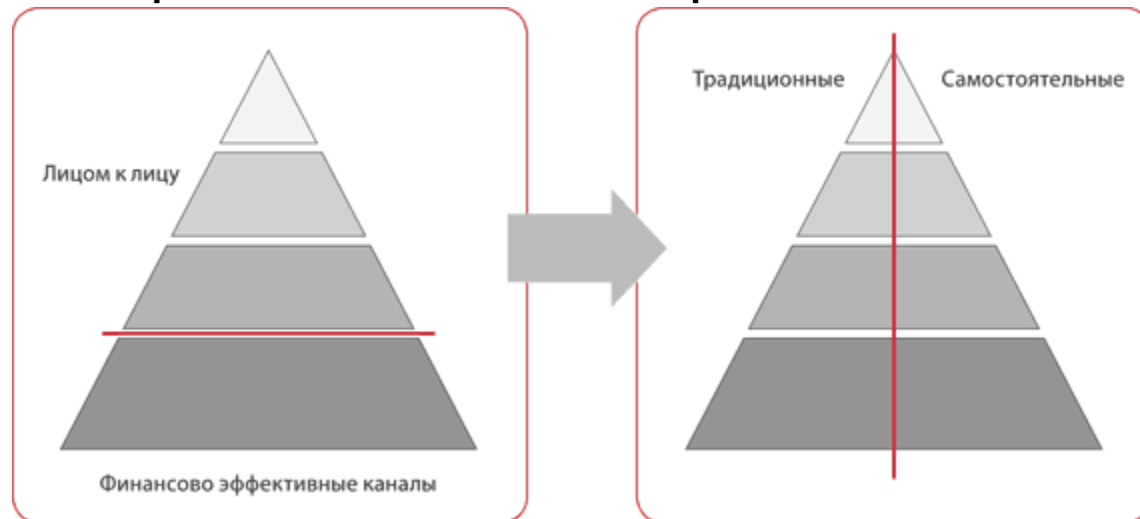
Более того, доля таких потребителей значительно выше в более богатых сегментах. Это приводит к тому, что прежняя традиционная модель клиентской пирамиды (при которой вопросы стратегии и маркетинга решаются в отношении каждого отдельно взятого сегмента) перестает работать.

Традиционная парадигма сводится к тому, что чем выше вы поднимаетесь по лестнице дохода, тем больше у вас прав на персональное обслуживание (face-to-face). Персональное обслуживание воспринимается как своего рода привилегия, с помощью которой клиентский опыт получает максимум дополнительной ценности. За последнюю пару лет банки и страховые компании начали активно использовать Сеть в первую очередь как способ сокращения расходов. Интернет стал отличным каналом для работы с массовым сегментом – основанием пирамиды, общение с которым в прежние времена было сложно делать прибыльным. Благодаря широкому применению Интернета обслуживание этого сегмента теперь может производиться более прибыльными способами.

Потребители видят ситуацию иначе. Проведенное в 2010 году исследование American Bankers Association показало, что 44 % американских потребителей в возрасте 18–54 лет уже выбрали онлайн-канал в качестве основного для совершения банковских операций. Этот показатель продолжает расти, и можно ожидать, что потребители станут все реже посещать отделения, ограничиваясь меньшим количеством (но более высоким качеством

и эффективностью) встреч лицом к лицу с сотрудниками банков. Эту тенденцию склонны принимать во внимание многие банки – например, Bank of America заявил в 2011 году об уменьшении количества розничных отделений на 10 % из-за того, что клиенты стали все чаще отдавать предпочтение онлайн-овым и мобильным каналам.

### Новое представление о клиентской пирамиде



Исследование VODW показывает, что **более богатые сегменты все чаще требуют, чтобы через Интернет им предоставлялось все больше услуг с добавленной стоимостью.** Очевидно, что в основе этой тенденции лежит рост доли самостоятельных потребителей в более богатых сегментах. Согласно проведенному в 2010 году исследованию Pew Research, 71 % американских домохозяйств с доходом свыше 75 тысяч долларов в год предпочитает онлайн-канал для работы с банками. В результате перед поставщиками финансовых услуг, нацеливающихся на богатую аудиторию, встает непростая задача. К примеру, частные банки выстроили свою бизнес-модель и систему работы вокруг личного общения с клиентами, а менеджеры по связям с клиентами играют центральную роль практически во всех контактах с потребителями. У этого подхода есть свои преимущества. Частные банки обычно



преуспевают в выстраивании личных связей как своей основной компетенции.

Обратная сторона этой модели связана с тем, что другим точкам соприкосновения, таким как Интернет, уделяется меньше внимания. Такие банки редко используют удаленные каналы, так как считают их менее эффективными, чем личные контакты. Поэтому их онлайн-услуги в лучшем случае находятся на том же уровне, что и предложение розничных банков в том же регионе. Будет справедливо сказать, что частные банки в целом проигрывают своим розничным конкурентам в области удаленных контактов с клиентами.

Именно потому, что клиенты частных банков привыкли к высокому уровню персонального сервиса, они ожидают столь же высокого уровня сервиса в онлайн-каналах. Предложения для богатой аудитории должны переносить одинаково хорошие впечатления по всем каналам. Следовательно, частные банки должны не просто соответствовать стандартам рынка. Они должны стать лучшими, предвосхищать ожидания и удивлять клиентов. Задача привлечения на свою сторону растущей доли самостоятельных и богатых потребителей может показаться непростой, особенно если учитывать ограниченный размер и количество частных банков, а также сумму необходимых инвестиций. Немаловажной проблемой являются методы работы частных банков, противоречащие новым правилам отрасли. **В рамках модели самостоятельной работы для рынка (mass) affluent фигура менеджера представляется излишней. Ключевую роль как при личном, так и при удаленном общении с клиентами играют специалисты по отдельным продуктам.**

Частные банки, которые стремятся работать с растущим рынком самостоятельных клиентов, должны внимательно изучить вопрос экономии на масштабах за счет консолидации или создания партнерств (например, за счет создания единого бэк-офиса). Мы ожидаем, что целый ряд частных банков останется в рамках

традиционной схемы общения лицом к лицу. При этом мы считаем, что в следующие пять лет общая картина в индустрии частного банковского обслуживания полностью изменится.

### **Краудфандинг = краудсорсинг + банковское обслуживание**

Совмещение краудсорсинга<sup>[20]</sup> с банковской деятельностью привело к интересному изменению парадигмы. Толпа, с одной стороны, является неорганизованной и действует интуитивно. Банк представляет собой утвердившуюся структуру, ориентированную на исполнение правил. Открытая инновационная группа банка ABN AMRO под названием Dialogues Incubator решила взять на себя задачу ускорения развития за счет краудфандинга.

Краудфандинг представляет собой своего рода нишевое ответвление краудсорсинга, предназначенное для организации процессов финансирования. Вместо того чтобы мобилизовать знания и идеи (crowd sourcing), объединяются денежные средства. Это новая форма организации рынка денег и идей, которая обслуживает инвесторов и предпринимателей, желающих совершать автономные и прозрачные инвестиции. Проекты спонсируются группой инвесторов, каждый из которых хочет внести небольшую сумму и совместно добиться достижения общей цели. Улучшенные инструменты навигации в Сети позволяют большому количеству людей объединяться в онлайн и мобилизовать значительные суммы с небольшими транзакционными издержками. Финансирование может производиться в форме пожертвования, возмещаемой финансовой инвестиции (беспроцентного займа) или инвестиции с возвратом на капитал (доля от прибыли компании, выплачиваемая собственникам или кредиторам).

Краудфандинг уничтожает иерархии и исключает ненужные уровни в процессе принятия решения, напрямую соединяя тех, кто хочет инвестировать, и тех, кто ищет средства. Решение о том, куда вкладывать деньги, принимается не организацией (такой, как звукозаписывающая компания или банк), а конечным пользователем или индивидуальным инвестором.

## ***2. Создание продуктов и услуг для самостоятельных потребителей***

Самостоятельные потребители – это лидеры процесса, а прямым каналам, вне всякого сомнения, будет принадлежать будущее. Во всех категориях, на всех фазах цикла покупки, во всех странах мы видим, что этот сегмент и прямой канал завоевывают все новые территории. Причем продукты, продаваемые через эти каналы, точно такие же, как те, что продаются через традиционные каналы, требующие физического присутствия. Шоссе уже проложено, однако по нему пока ездят лишь повозки на конской тяге. Когда же поставщики финансовых услуг начинают продавать продукты, адаптированные под особенности клиентских сегментов и каналы, через которые те покупаются, рост приобретает более четкие очертания.

И это, вне всякого сомнения, приведет к возникновению совершенно неожиданных преимуществ. Мы уже научились на опыте потребительских товаров тому, что, **когда потребители имеют возможность принять участие в конструировании продукта под себя, это оказывает положительное влияние как на степень их обязательств, так и на восприятие продукта.**

## **Турецкие банковские сладости**

Турецкий Garanti Bank позволяет клиентам создавать свои собственные банковские продукты.

Банк выпускает Flexi Cards и карточки Visa, позволяющие держателю принимать целый ряд важных решений, выставляя собственные значения по десяти параметрам. Подавая заявление на выпуск карты, клиенты могут установить параметры для типов и ставок вознаграждений за определенные действия, процентной ставки и платы за пользование картой. Система вознаграждения обладает наибольшей гибкостью. Она позволяет клиентам не только определить процент вознаграждения и его форму (наличные или призовые баллы), но и выбрать, какие типы платежей будут приносить максимальное вознаграждение. Причем клиенты могут выбрать как более широкую категорию платежей (например, оплата счетов в ресторанах), так и более узкую (например, покупка вещей в магазинах марки Zara).

Значения процентных ставок, величину бонусов и комиссии за пользование картой можно выбрать с помощью бегунков и тем самым создать свою уникальную комбинацию ставок и комиссионных. К примеру, вы можете установить значение комиссии за пользование картами равным нулю, но при этом берете на себя обязательство заплатить с помощью карты в течение месяца определенную сумму. Снижение процентной ставки за пользование кредитными средствами ведет к снижению величины бонуса и т. д. Кроме того, приняв важные решения относительно финансовых условий работы, клиенты могут самостоятельно выбрать дизайн своей карты, один из нескольких вариантов цветового оформления и галереи образов либо загрузить свой собственный графический образ для отображения на карте.

Эта концепция приводит к выигрышу как для самостоятельного потребителя, так и для банка. Потребителям нравится, что они контролируют происходящее и могут настроить параметры кредитной карты под себя (как внешние, так и внутренние). Такой уровень персонализации создает, в

сущности, сегментацию, производимую самими клиентами. Это позволяет Garanti тестировать различные виды предложений. В результате банк получает очень важную информацию о том, какие клиентские сегменты предпочитают тот или иной вариант предложения.

### **Три стадии успешной инновации**

По мнению Матона Зоннеманса, партнера VODW и эксперта в области инноваций, для того, чтобы идея начала приносить деньги, нужно пройти немалый путь: «Обычно мы определяем три важнейшие стадии в инновационном процессе: 1) стадия идеи, 2) стадия инновации и 3) стадия внедрения.

1. Каждая инновация начинается с блестящей мысли. Чаще всего это сырая идея, имеющая вполне определенного “владельца”. Идеи в области финансовых услуг традиционно связаны с техническими возможностями. Наш опыт показывает, что шансы на успех значительно повышаются, когда идея строится на основе глубокого знания о потребителях (consumer insights). Глубокое знание позволяет нам совершить открытие и по-настоящему подключиться к жизни наших потребителей. Мы называем это процесс открытием по заказу, так как поиск глубокого знания о клиенте более важный и сложный, чем обычное исследование потребителей. В данном случае речь идет об интерпретации тех или иных тенденций, связанных с потребителями, отслеживании событий в других отраслях и создании новых продуктов совместно с наиболее передовыми клиентами. В конечном счете мы хотим вызвать почти эмоциональную реакцию: “Вы действительно понимаете меня, и поэтому я счастлив начать работать именно с вами!”

У большинства компаний нет недостатка в идеях, но зачастую даже самым хорошим инициативам не хватает поддержки. Еще

сложнее принять окончательное решение о том, какие инициативы следует развивать, а какие прекратить. Инновации требуют четко принятых решений, основанных на качестве знания о потребителях и на творческом подходе.

2. Если идея не отбрасывается, начинается процесс детализации концепции. Именно на этой стадии создается дополнительная ценность – предложение ценности, обещание и конкретное предложение клиенту (в том числе рациональные и эмоциональные доказательства) и, разумеется, шаги, связанные с маркетингом и системой обеспечения предложения. На данном этапе стоит подумать о создании профиля целевой аудитории, брендинге, ценообразовании, дистрибуции и коммуникации, а также о юридических аспектах, инвестиционных задачах и о роли подразделений, отвечающих за сервис и продажи. Исследования VODW показывают, что компаниям обычно недостает дисциплины, чтобы выработать и детализировать концепцию до требуемого уровня. Успех предложения определяется тем, насколько различные элементы концепции беспрепятственно работают вместе и усиливают друг друга во множестве деталей. Масса многообещающих инноваций терпит поражение именно из-за того, что в них не были должным образом проработаны все детали, связанные с исполнением.

3. Когда концепция готова к “производству”, наступает черед третьей, важнейшей стадии – внедрения. Опыт компаний вроде Apple показывает нам, что даже самые инновационные продукты должны внедряться творческим и хорошо продуманным образом. Эта стадия часто выпадает из поля зрения компаний, особенно работающих в области финансовых услуг. Очевидно, после того, как скорлупа лопается, птенцу приходится учиться летать самостоятельно. Часто принято считать, что инициативы должны “выстрелить” в течение первых трех месяцев. И когда этого не происходит, инициатива

подвергается всеобщему порицанию. Порой в ее неудаче даже начинают винить клиентов...»

### ***3. Наделить потребителей полномочиями***

Потребители не хотят самообслуживания как такового. Они хотят получить полномочия. Самое главное в этом процессе – точно уловить их желания и указать им верное направление. В первой главе мы упомянули, что в настоящий период развития, период экономической неуверенности, многие потребители и компании переживают моменты истины. Это понятие помогает нам по-новому взглянуть на перспективы наших возможностей и перевести сервис для клиентов на новый уровень. Отныне мы можем оказывать клиентам содействие, предоставляя им инструменты, которые помогают управлять как долгосрочными финансовыми вопросами (к примеру, планированием пенсионных накоплений), так и краткосрочными (ежедневным семейным бюджетом и решениями, касающимися определенных трат). В этой связи стоит подумать также об инструментах, поддерживающих управление денежным потоком для небольших и средних компаний, или инструментах мониторинга состояния активов для клиентов частных банков. Подобные инструменты, **которые наделяют потребителей полномочиями, могут лечь в основу идентичности компании с точки зрения сервиса, а следовательно, стать важным подтверждением ценностей, декларируемых их брендами.**

### **Отличные инструменты для роста возможностей**

- MasterCard вывела на рынок целую серию инновационных продуктов: MoneySend – платежную платформу для частных переводов, позволяющую потребителям с помощью мобильных телефонов пересылать друг другу деньги; платформу для мобильных платежей на базе стикера Blaze Mobile MasterCard

PayPass, а также систему inControl, позволяющую владельцам карт самостоятельно устанавливать параметры своих расходов. Все это примеры инноваций, для работы которых потребители вовлекаются в те этапы процесса платежей, которые прежде были уделом банков. Эти продукты объединены общей чертой: они предлагают потребителям взять на себя больше ответственности за управление финансами, а также обеспечивают их необходимыми интерактивными инструментами. Появление таких продуктов вполне соответствует настроению рынка, обеспокоенного недостаточным контролем над долгами. Кроме того, эти инструменты идут на пользу и MasterCard, так как позволяют снизить количество случаев неплатежей.

- Сервис ING Compare Me позволяет потребителю сравнить размеры его сбережений и долгов с состоянием дел других похожих с ним клиентов. Чтобы начать работать с сервисом, вам необходимо ответить на ряд вопросов о расходах, инвестировании, долгах и планировании. Потребитель предоставляет информацию, необходимую для формирования его профиля и проведения сравнения с другими людьми того же возраста, пола, уровня дохода и семейного положения. В результате создается отчет, в котором суммированы все ответы на вопросы потребителя. В отчете также указывается сравнительный рейтинг респондента относительно других пользователей и предлагаются следующие шаги. Этот отчет может лечь в основу личного финансового плана или использоваться в дальнейшем общении с профессиональным консультантом по личным финансам.

- Компании ABN AMRO Dialogues Incubator и Philips создали прибор Rationalizer, давший немалую пищу для размышлений. Rationalizer представляет собой браслет, который улавливает эмоции и предназначен для серьезных частных инвесторов, работающих в домашних условиях. Идея этого продукта



основана на том, что наилучшие инвестиционные решения принимаются с холодной головой и в результате рациональных размышлений. Исследования показывают, что самостоятельные частные инвесторы не действуют исключительно рационально: на их поведение влияют эмоции (чаще всего, страх и алчность), которые могут помешать им принять объективное и основанное на фактах решение. Браслет измеряет показатель электрической сопротивляемости кожи, который меняется, когда его носитель находится под властью эмоций. Таким образом, браслет служит эффективным инструментом измерения эмоционального состояния человека. Браслет не может определить, какая именно эмоция переполняет человека, он оценивает лишь силу эмоции.

Данные размещенной на браслете шкалы предупреждают частного инвестора, когда он становится недостаточно рациональным, чтобы принять взвешенное финансовое решение. Браслет Rationalizer показывает с помощью миниатюрных световых индикаторов степень напряжения и эмоциональности в тот или иной момент. По мере роста напряжения и эмоциональной нестабильности шкала на браслете изменяет цвет с желтого на красный. Растет и скорость пульсации световых индикаторов. Таким образом, активные инвесторы могут понять, в какой момент им стоит притормозить, успокоиться и взглянуть на свои действия трезво.

Как показали исследования прототипа этого продукта, проведенные в VU University Amsterdam, инвесторы во время работы чувствуют себя более спокойно и легко, когда получают от этого прибора сигналы о своем эмоциональном состоянии.

#### ***4. Инициативы по развитию финансовой грамотности – начало важного процесса***

Улучшение степени финансовой грамотности в дальнейшем станет важным элементом жизни общества. Разумеется, правительства

будут играть главную роль в этом процессе. Именно в этот момент поставщики финансовых услуг смогут существенно изменить свое положение. Нововведения напрямую связаны с их основным бизнесом. Повышая финансовую грамотность, они смогут продемонстрировать обществу, что осознают последствия кризиса для потребителей, готовы взять на себя важную социальную роль и ответственность и сделать для этого вполне конкретные и уместные шаги. При этом нужно осторожно подходить к организации общения по вопросам финансовой грамотности. В целом потребители считают, что поставщикам финансовых услуг следует научиться управлять собственным бизнесом, прежде чем рассказывать потребителям о том, как те должны строить свою жизнь, или давать им непрошенные советы.

Отрасль должна заострить свое внимание на детях (учить большинство взрослых уже слишком поздно), причем общение с ними нужно начинать как можно раньше. Много лет назад, когда мы все ходили в начальную школу, нас учили читать, писать и считать. Но, кроме того, мы заучивали на память названия столиц Мадагаскара и Лаоса – и это знание нам так никогда и не пригодилось.

Уже в школьном возрасте дети должны понимать, как управляться с деньгами – посвященный этому вопросу предмет должен преподаваться наряду с чтением, письмом и арифметикой. Что такое деньги? Для чего их можно использовать? Что такое сбережения и кредиты, каким образом человек может установить баланс между своими доходами и расходами? С какими рисками мы сталкиваемся и как можно их снизить? Какая маржа от тех или иных операций может считаться реалистичной? Мы должны научить потребителей понимать, что деревья никогда не дорастут до неба и что ни одно дерево не сможет вырасти, не закрепившись в почве.

Помимо важного репутационного влияния, отрасль может получить и еще одно преимущество: **хорошо информированные потребители легче уяснят идею необходимости сбережений и**

**толковых инвестиций.** По большому счету отрасли необходимо реализовать все для того, чтобы потребители могли делать информированный выбор для улучшения своего финансового благосостояния. Таким образом, финансовая грамотность должна стать для любого финансового учреждения начальным и основным процессом работы.

## **Знание приносит плоды**

Banamex, второй по размерам банк в Мексике, являющийся частью Citigroup, разработал программу Saber Cuenta – первую в истории Мексики программу финансового образования. Андрес Альбо Маркес, директор по социальной ответственности Banamex, рассказал нам о проекте: «Эта программа направлена на развитие и улучшение финансовой культуры и в конечном счете на обеспечение экономического развития граждан, их семей, предприятий и учреждений. Saber Cuenta ориентирована на широкие слои населения и не ограничивается лишь работой с нашими клиентами. Программа принимает во внимание социальную и экономическую реальность в разных регионах нашей страны и предлагает образовательные инструменты для развития определенных способностей, необходимых для принятия финансовых решений.

Для пропаганды программы мы использовали инновационную стратегию, отправляя в удаленные регионы страны трейлеры. Прибыв к месту назначения, трейлер превращается в мобильный кинотеатр, демонстрирующий аудитории наши образовательные фильмы, сюжет которых обычно выстраивается вокруг художественной истории с образовательными элементами. Зрители с большим энтузиазмом реагируют на истории, а также усваивают

определенные финансовые принципы. В некоторых бедных районах Мехико та же история разыгрывается в виде спектакля с участием актеров, которые взаимодействуют с аудиторией, чтобы еще лучше донести наше послание.

Наши образовательные проекты не связаны с конкретными продуктами или услугами, предлагаемыми банком.

Мы добираемся до самых удаленных районов страны, не имеющих полноценного доступа к финансовым услугам. Их жители, посещающие наши мероприятия, могут повысить свою финансовую грамотность. Они начинают думать о преимуществах банка как посредника. И хотя нам действительно удастся привлечь с помощью этой программы новых клиентов, основная ее цель – донести до аудитории социальные преимущества работы с банком».

### **Проекты банков и страховых компаний в области финансовой грамотности**

Банк «Хоум Кредит» запустил ряд программ в рамках широкомасштабной кампании по развитию финансовой грамотности в России. Основные мероприятия программы включают в себя проведение семинаров в торговых центрах, на которых представители банка рассказывают потребителям об основах кредитного процесса. Проект «Академия личных финансов» позволяет потребителям уяснить суть банковских продуктов с помощью рассказов простыми словами.

В сентябре 2010 года Сбербанк и Mail.ru, один из самых популярных порталов Рунета, запустили совместный проект под названием «Круг доверия». Основная цель этого спецпроекта состоит в развитии финансовой грамотности в России. В рамках проекта представители Mail.ru вместе со специалистами

Сбербанка обучают клиентов и рассказывают им о банковских продуктах и услугах простым и понятным языком.

Инвестиционная компания T. Rowe Price совместно с Walt Disney Parks создала аттракцион «Большое банковское приключение Пигги» в тематическом парке «Эпкот». Идея этого проекта состоит в том, чтобы научить детей в возрасте от 8 до 14 лет основам финансовых концепций. Полученные знания позволяют им дойти до финала игры и достичь поставленных в начале игры целей.

Public Bank of Hong Kong запустил программу Wealthy Kid Savings Account, направленную на то, чтобы дети вместе с родителями начали заниматься планированием своих сбережений. Эта программа содержит привлекательные элементы – скажем, в преддверии китайского Нового года дети получают подарок за открытие счета. Программа направлена на развитие у детей привычки сберегать деньги, например с помощью так называемых Hóng Bǎo, красных конвертов, которые дети традиционно получают от своих родственников в качестве новогоднего подарка. Красный цвет конверта символизирует удачу и призван отпугивать злых духов.

Charles Schwab Foundation запустила в 2004 году программу под лозунгом «Деньги имеют значение. Сделай их важными и для себя». Доступ к этой программе можно получить через все отделения организации Boys and Girls Clubs of America. Члены Boys and Girls Club в возрасте от 13 до 18 лет приобретают основные навыки управления деньгами и на практике обучаются составлению бюджета, организации сбережений, правильному расходованию средств, поддержанию определенного уровня долга и основам инвестирования. С момента запуска программы в ее работе приняли участие свыше 200 тысяч подростков.

## **Программы по развитию финансовой грамотности за пределами отрасли**

- Junior Achievement, некоммерческая образовательная организация в США, ежегодно направляет в школы тысячи добровольцев, обучающих детей основам управления личными финансами.
- Американский музыкальный промоутер Расселл Симмонс организует ежегодный тур Get Your Money Right, в рамках которого звезды рэп-музыки читают детям лекции о бюджетах, расходах, о том, как не залезать в долги или не тратить недельную зарплату на покупку новых модных солнечных очков.
- Компания EverFi предлагает пятичасовые веб-занятия, позволяющие ученикам оказаться в реальных ситуациях – начиная с торговой площадки Нью-Йоркской фондовой биржи и заканчивая компанией, торгующей поддержанными автомобилями. При этом дети учатся тому, как экономить деньги, зарабатывать на процентах и управлять своими долгами. По мере того как учащиеся осваивают новые навыки, программа предлагает им поиграть в игру, построенную по принципам SimCity, в которой каждый участник может контролировать потребительское поведение своего персонажа и пожинать плоды как правильных, так и неправильных финансовых решений.

# Приложения

## **Глубокое знание о потребителях на основании теории поведенческих финансов**

*На протяжении трех лет Barclays Wealth разрабатывала и внедряла новые технологии в области исследования поведенческих финансов – обретающего все большую важность аспекта финансовой деятельности. Грег Дэвис, глава подразделения Behavioral Finance компании Barclays Wealth, рассказал нам об этом проекте.*

### **– Что такое поведенческие финансы?**

– Традиционные финансовые теории предполагают, что люди постоянно ведут себя рациональным образом, хотя на практике наше поведение очень часто оказывается иррациональным. Область поведенческих финансов признает этот факт и пытается понять, каким образом потребители на самом деле принимают финансовые решения и какие последствия могут быть у этого процесса. Мы не полагаемся на неточные предположения. С помощью полученного знания мы можем разрабатывать продукты и структуры портфелей, защищающие инвесторов от возможной предсказуемой реакции или иррациональных инвестиционных решений.

В июне 2009 года мы провели в сотрудничестве с Economist Intelligence Unit глобальное исследование, проливающее свет на поведение инвесторов во времена спада. Почти 90 % вкладчиков увидели открывающиеся перед ними возможности, однако 68 % аудитории не попытались их реализовать, так как считали слишком высоким риск дальнейшего падения цен. В сущности, инвесторы почувствовали себя парализованными.

Теория поведенческих финансов позволяет нам глубоко понять поведение клиентов и его причины. Например, существует «стремление избежать потери» (loss aversion) – потери оказывают на нас более сильное эмоциональное воздействие, чем приобретения. Для большинства потеря 100 евро будет с точки зрения эмоций



вдвое болезненнее, чем эмоциональное удовольствие, связанное с получением тех же 100 евро. Боязнь потерять может привести к своего рода инвестиционной инерции, описанной выше. Это происходит, когда инвесторы отказываются размышлять о долгосрочных целях и слишком сосредотачиваются на краткосрочной перспективе. В течение долгого времени вероятность потерь в случае диверсифицированных инвестиций значительно ниже, чем в ближайшем будущем. Однако, как показал опыт 2008 года, после кризиса нам свойственно больше беспокоиться о ближайших последствиях принятых нами решений. Таким образом, вполне вероятно, что мы будем считать некоторые типы инвестиций отличной возможностью в принципе, однако не станем ими заниматься потому, что эмоции заставляют сузиться наши временные горизонты, и мы действуем, руководствуясь стремлением избежать потери.

Другая важная проблема связана с тем, что банки традиционно оценивают готовность клиентов к риску, задавая им вопрос: «Насколько большой риск вы готовы принять?» Однако потребителям достаточно сложно самостоятельно оценить свою готовность к риску. Мы хотим оценить фундаментальную психологическую способность человека справляться с риском в долгосрочной перспективе, но прямой ответ на поставленный вопрос часто зависит от контекста, в котором он задается, и среды, в которой находятся собеседники. И, кроме того, эти вопросы бесполезны, когда нам нужно точно определить, как станет реагировать наш клиент на риск в будущем. По этой причине мы используем строгие и надежные психометрические шкалы оценки отношения к риску в процессе определения приемлемого портфеля для наших клиентов.

Более того, использование единственного фактора оценки готовности к риску игнорирует тот факт, что среди ваших клиентов может быть два человека с одинаковым отношением к риску, но совершенно не похожих друг на друга с точки зрения финансовых

склонностей и нуждающихся в разных продуктах. Один человек может вести себя расслабленно, не беспокоиться и редко проверять состояние своего портфеля. Другой же может оказаться глубоко вовлеченным в процесс с эмоциональной точки зрения, постоянно проверять состояние своего портфеля и беспокоиться за ежемесячный результат. Этому второму инвестору стоило бы предложить не циклический портфель с резкими взлетами и падениями, а более сглаженный портфель, который дает большую степень эмоционального комфорта во время инвестиционного путешествия.

**– В чем вы видите преимущества теории поведенческих финансов для Barclays?**

– В самом сердце нашей инвестиционной философии лежит необходимость понять клиента как личность с точки зрения финансовых склонностей, целей и обстоятельств. Мы используем строгие психометрические шкалы для определения финансового типа личности каждого клиента, основанные на шести различных типах поведения. Применение этого метода позволяет нам адаптировать портфель и предложение продуктов уникальным образом, подходящим для разных типов личности клиента. Действуя таким способом, мы можем оценить не только готовность клиента к риску, но и его эмоциональную реакцию на значительные потери или приобретения в краткосрочной перспективе, а также многие другие аспекты его отношения к инвестиционному процессу. Мы уже достаточно успешно используем этот метод в Великобритании, Монако и Швейцарии на протяжении трех лет, а в прошлом году запустили его в Испании, США, Дубае и в ряде стран Азии.

**– В чем заключаются преимущества для клиентов?**

– Психометрическое тестирование позволяет нам снабжать клиентов детальными отчетами, которые помогают им лучше понять их тип финансовой личности и то, как он влияет на поведение в плане инвестиций. Однако это лишь первый шаг. Мы не могли бы продвинуться вперед, если бы не использовали эту информацию для

создания уместного для клиента портфеля. Поэтому мы используем это «изображение клиента в высоком разрешении» для создания портфеля, соответствующего его нуждам, обеспечивающего ему эмоциональный комфорт во время инвестиционного путешествия и помогающего ему преодолеть возможные психологические и когнитивные предубеждения в периоды чрезмерного возбуждения или страха.

# Будущее дистрибуции

*Уолтер Капеллман, основатель и партнер компании Capellmann Consulting, Германия*

## **Каналы цифровой дистрибуции станут значительно более важными**

В последние годы цифровая революция и размывание экономических границ до неузнаваемости изменили бизнес-среду. На рынке становится тесно, а прибыли начинают уменьшаться. В связи с этим возрастет значение барьеров для входа на рынок. В секторах, способных выстроить высокие барьеры для входа, сохранится высокая маржа. А в секторах, где прежние барьеры разрушены, благодаря законодательным изменениям и росту глобализации появится много новых возможностей.

Не позволяйте себя обмануть. Далеко не каждый продукт можно распространять с помощью Интернета. Тем не менее существует целый ряд категорий, таких как финансовые продукты, для которых использование Интернета кажется более чем уместным.

Система распределения продукта представляет собой основной компонент опыта общения потребителя с брендом, а зачастую оказывается и первой точкой контакта с клиентом. Более того, эта система будет затронута цифровой революцией сильнее, чем могут предвидеть многие компании. Вот почему изменения в системах дистрибуции должны затрагивать как вопросы доверия, так и технологические инновации.

## **Будут расти степень информированности и сложности решений, принимаемых клиентами**

И хотя справедливо, что в цифровую эру потребители становятся более знающими, растет не только их восприимчивость к цене, но и «восприятие сервиса», способное изменить установившийся баланс

сил. Клиентский сервис всегда был важен для любой дистрибуционной сети, но степень этой важности в наше время лишь растет. С точки зрения компании, это означает переключение «реагирующих» сервисов на «проактивные».

Скажу больше: в мире, где все кажется доступным и одновременно отдаленным, клиенты ищут не только продукт, но и связи с брендом. Они хотят вступить в невидимое сообщество товарищей-потребителей, однако лишь немногие компании могут удовлетворить подобное желание. Возникает тенденция – новые потребители хотят идентифицироваться с брендом, который они покупают. А дистрибуция как раз и является первым из инструментов для создания и поддержания подобной идентичности.

**Покупатели становятся все более самостоятельными в том, как и когда они хотят общаться с компанией**

Дистрибуции придется быстро адаптироваться к новым способам коммуникации. Слишком долго направление коммуникации было односторонним – от компании к клиенту. Компании, преуспевшие в выстраивании крепких интерактивных связей со своими клиентами, могут извлечь немалую пользу из бесплатных творческих идей клиентов и «мудрости толпы». Клиенты могут даже превратиться в продавцов с помощью рекомендаций или партнерских программ. Так или иначе, хорошее взаимодействие с клиентами ведет к возникновению необходимых и отвечающих потребностям нынешнего дня конкурентным преимуществам.

**Преуспевать будут компании в области финансовых услуг, которым удастся управлять всем спектром каналов дистрибуции**

Со структурной точки зрения оптимизация дистрибуционной сети станет одним из самых необходимых направлений развития уже в ближайшем будущем. Более того, клиенты хотят, чтобы дистрибуционная система была максимально простой и понятной для них. Восстановление доверия за счет положительных

впечатлений клиента потребует прозрачности в сочетании с искренним диалогом с клиентами.

«Разделение» станет и тенденцией, и необходимостью – каждому каналу продаж придется становиться прибыльным. В то же время более жесткое регулирование требует, чтобы продавцов оставалось меньше, а их квалификация была выше. На подобном рынке не обойтись без долгосрочного сотрудничества и вертикальных слияний: только это позволит и обеспечить широкое покрытие, и снизить важность переговорной силы продавца. Особую важность обретут партнерства и совместные предприятия – как вертикальные, так и горизонтальные. А для того чтобы все сделать правильно, компаниями придется выстраивать соответствие между своими целями и целями ретейлеров.

**Проблема растущей дистанции между компанией и ее брендом должна быть решена с помощью выстраивания связей и доступности отделений**

Заменит ли Интернет другие каналы дистрибуции? Мне это представляется маловероятным. Образец вещественного продукта будет в любом случае оказывать более глубокое впечатление, чем электронное письмо, – точно так же, как общение лицом к лицу никогда не уступит места общению с помощью интерактивного веб-сайта. Мантра «думай глобально, действуй локально» станет еще более важной. Это означает, что хотя Интернет и предлагает беспрецедентные возможности для дистрибуции на большие расстояния, клиенты всегда будут требовать, чтобы фирма-поставщик существовала в реальном мире. Ничто не способно заменить личного общения. Клиенты хотят чувствовать, что компания находится в определенном месте и что к ней можно получить доступ.

Поэтому компания, заботящаяся о своем будущем, должна стать «глокальной». Важно помнить, что продажи в онлайн и вне его не представляют и никогда не станут представлять собой игру с нулевой

суммой. Каналы электронной дистрибуции и другие каналы могут усиливать друг друга. Компания, серьезно думающая о сервисе, дает потребителю возможность самостоятельно решить, каким образом получать доступ к ее продуктам и общаться с ее сотрудниками.

Однако описанные выше тенденции в поведении потребителей значительно усложняют задачу создания правильной стратегии. Компаниям придется предсказывать и прогнозировать, каким образом потребители захотят покупать ее продукты. Помимо прочего придется принимать в расчет степень кастомизации и тип советов, которые могут потребоваться.

В целом можно сказать, что форма вашей компании будет зависеть от стратегических решений, касающихся каналов, участников и структуры. Это очень важные решения, которые требуют внимательного изучения.

## **Создание «банка будущего» начинается с банковских услуг для молодежи**

*Банк La Caixa успешно запустил программу LKXA, нацеленную на аудиторию в возрасте от 14 до 25 лет. Мы обсудили эту концепцию с ее создателем, директором La Caixa по маркетингу Карлосом Касановасом Досруисом.*

### **– В чем заключается идея, лежащая в основе LKXA?**

– Мы хотим стать семейным банком. Мы хотим быть полезными для всей семьи и оставаться такими на протяжении всей жизни каждого человека. Таким образом, цель LKXA состоит в привлечении этого сегмента и создании лояльного и прибыльного бизнеса с ним в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Помимо этого, мы замечаем, что дети и подростки начинают играть важную и влиятельную роль, причем даже в области финансовых услуг. Многие родители в условиях нашего быстро меняющегося мира теперь чутко прислушиваются к советам детей.

### **– Каким образом вы создали свое предложение с учетом именно такой целевой группы?**

– Прежде всего, мы использовали свой бренд. В прошлом у нас имелась концепция Caixa Joven, которая продвигалась через традиционные каналы и использовала традиционные методы продвижения (например, мы дарили новым клиентам бесплатный компакт-диск за открытие счета). Пять лет назад мы изменили название программы на акроним LKXA, чтобы оно чем-то напоминало стиль молодежи, общающейся посредством SMS.

Кроме того, мы начали активно использовать электронные каналы, уместные для этой аудитории, такие как Интернет, мобильные телефоны и банкоматы. Клиентам LKXA необходимо иметь адрес электронной почты или мобильный телефон. Молодежь не ходит в банки. Они значительно ближе к новым технологиям и ходят в банки



только тогда, когда им нужны более сложные продукты, такие как ипотека. Они проводят самостоятельные исследования в Интернете и, когда приходят в офис, уже владеют обширной информацией.

**– Что вы делаете для того, чтобы ваше предложение сохраняло актуальность?**

– В центре нашего предложения находятся финансовые продукты. Мы предлагаем нулевую комиссию за ведение всех счетов и кредитных карт, а также не взимаем другие платежи – и наши клиенты из молодежного сегмента очень ценят подобные условия.

Известно, что регулярное общение с банком не привлекает молодежь. И, возможно, самая сильная из нашей стратегических инициатив заключается в том, что молодежь идет к нам потому, что мы предлагаем ей как финансовые, так и нефинансовые преимущества и продукты. Эти преимущества носят постоянный характер, однако могут адаптироваться и создавать эмоциональную связь с нашим брендом.

Из числа всех категорий, наиболее важных для наших клиентов, мы выделили четыре: спорт, новые технологии, музыка и развлечения, а также отдых в свободное время. К примеру, наши молодые клиенты могут воспользоваться обучающим занятием по кайтсерфингу, покупать авиабилеты со скидкой, а также посещать эксклюзивные предпоказы новых фильмов, организованные специально для LKXA.

**– Ясно, что все эти услуги не связаны с вашим основным бизнесом. Означает ли этого, что для успешной работы LKXA вам необходимо вступать в партнерства?**

– Разумеется. У нас существуют партнерские отношения с популярной радиостанцией 40 Principales, компанией Repsol (предоставляющей скидки при продаже бензина), а также компаниями NH Hoteles и Spanair, предоставляющими скидки во время путешествий.

Для нас совершенно ясно, что ассоциация LKXA с молодежными брендами в мире моды, такими как Desigual, делает наш бренд

более привлекательным. Более того, многие потребители посещают наш сайт и пользуются банкоматами для покупки билетов на популярные концерты поп-музыки. Во время гастрольного тура El Canto del Loco в 2009 году более 100 тысяч людей купили билеты такими способами. И это создало для нашего бренда немалый приток аудитории.

**– Насколько успешна LKXA?**

– LKXA очень успешна. Более того, она играет значительную роль в росте оборотов банка в целом. Доля нашего проникновения для данной целевой группы составляет 27 %, что почти в два раза больше, чем у второго по размерам банка в Испании. Наша доля продолжает расти: в прошлом году она увеличилась на 2,7 %.

Для La Caixa рост в этой группе крайне важен: если к 17 годам банковский счет есть только у 12 % потребителей, то к 26 годам это показатель составляет уже 71 %. Это означает, что мы можем каждый год обеспечивать приток в банк не менее 140 тысяч клиентов этого возраста.

Кроме того, осведомленность целевой группы о нас составляет 86 % и продолжает расти. Мы рассчитали, что промоакции LKXA позволяют снизить текучку клиентов на 15 %. Концепция LKXA имеет и побочный эффект: мы учимся вместе с нашими клиентами. Тестируя разнообразные инструменты, партнерства, новые технологии и каналы, мы укрепляем связи со своими клиентами и создаем банк будущего вместе с ними.

## **«Нам выгодны финансово грамотные потребители»**

*Банк «Хоум Кредит» – один из лидеров российского рынка банковской розницы. Доступные услуги и широкая сеть банковских отделений способствуют значительному росту клиентской базы. Банк стремится выстраивать отношения с потребителями. Одной из своих задач банк видит повышение финансовой грамотности россиян. Председатель правления банка «Хоум Кредит» Иван Свитек рассказал, как в 2010 году банк разъяснял основы потребительского кредитования населению крупных городов России.*

### **– В чем идея этого проекта?**

– В России до сих пор нет настоящей массовой банковской розницы. Одна из причин – население не доверяет банкам. Недоверие порождено непониманием. Чем больше люди будут знать о банках, тем легче им будет решиться воспользоваться банковскими услугами. С 2002 года, когда мы только вышли на российский рынок, мы начали объяснять людям, что потребительское кредитование – это честно, просто и удобно. Еще в 2007 году мы создали рекламную кампанию «Кредит – это просто!». В 2010 году мы решили раскрыть эту тему в личном общении с потребителями.

### **– Как этот проект был реализован?**

– Почему клиенты бывают недовольны банковской услугой? Потому что они принимают решение о кредите, не понимая сути услуги, не разобравшись в нюансах договора, не просчитав свои финансовые возможности.

Мы выпустили «Памятку заемщика». Проект реализован совместно с Ассоциацией региональных банков России. Памятка представляет собой тест, ответив на все вопросы которого, потребитель принимает взвешенное решение о кредите.

Мы организовали мастер-классы по потребительским кредитам в торговых центрах крупнейших городов России. Мастер-классы проводил независимый эксперт. Он честно и открыто рассказывал о том, что такое кредит и как им пользоваться, чтобы избежать неприятных ситуаций.

Затем мы организовали конкурс среди региональных журналистов. Конкурс инициировал целый поток публикаций на финансовые темы. Журналисты в своих материалах предостерегали от финансовых пирамид, писали про кредиты, депозиты и карты, затрагивали другие, более сложные финансовые инструменты. Победителей мы наградили ценными призами.

Следующим этапом кампании стал День открытых дверей в наших офисах. В выходной день мы открыли наши отделения на несколько часов для консультирования клиентов по вопросам финансовой грамотности. В спокойной обстановке за чашкой чая сотрудники наших отделений отвечали на насущные вопросы клиентов.

#### **– В чем уникальность этого проекта?**

Наш проект развенчал миф о том, что банки якобы заинтересованы обмануть клиентов. Мы открыто комментируем любые, даже самые острые вопросы. Мы готовы к диалогу. Более того, для нас выгодно, чтобы клиент хорошо разбирался в специфике продуктов, тогда он сможет по достоинству оценить наши предложения, и воспользуется ими. Нам важны доверительные отношения с клиентами. Например, в 2011 году мы ввели сервис «48 часов». В течение 48 часов клиенты могут отказаться от кредита без штрафов.

#### **– Какие ключевые факторы успеха проекта с точки зрения потребителя?**

Клиенты были благодарны банку за честность и открытость. Они задавали острые вопросы. Но они видели, что банк отвечает искренне. Тогда их недоверие исчезало, они начинали видеть в банке партнера. Один клиент даже поэму про Хоум Кредит написал и подарил ее сотрудникам банка на День открытых дверей.

Также клиенты стали лучше разбираться в специфике банковских продуктов, вместе с финансовым экспертом они внимательно изучили каждый пункт договора, у них больше не было подозрений, что банк пытается их обмануть. Это дополнительный кирпичик в построение фундамента доверия между банками и клиентами.

## **Финансовая грамотность возникает в «Манивилле»**

*Danske Bank Group – одно из крупнейших скандинавских финансовых предприятий. В 2008 году банк запустил программу финансовой грамотности и образования, направленную на подготовку почвы для будущей нормальной финансовой жизни во взрослые годы. Программа включает в себя консультационные сервисы, образовательные материалы, продукты, мероприятия и системы поощрения, стимулирующие развитие финансовых навыков и знаний. Ее деятельность поддерживается на постоянной основе опросами и анализом, направленными на лучшее понимание задач и возможностей, связанных с финансовой грамотностью.*

*Мадс Хеллеберг Дорфф Кристиансен, старший менеджер Danske Bank Group по корпоративным отношениям, рассказал нам о программе.*

### **– Что послужило толчком к запуску программы?**

– В 2008 году мы провели опрос среди 1,6 тысячи юношей и девушек (в возрасте 18–19 лет) на наших основных рынках: в Дании, Финляндии, Швеции, Норвегии, Северной Ирландии и Ирландской Республике. Оказалось, что примерно 50 % респондентов не знают, что такое процентная ставка, а 30 % не знают, что кредиты без дополнительных комиссий не являются на самом деле бесплатными. Мы посчитали столь низкий уровень финансовой грамотности угрожающим. Мы как финансовое учреждение можем внести свой вклад в преодоление этой финансовой пропасти (что особенно полезно в молодые годы), поэтому решили сфокусировать нашу программу на следующем поколении клиентов, начиная с маленьких детей. Мы провели опрос 2 тысяч родителей детей в возрасте от пяти до семи лет на шести наших основных рынках и выяснили, что 93 % детей начинают

задавать вопросы о деньгах еще до того, как достигнут шестилетнего возраста.

**– Что такое «Манивилль»?**

– «Манивилль» – это развлекательный и образовательный сайт для детей в возрасте от пяти до семи лет, позволяющий детям получить первое представление о том, откуда берутся деньги, в чем заключается их ценность, как правильно расставлять финансовые акценты и как делать сбережения. Выполняя задания, такие как сбор яблок, сортировка различных продуктов по цене и покупка вещей в магазине, дети учатся зарабатывать деньги и принимать самостоятельные решения о том, как их тратить или сберегать.

Далее мы расширили пространство «Манивилля» для детей в возрасте от восьми до девяти лет. Этот новый веб-ресурс, получивший название Family Game («Семейная игра»), он учит детей помогать семье, определяя приоритеты в доходах и расходах: например, организация сбережений на ежемесячной основе или поиск средств для финансирования неожиданных расходов. Дети могут играть в «Манивилле» самостоятельно, однако мы призываем родителей более активно обсуждать с детьми основные финансовые принципы, ведь именно на родителях лежит основная ответственность по обучению детей основам управления личными финансами. Чтобы помочь родителям, мы разработали специальный набор материалов, помогающих им правильно выстраивать общение с детьми по финансовым вопросам.



**– Каким образом развивался «Манивилль»?**

– Для развития «Манивилля» мы обратились к экспертам в области СМИ, детской психологии и образования на всех наших ключевых рынках. Наша основная цель состояла в том, чтобы познакомить детей с «Манивиллем» и увлечь их интересными и осмысленными заданиями. Мы хотели, чтобы принципы «Манивилля» оказались уместными даже для преподавания в школах. И в этом процессе экспертам принадлежит важнейшая роль – как в процессе адаптации сайта «Манивилля» для образовательных целей, так и в помощи при создании упражнений, которые учителя могли бы использовать в процессе обучения.

**– Нигде на сайте нет вашего логотипа. С чем это связано?**

– Так как деятельность «Манивилля» направлена на детей, мы не хотим, чтобы материалы, логотипы или цвета сайта вызывали какую-либо ассоциацию с банком. Более того, на сайте нет ссылок на наши



другие, коммерческие вебсайты. Информация о том, что разработчиком сайта является наш банк, приведена только в разделах для родителей и учителей.

**– Является ли «Манивилль» успешным проектом?**

– Да. Более того, мы ошеломлены его успехом. За первый год работы «Манивилль» привлек свыше 800 тысяч участников. Это на несколько сотен процентов выше, чем мы ожидали. И родители, и учителя, использовавшие нашу программу, поставили ей очень высокие оценки.

**– Есть ли у вас планы по расширению программы?**

– Да, «Манивилль» был лишь первым шагом. В начале 2010 года мы запустили проект под названием «Контролируй свои деньги», направленный на детей в возрасте от 10 до 15 лет. Для того чтобы вдохновлять и мотивировать учителей к развитию у учеников финансовой грамотности, мы также создали онлайн-проект «Обучение финансовой грамотности» и запустили проект для людей в возрасте от 18 до 27 лет. Последний из упомянутых проектов, под названием «Деньги – это важно» может стать отличным стартом для молодых людей, начинающих свою независимую жизнь. В течение всего 2010 года мы будем развивать и выпускать эти программы на наших ключевых рынках.

**– Для чего вы все это делаете? В чем вы видите смысл этих программ с точки зрения бизнеса?**

– Мы верим, что повышение уровня финансовой грамотности и образования не только обогащает жизнь человека, но и вносит свой вклад в здоровый экономический рост общества в целом. Мы как банк считаем, что должны взять на себя часть ответственности за образование и информирование нового поколения клиентов. Мы также верим, что, информируя о своей работе самых важных клиентов, мы станем лучшим и более прибыльным бизнесом. Наши клиенты постоянно требуют, чтобы мы разрабатывали более совершенные и эффективные продукты и решения.

## **Глава 4**

# **Потребители полагаются на «мудрость толпы»**

Хотя человек в темном костюме стоит спиной к фотографу, вы, скорее всего, узнали его: это Барак Обама. Однако мы включили эту фотографию в книгу не из-за него – обратите внимание на то, как много фотокамер устремлено в его сторону. Один из зрителей в центре кадра даже держит в руках свой ноутбук: видимо, в нем встроена камера. Все, что фиксируют эти камеры, моментально попадает в Интернет, а с помощью таких онлайн-сообществ, как MySpace и Facebook, их может увидеть множество друзей и членов семьи фотографов.

О том, какую роль сыграл Интернет в избрании Обамы на пост президента США, говорилось уже много. Достаточно вспомнить, к примеру, 2 миллиона профилей, созданных в сообществе MyBarackObama и свыше 5 миллионов участников групп его поддержки в других социальных сетях и на сайтах, где происходит обмен мультимедийными материалами.

С нашей точки зрения, причина его успеха состоит в том, что он смог уловить очень важную особенность сознания потребителей. В основе его стратегии лежал тот факт, что люди обычно предпочитают слушать не сообщения политиков и компаний, обернутые в привлекательную упаковку, а лишенное предубеждений мнение своих близких и других потребителей.

Основное оружие Обамы и его команды было связано с «мудростью толпы», что позволило ему не контролировать избирательную кампанию, а скорее привлечь избирателей к ее созданию и реализации. Команда Обамы предложила его сторонникам правильные инструменты, за счет чего смогла превратить их в истинных адвокатов его идей.

## Что мы имеем в виду под «мудростью толпы»?

Смысл концепции состоит в том, что информация, создаваемая группой, оказывается более качественной, чем информация, источником которой служит единственный член этой группы. Эта теория находит свое одобрение у постоянно растущего числа потребителей. В концепции «из уст в уста» нет ничего нового. Люди всегда прислушивались к друзьям, членам семьи, коллегам и обращались к ним за советом и личными рекомендациями. В прошлом вы могли делиться своими мыслями и впечатлениями с соседями, отделенными от вас невысоким забором. В наше время обмен мыслями и впечатлениями происходит через «виртуальный забор». За последние несколько лет эта тенденция получила широкое распространение во многом благодаря таким онлайн-средствам коммуникации, как электронная почта, блоги, чаты, сообщества и многое другое. Самый недавний большой скачок произошел на волне, связанной с последним на сегодня поколением мобильных телефонов. **Теперь возможности связаться с любым человеком в мире стали почти безграничными благодаря росту так называемых социальных медиа и инструментов «Веб 2.0», позволяющих людям взаимодействовать друг с другом и самостоятельно создавать контент.** С помощью социальных медиа можно делиться фотографиями, рассказывать друзьям о том, где вы сейчас находитесь, сохранять контакт с теми, кого вы не можете видеть каждый день, восстанавливать связи с давно потерянными друзьями, обмениваться опытом использования того или иного продукта.

Важным аспектом в растущих социальных медиа является тот факт, что многие начинают прислушиваться к мнению малознакомых или вовсе незнакомых людей. Все чаще мы принимаем к сведению чужие мнения, порой даже анонимные, и выстраиваем в соответствии с ними свое поведение. Таким образом, теоретически

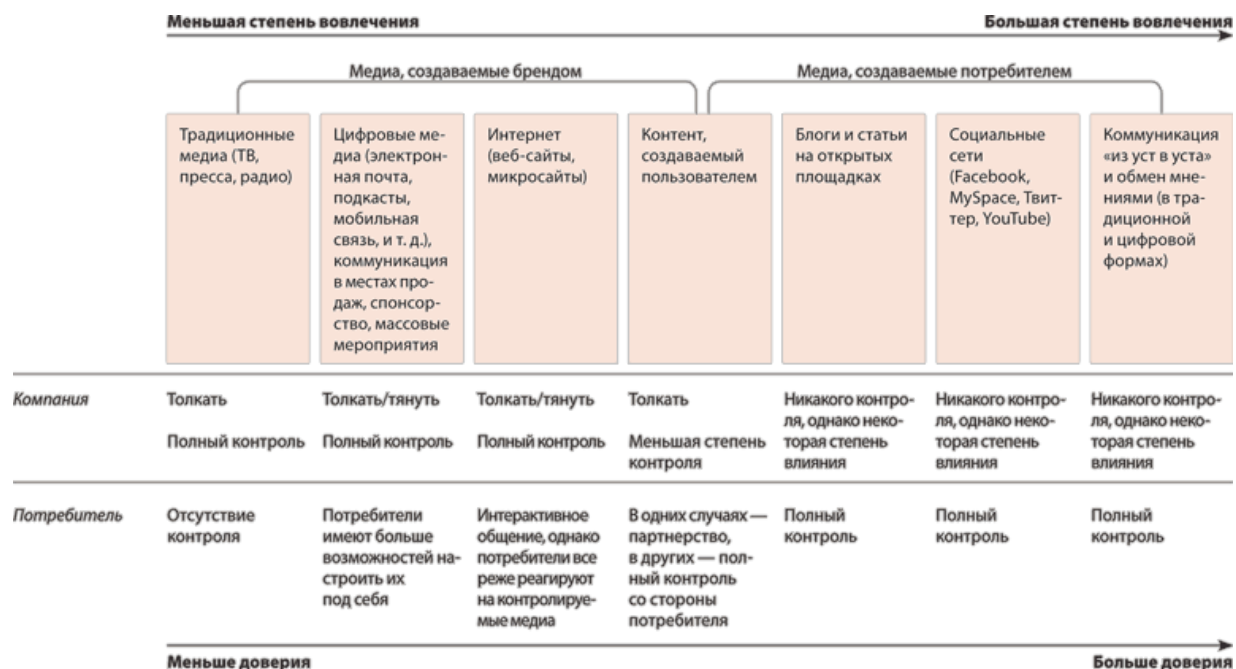
любой человек может выдвинуть в Интернете мнение с определенной степенью авторитетности и тем самым повлиять на большие группы близких к себе потребителей.

## **Социальные медиа в контексте**

Доверие к одним медиасредствам выше, чем к другим. Фактор доверия связан с уровнем вовлеченности потребителей.

# Потребители становятся все более связаны друг с другом

Мир все сильнее приобретает виртуальные черты. По данным [internetworldstats.com](http://internetworldstats.com), на июнь 2011 года свыше 2,1 миллиарда жителей планеты имели доступ в Интернет. Ожидается, что этот показатель станет расти, причем быстрыми темпами. Согласно исследованию, проведенному в 2011 году компанией Cisco, к 2015 году количество подсоединенных к Сети устройств составит свыше 15 миллиардов (это в два раза больше всего населения планеты), а глобальный трафик через Интернет вырастет с 2010 по 2015 год вчетверо. Особенно сильным этот рост будет на развивающихся рынках: в Африке, Латинской Америке и на Ближнем Востоке. В России на июнь 2011 года насчитывается почти 60 миллионов пользователей Интернета.



Этому сопутствуют технологические новшества, такие как расширение международных каналов связи и более активное

использование мобильного Интернета. По данным исследования eMarketer, почти 30 % населения США пользуется Интернетом «на ходу» и ожидается, что этот показатель будет расти по экспоненте. Компания Morgan Stanley считает, что к 2015 году основной доступ в Интернет будет производиться через мобильные устройства, а не через персональные компьютеры.

В ходе исследования компании Cisco, проведенного в 2011 году, рассчитано, что за пять лет, с 2010 по 2015 год, трафик через мобильные устройства вырастет в 26 раз. В основном рост станет происходить за счет мобильного видео и использования смартфонов, таких как iPhone.

Огромные темпы роста и развития социальных медиа уже приводят к настоящей революции в общении. «Мудрость толпы» и социальные медиа пришли, чтобы остаться. Это вызвано тем, что они удовлетворяют сразу несколько важнейших человеческих потребностей: в общении, во взаимодействии и в сотрудничестве.

До сих пор наша идентичность часто определялась тем, какими продуктами мы пользовались и какие бренды предпочитали. Теперь же все большее внимание уделяется тому, к каким сообществам и сетям мы принадлежим. К примеру, в Корее молодежь чаще обменивается при знакомстве своими адресами в Cyworld, а не номерами телефонов.

## **Быстрый рост использования социальных медиа**

- В декабре 2009 года мировые потребители тратили в среднем свыше пяти с половиной часов в месяц на общение в социальных сетях – по сравнению с предыдущим годом этот показатель вырос на 82 %. Во многом рост связан с развитием Facebook и Twitter. Наиболее активно в сообществах себя вели австралийцы, проводившие там почти семь часов в месяц (Nielsen, январь 2010 года).

- В ноябре 2011-го, спустя семь лет после запуска проекта, в сети Facebook было зарегистрировано свыше 800 миллионов пользователей. В апреле 2009 года этот показатель составлял «всего лишь» 200 миллионов. Если бы Facebook был страной, она была бы третьей в мире по численности населения.

- В марте 2010 года страницу Facebook впервые посетило больше американских пользователей Интернета, чем страницу Google.com. С тех пор Facebook стабильно посещается значительно чаще, чем Google. Американские пользователи проводят почти шесть с половиной часов в месяц в Facebook и менее двух с половиной часов – в Google.

Каждая третья молодая женщина проверяет утром свой аккаунт в Facebook до того, как пойти в туалет или почистить зубы. Об этом свидетельствует исследование, проведенное компанией Oхugen Media и изучавшее поведение более чем 1600 американок, использующих социальные медиа. Исследование показало, что женщины в возрасте от 18 до 34 лет становятся все более зависимыми от технологий и социальных сетей. Каждая пятая женщина сообщила, что порой просыпается посреди ночи для того, чтобы ответить на сообщения на своей «стене», твиты и текстовые сообщения, а 37 % респонденток доводилось засыпать, держа мобильные телефоны в руке.

- К концу 2011 года социальная сеть Orkut имела свыше 130 миллионов пользователей по всему миру: половина из них жила в Бразилии, а 20 % – в Индии. Свыше 35 миллионов жителей Южной Кореи зарегистрированы в социальной сети Cyworld, в том числе 90 % молодых людей в возрасте от 20 до 29 лет.

- В конце второго квартала 2011 г. Qzone, крупнейшая социальная сеть в Китае, заявила о 530 млн. пользователей, а китайский аналог Твиттера, Weibo, – о более чем 230 млн.



- В конце 2011 г. В Контакте, крупнейшая российская социальная сеть, имела свыше 110 млн. зарегистрированных пользователей, из которых 70 % живут в России, а остальные – в других странах. Более 28 млн. заходят на сайт ежедневно. Вторая по величине социальная сеть в России – Одноклассники – имеет свыше 70 млн. пользователей во всем мире, из которых 20 млн. заходят в нее каждый день.
- Деловая социальная сеть LinkedIn объединяет более 120 млн. участников из 200 стран; скорость ее роста – более двух регистраций в секунду.
- В марте 2011 г. Википедию посещали 400 млн человек в сутки. Более 82 000 активных авторов создают более 19 000 000 статей на 270 с лишним языков.
- В Twitter сейчас около 200 миллионов пользователей, и ежедневно публикуются около 100 миллионов «твитов».
- YouTube показывает более 3 млрд. видеороликов в сутки, в среднем в минуту создается свыше 400 твитов, содержащих ссылки на YouTube link. А на Facebook ежедневно просматриваются ролики с YouTube общей длительностью более 150 лет.

## Потребители ищут информацию, которой могли бы доверять

Исследования показывают, что люди начинают активно использовать онлайн-каналы, и в особенности социальные медиа, для обмена мнениями о продуктах, услугах и брендах. Согласно исследованию ROI Research, проведенному в 2010 году среди американских пользователей социальных сетей, 53 % респондентов, имеющих аккаунты в Twitter, рекомендуют в своих сообщениях те или иные компании или продукты. По данным проведенного в 2011 году исследования компании Lab42, 90 % американских пользователей Twitter следят за твитами одного или нескольких брендов. Популярность «мудрости толпы» подкрепляется доверием потребителей к мнению и оценке похожих на них людей. Как показывает исследование Universal McCann, мы склонны верить онлайн-рекомендациям незнакомых нам людей почти так же сильно, как личным рекомендациям знакомых. Кроме того, **мы верим незнакомцам даже сильнее, чем рекламе или оплаченным рекламодателями информационным сообщениям.** Множество других исследований показывает сходные результаты. **Потребители все меньше верят единственному источнику информации.**

Исследование компании Nielsen, проведенное в июле 2009 года в 50 странах мира, показывает, что 90 % пользователей Интернета доверяют рекомендациям со стороны своих знакомых, а 70 % потребителей – высказанному в онлайн-мнению другого человека. Лишь 41 % респондентов доверяют результатам работы поисковых машин, а 33 % – рекламным баннерам в онлайн-среде. Традиционные медиа, такие как телевизионная реклама, газеты, журналы и радио, вызывают значительно меньшее доверие по сравнению с мнением других потребителей.

## Как россияне выбирают банк

Всероссийский опрос, проведенный Национальным агентством финансовых исследований (НАФИ) в мае 2011 года, выявил следующие результаты.

- Уровень доверия населения к различной информации о банках в СМИ невысок. Лишь пятая часть опрошенных при выборе банка опирается на содержание телевизионных репортажей. Отзывам незнакомых людей на форумах в Интернете или рейтингам банков верят 15 % респондентов, рекомендации независимых экспертов – 14 %, а статьям в прессе – не более 13 %.

- Наименьшей популярностью и доверием пользуются инициативы, исходящие от самого банка. В частности, всего 3 % россиян доверяют телефонному звонку сотрудника банка с консультацией или предложением и 2 % – пришедшему по почте предложению банка.

- Наличие регулярного доступа в Интернет влияет на уровень доверия различным источникам информации при выборе банка. Потребители, постоянно пользующиеся Интернетом, больше доверяют тем источникам, которые можно найти в Сети (форумы, рейтинги, рекомендации экспертов).

Гузелия Имаева, генеральный директор НАФИ, прокомментировала эти результаты так: «Банковская реклама скорее призвана информировать население, нежели формировать у него доверие. Потребитель с большей вероятностью обратится в тот банк, который ему порекомендовали друзья, чем в банк, рекламу которого он только что увидел. Поэтому для банков на первый план выходит вопрос формирования и повышения лояльности уже текущих клиентов. Здесь начинает работать принцип 3/10, когда

довольный клиент расскажет о своем опыте трем знакомым, а недовольный – десяти».

## **Компании идут в социальные медиа вслед за потребителями**

Социальные медиа представляют собой новое место, где вы можете встретиться с клиентами и воспользоваться «мудростью толпы» в своих интересах. Такие разные компании, как Google, Dell, Procter & Gamble и Ford Motor Company, начали активно пользоваться преимуществами социальных медиа, чтобы наладить и улучшить более тесные связи с клиентами. Даже у Ватикана, одной из старейших организаций в мире, есть свой канал на YouTube. Бизнес-модели во множестве отраслей уже изменились до неузнаваемости и навсегда. В музыкальной отрасли люди становятся мировыми поп-знаменитостями чуть ли не на следующий день после размещения своего ролика на YouTube.

### **Как TipJar использует «мудрость толпы»**

Компания Google верит, что «демократия в Сети действительно работает». «Успехи Google связаны с тем, что компания полагается на миллионы индивидуальных пользователей, указывающих на своих ресурсах, какие именно сайты содержат по-настоящему ценную информацию». Мэтс Кардунер, один из руководителей компании Google, рассказал нам о следующей инициативе компании: «Google возлагает огромные надежды на “мудрость толпы”. Мы хотели бы реализовать эту идею на практике уже сегодня, в процессе движения по беспокойным водам нынешней экономики. Именно потому мы и создали Tip Jar. В Сети можно встретить немало советов по экономии денег, но, даже если вы их найдете, вам будет сложно понять, какими из них имеет смысл

пользоваться в первую очередь. Tip Jar собирает все советы и подсказки в одном месте и приглашает посетителей проранжировать их в порядке убывания полезности или даже добавить свои собственные советы. Со временем лучшие и наиболее полезные советы поднимутся на самый верх списка. Интересно, что огромное количество подсказок связано с тем, как сэкономить деньги на взаимодействии с банками».

Во время проведенного компанией McKinsey в 2009 году опроса 1,7 тысячи руководителей компаний по всему миру 69 % из них сообщили, что их компании смогли получить измеряемые преимущества за счет использования технологий «Веб 2.0», в том числе создать более инновационные продукты и услуги, организовать более эффективный маркетинг, улучшить систему доступа к знаниям, снизить расходы по ведению бизнеса и увеличить обороты. В последние годы основным объектом усилий специалистов по маркетингу во множестве отраслей были социальные сети и приложения. В результате маркетинговые бюджеты компаний по всему миру перемещаются в область социальных медиа. Согласно данным отчета Aite Group и EFMA, 90 % финансовых учреждений в Европе и США к 2012 году станут выделять специальные бюджеты на работу в социальных медиа.

### **Pepsi обращается к социальным медиа и заставляет клиентов шипеть, подобно напитку**

Super Bowl – крупнейшее событие в области телевизионной рекламы в США, однако в 2010 году PepsiCo впервые за 23 года не запустила в ходе Super Bowl никакой рекламы. Вместо этого компания запустила несколько кампаний в социальных сетях под названием Pepsi Refresh. Сам по себе этот неожиданный шаг привлек достаточно внимания, чтобы запуск кампании

оказался успешным. Посетители сайта [refresheverything.com](http://refresheverything.com) могут делиться своими идеями и голосовать за чужие идеи, которые могут оказать положительное влияние на жизнь общества. Лучшие идеи получают финансовую поддержку, участники проекта всячески стимулируются к тому, чтобы продвигать свои идеи через социальные медиа. Всего лишь за несколько недель Pepsi связалась более чем с 300 тысячами участниками этой инициативы в Facebook.

## **Почему эта тенденция оказывает столь большое влияние на область финансовых услуг?**

Изначально силу мнения потребителей почувствовали на себе такие сферы, как отрасль развлечений и туризма. Однако именно в области финансовых услуг «мудрость толпы» проявилась в полной мере. Это было связано с двумя аспектами, вызванными действиями самих поставщиков финансовых услуг. Прежде всего, во время кредитного кризиса потребители осознали, что информация, которую они раньше получали напрямую от поставщиков финансовых услуг, не является ни полной, ни объективной. Именно необходимость получения прозрачной и объективной информации привела к тому, что социальные медиа обратили внимание на финансовые услуги. Множество исследований показывает, что потребители финансовых продуктов, так же как и потребители продуктов других отраслей, доверяют мнению других клиентов больше, чем так называемым экспертам. Социальные медиа обеспечивают потребителям нужную степень прозрачности, особенно когда поставщики финансовых услуг продолжают забивать им голову рекламой с позитивными сообщениями, в то время как в выпусках новостей дается иная, куда менее привлекательная картина тех же самых финансовых компаний. Достаточно вспомнить о банке Fortis и его печально известном слогане «Сегодня здесь. А где мы будем завтра?» (Here today. Where tomorrow?), который банк вдабливал в головы потребителей в тот самый момент, когда терпел крах.

Вторая причина связана с реальной деятельностью финансистов и неудовлетворенностью со стороны потребителей. Деятельность большинства финансовых организаций в наши дни активно обсуждается в социальных медиа. В прежние времена недружественное отношение к потребителям могло продолжаться



годами, но теперь благодаря Сети и новым инструментам социальных медиа клиенты могут обмениваться своим отрицательным опытом с беспрецедентной скоростью. Благодаря таким новым технологиям, как банковское обслуживание в онлайн, потребители могут снимать деньги со счетов быстрее и проще, чем когда-либо. Недавняя история наглядно показала, что социальные медиа становятся местом, где компании могут либо заработать, либо испортить себе репутацию.

### **Что произошло в социальных медиа во время недавнего кредитного и экономического кризиса?**

С самого начала финансового кризиса компания TNS Symfony отслеживала (с помощью изучения контента, создаваемого пользователями социальных сетей) восприятие работы наиболее значительных финансовых компаний, занимавшихся розничным банковским обслуживанием, страхованием и инвестициями. Особое внимание компания обращала на то, с каким страхом или доверием потребители пишут о работе отдельных поставщиков финансовых услуг и о деятельности отрасли в целом. Вот лишь несколько выводов.

- Объем общения в социальных медиа в точности отражает движение рынка – в моменты наиболее резкого падения индекса Доу-Джонса происходили настоящие всплески общения.

- Уровни доверия и страха также соответствуют движениям рынка. Социальные медиа отражают «настроение людей» по отношению к поставщикам финансовых услуг и финансовой отрасли. Это особенно интересно с учетом того, что все анализируемые комментарии являются непредвзятыми и неотредактированными, то есть полностью спонтанными. Именно это превращает их в крайне важный показатель,

который можно использовать наряду с более традиционными инструментами.

## **Идеальное время для потребителей и не совсем хорошее для финансистов**

С точки зрения поставщиков финансовых услуг, развитие социальных медиа полностью противоречит традиционной структуре и культуре финансовых компаний. В основной своей массе финансисты не привыкли к вовлечению клиентов, совместному созданию продуктов и прозрачности, присущих социальным медиа. Финансисты оказались в условиях новой реальности – теперь им приходится учиться оставаться на уровне «мудрости толпы» и действовать с той же скоростью и открытостью, с которой происходит общение в социальных медиа.

- Энн Минх, клиентка Bank of America, разместила на сайте YouTube видео о банке под названием Debtor's Revolt. Фильм был посвящен постепенному повышению процентной ставки по ее кредитной карте с 13 до 30 %. Ее разгневала эта ситуация, и она отказалась платить. Это действие одного-единственного человека постепенно приобрело характер вируса. Ее видеофильм посмотрело свыше 0,5 миллиона человек всего за три месяца. Тысячи людей поделились своими комментариями, и эта история привлекала внимание даже таких традиционных медиа, как телевидение. Bank of America отреагировал на фильм и разрешил конфликт с Минх, однако лишь после того, как об этой проблеме узнал весь мир и множество пользователей поделились своим отрицательным опытом, связанным с такими действиями банка, как повышение годовой процентной ставки.

- В конце 2009 года аналогичная атака была предпринята в отношении SNS Bank. Неизвестный пользователь разослал через Twitter недостоверное сообщение, что SNS испытывает проблемы. Это произошло в сложный период – тогда же

проблемы возникли и у другого голландского банка, который был вынужден приостановить свою деятельность на несколько недель. Ян Виллем Дретелер, директор SNS по маркетингу и стратегии, объяснил нам, каким образом банку удалось справиться с проблемой: «Утром 13 октября я пришел в офис и сразу же увидел это сообщение. Я сразу же нажал все “тревожные кнопки”: не так давно мы наблюдали за тем, как небольшие искры могут привести к огромному лесному пожару. И в нашем случае чуть не произошло то же самое. Мы начали следить за дискуссией и заметили, что уже через два часа она начала перемещаться в область традиционных медиа и вовлекать людей из финансовой отрасли. И это был самый правильный момент для того, чтобы выйти вперед и не дать негативу со стороны потребителей бесконтрольно вырваться на свободу. К счастью, на тот момент у нас уже имелся определенный опыт благодаря активной работе в блогосфере. Мы быстро создали сообщение и разослали его через Twitter. “Прекратите распускать слухи об SNS Bank. Это полная чушь. SNS Bank здоров – проверьте цифры его отчетности”. Более того, мы попросили наших коллег из SNS присоединиться к дискуссии в Twitter и поделиться своим мнением. И на этот призыв откликнулись многие, потому что они искренне хотели распространить честную и достоверную информацию. Все это привело к развитию открытой дискуссии, в том числе с людьми, запустившими первые сообщения. Столь быстрая реакция позволила погасить пламя в самом зародыше и не причинить нам никакого вреда. Интересно, что впоследствии мы получили множество писем с извинениями от тех, кто чувствовал вину за то, что распространял информацию без проверки и мог принести нам неоправданно большой ущерб. Мы воспользовались собственным опытом себе во благо. Мы не только осознали, насколько активно наши собственные сотрудники используют средства социальных медиа, но и

показали, что наши внутренние социальные сети могут стать сильным инструментом. В любом случае этот опыт позволил нам развить и видение, и стратегию. И, вне всяческого сомнения, с этого момента мы начнем более активно и творчески использовать средства социальных медиа».

\* \* \*

Именно в области социальных медиа все чаще происходит создание или крах репутации компаний. Однако в ходе наших разговоров с представителями финансовых компаний мы часто слышим одну или несколько причин, по которым они не используют этот канал в своих интересах.

***1. «Участие в “неконтролируемых” социальных медиа может быть опасным»***

Да, такие средства медиа контролируются меньше традиционных. И да, порой это страшно. У вас исчезает прямой контроль, но вы можете наблюдать за происходящим и реагировать на него. Компании, оказывающие финансовые услуги, традиционно стараются избегать рисков и ведут себя достаточно консервативно в отношении нововведений. Однако даже если вы закроете глаза и откажетесь от участия, это никак не мешает потребителям обмениваться мнениями о вас в онлайн. А чем раньше компании узнают, что их продукты или услуги не нравятся клиентам, тем быстрее смогут исправить ситуацию.

***2. «Социальные медиа ставят под угрозу частную жизнь»***

Вопрос защиты частной информации действительно важен, особенно в случае, когда в Сети можно найти массу информации о привычках или местонахождении человека. Компании должны уделять внимание этому вопросу, но это объективная реальность, и

наличие нерешенных задач еще не является причиной неучастия в деятельности социальных медиа. Некоторые выражают опасения, что частная информация может попасть во всеобщий доступ.

Однако на практике решить эту проблему несложно. Если при общении в социальных медиа вроде Twitter речь заходит о конфиденциальных данных, то разговор можно перенести в более безопасные каналы, точно так же, как вы бы сделали в случае использования любого другого публичного канала общения. Поставщики финансовых услуг могли бы пойти по пути компании Wells Fargo, постоянно напоминаящей клиентам, чтобы те не разглашали частную информацию в своих твитах.

### ***3. «Юридические правила и нормативы не всегда позволяют использовать социальные медиа»***

Очевидно, что подразделения, занимающиеся управлением рисками, юридической поддержкой и контролем над соблюдением требований законодательства, должны быть вовлечены в работу с социальными медиа с самого начала. Они должны быть в курсе последних событий в мире социальных медиа, например решения Федеральной торговой комиссии США, обязывающего блогеров заявлять о получении вознаграждения (в денежной или вещественной форме) за свои посты.

Эти подразделения должны создавать инструкции по вопросу использования коммерческой тайны или материалов, защищенных копирайтом, и другим сходным вопросам.

Тем не менее всем должно быть ясно, что использование «мудрости толпы» в интересах компании может принести ей огромную ценность – способность общаться с клиентом на новой основе и активно вовлекать его во взаимодействие с компанией. Вы как компания не можете «владеть Интернетом» или общением в нем. До недавних пор вы могли действовать неторопливо, так как на проблему обращало внимание незначительное количество клиентов. Теперь же о них может моментально узнать весь мир. Таким

образом, для компаний становится жизненно важным организовать деятельность и принятие решений в области юридических вопросов так, чтобы они работали с той же скоростью, с которой развиваются социальные медиа.

#### ***4. «В социальных медиа нет ничего, кроме шумихи»***

Часто руководители компаний говорят: «У нас и так куча дел... Как нам выкроить время, чтобы постоянно сидеть в Facebook или Twitter? Лично у нас на это времени нет». Также мы часто слышим, как многие критики, напротив, скептически отзываются о том, что их руководители шлют массу сообщений в Twitter без какой-либо видимой цели. Конечно, нам как клиентам неинтересно, что делают руководители компаний во время отпуска, но мы хотим знать, каким образом они могут помочь нам решить проблемы и удовлетворить наши нужды. Однако все эти истории не должны отвлекать нас от сути вопроса. Социальные медиа – это не случайный каприз или краткосрочное повсеместное безумие. Социальные медиа представляют собой следующий логический шаг в коммуникационных процессах типичного потребителя XXI века. Вы уже не сможете без них обойтись, если хотите оказаться там, где находятся ваши клиенты. Когда большинство ваших клиентов смотрели телевизор, было логичным транслировать рекламные ролики. Когда большинство ваших клиентов продолжает предпочитать контакт лицом к лицу, вам стоит открывать достаточное количество отделений. Во многом ваши действия станут определяться отличиями вашей целевой группы клиентов. Однако все больше ваших клиентов будет все чаще находиться в онлайн и вести активное общение в социальных медиа.

**Что бы вы сделали, если бы были нами?**

Недавний проект, запущенный FBTO, наглядно показывает, насколько широко могут использоваться социальные медиа. Эта голландская страховая компания выкладывает в Сеть данные о заявлениях о наступлении страховых случаев и список причин, по которым владельцам соответствующих полисов отказано в выплате. Затем компания предлагает посетителям проголосовать, правильны ли были основания для отказа, предъявленные страховой компанией. Если по какому-то конкретному случаю получено свыше 100 голосов, причем более 60 % проголосовавших считают, что не согласны с доводами страховой компании, та производит выплату в пользу клиента.

#### ***5. «Наша организация и ее культура еще не готовы»***

Если компания так считает, то наверняка так оно и есть. Социальные медиа требуют прозрачности и скорости. Участие в них требует нового отношения к процессу и навыков, чуть более широких, чем обычная отправка информации. Инициативы в области социальных медиа порой способны привести к лавине откликов. Само по себе это неплохо, как неплохо и любое другое интерактивное общение, но вам следует быть к этому готовыми и обеспечить себе достаточный объем ресурсов, чтобы отвечать потребителям, ждущим от вас немедленного ответа и благодарности. В противном случае это станет напоминать ситуацию, когда вы приглашаете друзей к себе домой на ужин, а затем убегаете через черный ход, пока они сидят за столом и ждут блюда. Социальные медиа – это всего лишь средство. И если вы как компания не готовы слушать и отвечать, оно не работает.

#### ***6. «Социальные медиа не обеспечивают ROI»***

Нам часто задают вопрос: «Хорошо, мы понимаем, что есть “мудрость толпы”, но что вы скажете о ROI от инвестиций в социальные медиа?» Это вполне уместный вопрос для бизнесменов,



особенно в условиях, когда в нашем распоряжении нет однозначных данных. Это средство коммуникации новое. В Сети появилась огромное количество проектов, зачастую формировавшихся за счет проб и ошибок, появились и первые результаты, которые уже можно оценивать. Основные преимущества новых медиа включают в себя рост трафика на вашем ресурсе, рассказ потребителей об общении с вами и более позитивное отношение потребителей к открытым компаниям. Все эти примеры взяты из опыта таких компаний, как Ford Motor Company, Dell, Lenovo и Burger King. В этой главе вы также прочитаете о нескольких инициативах в области финансов, однако мы считаем, что в данном случае перед нами не стоит задача собрать огромный список кейсов для изучения.

Если вы знаете, что потребители говорят про вас или обращаются к вам, то в ваших ли силах не слушать их и не отвечать им? И если вы знаете, что клиенты начинают совершать свои покупки новыми способами, то можете ли вы позволить себе не адаптировать свои коммерческие процессы или даже всю схему путешествия, которую хотите предложить клиентам? Или вы полагаете, что клиенты будут приходить к вам во что бы то ни стало?

У поставщиков финансовых услуг традиционно возникает проблема с установлением контакта и выстраиванием связей с потребителями. А страхование – это отрасль, в которой общение с клиентом может ограничиваться одним-двумя контактами в год. С учетом сокращения количества контактов и формирования удаленных каналов вроде мобильного банкинга социальные медиа предоставляют отличную возможность для создания осмысленных контактов и выстраивания ценных связей с клиентами. Когда клиенты больше к вам не приходят, то вам лучше убедиться в том, что вы сможете оказаться там, где они есть. В конечном счете вовлечение клиентов, лояльность и рекомендации приносят вполне ощутимые деньги.

\* \* \*

Тенденция к повышению роли «мудрости толпы» формирует игровое поле и создает новую реальность, в которой придется жить финансовым организациям будущего. Мы предсказываем следующее развитие событий.

## Социальные медиа будут расти во всех сегментах

Проникновение и степень влияния социальных медиа станет нарастать по мере роста важности хорошо разбирающегося в Интернете поколения Y. В 2010 году численность поколения Y превысит численность беби-бумеров, а 96 % тех, кто принадлежит к поколению миллениума, примут участие в социальных сетях. Две трети людей будут иметь доступ в онлайн и активно вести себя в социальных сетях. Интернет будет активно проникать в жизнь всех социальных групп. Ясно, что социальные медиа выйдут далеко за пределы нескольких нишевых целевых групп. Беби-бумеры в Европе и Америке также ведут себя в социальных медиа все более активно. Самая быстро растущая группа в Facebook – это женщины в возрасте 55 лет и старше.

По данным исследования, проведенного eMarketer в 2010 году, около 60 % американских пользователей Интернета в возрасте от 55 до 64 лет будут к 2014 году регулярно посещать социальные сети. В 2009 году этот показатель составлял 34,3 %.

Глобальное исследование компании Nielsen показывает, что люди всех возрастов примерно одинаково доверяют мнению незнакомцев. Определяющим фактором в этом вопросе служит образование: **чем вы образованнее, тем более склонны доверять мнению незнакомцев.**

Читая лекции в бизнес-школах и делая презентации по всему миру, мы видим, что «мудрость толпы» действительно развивается и изменяет методы коммуникации. Когда мы рассказывали свои истории десять лет назад, то замечали, что студенты и другие участники начинали искать данные в книгах. Пять лет назад мы внезапно заметили, что почти у каждого участника появился ноутбук. О чем бы мы ни говорили, наши

слушатели обращались к поисковым системам, чтобы задать нам более глубокие вопросы. В наши дни мы наблюдаем за тем, как представители аудитории постоянно входят через свои смартфоны в социальные сети, чтобы выяснить, знает ли кто-нибудь в их контактной группе что-то интересное о предмете нашей лекции.

## **Глобальное явление с некоторыми местными отличиями**

Как и все другие описанные в этой книге тенденции в поведении потребителей, растущая «мудрость толпы» представляет собой глобальное явление. Степень использования социальных медиа и уровень доверия к мнению незнакомцев могут тем не менее различаться от страны к стране. Исследование, проведенное Universal McCann, показывает, что развивающиеся страны значительно опережают более развитые регионы по темпам проникновения социальных медиа. Это приводит к тому, что социальные медиа начинают использоваться значительно более активно, как показывает популярность таких социальных сетей, как «Одноклассники» в России, Orkut в Бразилии или Qzone в Китае. И через некоторое время все это приведет к резкому росту как проникновения, так и роли социальных сетей в глобальном масштабе. На этих рынках также высока степень доверия к социальным медиа. Южная Корея – страна с одним из самых больших в мире показателей проникновения сетей и доверием к ним. На всех развитых рынках степень доверия к социальным медиа одинаково высока. Исследования показывают, что на таких рынках, как Япония, США и Великобритания, потребители значительно меньше, чем в Южной Корее, доверяют записям в блогах незнакомых им людей. Однако степень доверия к потребительским обзорам, размещенным на сайтах розничной торговли вроде amazon.com, высока на всех рынках, что превращает социальные медиа в силу, с которой должны считаться компании по всему миру.

## **Орудия массового маркетинга теряют влияние**

До потребителей становится гораздо сложнее достучаться из-за изменений в составе медиа. Однако в области финансовых услуг старая поговорка **«Половина моей рекламы неэффективна, я только не знаю, какая»** не просто применима – значительно меньше половины рекламы эффективна. По всей видимости, реклама в стиле **«ничего плохого не происходит»**, транслировавшаяся во времена кризиса, не срабатывала. В это время можно было говорить о том, что на 80 % реклама была неэффективной.

Возможность достучаться до клиента – лишь первая задача. Вторая задача значительно масштабнее: необходимо прикоснуться к клиенту и определить, какие рекламные сообщения окажутся для него уместными и вдохновляющими. А может быть, и помогут сделать его жизнь лучше. Социальные медиа обеспечивают отличную возможность для улучшения, демонстрации и персонализации видения финансовых учреждений, направленного на их клиентов.

## Восход сверхавторитета

[\[21\]](#)

В условиях «мудрости толпы» каждый человек начинает исполнять роли и участника, и авторитета. Тем не менее одни авторитеты оказываются важнее других. Исследования показывают, что во многих социальных медиа, в каждой общей группе существует небольшая подгруппа пользователей, формирующих большую часть контента. Членство не то же самое, что участие. Исследователь Якоб Нильсен называет такое участие неравносильностью. Примерно 90 % пользователей составляют «аудиторию», читающую или отслеживающую контент, но не принимающую участия в его создании, а 9 % пользователей являются «редакторами», которые иногда вносят свой вклад, обычно основанный на уже размещенном контенте. Оставшийся 1 % пользователей представляют собой «создателей», формирующих почти весь контент. Исследование, проведенное в 2009 году Harvard Business School, продемонстрировало сходные результаты: 10 % владельцев аккаунтов в Twitter шлет 90 % всех твитов.

Эти так называемые **сверхавторитеты – мегаблогеры, авторы обзоров, фотографы, демонстрирующие свои работы, загрузчики видео – должны играть главную роль в любой стратегии в области социальных медиа.**

Ford Motor Company известна своим глубоким пониманием социальных медиа. Она создала специальный отдел по работе в социальных медиа и направила 25 % своего маркетингового бюджета на работу в цифровых и социальных медиа. Ford использовала социальные медиа, в особенности сверхавторитетов, для поддержки запуска модели Fiesta в США. В апреле 2009 года она отдала каждому из 100 ведущих блогеров в пользование на полгода по автомобилю модели

Fiesta. Блогеры должны были ежемесячно загружать видео об автомобиле на YouTube и делиться впечатлениями от ее использования в своих блогах, в Facebook и Twitter. Результат? Еще перед запуском модели Fiesta 37 % представителей поколения Y знали об этой новой модели!

Этому примеру последовало и еще несколько брендов, таких как BMW, сделавший социальные медиа основным каналом коммуникации во время всемирного запуска своих новых автомобилей 3-й серии в октябре 2011 года. Помимо прочего, через корпоративный аккаунт в Facebook проводилась первая видеодемонстрация новых автомобилей в режиме реального времени.



## **Социальные медиа становятся основным каналом ориентации**

На многих рынках можно заметить, что клиенты все чаще склоняются к самостоятельной ориентации через онлайн, обычно на сайтах, размещающих мнения других потребителей. Чем-то это напоминает структурированные рейтинги на сайтах сравнения, но со значительно менее структурированным контентом. Например, в блоге может быть размещена жалоба, а за ней – комментарии и реакция других пользователей. Исследование компании Forrester среди немецких, японских и американских потребителей услуг страхования автомобилей показывает, что маркетинг, инициируемый компанией, в частности традиционная реклама, прямой маркетинг и спонсорство, все еще является самым эффективным инструментом в фазе «первоначального изучения альтернатив» в ходе цикла покупки. Однако маркетинг со стороны потребителей, такой как рекомендации и слухи, онлайн-исследования и обзоры, оказывается более эффективным на стадиях «активной оценки альтернатив» и «заключения сделки».

## **Мобильный Интернет как движущая сила социальных медиа**

Социальные медиа все чаще становятся мобильными. Исследование, проведенное в марте 2011 года в США компанией comScore, показывает прирост на 46 % по сравнению с предыдущими тремя месяцами количества уникальных пользователей мобильных социальных сетей. Ожидается, что свыше половины трафика таких социальных сетей, как MySpace и Facebook, будет производиться через мобильные телефоны, а не компьютер. Основное количество визитов в крупнейшую японскую социальную сеть Mixi происходит через мобильные телефоны, а не с помощью компьютеров. Нынешнее поколение смартфонов обеспечивает особую поддержку для социальных медиа, так как именно социальные сети служат одной из основных движущих сил продаж мобильных телефонов. Благодаря мобильному Интернету люди могут не только сравнивать продукты и читать обзоры – теперь у них появляется возможность при желании создавать и публиковать обзоры в режиме реального времени и в любом месте, где бы они ни находились. Определив, где находится потребитель, компании могут давать ему советы о ближайших точках продажи или оказывать иную поддержку. Такие инструменты, как ShopSavvy и SnapTell, ускоряют мгновенный поиск лучших из доступных в онлайне предложений, в то время как вы стоите рядом с прилавком в реальном магазине. Дополнительные возможности у пользователей возникают и благодаря инструментам виртуальной реальности, таким как Layar. Все это делает процесс покупки более мобильным.

### **Социальные медиа для немедленной реакции**

Примером приложения для немедленного создания потребительского отзыва служит EezeeRator, с помощью которого путешественники могут отсылать и делиться так называемыми now-reviews (обзорами в режиме реального времени) и фотографиями, находясь при этом в гостинице или даже самолете, оборудованном сетью Wi-Fi. Для того чтобы убедиться, что авторы обзоров или комментариев действительно находятся в определенном месте, используется GPS. После того, как система удостоверится в том, что вы действительно находитесь там, где говорите, она напомнит вам о возможности опубликовать обзор, фотографии или комментарии, связанные с местом вашего нахождения. Все это превращает процесс обзора в нечто большее, чем «устройство для упертых любителей писать обзоры обо всем». Обзоры в режиме реального времени и обсуждение пользователями в самом скором времени станут более мощным стимулом к покупке, чем мероприятия компании-продавца. Компания MasterCard предлагает приложение для iPhone под названием Priceless Picks, позволяющее потребителям находить и исследовать «по-настоящему бесценные вещи в жизни». Пользователи могут прочитать мнения, обзоры или рекомендации других потребителей, стоя перед магазином или рестораном.

Несложно представить себе, каким образом потребители смогут использовать данные обзоров, созданных здесь и сейчас, для работы с поставщиками финансовых услуг. К примеру, клиент может поделиться со своими читателями историей о том, что тягач не приехал к нему даже через полчаса после аварии, или о том, что с ним нехорошо обошлись в отделении банка. Они просто делятся своим личным опытом, но о нем может узнать весь мир. Очень важно замечать, когда мнение клиента в моменты истины демонстрирует качество вашей работы – социальные медиа могут демонстрировать и

положительную обратную связь. Например, в феврале 2010 года мы заметили твит, направленный в адрес Bank of America, следующего содержания: «Я обожаю, когда отдел обслуживания клиентов действительно занимается обслуживанием. Спасибо прекрасному кассиру из отделения банка на улице Шермана в Эванстоне!»

## **Социальный поиск изменяет способ, которым вас найдут клиенты**

Потребители все реже обращаются к сайтам конкретных финансовых компаний и все чаще делают запросы по темам «сравнить условия автомобильной страховки», «рефинансирование» и «сравнение условий ипотеки». Это привело к бурному развитию в последние годы онлайн-маркетинга. В наши дни для финансовых компаний должны уже стать привычными такие операции в области маркетинга, как кампании с помощью ключевых слов в поисковой строке, работа в рамках партнерских программ, улучшенное юзабилити, маркетинг в поисковых машинах. Согласно данным исследования Marin Software, затраты американской отрасли финансовых услуг на платную рекламу в онлайн выросли в первом квартале 2011 года на 78 % по сравнению с тем же периодом предыдущего года. Следующим шагом станет социальный поиск. Потребители будут обращаться в социальные сети с вопросом о том, что думают их друзья. Таким образом, социальные медиа все сильнее интегрируются с цифровыми и поисковыми. Электронная почта сливается с системой отправки сообщений в социальных сетях. Сообщения в системах Facebook, LinkedIn или Twitter попадают прямо в ваш почтовый ящик. Поисковые системы Bing и Google начали сотрудничать с такими социальными медиа, как Twitter и Facebook, что позволяет использовать «мудрость толпы» и мнение пользователей в работе поисковых машин. Фокус перемещается с размещения контента на корпоративном веб-сайте (централизованного контента) на то, чтобы сделать его легкодоступным в поисковых машинах, социальных сетях и других местах («распределенный контент»). **Будьте тем, где находятся ваши клиенты.**

\* \* \*

Новая реальность, развивающаяся благодаря «мудрости толпы», требует от поставщиков финансовых услуг ее признания и более активного участия. Мы предполагаем, что эта тенденция будет иметь для финансовых компаний 12 основных последствий.

***1. Следует ожидать возникновения новых игроков с бизнес-моделями, основанными на «мудрости толпы»***

Помимо сайтов, занимающихся сравнениями продуктов, следует ожидать возникновения новых игроков с бизнес-моделями, основанными на «мудрости толпы». Примером таких моделей могут служить пиринговые бизнес-модели – почти идеальное воплощение «мудрости толпы». За последние годы возникло несколько подобных проектов: Prosper (США), Smava (Германия), Comunitae (Испания), Moneyauction и Donjoy (Корея) и Ppdai (Китай). Отдельные проекты, такие как Zopa и Smava, понемногу расширяют свое международное присутствие. Как и следовало ожидать, некоторые новички не выживают – например, именно это случилось с Boober, голландским проектом в области пирингового кредитования.

Мы ожидаем, что эти проекты вряд ли сильно вырастут в ближайшем будущем, однако вслед за ними станут появляться многие другие, каждый раз все более инновационные. В краткосрочной перспективе именно такого рода инициативы окажут основное влияние на ожидания потребителей. Чем-то это напоминает систему личных предложений на amazon.com, которая уже стала своего рода стандартом.

Мы замечаем возникновение новых моделей и в системе организации платежей и денежных переводов. Такие участники, как PayPal, Xoom и Revolution Money, начинают отъедать доли рынка у традиционных финансовых компаний вроде Western Union. Эти инновационные компании меняют правила игры за счет все

возрастающей миниатюризации платежей, организации системы прямых переводов от одного человека к другому, а также использования новых технологий. К ним, в частности, относятся системы бесконтактных платежей и системы, позволяющие объединить мобильные телефоны с бумажником. За счет присоединения таких платформ к онлайн- и офлайн-магазинам, мобильным и социальным медиа, например Facebook, эти участники рынка активно создают новые бизнес-модели, способные обогнать традиционные платежные системы.

Разумеется, никто не мешает традиционным поставщикам финансовых услуг принять участие в новой игре. Кое-то даже занимается экспериментами в этой области. К примеру, Caja Navarra использует сервис пирингового кредитования. American Express купила Revolution Money, чтобы получить доступ к ее пиринговым технологиям. First National Bank вошел в марте 2010 года в партнерство с PayPal, чтобы обеспечить своим клиентам из Южной Африки доступ к глобальному рынку электронной коммерции. Клиентская база PayPal превышает 100 миллионов активных пользователей на 190 рынках во всем мире. Партнерство с такой компанией позволяет банку получить много новых возможностей и (помимо прочего) продвинуться в области социальных медиа.

### **Хедж-фонд в Twitter**

В июле 2011 года компания Derwent Capital Markets впервые в Европе открыла хеджевый фонд, использующий настроения, основанные на анализе данных социальных медиа в режиме реального времени. Как сказал представитель самого фонда, «на протяжении многих лет инвесторы признавали, что финансовые рынки управляются страхом и алчностью, но никогда прежде в нашем распоряжении не было технологии

или данных, с помощью которых мы могли бы дать количественную оценку человеческим эмоциям».

## ***2. Бизнес-модели должны быть выстроены в соответствии с «мудростью толпы»***

Социальные медиа позволяют увидеть в режиме реального времени то, о чем думают их участники, или, говоря более широко, общественность в целом, в каждый момент времени. Таким образом, они дают компаниям возможность обратиться к нуждам и вопросам клиентов и решать их возможные проблемы более эффективно. В этом смысле социальные медиа ускоряют развитие сосредоточенности на клиенте среди поставщиков финансовых услуг, позволяя им сначала испытать на себе, а потом и развить силы защиты клиента (customer advocacy).

Ваши бренд, продукты и услуги находятся под постоянным наблюдением и оценкой «мудрости толпы». Поэтому ваша бизнес-модель должна быть достаточно открытой, чтобы справляться с этой ситуацией. Она должна уметь **слушать, реагировать на «мудрость толпы» и использовать ее в своих интересах**. В большинстве компаний первые инициативы в области социальных медиа происходят «снизу вверх» и в их главе стоят отдельные сотрудники, подкованные в области IT. Разумеется, всегда неплохо включать в состав проектных команд сотрудников, которые страстно любят новые медиа. Однако социальные медиа должны быстро пройти эту стадию и превратиться в коммерческую бизнес-функцию. Важно, чтобы они получили признание на всех уровнях организации, чтобы сотрудники проповедовали их принципы и активно участвовали в их развитии.

Хорошая новость состоит в том, что **социальные медиа идеально приспособлены для проведения пилотных проектов, тестирования и обучения**. Мы не говорим, что компании должны повсеместно рассказывать о своих секретах, но им следует приступить к разработке хотя бы небольших инициатив.



## **Истории, которые помогают продавать и покупать**

В чем-то социальные медиа схожи с традиционными: для того чтобы быть эффективными, им нужны хорошие истории. Именно с этой мыслью Оппа-оппа, европейская страховая компания, вышла на рынок в 2008 году. Компания придумала своего рода трубопровод идей, позволявший создавать непрерывный поток инновационных историй. Вот лишь несколько примеров: «первая страховая компания, использующая бесплатную систему текстовых сообщений, информирующая клиентов о плохих и опасных для вождения погодных условиях», «самые простые для чтения документы о страховом покрытии», «любой контракт может быть расторгнут в любой день в течение года без каких-либо санкций», «единственная страховая компания, которая не применяет минимальной франшизы в своих страховых полисах». Эффективные истории, содержащие в себе идеи, заслуживают того, чтобы ими делились. Эти идеи не обязательно должны быть чем-то большим – в сущности, они могут рассказывать о простых услугах, улучшающих жизнь клиента. К примеру, идея текстовых сообщений возникла на сайте [springwise.com](http://springwise.com), на котором размещается информация о самых свежих и новых тенденциях. Затем эта история попала во множество блогов, начались дискуссии, которые привлекли внимание традиционных медиа. Информация попала в газеты и на новостные сайты, что еще больше усилило дискуссию. Страховые компании не должны говорить о себе до тех пор, пока у них есть истории, помогающие им выделиться, толпа сама разнесет весть о них.

### ***3. «Мудрость толпы» как неотъемлемая часть вашего предложения***

Добавляйте ценность для клиентов за счет интеграции в свое предложение элементов co-sourcing. Такие сайты, посвященные управлению личными финансами, как [mint.com](http://mint.com) и [wesabe.com](http://wesabe.com), не просто упрощают жизнь для потребителей, но и используют в своих интересах «мудрость толпы». К примеру, вы можете сравнить ваши расходы с расходами двух других людей с тем же профилем, а затем воспользоваться силой коллективного общения, чтобы помочь друг другу с помощью советов в области экономии денег. В самом начале 2010 года Citigroup запустила в сотрудничестве с Microsoft сервис Bundle. Этот сервис позволяет вам сравнить себя со своими сверстниками на основании параметров возраста, местоположения, дохода и домашнего положения. Система Bundle связана с социальными медиа, такими как Facebook и Twitter, и позволяет делиться данными и проводить сравнения в вашем круге общения. SmartyPig – инструмент, предлагаемый в партнерстве с West Bank, – не только помогает клиентам экономить средства для особенных покупок, но и подключает к процессу социальные сети: вы можете приглашать других пользователей и делиться с ними как своими целями, так и результатами их достижения. А ваши знакомые могут, в свою очередь, помочь вам достичь цели по накоплению средств. Компания Prosper, занимающаяся пиринговым кредитованием, не так давно представила свой сайт под лозунгом «Разговор о табу», предназначенный для потребителей, желающих обсудить те или иные стратегии снижения своих долгов. Очевидное преимущество для Prosper состоит в том, что потребители (пусть и не все), делятся своими историями, упоминая, что именно Prosper помог им снизить размер их долгов.

Alex – банк, который работает в Нидерландах и Испании, – позволяет клиентам отвечать на вопросы друг друга, обмениваться идеями относительно инвестиций в те или иные фонды и использовать для общения чаты и видеопотоки через веб-камеры. USAA – поставщик финансовых услуг, работающий с Армией США, – использует те же принципы в работе своих форумов Member 2

Member.

***4. Бренды все чаще выстраиваются самими потребителями, а компании всего лишь подают им сигналы***

Все чаще репутация компании создается или рушится именно в области социальных медиа, сообществ и блогов. В области социальных медиа истории, создаваемые пользователями, вполне могут соревноваться с мероприятиями в сфере маркетинговой коммуникации, проводимыми поставщиками финансовых услуг. Эти истории искренни и зачастую носят очень личный характер. Компании больше не в состоянии ни единично владеть, ни контролировать свои бренды. Клиенты уже занимаются совместным созданием брендов с помощью так называемого брендинга, основанного на открытых источниках, или вики-брендинга, работающего по тем же принципам, что и Википедия – онлайн-энциклопедия, содержание которой создается самими пользователями. Бренды превратились во что-то новое, в чем мы хотели бы принять участие. И этот факт пугает многих корпоративных специалистов по маркетингу. Строительство брендов переместилось из плоскости «коммуникации» в плоскость активного вовлечения клиентов. Компании подают им сигналы, на основании которых клиенты начинают создавать свои собственные истории, достаточно аутентичные для того, чтобы делиться ими с другими. Задача специалистов по маркетингу теперь состоит в том, чтобы постоянно питать поток «распределенного контента». Социальные медиа являются оптимальной средой для рассказывания историй. Эти истории способны передать эмоциональные сообщения значительно сильнее, чем рациональная, основанная на фактах коммуникация, которую использует в настоящее время большинство поставщиков финансовых услуг. И здесь на сцену выходит креативность.

## ***5. «Мудрость толпы» приводит к значительным изменениям традиционного цикла покупок***

Особенно хорошо это заметно на примере туристической отрасли. TripAdvisor – один из самых любимых нами сайтов. В темные и мрачные времена, предшествовавшие появлению TripAdvisor, мы могли заходить на любой туристический сайт, выбирать гостиницу с нужным количеством звезд и нажимать кнопку «ввод». После этого на наших экранах появлялось некоторое количество гостиниц с изображениями зданий, номеров, списком предоставляемых услуг и ценой за номер. После отсеивания самых неинтересных предложений мы могли выбирать гостиницу, ориентируясь лишь на цену, так как большинство гостиниц предлагало одни и те же услуги. Все изменилось после того, как на сцену вышел TripAdvisor. Эта система оценивает гостиницы на основании рейтингов, составленных потребителями. Общий показатель можно разбить на частные – оценку чистоты, пищи, уровня роскоши, а также отсортировать гостиницы еще по одному параметру – для какой категории пользователей она подходит больше всего. Мы проверяем почти каждый обзор, составленный потребителями, и изучаем фотографии, которые предыдущие жители гостиницы добавили к своему сообщению. Чаще всего эти обзоры рисуют более реалистичную картину, чем профессиональные фотографии в официальных брошюрах.

Микаэл Андерссон, вице-президент Expedia EMEA, рассказал нам: «Мы трансформируем основы процесса выбора за счет добавления созданного потребителями контента. В наши дни поиск все чаще начинается с таких сайтов, как Expedia и TripAdvisor. В США 70 % тех, кто бронирует гостиницы через Сеть, посещают один из наших сайтов в процессе выбора гостиницы».

Та же тенденция заметна в области финансовых услуг. За последние годы сайты, проводящие сравнения, занимают все более важное место в процессе принятия решения о покупке. Мы предсказываем, что благодаря действиям социальных медиа

значение таких сайтов увеличится еще больше. Тенденция, связанная с «мудростью толпы», позволила наполнить эти сайты мнениями и рекомендациями. Вследствие этого стало возможным производить сравнения по другим параметрам, не связанным с ценой. В онлайн и социальные сети сместились прежде всего процессы на этапах ориентации и выбора. Финансовые учреждения вынуждены играть в новую игру, которой им еще предстоит научиться.

### ***6. От «корпоративных веб-сайтов» к «следам в онлайн»***

В процессе принятия решения о покупке все меньшую роль начинает играть реклама и всю большую – социальные медиа. В наши дни уже недостаточно иметь привлекательный корпоративный веб-сайт, так как основной потенциал для развития находится за его пределами. Именно там клиенты начинают ориентироваться и находить вдохновение. Таким образом, вам следует создать своего рода следы присутствия в онлайн, демонстрирующие ваше присутствие во всех местах с высоким трафиком, куда попадает клиент в процесс выбора продукта (причем не только во время, когда клиент занимается ориентацией или покупает продукт, но и после покупки).

Многие финансовые компании задают нам вопросы вроде: «Нужно ли нам использовать Twitter и каким образом следует работать в Facebook?» В связи с этим важно обсудить вопросы клиентов, целей и стратегии, а уж затем переходить к медиа, инструментам и технологии. Цели в процессе использования социальных медиа могут быть разными: демонстрация открытости, повышение степени осведомленности и заметности, формирование списка потенциальных клиентов, управление репутацией или уровнем клиентской лояльности, улучшение качества услуг для клиентов, совместное творение и предложение новых услуг, таких как пиринговые финансы. Именно ваши цели станут определять уместность применения тех или иных средств социальных медиа. К

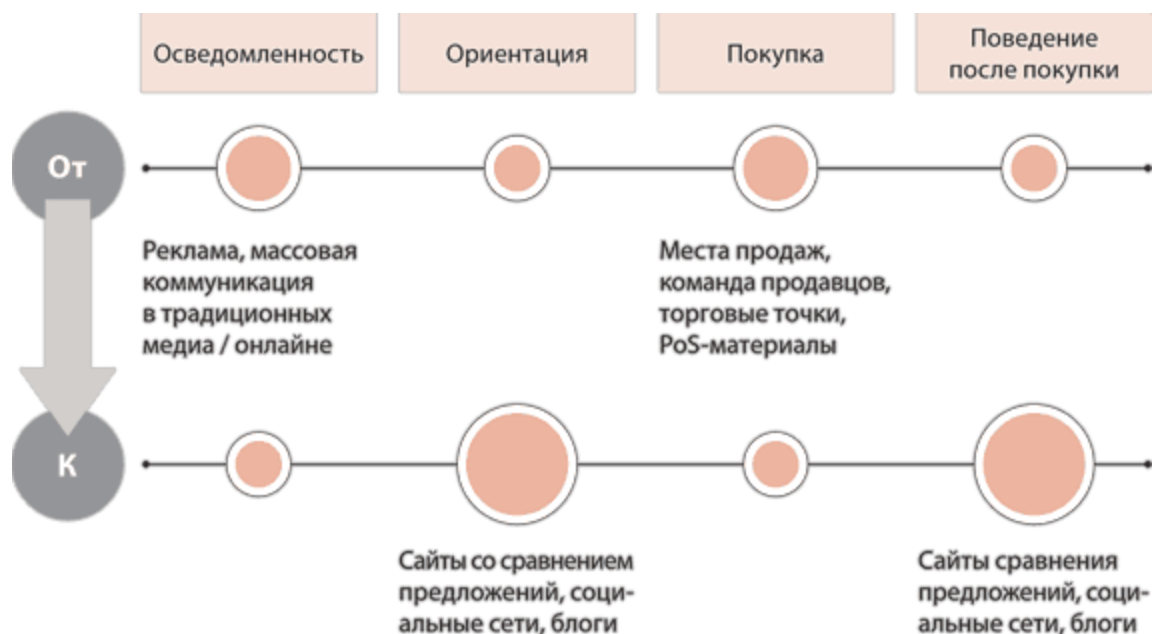
примеру, уже доказано, что Twitter может служить отличным дополнением к системе сервиса для клиентов.

### ***7. Конкурентное поле смещается в сторону точек сравнения и усиления***

В зоне традиционного процесса покупок конкурентное поле находилось в точках выстраивания осведомленности и точках продажи. Вследствие этого компании сосредоточили усилия на рекламе, как традиционной, так и цифровой, и маркетинге в местах продаж, а также на поддержке усилий команды продавцов.

Однако не так давно потребители познакомились с новым методом выбора и оценки, и все чаще выбирают именно его. Конкуренция за новых и существующих клиентов смещается в сторону точек, где производится сравнение или усиление вашего сообщения. Новым оружием для битвы на этой арене становятся сайты со сравнениями различных предложений, (микро-) блоги, социальные сети и социальные поисковые сайты. Вот на чем необходимо сосредоточиться компаниям, которые хотят стать (или остаться) участниками будущих циклов покупок. К примеру, в России и на Украине существуют популярные сайты banki.ru и banki.ua соответственно, на которых можно найти исчерпывающую информацию о банковских продуктах и сравнительный анализ банков, действующих на местных рынках. У каждого из этих сайтов имеется около 110 тысяч зарегистрированных пользователей, каждый из которых при посещении сайта просматривает примерно шесть страниц. Посетители могут найти на сайте и новости о состоянии банковского сектора, и мнения других клиентов о тех или иных банках и о качестве их сервиса.

### **Конкурентное поле смещается в сторону точек сравнения и усиления**



## Как улучшить дела с помощью Twitter

Большое количество финансовых организаций уже начали применять Twitter в области обслуживания клиентов. Исследование, проведенное компанией NYU Stern в 2011 году среди 27 американских розничных банков и компаний, выпускающих кредитные карты, показывает, что почти половина этих организаций уже используют Twitter для оказания поддержки клиентам в режиме реального времени.

Bank of America одним из первых, в январе 2009 года, сформировал специальную команду, работающую под аккаунтом @BofA\_help, цель которой состоит в том, чтобы «помогать клиентам, слушать их и учиться у них». В течение года у этого аккаунта появилось свыше 5 тысяч фолловеров. Положительная реакция и большое количество благодарностей от клиентов показывают, что Twitter – по-настоящему хороший инструмент, позволяющий банку оставаться рядом с клиентами.

Центр обслуживания клиентов Australian UBank, подразделения National Australia Bank, отслеживает в

круглосуточном режиме записи в Twitter, что позволяет постоянно быть в курсе проблем и мнений клиентов и других заинтересованных лиц.

Американская страховая компания Progressive использует социальные медиа для сообщений о происходящих катастрофах. К примеру, с помощью Twitter они доносят до аудитории информацию о серьезных погодных проблемах, таких как ураганы. Это средство коммуникации помогает компании связываться с клиентами и сообщать им нужную и уместную информацию. К примеру, компания может сообщить номер для оперативной связи или рассказать, где можно найти представителей команды Progressive на месте той или иной катастрофы. Тем самым компания формирует возможность для ценных контактов с потребителями в самые нужные для них моменты.

Основываясь на первых практических опытах, можно выделить преимущества работы с социальными медиа для поставщиков финансовых услуг: они в состоянии обнадеежить клиентов, решить многие их проблемы, управлять репутацией, формировать положительные отклики и превращать жалующихся клиентов в адвокатов компании. Самое главное в этом процессе – отвечать на вопросы и решать проблемы. Использование социальных медиа для обслуживания клиентов значительно упрощает процесс формирования положительных впечатлений у клиентов.

### ***8. Сервис становится все более важным фактором, определяющим покупку***

Все чаще основной фактор, определяющий готовность к покупке, смещается от цены к сервису. Сравнение производится не только по цене, но и на основании впечатлений клиентов в моменты истины. И именно в этот момент вам необходимо показать клиентам, что вы действительно заботитесь о них. Именно в этот момент «мудрость



толпы» запускает цикл улучшений, вызванных действиями клиентов. У вас появляется шанс сделать больше, чем ждет от вас клиент, и это приведет к высокой оценке ваших действий. Адвокаты или промоутеры, которых вам удастся привлечь на свою сторону, начнут рассказывать свои истории.

Не так давно VODW проводила исследование по вопросу влияния «мудрости толпы» на эластичность цены в туристической индустрии. Оказалось, что **информация и рейтинги тех или иных составляющих сервиса обладают огромным влиянием, а цена становится все менее важной.**

Высокие рейтинги и большое количество клиентских откликов позволяет продавцам запрашивать цену примерно на 25 % выше, чем у конкурентов.

Это полностью соответствует тому, что рассказал нам Микаэл Андерссон из Expedia:

«Наша статистика показывает, что гостиницы со средним клиентским рейтингом от 3 до 3,9 получают в 1,7 раза больше клиентов, чем гостиницы с рейтингом от 1 до 2,9. Этот показатель еще выше (примерно в 2,2 раза) у гостиниц с рейтингом от 4 до 5».

Мы предвидим, что впечатления клиента после покупки и его мнение о сервисе превратятся в очень важный фактор, определяющий продажу.

Представьте себе, что на сайтах, занимающихся сравнениями различных предложений в области автострахования, можно будет публиковать и учитывать отзывы потребителей, описывающие качество сервиса в критический момент – когда машина ломается. К ним же можно присоединять сведения о доле полностью выплаченных сумм страховых возмещений, количество телефонных звонков, которое требуется совершить для того, чтобы получить возмещение; время, необходимое для принятия компанией решения или для получения денег на ваш счет; количество довольных клиентов или количество поданных против компании исков. И как только подобные данные будут публиковаться на сайтах сравнения,

изменится сам набор критериев, на основании которых совершается покупка.

Представьте себе, что человек может на самом деле выбирать между страховкой, которая стоит 1 тысячу евро в год в компании, плохо (по словам других клиентов) работающей, и страховкой, обходящейся в 1,2 тысячи евро в компании, которая (по словам других клиентов) идеально ведет себя в критически важные моменты.

Мы опросили специалистов по маркетингу финансовых продуктов в ходе презентаций и конференций. Примерно треть этих специалистов посчитали, что потребители выберут более дорогостоящий вариант. Нам кажется, что эта цифра устарела. Но даже в этом случае заметно невероятное смещение как в области факторов, определяющих покупку, так и в области самого игрового поля.

С нами соглашается Мартин Аалдерс, CEO банка Santander Consumer Finance Benelux: «Мы все чаще видим, что на сайтах, занимающихся сравнениями, качество сервиса (например, скорость процесса одобрения выплат) на самом деле помогает компаниям получать более высокий рейтинг. Мы также замечаем наличие прямой связи между этим рейтингом и ростом доли рынка. Сервис на самом деле становится все более важным фактором, определяющим покупку».

### **Каким образом посредники могут легко обрести утраченный контроль**

Мы считаем, что механизм «сервис как решающий фактор для покупки» может оказаться важным средством обретения утраченного контроля для посредников. Они больше, чем кто-либо, обладают знанием о том, как ведут себя различные страховщики с точки зрения сервиса. Если они будут способны

провести агрегацию этих данных (а мы говорим о тысячах посредников в каждой стране) и обеспечить потребителям доступ к этим данным в режиме реального времени, то тем самым смогут создать новый канал коммуникации в страховой отрасли и прекрасный канал для привлечения потенциальных клиентов.

### ***9. Мегавлиятельные лица как будущее медиа***

Обратите свою коммуникацию на влиятельных лиц, мнению которых ваша целевая аудитория доверяет больше, чем вашему. Влиятельных лиц, способных быть инициаторами идеи или владеющих платформами, позволяющими широко распространить те или иные идеи, можно сопоставить со «знатоками» и «объединителями», описанными в книге Малькольма Гладуэлла «Переломный момент»<sup>[22]</sup>. Именно они станут медиа будущего.

Однако по большому счету каждого человека, присутствующего в Интернете и имеющего собственную точку зрения, можно считать влиятельным лицом. В связи с этим значительно меняется роль пресс-релизов. Традиционные пресс-релизы предоставляли информацию для СМИ. В маркетинге, связанном с поисковыми системами, шансы найти их в Сети повышаются при использовании правильных ключевых слов.

А при работе с социальными медиа они (как и ссылки на RSS-фи́ды, видео на YouTube, персональные блоги и т. п.) предназначены для стимулирования диалога, общения между пользователями. **Компаниям необходимо выстроить и защитить связь с мегавлиятельными лицами.** Хотя вам может показаться заманчивой эта идея, но вы не платите людям, в том числе блогерам, за размещение новостей о вас. Оплата за посты снизит уровень доверия до уровня, соответствующего вашей собственной рекламе, а кроме того, вы потеряете доступ к «мудрости толпы», которая требует прозрачности и честности.

## **Новое поведение потребителей в онлайн требует новых знаний и исследовательских технологий**

Новая разработка BBVA под названием Netnography использует общедоступную информацию из онлайн-сообществ для получения более глубокого знания о мотивации и нуждах онлайн-потребителей. Давид Вилласека, глава подразделения BBVA по изучению клиентов, инновациям и технологическому развитию, рассказал: «Мы отслеживаем такие параметры, как количество сообщений, в которых упоминается наш бренд, этот показатель мы называем Buzz volume. Мы также выявляем, какие темы, в которых упоминаемся мы или наши конкуренты, обсуждаются особенно живо. Кроме того, мы отслеживаем, какие выражения (одобрительные или неодобрительные) используют потребители в отношении BBVA и наших конкурентов. Наконец, мы получаем детальные количественные оценки на базе индивидуальных комментариев потребителей. Онлайн-исследование такого рода значительно проще и дешевле традиционных демографических исследований, а так как наши наблюдения происходят в естественной среде, то потребители не считают их навязчивыми. Наш метод позволяет проводить постоянные исследования на достаточно большой с количественной точки зрения группе. Мы создаем множество моделей для отслеживания и оценки влияния рекламы и других действий на имидж бренда. Мы можем использовать наш метод и для управления репутацией. Банки привыкли управлять своей репутацией у инвесторов, однако наши новые инструменты позволяют делать то же самое в отношении крупных групп потребителей. В конечном счете мы можем использовать эти технологии для решения стратегических задач, а также для сегментации и внедрения продуктовых инноваций». Вспомнив о первых результатах, он добавил: «Один из самых важных

полученных нами уроков – необходимость сохранять концентрацию. Мы отслеживаем огромное количество тем и направлений медиа, и поэтому нам легко столкнуться с информационной перегрузкой. Не стоит измерять все подряд. Прежде всего стоит хорошо определить цели исследования, а затем решать самые главные связанные с ними вопросы. Очень важно интегрировать между собой данные и результаты, полученные из разных социальных медиа, а также сопоставлять их с данными, получаемыми из других, несетевых источников».

#### ***10. Удовлетворенности клиентов недостаточно, главная цель – это адвокаты бренда***

В связи с тем, что «мудрость толпы» становится все важнее, компании стремятся к тому, чтобы толпа стала ее адвокатом. Работая с множеством международных компаний, мы убедились в том, что только роста удовлетворенности недостаточно, чтобы клиенты стали вашими адвокатами. Для того чтобы обеспечить истинную лояльность, степень удовлетворения клиента должна стремиться к наивысшим значениям. Многие компании удивляются, когда теряют клиентов, уверявших их в том, что они довольны.

Мы настоятельно рекомендуем компаниям использовать такие индикаторы защиты (advocacy), как индекс потребительской лояльности NPS. Они позволяют оценить количество клиентов, утверждающих о своей готовности рекомендовать вашу компанию (что может рассматриваться как показатель измерения уровня лояльности). Рекомендуя кого-то или что-то другим, вы ставите под угрозу свою репутацию. Адвокаты или промоутеры могут играть для вас положительную роль, действуя в социальных медиа в качестве влиятельных лиц. Такие компании, как Allianz, давно и серьезно изучают факторы, благодаря которым люди становятся промоутерами бренда. Эндрю Клейтон из Allianz рассказал: «И на самом верху компании, и на уровне управления отдельными подразделениями мы твердо привержены этой идее. Наш CEO

Майкл Дикманн активно продвигает использование таких инструментов, как индекс NPS. Они позволяют нам учитывать вопросы сосредоточенности на интересах клиента как в повседневном бизнесе, так и в планировании и выстраивании стратегии. Мы используем знания о потребителях для того, чтобы определить свои позиции относительно конкурентов на каждом отдельно взятом рынке. Для нас индекс NPS, рассчитываемый по принципу «сверху вниз», является основным KPI для измерения степени сосредоточенности на клиенте, определения целей и создания системы стимулирования для высших руководителей. В конечном счете индекс NPS стал инструментом, позволившим мобилизовать усилия 150 тысяч сотрудников и усилить нашу ориентированность на клиента по всему миру». Мы также заметили, что клиенты оценили наши инициативы – это выразилось в высоком показателе обратной связи. Более 91 % наших клиентов приняли участие в первичном опросе, измеряющем индекс NPS, а 85 % согласились обсудить результаты опроса по телефону с сотрудником Allianz.

### **Совмещение индекса NPS с социальными медиа**

Американская страховая компания Progressive одной из первых начала совмещать методику NPS с социальными медиа. Progressive обнаружила, что поклонники и фолловеры, упоминающие название компании в социальных медиа, часто дают свои рекомендации. Это знание позволило компании понять, что она может решить по крайней мере одну методологическую проблему NPS в случае совмещения опросов с исследованиями в социальных медиа.

NPS измеряется с помощью исходящих звонков или сообщений электронной почты. При этом вы не знаете наверняка, действительно ли клиенты предпринимают

действия, о которых говорят, то есть рекомендуют вас своим друзьям или членам семьи. Использование социальных медиа позволяет вам перейти на следующий, более глубокий уровень, и именно это делает Progressive. Когда кто-нибудь рекомендует компанию, то первое, что делает Progressive, это благодарит их, но, кроме того, в настоящее время Progressive работает над тем, чтобы отследить поведение потребителей, которым она порекомендована, и их следующие действия.

Делая все это, компания считает, что будущее – за покупками на основании рекомендаций.

### ***11. Другой способ взглянуть на продажи***

Социальные медиа не предназначены для «навязчивых продаж». В старую эру «продаж» на продажи были направлены все действия компании. У них имелось всего несколько возможностей пообщаться со своими (потенциальными) клиентами, например, в отделении банка. В социальных медиа все потребители находятся в условиях «безопасной» среды, и с ними возможен диалог. Однако продажи в условиях социальных медиа напоминают вечеринку, на которой кто-то постоянно надоедает гостям, пытаясь продать себя или свою идею, обычно такого человека сложно назвать популярным. Нынешнее положение дел очень похоже на то, что происходит в других каналах. Продажи за счет консультаций или советов все чаще заменяют собой навязчивые продажи «во что бы то ни стало», так как основной целью отношений становятся долгосрочные связи.

Конечно, мы не хотим сказать, что продажи неважны, однако вы должны выбрать для них удобный момент. Известны компании, достигшие успеха на этом пути, например компания Dell, которая успешно использовала Twitter для проведения промоакций. Однако такие проекты зачастую приносят небольшие доходы.

Социальные медиа предназначены в первую очередь для выстраивания связей и повышения степени вовлечения потребителей, для того, чтобы дать совет, а не продать. И это именно

то, что делают настоящие друзья.

## ***12. Необходимость новых компетенций***

До сих пор мы часто видим, как многие финансовые компании используют онлайн-канал и социальные сети в качестве «традиционного» канала для односторонней коммуникации. К примеру, они открывают на YouTube канал от имени своего бренда и публикуют там свои ролики или размещают баннеры на сайтах социальных медиа. Но это те же самые старые добрые «продажи».

Социальные медиа все чаще превращаются в место, где создается или разрушается репутация компаний. Перед поставщиками финансовых услуг встают очевидные вопросы. Где именно разворачиваются дискуссии об их судьбе? Каким образом мы получаем информацию? Каким образом мы можем побудить их обсуждать нашу компанию, продукт или услугу? Каким образом мы сами участвуем в дискуссиях?

Чтобы ответить на эти вопросы, нужна новая компетенция. Коммуникационные способности финансовых компаний обычно направлены в область традиционных массовых СМИ. Однако общение с «мудростью толпы» не то же самое, что написание брифа для рекламного или PR-агентства, а затем изучение полноцветной рекламы в журнале или приглашенного интервью в финансовой газете. Кое-что новое можно встретить и в области сегментации клиентов. Социальные сети и интернет-компании уже начали сегментировать пользователей Интернета по типу их поведения в Сети и использования ими Интернета в социальных целях. Такие компании, как TripAdvisor и Facebook, обладают достаточно большим объемом информации для того, чтобы создавать глубокие пользовательские профили.

Многие поставщики финансовых услуг приступили в последние годы к развитию этих новых компетенций. Можно заметить, что они это делают на разных уровнях. Точно так же, как в компьютерной



игре, вы можете начать играть на очередном уровне, лишь пройдя предыдущий.

## **Новые императивы управления репутацией**

С учетом того, что мнения способны формироваться и транслироваться моментально, а репутация может быть разрушена за несколько дней, а не лет, как было прежде, управление репутацией превратилось в новую и непростую игру для руководителей. Тем не менее уже ясны некоторые правила действий для начала открытого обсуждения в онлайн.

- Традиционные границы между маркетингом, продажами, заботой о клиенте и коммуникациями исчезают без следа. Все чаще маркетингу и, в частности, коммуникационным подразделениям необходимо играть роль интегратора, чтобы активно обсуждать и осмысливать мнения потребителей.

- Необходимо убедиться в том, что у вас есть достаточно ресурсов, чтобы внимательно слушать клиентов и постоянно оказывать им ценную поддержку и помощь.

- Поручайте участие в коммуникации определенным людям. Установите правила для вовлечения сотрудников, но при этом обеспечьте их достаточными полномочиями, информацией и доступом к ключевым заинтересованным сторонам, чтобы иметь возможность дать клиентам четкий и своевременный ответ. Это также означает выстраивание связи между мониторингом бренда и инструментами социальных медиа с одной стороны и CRM-системами – с другой.

- Если вы допустили ошибку, не пытайтесь ее скрыть. Отреагируйте на нее и решите связанную с ней проблему. Это работает точно так же, как «традиционная» система управления жалобами. Решение проблем приводит к возникновению адвокатов и развивает лояльность.

- Во время общения будьте открыты и прозрачны, не скрывайте свою личность или принадлежность к компании.

- Решайте проблемы с жалующимися клиентами лично. Они обращаются к вашей компании напрямую и от своего имени. Вам следует делать то же самое.

- Решительно выступайте против фальшивых слоганов и боритесь с недопониманием. Тем не менее ограничивайтесь фактами и не позволяйте увлечь себя в споры по принципу «да или нет».

- Избирайте битвы по силам – практикуйте избирательность в отношении того, на что стоит реагировать. Нет смысла как-либо реагировать на крики или оскорбления. Кроме того, вам будет не по силам внимательно слушать и отвечать на все обращения или вопросы. Так что сосредоточьтесь на веб-сайтах и мнениях, которые способны оказать больше влияния на мнение других потребителей.

# Четыре уровня вовлечения клиентов

## ***Уровень 1. Мониторинг***

*Узнайте, как ведут себя в онлайне ваши целевые группы*

Определите, насколько ориентируются ваши потенциальные и нынешние клиенты в онлайне и где про вас пишут. Особое внимание обращайте на случаи, когда они пишут о своих впечатлениях в моменты истины, и используйте эту информацию для решения проблем и для того, чтобы показать себя в такие моменты с лучшей стороны. Кого слушают клиенты и кому они доверяют? Кого можно считать мегавлиятельными лицами?

Используйте аналитические инструменты, чтобы понять принципы поведения клиентов в социальных медиа. Такие инструменты, как Google Alerts, TweetScan, Social Mention, TNS Cymfony, Radian 6 и Technorati, позволяют вам в режиме реального времени получать структурированную информацию о мнениях и проблемах людей в блогосфере, в Twitter, на форумах и т. д.

Будьте готовы услышать много неприятных или неблагоприятных отзывов о себе.

Если вы привыкли вещать и беседовать, то слушание может показаться вам чем-то новым и поэтому сложным. В условиях социальных медиа слушание превращается в постоянный процесс. В вашем распоряжении оказывается термометр, позволяющий напрямую и в режиме реального времени отслеживать состояние вашего самого важного актива – вашей клиентской базы, ее мнений, мыслей, потребностей и желаний. Вы считаете, что это слишком затратно? Поверьте, это значительно меньше, чем те невероятные суммы, которые компании обычно тратят на традиционные медиа и исследования рынка.

## ***Уровень 2. Участие***

*От пассивного слушания к активному участию и диалогу*

Просто слушания и пассивного наблюдения за тем, как потребители обсуждают между собой вашу компанию, продукты и услуги, на каком-то этапе оказывается недостаточно. Отсутствие реакции может восприниматься как бесчувственность. Кроме того, вы рискуете тем, что вместо вас будут говорить другие люди и что на участников дискуссии станут влиять не мудрые, а самые громкие участники. Активно включитесь в создание мнения о вашей компании в Сети и покажите остальным, что вы слушаете их и действуете. Будьте частью общения и объясняйте, почему принимаются те или иные решения – это позволит вам повысить степень прозрачности.

Создайте специальную команду для участия в сравнительно менее структурированных медиа, таких как блоги, открытые форумы или дискуссии. Это может быть как специально собранная команда, так и часть департамента корпоративных коммуникаций или даже менеджеры по продукту, представляющие объект своей деятельности. Такие ресурсы, как Twitter, уже доказали свою уместность в качестве антикризисного инструмента для работы в режиме реального времени – об этом свидетельствует пример SNS Bank, приведенный в этой книге.

### ***Уровень 3. Содействие***

*Стимулируйте дискуссии о вашем бренде и вопросах вокруг него*

First Direct приглашает клиентов делиться мыслями с другими потребителями на своей странице под названием Talking Point. В рамках American Express Labs группа бета-тестеров, состоящая из клиентов, тестирует новые варианты предлагаемых услуг. Посетители веб-сайта делятся мнениями о разнообразных инициативах компании.

Также мы замечаем, что поставщики финансовых услуг повышают степень своего присутствия за счет создания собственного сообщества (например, ориентированного на малых предпринимателей) или открытия внешнего блога или форума. Мы

думаем, что такого рода инициативы могут стать мощным орудием для сбора ценной информации о клиентах, а также инструментом для экспериментов и обучения. Тем не менее многим инициативам со стороны поставщиков финансовых услуг пока недостает присутствия клиентов и их участия. Отчасти это связано с тем фактом, что эти организации слишком поздно вышли на арену социальных медиа. Но, разумеется, другой немаловажный фактор – предлагаемый контент. Для того чтобы привлечь посетителей, вы должны использовать правильный тон в общении со своей целевой группой и дать ей причины, по которым ей следует к вам присоединиться.

Мы думаем, что самая важная причина низкой посещаемости ресурсов, создаваемых компаниями, заключается в том, что основная масса обсуждений бренда, продуктов и услуг происходят за пределами корпоративных веб-сайтов. И если у потребителей есть так много мест для получения объективной информации от заслуживающих внимания участников – таких же потребителей, зачем им идти туда, где информация может оказаться «замазанной»?

В Сети уже существует множество сообществ, посвященных различным интересам или особенным моментам в жизни, таким как рождение ребенка или покупка первого дома. Поэтому, чтобы ускорить темпы своего вхождения, вы можете пойти по более эффективному пути и вступить в партнерство, чтобы обеспечить себе присутствие там, где уже есть ваши клиенты и где они оживленно рассказывают о вас друг другу. Кроме того, партнеры могли бы снабдить вас уместным контентом. Progressive вступила в США в партнерство с Lonely Planet, чтобы обеспечивать клиентов, собирающихся в турпоездку, интересным для них контентом и советами, касающимися путешествия. Многие другие компании также не строят своих партнерств, а используют уже существующие сообщества – именно таким образом Visa работает с Facebook.

#### ***Уровень 4. Наделение полномочиями***

### *Использование в своих интересах потенциала соавторов*

Как описано чуть ниже, в шестой главе, совместное творение является полным выражением «близости» к клиентам. Социальные медиа предлагают эффективные инструменты для совместного творчества. Однако для этого нужно иное, новое понимание происходящего. Вы не отдаете проблему на откуп толпе, а активно побуждаете ее к действиям, направляете процесс и обеспечиваете ее нужными инструментами. Procter & Gamble – икона совместного творчества: не менее 50 % идей, касающихся ее продуктов, создаются при активном участии внешних инноваторов. Если говорить об области финансовых услуг, то AEGON Bank регулярно организует так называемые TweetBankets. Во время этих массовых онлайн-мероприятий потребители делятся идеями и задают вопросы по заранее оговоренной теме, например «Как выглядит идеальный поставщик финансовых услуг».

# Приложения

## **«Мудрость толпы» и прямой диалог с руководителями**

*Кредитный кризис оказал огромное влияние на коммуникации. Больше, чем когда-либо ранее, клиенты начинают предпочитать «мудрость толпы» коммерческим сообщениям финансовых учреждений. Это ставит много новых вопросов – к примеру, в какой степени коммуникация помогает в выстраивании бренда, если известно, что репутация компании создается в сообществах силами клиентов?*

*Энди Манцер, глобальный директор по коммуникациям Wholesale Banking, в ING Group, рассказал, каким образом ING становится участником диалога и что компания поняла в ходе этого процесса.*

**– Клиенты просят финансовые учреждения стать более открытыми. Как вы справляетесь с этой задачей?**

– После наступления финансового кризиса розничные клиенты устремились в социальные сети, где принялись делиться своими опасениями с единомышленниками и обсуждать решения, касающиеся будущего своих денег. Они перестали воспринимать банки как логичный или доверенный источник, которому они могли бы доверить решение всех вопросов, связанных с их личными финансами.

Наши розничные организации ответили на это организацией Customer Drop-In – специальных вечерних встреч, на которых высшие руководители садились лицом к лицу с клиентами, откровенно обсуждали с ними влияние кризиса и делились своими идеями. Столь прямая и заметная ответная реакция банка позволила нам сохранить контроль над обсуждениями и даже начала оказывать влияние на дискуссии, активно происходившие в онлайн.

Другой хороший пример того, как розничный банковский бизнес напрямую возглавил обсуждение в рамках социальных медиа, был



связан с кампанией *Fair Fees Campaign*, проведенной *ING Direct Canada*.

В рамках этой программы создан веб-сайт, объединивший канадских потребителей в борьбе против того, что они называли «возмутительными» банковскими комиссионными. Этот сайт направлен на организацию диалога между потребителями, в которой *ING Direct* выступает в качестве медиатора, побуждающего людей говорить о несправедливо высоких комиссионных, с которыми они столкнулись при взаимодействии с другими банками.

Основное сообщение, которое сайт хочет донести до потребителей: если вы будете иметь дело с *ING Direct*, вам не придется платить никаких несправедливых комиссий.

**– А как ответили на эту инициативу подразделения, которые работают с крупными корпоративными клиентами?**

– Начиная с лета 2008 года и в течение всего периода финансового кризиса мы произвели несколько широкомасштабных исследований, чтобы понять, с какими основными проблемами сталкиваются компании и чего они ждут от банков. Было очевидно, что кризис явно и сильно изменил вектор их действий, и мы смогли быстро отреагировать на этот процесс. Мы выделились на фоне конкурентов потому, что сосредоточились на решениях самых насущных проблем клиентов и полном использовании наших сильных сторон и потенциала.

Проанализировав как наши собственные исследования, так и данные третьих сторон, мы поняли, что мысли наших клиентов были заняты в основном оптимизацией балансов, организацией бизнеса в международном масштабе и управлением финансовыми рисками. Также мы знали, что клиенты утратили доверие к банкам, так как ранее им не доводилось видеть «истинного лица» банков, с которыми они прежде сотрудничали. На это мы ответили прямой рекламной кампанией, в которой говорилось о трех основных проблемах наших клиентов. Мы начали активно задействовать для восстановления связей с клиентами специальных менеджеров по

связям, которых всегда можно было найти в офисе или по мобильному телефону.

**– Чем важна «мудрость толпы» в отношении рынка крупных корпоративных клиентов?**

– Мы знали, что казначеи крупных компаний не пишут в Twitter, но при этом было понятно, что они все равно страстно нуждаются как в информации, так и в комфорте, обеспеченном тем, что они знают, что думают и делают их контрагенты. Более того, C-Suites работают чаще всего в условиях изоляции – у них имеется очень мало возможностей вступить в осмысленный диалог с другими руководителями о беспрецедентных изменениях, резко меняющих привычный для них мир. На это мы ответили определенными мерами, главной из которых стало создание службы C-Suite Communities, обеспечивающей как формальные, так и неформальные возможности для CEO, CFO и казначеев компаний вступить в диалог с коллегами.

Мы решили организовать крупные и мелкие проекты, которые позволили бы сформироваться и объединиться этому новому сообществу. Основы нового сообщества – C-Suite Community – заложены как за счет проведения завтраков с участием CEO и CFO из трех-четырех компаний вместе с членами нашего правления, так и за счет более масштабных массовых мероприятий, на которых представители свыше 100 ведущих международных компаний могли вступить в открытый диалог с Аланом Гринспэном. Запустив все эти проекты, мы думали о них как о возможности не продавать наши услуги, а слушать и учиться.

**– Каким образом происходящее меняет роль коммуникации в банках?**

– Непосредственный эффект кризиса со временем уменьшится, однако полученные уроки будут помниться и через десять лет. Проведенные нами исследования подготовили нас к тому, чтобы существенным образом пересмотреть методы коммуникации – мы выяснили, в чем будут состоять основные факторы развития доверия

в новых условиях и в каких точках соприкосновения мы можем продемонстрировать клиентам доведенный до идеального состояния сервис. Банкам придется и впредь слушать клиентов, учиться на их примерах и отвечать на их вопросы и просьбы. Именно поэтому мы считаем, что «мудрость толпы» будет играть огромную роль и оказывать все большее влияние на процессы принятия финансовых решений. Клиенты отныне не хотят играть пассивную роль стороны, получающей продукты или услуги. Связи между банками и клиентами меняются к лучшему, меняется и роль коммуникации. Успешная коммуникация должна будет отображать и новую роль клиентов, и степень их влияния. Полученные в результате коммуникации знания приведут к возникновению инновационных и по-настоящему ориентированных на клиента решений, что и как мы говорим.

## Постановка виртуальных опытов

*Джо Пайн II, сооснователь компании Strategic Horizons и соавтор бестселлеров «Аутентичность»<sup>[23]</sup> и «Экономика впечатлений»<sup>[24]</sup>.*

Не кажется ли вам удивительным, что потребители воспринимают финансовые предложения как простые товары, при покупке и продаже которых учитывается один-единственный фактор – цена? В области финансовых услуг клиенты все реже взаимодействуют с сотрудниками и все чаще – с машинами и устройствами, такими как банкоматы, веб-сайты и автоматические голосовые подсказки.

Различия между финансовыми компаниями (особенно тем, что они делают в Сети) минимальны, поэтому маркетинг становится куда более сложным делом. Следует понять, что отныне сам потребительский опыт и является маркетингом. Для того чтобы потенциальные или существующие клиенты захотели откликнуться на ваше предложение, надо сделать так, чтобы ваше предложение (в физическом или виртуальном мире) было столь привлекательным, что на него нельзя было не обратить внимания. По мере того как реклама все больше превращается в машину, способную лишь на болтовню, вам следует перестать говорить о том, что вы используете ее для коммуникации своих предложений. Вместо этого вам следует начать создавать места. Именно создание мест обеспечивает для компаний наилучшую возможность продемонстрировать свою пользу как для нынешних, так и для будущих клиентов.

В отрасли финансовых услуг уже существуют примеры создания мест – в частности, ING Direct Cafés или отделения Umpqua Bank с так называемыми Umporiums, своеобразными общественными культурными центрами, в которых потребители проводят свободное время. Эти концепции уже доказали, что если вы обеспечиваете потребителям именно ту экономическую ценность, которая нужна им сегодня, если отказываетесь от стандартных товаров и услуг и начинаете соучаствовать, то можете получить достойную

экономическую награду. С учетом расширяющегося онлайн-мира компаниям не стоит ограничиваться созданием офисов в физическом смысле, но заняться также созданием виртуальных отделений. Большинству компаний придется серьезно поработать над своей аутентичностью в процессе интеграции физического и виртуального миров. Виртуальный опыт будет подталкивать клиентов к визитам в физические офисы, и наоборот. Используйте Сеть в качестве pre-show (этим термином компания Disney обозначает действия в зонах ожидания в очереди перед аттракционами). Это позволит потребителям сформировать отношение к предстоящему физическому опыту общения с вами. Для этой же цели кинокомпании выкладывают в Сеть трейлеры фильмов и кадры происходящего на съемочной площадке. Интернет может использоваться и для создания крайне важных post-show-впечатлений, позволяющих клиенту заново пройти в онлайн-пространстве то, что он испытал и чему научился в реальном мире.

Подумайте о том, как вы могли бы использовать постановочные виртуальные места на следующих уровнях.

- Области формирования впечатлений: порталы вроде MSN, социальные сети вроде Facebook и LinkedIn или виртуальные миры наподобие южнокорейского MapleStory или китайского QQ.

- Собственные платформы: компании, убеждающиеся в действенности работы в областях формирования впечатлений, создают свои собственные – например, Wells Fargo переводит работу Stagecoach Island на свой собственный сайт, где помогает молодежи и подросткам узнать больше о работе банков.

- Размещение производных продуктов: чем-то это напоминает работу «магазина в магазине» в условиях реального мира – компании все чаще создают собственные сайты внутри сайтов других компаний, продающих их предложения (так мини-сайт LEGO можно найти на сайтах harrypotter.com или starwars.com).

Именно сейчас лучшее время для того, чтобы научиться использовать в своих интересах виртуальные впечатления клиентов. Но помните: все, что вы делаете, должно быть аутентичным, потому что в виртуальном пространстве люди должны сталкиваться с теми же вашими преимуществами, с которыми встречаются в реальном мире.

## **Каким образом Интернет и «мудрость толпы» видоизменяют отрасль**

*В последние годы индустрия путешествий изменилась до неузнаваемости. Появились такие новые компании, как Expedia Inc., владелец онлайн-брендов Expedia.com и TripAdvisor. С помощью новейших технологий Expedia.com смогла стать основным мировым сайтом в области путешествий, ежемесячно помогающим миллионам путешественников исследовать незнакомые регионы, планировать путешествия и заниматься бронированием. TripAdvisor представляет собой крупнейшее в мире сообщество, посвященное теме туризма, ежемесячно привлекающее свыше 65 миллионов уникальных посетителей.*

*По словам Микаэла Андерссона, вице-президента Expedia EMEA, «мудрость толпы» играет ключевую роль в успехе и росте этих компаний.*

**– Насколько вы считаете «мудрость толпы» важной для своей деятельности?**

*– Мы можем объединить в одном месте поставщиков, рекламодателей и клиентов, создавая в то же самое время платформу для роста мудрости многих путешественников. И это краеугольный камень нашей бизнес-модели. Мнения и советы путешественников оказываются для других важным источником при поиске и планировании поездок. Свыше 10 % клиентов, бронировавших гостиницу через Expedia, поделились своим мнением. На сайте TripAdvisor зарегистрировано свыше 20 миллионов участников и размещено более 50 миллионов отзывов и мнений об 1 миллионе гостиниц и достопримечательностей.*

**– Можете ли вы привести примеры преимущества этого подхода для клиентов?**

– Очевидно, что создаваемый самими пользователями контент высоко ценится нашими клиентами, так как помогает им планировать поездки и анализировать возможные варианты. Для нас же самое важное заключается в том, что мы ставим каждого путешественника во главу угла. Помня об этом, мы запустили два новых проекта, основанных на «мудрости толпы», в партнерстве с TripAdvisor. В США мы запустили интерактивный инструмент под названием Drive Getaway, который подсказывает пользователям, как преодолеть большую дистанцию всего с одним баком бензина. С помощью этого инструмента пользователи могут найти гостиницы, получившие самую высокую оценку Expedia.com и расположенные на том или ином расстоянии от места старта. Помимо рекомендаций этот инструмент также позволяет пользователям TripAdvisor увидеть фотографии мест назначения и достопримечательностей, созданные другими пользователями.

Еще одна инновационная услуга под названием SeatGuru позволяет нашим клиентам выбирать лучшие места в самолетах, определяемые на основании мнения других летавших этими рейсами путешественников – это позволяет путешествовать с большим удобством. К примеру, это пригодится людям, которым нужно больше места для ног, или тем, кто не хотел сидеть на местах, где невозможно откинуть спинку кресла.

**– Каким образом «мудрость толпы» помогает вам достигать целей, связанных с ростом?**

– Один из краеугольных камней нашего успеха – наделение путешественников правами. Создаваемый пользователями контент обеспечивает приток посетителей и путешественников, а значит, и доходов. Это своего рода замкнутый цикл: чем больше путешественников к нам присоединяются, тем больше контента они создают. Этот замкнутый цикл позволил нам сильно расти в прошлом и наверняка останется ключевым фактором нашего роста в будущем.

**– Каким образом вы справляетесь с проблемой достоверности контента, создаваемого пользователями? И повлияет ли это на**



### **будущее «мудрости толпы»?**

– TripAdvisor предоставляет менеджерам гостиниц возможность реагировать на отрицательные обзоры, а также содержит описание профиля для каждого автора отзыва, что позволяет оценить степень уместности того или иного обзора. Бизнесмен ценит мнение другого бизнесмена больше, чем мнение молодой пары, которая ищет местечко для романтического уик-энда. В рамках Expedia мы планируем сделать то же самое. Однако надо сказать, что на данный момент у нас проблемы с достоверностью информации в обзорах. Мы приглашаем писать обзоры тех, кто на самом деле жил в гостиницах. Кроме того, у нас существует процедура контроля обзоров перед их публикацией в Сети. Разумеется, для нас важно не допускать случаев мошенничества. «Мудрость толпы» остается с нами еще на многие годы – разве у нее есть зримая альтернатива? Удивительно наблюдать за тем, насколько часто мы предпочитаем не доверять официальному сообщению от компании, но при этом безоговорочно верим неизвестной нам матери пятерых детей из никому не известного городка, которая пишет свой отзыв о Дубае.

## **Развитие ориентации на клиента с помощью customer advocacy**

*С нашей точки зрения, измерение customer advocacy играет жизненно важную и руководящую роль в процессе ориентации на клиента. Мы обсудили этот вопрос с несколькими людьми, находящимися в первых рядах организаций, занимающихся измерениями customer advocacy. Эндрю Клейтон, операционный директор компании Allianz в Великобритании, руководил запуском программы Allianz по развитию ориентации на клиента и ее внедрению в глобальном масштабе. Allianz в числе первых начала использовать индекс NPS. Джонатан Маршалл – один из руководителей Lloyds TSB, отвечающий за понимание потребностей клиентов и рынков. Для того чтобы фокусировка на клиенте привела к реальным изменениям, Lloyds TSB использует TR\*M-подход компании TNS.*

**– Ориентация на клиента есть не что иное, как средство достижения цели. Каким образом, по вашему убеждению, это поможет достичь цели вашего бизнеса?**

Эндрю Клейтон:

– Ориентация на клиента является способом выделиться среди конкурентов. Ключевую роль в этом процессе для нас играет определенная модель поведения, которую можно описать словами «слушать», «учиться», «меняться». Слушая наших клиентов, понимая, в чем состоят их потребности и используя решения, превосходящие их рациональные и эмоциональные ожидания, мы можем значительно упростить процесс ведения ими совместного бизнеса с Allianz и позволить им обрести и душевное спокойствие, и доверие ко всему, что мы делаем. В конечном счете мы хотим, чтобы клиент воспринимал нашу работу как идеальную, что позволит максимизировать степень его лояльности, даст ему возможность

рекомендовать нас другим, удержит его у нас, обеспечит возможность перекрестных продаж, а в итоге приведет нас к устойчивому росту прибыли.

Джонатан Маршалл:

– Наша стратегия состоит в приобретении доли рынка за счет рекомендаций со стороны клиентов. Соответственно, в основе нашей стратегии лежит сосредоточенность на клиенте. Если мы действительно хотим достичь своих целей, нам следует понять, в чем нуждаются наши клиенты и (что еще более важно) что именно нам нужно делать лучше всех остальных и в чем необходимо преуспеть. По этой причине мы используем методику TRI\*M в качестве стратегического решения в области информации об управлении: она позволяет нам измерять, руководить и наблюдать за развитием связей с заинтересованными сторонами.

**– В чем заключается экономический смысл customer advocacy?**

Эндрю Клейтон:

– В настоящее время для всех в компании Allianz уже стало ясно, что индекс NPS тесно связан с нашей способностью обеспечивать рост прибыли. Наш анализ покупательского поведения клиентов на различных рынках наглядно показывает, что промоутеры гораздо реже отказываются от работы с нами, покупают у нас выше среднего и дают значительно больше положительных откликов и рекомендаций. Факты говорят сами за себя: именно повышение количества промоутеров лежит в основе органического роста.

Джонатан Маршалл:

– Мы используем данные TRI\*M для того, чтобы в начале каждого года определить верное направление наших усилий, а не стремимся хвататься за все сразу. Это процесс позволяет нам использовать более стратегический подход к нашей инвестиционной деятельности. По итогам нескольких прошедших кварталов мы выяснили, что по мере усиления нашего внимания на клиенте растут и основные показатели, такие как TRI\*M Index – основной KPI, определяющий качество впечатлений клиентов при общении с нами.

**– Каким образом измерения customer advocacy помогают вам управлять процессами ориентации на клиента и запуском изменений?**

Эндрю Клейтон:

– Индекс NPS – это отличный инструмент. Для того чтобы в точности понять, какие впечатления у клиентов от общения с Allianz, мы измеряем степень восприятия наших предложений в «моменты истины», например когда клиент заявляет о наступлении страхового случая. В результате исследований в наших Claims Touch Point мы обнаружили несколько важных фактов. Оказалось, что клиенты хотели бы, чтобы во время обсуждения страхового случая наши сотрудники относились к ним с большей чуткостью. Во многом это связано с изменением поведения людей. Кроме того, необходимо скорректировать прием сотрудников на работу, их обучение и вознаграждение.

В сущности, мы видим индекс NPS, работающий по принципу «снизу вверх», как инструмент для управления изменениями, позволяющий нам мобилизовать в критически важные моменты всех сотрудников, которые стоят на переднем фланге и непосредственно общаются с клиентами. Когда наши сотрудники получают прямую обратную связь от клиентов, это помогает им понять, что могут сделать лично они и их команды для улучшения клиентских впечатлений.

Джонатан Маршалл:

– Мы в Lloyds TSB используем TRI\*M для управления действиями, основанными на нашем видении. Для нас представляется очень важным работать над выявлением основных слабостей, что позволяет изменить и методы обучения сотрудников, и организацию процессов, и наши продукты и услуги. Помимо того, что мы информируем все подразделения о результатах анализа по TRI\*M, мы также выстраиваем связь между желательным исходом и деятельностью определенного подразделения, что позволяет нам четко распределить ответственность за результаты направленных

усилий. Мы верим, что ответственность в данном случае играет важнейшую роль. Если этот вопрос неясен, то в результате никто не берет ответственность на себя, а следовательно, не происходит никаких изменений.

## First Direct на переднем крае социальных медиа

*Британский онлайн-банк First Direct, подразделение группы HSBC, показал нам идеальный пример использования в своих интересах и «мудрости толпы», и социальных медиа. Натали Коуэн, глава отдела по работе с брендом First Direct, объяснила нам все «зачем» и «почему».*

**– Почему вы начали пользоваться социальными медиа?**

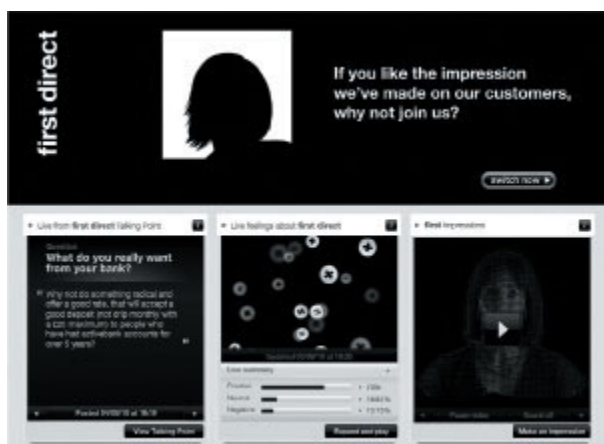
– Мы обнаружили, что почти 75 % потребителей доверяют рекомендациям своих друзей сильнее, чем любому другому источнику информации.

Мы также знали, что клиенты постоянно обмениваются мнением о нас в онлайн (и бóльшая часть комментариев носит положительный характер). Мы посчитали, что в этих условиях имеет смысл собрать вместе все эти разговоры и начать транслировать их на нашем сайте вживую и без цензуры.

**– С нашей точки зрения, для того чтобы по-настоящему эффективно использовать «мудрость толпы», компании нужно изучать происходящее, отвечать на мнения и мысли потребителей и стимулировать общение с ними. Каким образом вы это делаете?**

– На нашем микросайте [firstdirect.com/live](http://firstdirect.com/live) мы собираем все комментарии о деятельности First Direct, как хорошие, так и плохие, примерно из 8 миллионов блогов, форумов и с других площадок социальных медиа, включая Twitter. Посетители сайта могут видеть сообщения и писать на них комментарии с помощью «виджетов» визуализации данных, которые показывают количество положительных и отрицательных сообщений, а также эпитеты, которыми чаще всего наделяют банк First Direct. Мы также попросили агентство, занимающееся нашей интегрированной рекламной кампанией, стимулировать людей к посещению сайта и оставлять сообщения и мнения в Talking Point – разделе нашего веб-сайта, содержащего статьи, которые могут читать и

комментировать как наши клиенты, так и другие посетители. Выяснилось, что стимулирование нецензурируемой обратной связи по множеству тем и приглашение к общению на [firstdirect.com/live](http://firstdirect.com/live) со временем оказались очень успешными шагами. Клиенты говорили нам, что им нравится в наших продуктах, а что – нет. Мы же переправляли их комментарии в подразделения, которые должны были сделать с учетом замечаний те или иные практические шаги. На сегодня мы получили выше 3,5 тысячи комментариев на Talking Point и более 60 тысяч визитов уникальных посетителей на наш микросайт.



**– Совместив «мудрость толпы» и прозрачность, вы смогли сделать шаг, который многие специалисты по маркетингу в финансовых компаниях считают опасным. Какие преимущества, связанные с ним, вы видите?**

– На этот шаг способны немногие бренды, не говоря уже о финансовых, однако наши исследования показывают, что клиенты ожидают открытости и честности от компаний, которым доверяют и которые готовы рекомендовать. Благодаря прозрачности наша организация может сосредоточиться на решении самых главных вопросов и проблем потребителей. Тем самым мы закладываем основу для непрерывающегося обучения и улучшения своей организации. Если мы можем сделать то, что обещаем, и оставить

довольными наших клиентов, то они будут рекомендовать нас другим.



## **Глава 5**

# **Потребители переоценивают прежние ценности**

## **Что мы имеем в виду, говоря: «Потребители переоценивают прежние ценности»?**

Вечером в среду 18 ноября 2009 года национальные сборные по футболу Франции и Ирландии встретились в Париже для очередной игры серии плей-офф в квалификационных матчах перед чемпионатом мира 2010 года. Ирландцы контролировали ход игры, играли гораздо лучше французов, но не смогли добиться победы в основное время.

В дополнительное время игрок французской сборной Тьерри Анри не дал мячу покинуть поле (возможно, не без помощи рук), и это позволило его товарищу по команде Уильяму Галласу забить победный гол. Французская команда не скупилась на эмоции – против всех ожиданий, они смогли пробиться в финал турнира в Южной Африке.

Сразу же после игры стало очевидно, что этому триумфу радовалась не вся страна. Заголовки газет были переполнены целой гаммой эмоций – от стыда до гнева, но никто не говорил о победе. Выигрыш сборной даже стал предметом разбирательства в правительстве. Президент Николя Саркози счел своим долгом сообщить премьер-министру Ирландии Брайану Коуэну о том, что сожалеет о случившемся.

Кристин Лагард, в то время министр финансов Франции, заявила, что матч должен быть переигран. Лидер партии зеленых Даниэль Кон-Бендит сказал: «Нужно совсем потерять гордость, чтобы после такой игры поддерживать сборную Франции».

Всем было очевидно, что Тьерри Анри, известный своим талантом и джентльменским поведением на поле, нанес огромный урон своей репутации. Анри принялся извиняться. По прошествии времени он признал, что не считает, что сыграл стопроцентно честно. Через несколько дней после матча мы общались с одним из влиятельных

лидеров футбольного клуба «Барселона» (в котором в то время играл Анри), который гордится своим серьезным отношением к принципам «фэйр-плей». Наш собеседник сказал буквально следующее: «Анри потерял для нас всякую ценность».

Для большинства французов этот инцидент послужил причиной для серьезного размышления о вопросе морали, не только в отношении французской команды по футболу, но и в отношении всей страны.

«Действительно ли мы хотим демонстрировать нашим детям такой пример морали?» – задал риторический вопрос Жак Аттали, бывший помощник Миттерана. Ему было стыдно смотреть на то, что люди, выступающие в роли примеров для подражания, говорят молодым людям, что обманывать вполне допустимо, главное не попадаться. В другом комментарии эта дилемма была выражена еще четче: «Интересно, каким образом наши действия будут оценивать историки через 200 лет. Сегодня мы склонны награждать именно тех, кто склонен к обману – футболистов и инвестиционных банкиров».

То, каким образом общественность отреагировала на эту несправедливость, наглядно показывает одну из важнейших тенденций в поведении потребителей – призыв к более этичному поведению. В этой связи внимания заслуживают многочисленные споры о морали и ценностях, происходящие практически во всех странах, почти мистическое преклонение перед Нельсоном Манделой и рост популярности религии во многих странах.

**Потребители нынешнего дня делают свой выбор на основании того, что они знают о компании. Репутация и социальная ответственность занимают в их восприятии все более важную роль.** Эта тенденция, связанная с этикой, как раз и является причиной, по которой людям становится интересно, пользуется ли знаменитый бренд спортивной одежды и обуви преимуществами детского труда. Люди хотят знать о реальном источнике происхождения каждого компонента и сырья, из которого изготавливаются продукты. Они все

чаще предпочитают источники возобновляемой энергии. Растет рынок органических продуктов питания.

«Этика» – это широкий термин с множеством значений, причем даже в такой узкой области, как финансовые услуги. Предкризисные дискуссии об этике в области финансовых услуг были посвящены широкому кругу вопросов – поддержке исследований стволовых клеток, дифференциации ставок страхования здоровья и жизни в зависимости от профиля ДНК, определению направлений экономики, вкладывать деньги в которые считается этичным, а также возможности проведения за счет страховых выплат операций в области необязательной косметической хирургии.

Вследствие кризиса, дискуссии по вопросу этики стали более сфокусированными.

Теперь основные темы обсуждения – это неэтичные потребительские продукты, слишком рискованные бизнес-модели, неэтичные методы продаж, и (конечно же) размер премиальных вознаграждений финансовых руководителей.

### **В поисках независимого совета**

- По данным исследования German Consumer Affairs Ministry, проведенного в 2008 году, потребители в Германии отказались от 50–80 % своих долгосрочных инвестиций до окончания согласованного срока вследствие недобросовестного совета, данного при покупке соответствующих продуктов. Из-за таких советов потребители ежегодно несут потери в размере от 20 до 30 миллиардов евро.
- В исследовании 2009 года, проведенном Федерацией немецких потребительских организаций, к консультантам 25 германских банков обратились за советом «таинственные покупатели». В 24 случаях были даны неприемлемые советы.

- Результаты исследования European Union Member Poll, проведенного CFA Institute в отношении розничных инвестиционных продуктов, показали, что 72 % из опрошенных профессионалов в области инвестиционной деятельности ориентируются при рекомендации инвестиционных продуктов не на свойства продукта как такового, а структуру связанных с продажей его комиссионных.

- Исследование, проведенное британской компанией IFA Promotions (маркетинговым подразделением Independent Financial Advisers), показывает, что 95 % клиентов считают, что консультант должен рекомендовать наиболее приемлемый продукт из всех, имеющихся на рынке, а 88 % считают важным, чтобы у консультанта не было коммерческих связей с поставщиками продуктов.

- Свыше 60 % респондентов глобального исследования, проведенного в 2009 году IBM Institute for Business Value, считают, что поставщики финансовых услуг предлагают продукты, которые служат в первую очередь их собственным интересам, а не интересам их клиентов.

И, что еще более тревожно, с ними согласны многие руководители финансовых компаний! Примерно 40 % руководителей финансовых компаний, расположенных в Европе, на Ближнем Востоке, в Африке и Азиатско-Тихоокеанском регионе, полагают, что поставщики финансовых услуг ставят во главу угла свои собственные интересы. Среди руководителей финансовых компаний из Северной и Южной Америки этот показатель достигает 49 %.

- По данным исследования, проведенного Forrester в 2010 году, всего 29 % респондентов из стран ЕС соглашались (в большей или меньшей степени) с утверждением «Мой основной банк действует в моих интересах, а не пытается извлечь прибыль за мой счет». Во Франции и Великобритании этот показатель составил 25 %.

## **Почему эта тенденция обрела столь большую важность в отношении финансовых услуг?**

Финансовый спад и его последствия подняли важный вопрос о моральности отрасли в целом и о том, думают ли банки и страховые компании о чем-либо, кроме своих собственных интересов.

Чрезмерные выплаты раздражали общественность уже в течение долгого времени. Однако кредитный кризис, мероприятия по спасению финансовых компаний и рецессия побудили обычных потребителей по всему миру занять более активную позицию.

И хотя почти все представители отрасли признают, что высокие бонусы выглядят неуместными, на практике положить конец подобным выплатам оказывается не так-то просто. Каждый случай выплаты бонусов или оплата чрезмерно высоких представительских расходов, каждый неправильный совет или разочаровывающий продукт привлекает внимание СМИ и создает банкам негативную репутацию.

Мы чувствуем, что дискуссия о бонусах уже вышла за пределы нормы. У многих складывается ощущение, что строгая политика в области бонусов может стать решением всех проблем. Но на самом деле это обсуждение отвлекает внимание от сути: поставщики финансовых услуг должны провести ряд значимых изменений в своей деятельности. **Пока же можно сделать вывод, что потребители жаждут этого куда больше, чем сами финансовые учреждения.**

## **Почему эта тенденция обретет важность**

Причин для этого много. Во-первых, мы видим, как последовательно набирают важность концепции «экологичности» и «устойчивого развития». Во-вторых, мы замечаем, что кризис ускоряет изменения в стиле жизни для достаточно важной группы потребителей. В-третьих, на сцену выходит поколение Y, склонное к ответственному поведению и умеренному потреблению больше, чем любое из прежних поколений.

## **«Зеленые» обязательства набирают силу**

Правительства, корпорации и потребители не только признают, но даже приветствуют устойчивое развитие как одну из основных тенденций нашего времени, несмотря на достаточно скромные результаты саммита в Копенгагене. Даже во время экономического кризиса большинство компаний и правительств придерживалось своих обязательств в «зеленой» сфере (под словом «зеленый» мы подразумеваем все, что связано с устойчивым развитием).

И администрация Обамы, и правительство Китая – все выкладывают на стол свои планы по доминированию в экономике после окончания рецессии за счет устойчивого развития.

### **Оттенки зеленого**

- Крупнейший в мире ретейлер Wal-Mart принял решение ввести систему рейтингов для оценки всех продаваемых продуктов с точки зрения их экологичности и социальной устойчивости.
- По данным исследования Reuters, проведенного в октябре 2009 года, более чем у 450 компаний наблюдался 63-процентный прирост покупок «зеленых» товаров, начиная от компьютеров и заканчивая химикатами или чистящими средствами. По всей видимости, высокая степень осведомленности начала приводить к реальным действиям.
- В небольшом городке Банданун в австралийском штате Новый Южный Уэльс запрещена продажа брендовой бутилированной воды. По причинам экологического характера местное сообщество проголосовало за замену этого продукта пустыми бутылками с этикетками с надписью «Вода на вынос»,



которые можно заполнять из кранов и фонтанов на главной улице города.

Даже в условиях рецессии потребители продолжают настаивать на соблюдении «зеленых правил». По данным того же Reuters, в разгар рецессии около 80 % американских потребителей утверждали, что продолжат покупать «зеленые» продукты, невзирая на их относительно высокую цену. Исследование, проведенное британской компанией Trajectory, показало, что «зеленый» тренд отчасти замедлился во время рецессии. **Потребители сохраняют интерес к «устойчивым» продуктам и услугам, однако не хотят или не могут платить за них обычную премиальную цену.** В категориях, где экологичные продукты оказываются сравнительно более дорогими, потребители переходят на более дешевые аналоги, которые могут при этом быть менее экологически чистыми.

Вследствие рецессии может иметь смысл перепозиционирование «зеленых» продуктов и услуг – концепция «полезно, но затратно» должна смениться концепцией «недорого и к тому же полезно».

## **Избирательная бережливость и конец эпохи чрезмерного потребления**

По словам многих потребителей, кризис во многом стал результатом чрезмерного потребления. И, возможно, в этом смысле от кризиса есть определенная польза. Снижение темпов экономического развития не только изменило экономический ландшафт, но и привело к фундаментальным изменениям поведения важной группы потребителей. Она научилась жить без дорогостоящих продуктов и не испытывает от этого негативных эмоций. После того, как рецессия завершится, бережливость превратится в важную часть нового, выбранного ими стиля жизни.

## **Люди жаждут заботы, сопереживания и щедрости**

В наши непростые времена заметно, что люди жаждут заботы, сопереживания и щедрости, – это совершенно не похоже на прежнее стремление потреблять. По мнению ресурса Trendwatching.com, растущая важность щедрости может считаться одним из ведущих принципов мышления как в обществе, так и в бизнесе. Страстные и наделенные правами люди желают и могут отдавать, делиться, сотрудничать, то есть проявлять щедрость в широком смысле слова.

Для многих людей стремление «делиться и отдавать» и получать вследствие этого признание, сменило прежний статусный принцип «забирать и иметь». Люди хотят быть уникальными не за счет того, что имеют возможность купить что-то самое большое и дорогостоящее.

Они больше не должны активно потреблять, да и не хотят этого. И это изменение видения и поведения не должно пройти мимо внимания компаний.

Стоит, однако, помнить о том, что достаточно большое количество жителей некоторых регионов мира считают главной и основной целью приобретение богатства.

Международная компания MANGO, работающая в индустрии моды, активно развивалась в последние годы и сейчас успешно работает на рынках 105 стран. Энрик Каси, CEO компании, объяснил нам, что один из основных факторов успеха MANGO связан с людьми, работающими здесь, и их общими ценностями: «Согласно нашей философии, сотрудники должны быть на 50 % хорошими профессионалами и на 50 % “хорошими людьми”. То есть вам недостаточно быть, к примеру, хорошим дизайнером – ваше отношение к людям должно

определяться гармонией, смирением и любовью. Мы используем эти три черты “хороших людей” в качестве критериев для отбора, оценки и обучения наших сотрудников. Мы серьезно заботимся о том, чтобы люди с чертами характера, противоположными этим, не имели ни малейшего шанса попасть в нашу организацию – ни любители скандалов, ни высокомерные люди, предпочитающие говорить, а не слушать, ни равнодушные люди, не заботящиеся о других, например о своих коллегах. Подобная философия имеет преимущества с точки зрения бизнеса. С моей точки зрения, преждевременное прекращение любого проекта, связано не с технологией – ее всегда можно купить. Зачастую корни неудачи кроются в людях или их общении между собой – некоторые люди не слушают других во время обсуждений или думают, что они всегда правы. Ключ к нашему непрерывному успеху и творческому развитию кроется в людях, имеющих уникальный прошлый опыт и видение будущего – все эти люди способны еженедельно встречаться друг с другом и обсуждать множество инноваций. Наша разносторонняя команда профессионалов способна оптимально сотрудничать и извлекать пользу из различий между участниками. Это возможно благодаря тому, что мы все обладаем рядом универсальных черт, вытекающих из нашего восприятия и отношения друг к другу. В конце концов, любые производимые нами продукты можно скопировать, а отношение людей – нельзя!»

## **Поколение Y как наиболее сознательная в социальных вопросах группа потребителей**

Считается, что сегодня именно поколение Y проявляет наибольшую сознательность в социальных вопросах. Оно принимает участие в добровольных и неоплачиваемых работах больше, чем представители какого-либо из других поколений. Его представители ценят экологичные продукты и услуги и даже готовы платить за них больше. Более того, они видят прямую связь между степенью доверия к компании и тем, как эта компания ведет себя в социальной жизни. Они следят за тем, является ли это поведение естественным для компании или представляет собой очередной маркетинговый трюк.

Они обращают внимание на наличие у компании важной и великой цели. Эту тенденцию отлично учитывает компания UBS, которая дает своим новым сотрудникам возможность отложить начало работы на год в случае, если те хотят посвятить время и усилия деятельности на благо общества. Если дело, которому хочет посвятить себя потенциальный сотрудник, соответствует критериям компании, то UBS платит ему в течение этого года половину обычной зарплаты. UBS получает от этого немалые преимущества – с одной стороны, она экономит на заработной плате, а с другой – удерживает молодые таланты в сфере своего влияния. **Поколение Y предпочитает работать на компании, разделяющие его ценности.**

## **Акционерный капитализм не привлекает и не вдохновляет сотрудников**

Кредитный кризис повлиял, помимо прочего, и на положение финансовых компаний на рынке труда. Люди стали более разборчивыми, в особенности при работе на рынке услуг. Ключевым условием поиска и удержания лучших людей становится этика.

Кандидаты хотят работать на компании, которыми они могут гордиться. Они хотят видеть, как в деятельности их работодателя проявляются их собственные нормы и ценности. Талантливые сотрудники не просто хотят обеспечить себе личный рост. Они хотят принимать участие в решении важных вопросов. Подавляющее большинство людей, работающих в области финансовых услуг, хотят чувствовать, что вносят вклад в развитие всего общества за счет своей работы и деятельности своих работодателей.

**Идеи акционерного капитализма не находят особого отклика внутри организаций. Они не способны мотивировать работников или активно вовлекать их в решение проблем. Они неспособны привлечь таланты. Однако это способна сделать великая идея, поэтому, если вы хотите выжить и процветать, вам следует направить компанию по новому пути – пути вклада в общее социальное и экономическое развитие общества.**

## **Банкиры и страховые компании борются с «ЭТИКОЙ»**

Многие члены правлений банков и страховых компаний, с которыми мы общались, убеждены, что этика представляет собой краеугольный камень будущего финансовых услуг. Однако, в сравнении с другими тенденциями, описанными в этой книге, разрыв между тенденцией к этичности и нынешним состоянием дел в отрасли кажется наиболее заметным. Возможно, именно по этой причине банкиры и страховые компании так часто сопротивляются попыткам оценить последствия своего поведения в будущем.

Приведем отрывок из одной дискуссии по этому вопросу, которая состоялась в прошлом году. Швейцарский частный банкир заявил, что в течение последних лет его соотношение затрат и расходов составляло 50 %. В определенный момент этот показатель считался вполне «нормальным». Однако правлению компании стало известно, что теперь такой результат уже не считается нормой. Но что тогда считать нормой? 55 %? 60 %? 70 %? Что считать этичным значением? Мы опросили ряд людей, задав им вопрос о том, насколько большой должна быть этически уместная величина этого показателя. По общему мнению, этически уместной была маржа в пределах от 8 до 15 %. Разумеется, это – совсем не те значения, к которым привыкла отрасль.

Один банкир из лондонского Сити высказал достаточно циничное предположение, что уже через пару лет из коллективной памяти акционеров и компаний выветрятся все воспоминания о нынешнем кризисе. И к тому времени банки будут готовы выпустить на рынок разнообразные структурированные продукты, которые помогут резко поднять квартальные результаты и удовлетворить акционеров. Что ж, прошло время, и к этому моменту наш собеседник уже может разочароваться в своих ожиданиях.

Представитель итальянской компании, занимающейся страхованием жизни, рассказывал нам о том, как его рекламное агентство настаивает на включении темы этичности в очередную рекламную кампанию. Действительно, в наши дни тема «надежности» уже не вызывает доверия, а этика, связанная с этим понятием, не соответствует тому, что хотят видеть потребители. Представитель страховой компании не согласился с этим предложением. Он боится, что понятие «этики» может стать новой косметической ловушкой. Об этике можно много говорить, но это не имеет смысла, если внутри компании, в ее сердце и душе не происходит никаких изменений. Наш собеседник высказывал опасение, что неправильная коммуникация не присущих компании ценностей приведет к утрате имеющихся у компании возможностей.

Разумеется, он прав. Более того, подобные действия напоминают «экологическое отмывание», то есть попытку приукрасить степень социально ответственного поведения компании в условиях, когда она не может ответить за свои слова.

### **Что считать этичным, а что – нет, зависит от страны**

В большинстве стран уклонение от уплаты налогов является преступлением, и поэтому нет ничего неэтичного в том, чтобы сообщать правительству данные и детали, связанные со счетами клиентов. Однако в ряде стран принята иная, противоположная точка зрения.

Правительства по всему миру охотятся на офшорные центры, и главным «обычным подозреваемым» выступает Швейцария, на долю которой приходится 27 % офшорного капитала в мире.

В результате в 2009 году правительство Швейцарии согласилось следовать указаниям ОЭСР и теперь планирует видоизменить соглашения в области налогообложения с рядом других стран. По некоторым расчетам в результате этого



швейцарские банки потеряют не менее 20 % своих активов. Другие же не видят в этом большой проблемы, так как этот отток компенсируется притоком средств от клиентов из страны с достаточно низкими ставками налогов (такими как, Россия или ОАЭ). Иными словами, компании и люди выводят из этих стран в Швейцарию свои активы по причинам, не связанным со стремлением уйти от налогов.

Изменение отношения к банковской тайне связано скорее не с изменениями законодательства. В их основе лежат изменения менталитета. Клиентов не называют по именам, а используют кодовые слова или псевдонимы. Многие женеvские банки запрещают своим менеджерам по связям с клиентами жить в приграничной зоне на территории Франции, так как в этом случае они вынуждены ежедневно пересекать таможенную границу, а значит, рисковать безопасностью данных о своих клиентах. В Швейцарии банкир может быть посажен в тюрьму на три года за разглашение банковской тайны или подвергнуться штрафу в размере 250 тысяч швейцарских франков даже за непредумышленную утечку информации.

Секретность заложена в ДНК швейцарских банков. И хотя американская IRS требует чуть ли не автоматического обмена информацией, можно ожидать, что швейцарские банки еще долго будут защищать конфиденциальность данных своих клиентов.

## **В конце концов, этой отрасли нужно как-то зарабатывать свои деньги**

Подводя итог, можно выделить три причины, по которым компании, занимающиеся финансовыми услугами, противятся попыткам добавить своему бизнесу этичности.

Во-первых, **этика – это абстрактное и нематериальное понятие, которое может иметь множество значений.** Это позволяет вести бесконечные дискуссии, каждый из участников которых будет в чем-то прав. Однако по итогам этих дискуссий дело не сдвинется с мертвой точки.

Во-вторых, в ходе обсуждения естественным образом возникают вопросы типа **«Что мы будем делать, если этика начнет конфликтовать с целями бизнеса, такими как развитие продаж и рост прибыли?»** или «Каким образом этика помогает нам создать финансовую ценность?»

В третьих, **все более заметным оказывается негативное наследие продуктов, существовавших на рынке при определенных условиях.** Как ни иронично, но компании извлекали значительную часть прибыли как раз благодаря существовавшим в прошлом условиям. Изобретение этих продуктов заново приведет к долгосрочным последствиям с точки зрения бизнес-моделей в отрасли. Прежде всего, в течение определенного периода будет нарастать повсеместная неуверенность.

По данным Федеральной резервной системы, банковская отрасль США зарабатывает от 25 до 38 миллиардов долларов на комиссиях за овердрафт по кредитным картам. И этот факт является одним из важных рычагов для развития всей отрасли. Любые вызванные этикой ограничения, направленные на снижение карательных комиссий и процентных ставок (то есть цены за риск), напрямую приведут к ухудшению прибыли

банков и тем самым окажут значительное влияние на бизнес-модель компаний, занимающихся выпуском и операциями с кредитными картами.

## **Принимая клятву и готовя будущих лидеров**

Отрасль в целом рассчитывает, что инструменты ее работы будут более этичными. Одним из этих инструментов и, пожалуй, самым заметным, может стать клятва. Начиная с 1 января 2010 года голландские банкиры обязаны приносить клятву (примерно по той же схеме, что врачи и нотариусы). Эта клятва представляет собой одну из составных частей так называемого Кодекса банкира, направленного на повышение моральных и этических стандартов. Помимо прочего, банкиры обязуются действовать согласно принципам целостности и в лучших интересах своих клиентов.

Несколько выпускников программы MBA в Гарварде выступили с предложением о том, чтобы все студенты программы принесли клятву. Помимо прочего, в клятве содержится обещание «вносить свой вклад в благосостояние общества» и «создавать устойчивое экономическое, социальное и экологическое процветание во всем мире». Принятие такой присяги превращает выражение «дать слово» в явное выражение целостности. Однако никакая присяга не будет значить ничего, если ее принципы не отражены в структуре организации и если образ действий организации (и применяемые в ней KPIs) не позволяют внедрить высокие принципы в жизнь.

Противники клятвы утверждают, что во многих странах члены правления и руководители компаний имеют определенные фидуциарные обязанности, связанные с максимизацией благосостояния акционеров, и таким образом положения клятвы вступают в противоречие с обязанностями ее дающего. Кому-то из них кажется, что подобная клятва в условиях финансового кризиса не самый верный ответный шаг. Они не считают, что причиной финансового кризиса стали неэтичные действия выпускников программы MBA. И наконец, они верят в то, что люди руководствуются не обещаниями, а стимулами. Подписание присяги

ничего не стоит, а следовательно, не может считаться серьезным обязательством.

Многие бизнес-школы недавно ввели в свои программы курс этики, причем этика в рамках отдельных курсов может восприниматься как в узком смысле (например, как защитные мероприятия в явном виде или вопрос управления рисками), так и в широком – как ответственность по отношению к обществу. Самое удивительное во всем этом – факт того, что этика читается как отдельный курс.

Мы обсудили важность преподавания этики для будущих лидеров, учащихся в бизнес-школах, с Хосе Мануэлем Кампа, преподавателем финансов в IESE Business School. Вместе с ним мы пришли к выводу, что вопросы этики должны обсуждаться в рамках каждого курса, а не как отдельный предмет. Достаточно представить себе любой учебный кейс или модель принятия решений – при работе над ними можно не просто оценивать финансовый результат, а размышлять над тем, каким образом этот результат будет соответствовать интересам всех заинтересованных сторон. Вопросы этики нельзя считать второстепенными. Более того, этическое поведение – это не то, чему можно научить. Оно связано и с воспитанием, и с формированием и оценкой ролевых моделей поведения прошлого и настоящего, и с формированием характера.

### **Ассесмент-центры как способ подбора «правильного» персонала**

Финансовая группа Лайф уделяет большое внимание подбору «правильных» сотрудников, разделяющих ценности компании и демонстрирующих этическое поведение, которые, в свою очередь, представляют основу клиентоориентированной культуры Группы. В качестве инструмента подбора была выбрана технология ассесмент-центра, позволяющая оценить

потенциального сотрудника по ряду параметров, включающих не только профессиональные компетенции, но и соответствие ценностям и культуре компании.

Анастасия Зацепина, директор по персоналу и организационному развитию дивизиона малого и среднего бизнеса Группы Лайф, рассказала: «Одной из особенностей ассесмента в нашей Группе является рассказ о нас, нашей культуре, принятых принципах и ценностях. Таким образом, мы предоставляем кандидатам возможность сразу принять решения, хотят ли они работать в нашей компании. Нам важно, чтобы кандидатами становились только те люди, которых увлекает наша культура, заражают идеи диалога с клиентами, партнерства, честности и открытости в отношениях. Наблюдая за поведением кандидатов в процессе деловых игр, мы замечаем наиболее типичное поведение и можем предположить, что важно для них в процессе работы и взаимодействия с коллегами.

При этом мы также отслеживаем, а иногда и специально создаем нештатные ситуации, не входящие в официальную программу. Например, как поведут себя кандидаты перед началом ассесмента, увидев, как хрупкая девушка-организатор будет для них затаскивать в зал стулья? Возникнет ли у них естественное желание помочь? Как они будут вести себя с теми наблюдающими, которых не представили как “принимающих решение”? Помогут ли найти и передать или уступить стул вновь пришедшему участнику? Только 5 человек из 100 имеют врожденное чувство клиентоориентированности и остаются верными ему вне зависимости от того, наблюдают за ними или нет».

По словам Андрея Литвинова, старшего вице-президента Финансовой группы Лайф: «Очень важно, чтобы максимальное количество сотрудников разделяло ценности Группы и придерживалось их в своей работе. Чаще всего организации

пытаются перевоспитывать сотрудников, убеждая их в важности принципов, мы же пошли другим путем: стараемся сразу подбирать людей близких нам по духу. И при таком методе подбора нам важен не столько опыт работы, который быстро приходит, а клиентоориентированность, позитивность мышления и желание менять жизнь к лучшему.»



## **Начните со следующего определения: этика – не более чем порядочность**

Размышления о влиянии этики чем-то напоминают размышления о значении Интернета в первые годы его распространения (приблизительно около 1995 года). Руководители внимательно слушали экспертов, однако не могли понять, к каким последствиям приведет развитие этой технологии. Им казалось, что еще не пришло время собирать камни. Им постоянно было нужно «еще немного времени», чтобы уловить суть концепции. Точно так же в наши дни мало кто понимает, что этика может стать основной силой, трансформирующей отрасль. **Само слово «этика» кажется многим слишком религиозным. Но, в сущности, речь идет лишь о том, чтобы делать свое дело достойно – честно, открыто и искренне. Возможно, отрасли нужно начать хотя бы с этого.**

### ***1. Действия в лучших интересах клиентов***

«Порядочность в делах» звучит куда более весомо, чем абстрактная концепция «этики». Речь идет всего лишь о том, чтобы помогать клиентам, насколько это в ваших силах, и делать это открыто. **Рекомендуйте только те продукты, которые купили бы вы сами. Относитесь к клиентам так, как хотели бы, чтобы относились к вам,** – представьте, что вы снимаете корпоративную униформу и облачаетесь в одежду клиента. Относитесь к клиенту подобным образом не только тогда, когда вы предлагаете ему продукты или занимаетесь маркетингом, а каждый раз, когда он сталкивается с вами. Представьте, что вы идете к зубному врачу – вам наверняка хотелось бы, чтобы он относился к вам, как к собственному ребенку.

Пойдите дальше – продавайте только те продукты, которые на самом деле нужны вашему клиенту, а не те, которые вы хотели бы продать ему в рамках программы перекрестных продаж. Замените



перекрестные продажи тем, что мы предпочитаем называть «перекрестными покупками».

Отрасли предстоит длинный путь. В ходе наших занятий, после двух часов общения, наши собеседники часто приходят к выводу о том, что им «необходимо работать с большей фокусировкой на клиента». Это дает основания считать, что на данный момент этого не происходит. Часто мы слышим от руководителей, что «мы и без того достаточно сильно сфокусированы на клиентах, ведь перед нашими офисами не стоят пикеты, и мы не подвергаемся критике со стороны потребителей в телевизионных программах».

Помимо этого, не так сложно найти массу ситуаций, которые по стандартам нынешнего дня можно считать неэтичными. Достаточно изучить данные, приведенные ниже.

### **Как определить неэтичное поведение**

- В случае роста процентных ставок по депозитам на рынке более интересные предложения для клиентов предлагаются лишь тогда, когда происходит массовый отток средств.
- Новые клиенты часто получают более выгодные условия, например более высокую ставку по депозитам, чем существующие клиенты банка.
- Лишь немногие банки применяют принцип «черепичной кладки», напротив, они предлагают кажущиеся привлекательными процентные ставки по депозитам до тех пор, пока клиенты не расслабляются и не превращаются в «спящих» (то есть считающих, что их условия депозита являются оптимальными, и перестающих следить за состоянием рынка).
- Компании снижают размер премий по страхованию жизни за счет комиссий посредникам и административных расходов страховых компаний, а также комиссий за управления

средствами страховой компании и вознаграждением менеджеров частных фондов. Более того, клиенты не всегда получают преимущества от комиссионных, которые страховые компании получают от этих фондов.

- Во многих странах распространена практика, при которой компании, страхующие автомобили, привлекают новых клиентов, предлагая им убыточные для себя размеры страховой премии. После того, как им удастся заполучить клиента, они начинают повышать величину премий год за годом. Размер ежегодного увеличения определяется с помощью исследований эластичности цены и направлен на минимизацию оборачиваемости клиентов.

- В восприятии потребителей, при возникновении проблем и разногласий поставщики финансовых услуг пользуются тем, что время на их стороне. Стандартные отписки не позволяют решению проблемы сдвинуться с мертвой точки. Статистика показывает, что потребители обычно сдаются после того, как банк во второй раз отвергает их просьбу о рассмотрении спорного вопроса.

- Большое количество страховых компаний хранит полисы людей, которым уже могло бы исполниться по 140 лет. Суммы страховых взносов никогда не были востребованы и, соответственно, выплачены.

- Имея на руках данные об ипотечных кредитах и страховании жизни, можем ли мы предположить, что их держатели могут в определенный момент времени столкнуться с проблемами? И если такая информация у нас есть, то что мы с ней делаем?

- Принимаем ли мы во внимание при развитии новых продуктов возможные изменения в налоговом законодательстве и то, к каким последствиям для клиентов они могут привести? Готовы ли мы позаботиться о решении

возникающих проблем для клиентов, купивших продукты и столкнувшихся с ними?

## ***2. Пересмотр портфеля продуктов по новым принципам***

Лишь немногие поставщики финансовых услуг занимаются пересмотром своих предложений. Чаще всего они ограничиваются изменением некоторых характеристик своих продуктов и услуг. Однако если взглянуть на приведенный выше список примеров неэтичного поведения, мы бы рекомендовали им заняться не косметическим, а капитальным ремонтом.

Разумеется, ни один банк или страховая компания не может вычистить все и сразу. Этот процесс изменения дизайна предложения должен идти двумя параллельными дорогами. С одной стороны, банкам стоит разработать новые линейки продуктов, которые сотрудники с радостью продали бы и собственным родным, а с другой – отказаться от сомнительных продуктов и предложить клиентам вместо них новые и улучшенные продукты. И все это надо делать в темпе, оптимальном как для клиентов, так и для самой компании.

Крайне важным становится изучение всей продуктовой линейки и – при необходимости – ее переделка. Даже если для полной перестройки всего предлагаемого ассортимента с тем, чтобы «предложить его собственной матери», вам потребуется пять лет, вы можете обсуждать лишь скорость, но не направление движения.

## **Тонкая настройка не всегда бьет в цель**

В течение всего кризисного периода австралийские банки работали с достаточно высокой прибыльностью. Австралийские потребители были убеждены, что большая часть прибыли приходит к банкам благодаря комиссиям, штрафам и скрытым платежам, размер которых значительно превосходил реальные

расходы по управлению. Это привело к гневу общественности и страстному желанию внимательно изучить структуру прибыли банков.

National Australia Bank отреагировал на это резким снижением штрафа за овердрафт с 50 до 30 австралийских долларов, однако продолжал взимать тот штраф даже при незначительных ошибках или краткосрочном дефиците средств на счете. Разумеется, это никак не порадовало потребителей. Они посчитали действия банка лишь небольшим первым шагом на пути выстраивания честных отношений, и теперь требуют, чтобы аналогичные действия были предприняты в отношении и прочих «эксцессов».

Вследствие кризиса понятие «инновации» стало практически синонимом продуктов, приведших мир к масштабным проблемам – и опасных ипотечных планов, и не контролировавшихся никем деривативов. Отрадно видеть, что в наши дни это понятие начинает обретать иной смысл.

### ***3. Гарантия честной цены***

Вопросы ценообразования финансовых продуктов и услуг – чуть ли не самые противоречивые вопросы, которыми только может заниматься специалист по маркетингу банка или страховой компании. Однако правило «пригодно для мамы» действует и в этом случае. Правила не обязательно должны быть сложными. Axis Bank, один из крупнейших банков Индии, принял решение полностью отказаться от санкций при досрочном погашении ипотечных платежей. Банк утверждает, что хочет уважать права своих клиентов, которым удастся найти более предпочтительные условия, даже если при этом клиенты уходят к его конкуренту. Обычная ставка штрафа на индийском рынке, препятствующая поиску новых, более удобных ставок кредитования, составляет 2 %.

Группа Eureka вывела на рынок новую страховую компанию под названием InShared. InShared выступила с привлекательным предложением – она готова возвращать излишки прибыли своим клиентам. Деньги, зарезервированные для уплаты страхового возмещения, но не выплаченные клиентам, возвращаются застрахованным лицам. Излишки прибыли уплачиваются тем, кто не заявил о наступлении страхового случая, так что в этом случае выигрывают все, и это очень важно. Клиенты могут контролировать через Интернет количество заявлений о наступлении страхового случая и оценивать, насколько крупная сумма будет распределена по итогам года.

Однако если посмотреть на записи в блогах, становится ясно, что даже такая инициатива с трудом находит себе сторонников. Люди задаются вопросом: «В чем уловка? Я не верю в сказки. Неужели финансовая компания действительно будет делать такие вещи?» И единственное, что вы как компания можете делать в такой ситуации, – неустанно доказывать клиентам, что вы серьезно относитесь к своим обещаниям и что ваша этика не ограничивается косметическими махинациями. Такой подход работает – об этом рассказывает интервью с двумя членами правления InShared, включенное во вторую главу этой книги.

#### ***4. Отказ от любого продукта, смысл которого не полностью понятен клиентам***

Клиентам необходимо понимать на 200 % и свойства продукта, и риски, связанные с ним. Именно это и называется «ясностью с точки зрения клиента». Проведите на эту тему исследование среди потребителей. Каждый продукт, не прошедший тест, не должен выходить на рынок.

Работайте только с продуктами, понять смысл которых под силу даже непрофессионалу. Будьте предельно прозрачны в структуре расходов, комиссионных и доходов. Например, вы можете привязать свою систему ценообразования к объективному критерию, такому

как Euribor. Мы надеемся, что на уровне отрасли в целом будет запущена система сертификации для каждого предложения со стороны финансовых организаций, своего рода штамп одобрения на продукте или услуге, который ставит ассоциация потребителей или государственный регулятор (такой, как предложенное администрацией Обамы Агентство по потребительским финансовым продуктам).

### ***5. Внедрите понятие «порядочности» в деятельность отделов маркетинга и продаж***

Перестаньте заниматься перекрестным субсидированием. Эта практика не может считаться честной или прозрачной. Покупатели одного продукта, в сущности, платят за продукт, купленный кем-то еще. Это предполагает отказ от якобы бесплатных банковских счетов и введение комиссии за обслуживание.

Не предлагайте новым клиентам лучшую цену, чем существующим. Это тоже нечестно. Более того, этот означает, что вы предлагаете своим существующим и лояльным клиентам заведомо худший продукт, чем то, что хотите предложить новым. Перестаньте давать пустые обещания, такие как услуги личного менеджера счета, который «окажет вам идеальные услуги на базе личного влияния, сопереживания и знания о продуктах». На практике это редко возможно, так как менеджеры обычно по уши загружены работой с существующими клиентскими портфелями, а кроме того, среди них наблюдается высокая текучка.

Разрешите привычный для советников и посредников конфликт интересов, возникающий благодаря системе компенсаций, которая искажает их суждения и побуждает рекомендовать и продавать определенные финансовые продукты. Сделайте так, чтобы их советам вновь можно было верить. Суть этой проблемы состоит в том, чтобы выстроить четкую грань между советом и продажей и сделать это достаточно просто.

## **Пусть ваши действия соответствуют обещаниям**

В конце концов, самое главное – это не обещания, а действия. Вы должны наглядно показать, что искренне хотите, чтобы ваши предложения понравились клиентам. Некоторые финансовые компании уже предпринимают действия согласно своим обещаниям.

К примеру, Франсуа Косте из АХА рассказал нам: «Для того чтобы поставить клиента в центр всей нашей деятельности, прежде всего необходимо понять, что он чувствует в ключевые «моменты истины», а затем перестроить соответствующим образом все наши процессы. После того как нам удалось достигнуть желаемого уровня сервиса, мы делаем публичное заявление о приверженности высокому качеству наших услуг. К примеру, в Италии мы гарантируем, что заявления о наступлении страхового случая будут рассмотрены в определенный срок. Если мы не укладываемся в этот срок, то платим клиенту 50 евро непосредственно на счет, а также зачисляем еще 50 как кредит для следующей покупки. А в Испании мы даем целых 10 обещаний в отношении застрахованных автомобилей. Помимо прочего, мы обязуемся выплатить клиенту 60 евро в случае, если наши сотрудники, занимающиеся помощью на дорогах, приедут к нему позднее, чем через 60 минут». В ответ на наш вопрос о том, какие преимущества создает подобный метод работы для АХА, он добавил: «Этот подход заставляет всю компанию нервничать. Улучшение качества услуг приводит к повышению удовлетворенности со стороны клиента, а это влияет на степень его лояльности. Мы обнаружили, что удовлетворенность клиента повышает шансы на то, что он останется с нами, на целых 10 процентов».

Британский банк First Direct также твердо убежден в том, что имеет возможность доказать клиентам свою ценность. Он предлагает 100 фунтов стерлингов каждому новому клиенту, переводящему в First Direct свой текущий счет. Если же клиент остается недовольным после шести месяцев работы с банком, они помогают ему перевести счет в другой банк и вручают еще 100 фунтов. Обещание банка, сформулированное в слогане: «Вы получите 100 фунтов, если мы вам понравимся, и 200 – если нет» – показывает, что банк полностью уверен в своей способности гарантировать клиентам высокую степень удовлетворенности.

Кало Багийн, CEO нового игрока на рынке под названием Brand New Day, также верит в способность придерживаться данных обещаний, однако имеет несколько другую точку зрения на практические шаги, связанные с этим: «Мы не награждаем клиента в случаях, если наши слова расходятся с делом. Мы твердо верим в свою способность исполнять обещания, так как обладаем горячим стремлением делать правильные вещи в интересах наших клиентов. К примеру, у нас есть такой инструмент, как «гарантия возврата денег». Если клиенты не удовлетворены нашей работой или хотят уйти к конкуренту, это значит, что мы делаем что-то не так. Клиенты не должны страдать из-за этого, поэтому мы, в отличие от множества конкурентов, не применяем штрафных санкций или других мер, препятствующих их уходу. Кроме того, мы всегда пытаемся удивить наших клиентов чем-то приятным. Как ни странно, но в финансовой отрасли достаточно легко удивить клиентов – следует всего лишь исполнять свои обещания».

### ***6. Покажите свою заботу о клиенте в моменты истины***

Сложные времена – отличная возможность продемонстрировать свою заботу. Исследование EFMA, проведенное в партнерстве с French Caisses d'Épargne и PwC в пяти крупнейших европейских



странах, показывает, что во времена кризиса потребители ожидают, что их банк поддержит клиентов, испытывающих сложности. Это третий по важности приоритет при выборе банка клиентами после прозрачности ставок и персонализации связей. Возьмите в свои руки инициативу для решения этих ситуаций и понимания проблем клиентов. Это может показаться очевидным, но для многих финансовых учреждений эта мысль представляет настоящее изменение парадигмы.

В прошлом управление связями с клиентами основывалось на цифрах. К примеру, в ипотеке все расчеты велись на основании доли неплательщиков. До тех пор, пока доля лиц, неспособных рассчитаться по ипотеке, не превышала 1 %, взыскания производились без пристального изучения обстоятельств личных трагедий, которые часто сопровождают эту проблему, а затем расходы по ипотеке просто списывались со счетов. Теперь же во многих странах процент невыплат по ипотекам удвоился и даже утроился, и мы наблюдаем, как прежний формальный подход меняется на иной, более сфокусированный на клиенте как человеке. Финансисты начали на самом деле обращать внимание на проблемы клиентов и пытаться им помочь. Разумеется, такой подход соответствует и их собственным интересам. За последние годы и без того произошло немало потерь.

### ***7. Будьте снисходительнее***

Не стоит действовать слишком жестко. Магазины могут изменить свою политику и принимать товар, возвращаемый своими лояльными клиентами, без предъявления кассового чека. Гостиницы могут не заставлять клиента, не успевшего выехать до установленного времени, платить еще за одни сутки. Отличный пример таких действий продемонстрировала компания Hyundai в США – во время кризиса клиенты, которые были уволены или потеряли существенную часть своих доходов, могли вернуть ранее купленную машину без каких-либо дополнительных затрат или

штрафов. Разумеется, такой подход гарантирует высокую удовлетворенность со стороны клиентов.

Есть много сходных примеров и в области финансовых услуг. Предложите помощь клиентам, которые уже столкнулись с последствиями кризиса или стоят на грани больших проблем. Помогите домовладельцам, которые лишились своей работы и не могут платить по ипотеке, пока не найдут новую. Банки должны захотеть сделать все, что в их силах, для того, чтобы найти решение проблемы вместе с клиентами и «остановить кровопотерю». Например, они могут осознать, что клиентам поможет снижение размера ежемесячных выплат, а затем быстро произвести изменения в своей внутренней системе и заново обсудить условия займа с клиентами (так, чтобы те были готовы без проблем исполнить свои обязательства в долгосрочной перспективе). Разумеется, рано или поздно экономическая рецессия пройдет, и клиенты вновь займут свои рабочие места. Однако пока этого не произошло, вы фактически даете им возможность дышать. В сущности, действуя таким образом, вы откладываете решение проблемы на потом, но не даете клиенту забыть о том, что в будущем ему придется ответить на ваше участливое отношение к нему.

Также банкам необходимо работать с клиентами, неспособными выполнить свои обязательства для того, чтобы найти наиболее достойное и приемлемое решение, позволяющее им заново выстроить свою финансовую жизнь.

### **Будьте снисходительны в тяжелые времена**

- За первые шесть месяцев 2009 года Bank of America снизил процентную ставку или оговорил новые условия ипотечных договоров примерно со 150 тысячами домовладельцев. В одних только США 90 % потерь рабочих мест происходили в городских сообществах. Последствия безработицы для семей с

низким доходом значительно серьезнее, чем для людей, имеющих достаточно средств к существованию. Каждое накладываемое взыскание влияет на цену домов по всему району, а следовательно, и на восприятие жизнеспособности и кредитоспособности его жителей.

- Испанский банк Catalunya Caixa разработал пакет антикризисных мер, направленный на поддержку в сложные времена. Помимо прочего, он обеспечивает клиентам более легкие условия выплаты по ипотеке, примерно так же, как в случае Bank of America. В случае возникновения неожиданных потерь клиенты получают три ежемесячных «авансовых зарплатных чека» с нулевой процентной ставкой. Таким образом, банки обеспечивают себе выплату ипотечных взносов и процентов в случае утраты клиентом работы. За пользование кредитными картами начисляются очки, которые можно использовать для получения призов или обменивать на деньги. Этот пакет услуг предполагает также возможность инвестировать в фонд с гарантированной прибылью. В сложные времена вы не можете позволить себе чрезмерный риск, поэтому данный продукт гарантируется капиталом банка, а прибыльность вложений известна вам с самого начала.

#### ***8. Предлагайте инструменты, с помощью которых потребители могут помочь себе сами***

Предлагайте инструменты, помогающие клиентам не попасть в проблему или помогающие им взять контроль в свои руки – как в сложные времена, так и в решающие моменты. Предлагайте инструменты, позволяющие наглядно увидеть то, как тратятся деньги. Создайте систему предупреждений, позволяющую обеспечить своевременную оплату по счетам и избежать применения штрафных санкций. Автоматизируйте и систематизируйте систему оплаты счетов. Моделируйте данные по затратам с учетом будущих потребностей с тем, чтобы помочь

потребителям противостоять искушению чрезмерных расходов. Дайте им возможность сравнить свои затраты с состоянием дел у людей со сходным профилем.

Предлагайте им инструменты, не позволяющие сверх меры пользоваться дорогостоящими кредитами и платить больше, чем нужно, за ипотеки, кредиты на покупку автомобилей и за прочие покупки значительного размера. Помогайте клиентам находить лучшие и менее затратные способы финансирования задолженности за покупку автомобилей, квартир. Помогайте им в выборе менее затратных схем по кредитным картам и потребительским кредитам, даже если эти выгодные условия предлагает какое-то другое финансовое учреждение.

Помогайте потребителям оплачивать счета в срок и избегать тем самым уплаты штрафов за задержку платежа. Это важно не только сейчас, но и в долгосрочной перспективе. Кредитная история человека становится де-факто показателем его уровня ответственности и зрелости. И она будет влиять на многое – возможность работать в определенной компании, способность купить дом, стоимость и размер страховки или потребительского кредита. Не исключено даже, что это повлияет на завязывание и оформление личных отношений клиента.

Очень мало людей (в особенности среди молодежи) понимает негативные последствия плохой кредитной истории. Предупреждайте клиентов в случае, когда их кредитный рейтинг начинает снижаться, и обучайте их тому, что кредитная история крайне важна, а их личный рейтинг способен повыситься.

## **Умные кредитные карты**

Система Blueprint компании Chase Card Services состоит из ряда инструментов, призванных помочь клиентам лучше управлять своей задолженностью. Blueprint представляет собой

результат исследования потребителей, показавший, что потребители хотят лучше контролировать свое финансовое состояние. Теперь эта система доступна примерно 20 миллионам держателей карт.

Система Blueprint полностью интегрирована в клиентские счета. Ряд бесплатных инструментов может использоваться для управления ежедневными тратами, а также для финансирования крупных покупок. Эти инструменты позволяют потребителям создавать свои собственные планы выплат по каждой крупной покупке (будь то MacBook или ЖК-экран). Инструменты позволяют отслеживать движение по каждой банковской выписке. Клиенты могут самостоятельно решить, какие расходы они хотят оплатить полностью в течение того или иного календарного месяца, чтобы избежать уплаты чрезмерно высоких процентов. В то же самое время клиенты могут создать план для более быстрой выплаты текущей задолженности, выбрав для этого определенный день окончания срока кредита. Chase позволяет рассчитать сумму ежемесячных платежей, формирует план движений по счету и создает графики, позволяющие клиентам увидеть степень их продвижения к намеченной цели (как в составе ежемесячной отчетности, так и в онлайн).

Поставщики финансовых услуг, показывающие свою заботу о клиентах в моменты истины, выстраивают себе более прочное будущее. Приведенные выше примеры позволяют понять, что многие финансисты освоили новый тип мышления, основанный на щедрости и предоставляющий прежде невозможные преимущества как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе. Щедрость, которую вы проявляете в нестабильные времена, найдет себе дополнительную благодарную аудиторию и совершенно точно не будет забыта. Клиенты обычно отвечают добром на добро и готовы делиться с другими своим мнением о том, настолько им приятно

работать с вами. Именно в этот момент происходит слияние двух тенденций – «переоценки потребителями прежних ценностей» и мудрости толпы.

И последнее, но немаловажное – и сотрудники, и руководители чувствуют, что им интереснее работать на компанию с заботливым и щедрым отношением.

### ***9. Продемонстрируйте свою заботу об обществе***

Корпоративная социальная ответственность – в эту категорию попадает великое множество проектов и инициатив. Это и массовая посадка деревьев, и сокращение выбросов углекислого газа, и участие в работе общественных и благотворительных организаций – как в своих странах, так и по всему миру.

## **Образование как страховка**

В августе 2009 года компания Aviva India объявила о запуске в Индии глобальной программы «Дорога к школе». Реализация этой программы происходит в сотрудничестве с фондами CRY и Save the Children. Цель этой программы корпоративной ответственности состоит в обеспечении образованием 50 тысяч детей из бедных семей в следующие три года. В самом начале программы сотрудники Aviva India пожертвовали своим заработком за один день (составившим 2,4 миллиона рупий), присовокупив его к двухлетнему бюджету Aviva Group на этот проект, составившему 400 тысяч фунтов стерлингов. Мы попросили Т. Р. Рамачандрана, CEO и управляющего директора Aviva Life Insurance, поделиться с нами подробностями о целях программы. Вот что он рассказал: «Индийские родители верят в то, что образование выступает своего рода страховкой, позволяющей их детям обеспечить себе безопасное и яркое будущее. Об этом свидетельствуют данные недавно

проведенного нами исследования. С другой стороны, 50 % детей в возрасте от 6 до 18 лет вообще не ходят в школу. С помощью проекта “Дорога к школе”, мы ищем возможности обеспечить детям из бедных семей образование и тем самым подарить им светлое будущее. В сотрудничестве с организациями Child Rights and You и Save the Children мы планируем в течение ближайших трех лет повлиять на судьбу 50 тысяч детей из бедных семей. В течение первого года мы вовлечем в нашу работу 20 тысяч детей с помощью девяти проектов в пяти штатах». Далее он добавил: «С целью перевести проект “Дорога к школе” на новый уровень мы вместе с общественной организацией Save the Children запустили проект по бесплатному предоставлению книг детям из бедных семей. Мы решили запустить проект в символичный день – 11 ноября 2009 года, в национальный День образования. Всего за пять дней мы собрали свыше 123 тысяч книг, которыми теперь могут пользоваться 170 тысяч детей из небогатых семей по всей стране».

Конечно, нет ничего плохого в том, что поставщик финансовых услуг оборудует свой офис системой климатического контроля, однако это действие не приведет к сколько-нибудь значительному влиянию на общество. Финансистам следует действовать более эффективно, используя в качестве рычага особенные активы и навыки.

Возьмем, к примеру, ответственность за повышение финансовой грамотности, о которой мы говорили в главе 3. Создайте продукты, основанные на вашей приверженности идеалам сообщества или окружающей среды. Подумайте о полисах страхования домов, условия которых позволяют использовать для ремонта домов экологически полезные материалы, или о страховках автомобилей, сумма взноса по которым зависит от количества проезжаемых километров (иными словами, стимулируйте клиентов меньше ездить

на машинах и платить меньшие суммы страховки). Seriously подумайте о том, стоит ли вам инвестировать в некоторые отрасли с нездоровой репутацией, такие как табачная промышленность или сети ресторанов быстрого питания.

## **Не упускать из внимания общественный контроль**

Люди будут и впредь подвергать тщательному анализу деятельность компаний и их влияние на рынке. Компаниям, в том числе и поставщикам финансовых услуг, придется брать на себя больше ответственности за создаваемый ими «мусор» (в широком смысле слова). Британский Smile Bank прислушивается к своим клиентам и сообщает им, куда не расходуются их деньги. На веб-сайте банка сказано: «Благодаря вашей поддержке мы сказали “нет” возможности выдать кредиты на сумму 465 миллионов фунтов компаниям, деятельность которых негативно сказывается на состоянии животного мира, и на сумму 300 миллионов фунтов – компаниям, деятельность которых противоречит идеям прав человека и международного развития».

Развивайте микрофинансирование. За последние несколько лет отрасль микрокредитования выросла в несколько раз. Стоит задуматься и о проектах по микрострахованию, адресованных той же аудитории. Возьмем, к примеру, New China Life. Эта компания запустила целый ряд продуктов, страхующих женщин детородного возраста, проживающих в сельскохозяйственных районах китайской провинции Хэнань, от риска несчастного случая или инвалидности.

Эти продукты привязаны к их сберегательным счетам и программе микрокредитования. Стоит отметить, что микрокредитование в равной степени полезно и в западном мире, так как позволяет



быстро вернуть дела в нужное русло даже после самых острых случаев.

Система французских сберегательных банков Caisses d'Épargne запустила программу под названием Parcours Confiance («Путь к доверию»), направленную на восстановление доверия между людьми, оказавшимися в сложном положении, и их банком. Программа включает в себя социальные микрокредиты, то есть займы под низкий процент для людей, которые не могут получить их по обычным каналам, однако нуждаются в них, чтобы восстановить контроль над своими финансами. Помимо самих займов, эта финансовая программа стоит и еще на нескольких краеугольных камнях – социальном коучинге (содействии в поиске работы, выборе жилья и психологической помощи), мониторинге действий банков (начиная с анализа бюджета) и тренингах по личным финансам. Общая цель этой двухлетней коучинговой программы состоит в том, чтобы позволить потребителям вновь начать пользоваться обычными банковскими услугами.

Во многих компаниях вопросы социальной ответственности бизнеса все еще воспринимаются как какое-то необязательное дополнение к основному бизнесу. Учитывая то, каким образом потребители воспринимают отрасль, мы считаем крайне необходимым расширить понятие корпоративной устойчивости на бизнес в целом.

Это уже делает целый ряд инноваторов, включая бостонский Wainwright Bank, или такие «зеленые» банки, как ShoreBank Pacific, британский Co-operative Bank и голландский Triodos Bank. Бразильское отделение Santander искренне восприняло идею социальной ответственности, что отразилось в его лозунге «новый банк для нового общества». Воспринимая социальную ответственность бизнеса как свою важнейшую цель, банк

рассматривает свои активы и продукты как способ произвести позитивные изменения в обществе. Этот подход, а также отличные финансовые результаты позволили банку получить в 2008 году награду Financial Time Sustainability Award.

### **Берегитесь «камуфляжа»**

Поставщики финансовых услуг, вне всякого сомнения, уделяют в наши дни вопросу роли корпораций в обществе куда больше внимания. Мы замечаем, как компании последовательно решают задачи устойчивого развития, воспринимая их как еще одну возможность стать ближе к клиентам. Очевидно, что посвящение себя интересам общества способствует и развитию связей с клиентами, и развитию общества в целом. А хорошие связи с клиентами и увлеченность персонала являются необходимым условием для прибыльного развития. Представляется, что отрасль в целом понимает, что демонстрация принципов корпоративного гражданства поможет ей вернуть утраченное доверие. Однако здесь возникает риск «применения камуфляжа» – компания рискует потратить на рассказ о себе как о «зеленой» организации усилий и денег больше, чем на реальное исполнение этого обещания.

#### ***10. Подтверждайте свою приверженность идеям социального и экономического развития***

Успешные финансовые компании будут и впредь предоставлять те же услуги, однако делать это более последовательным, вдумчивым и целостным образом. Этика станет основным требованием, на базе которого будут принимать свои решения потенциальные сотрудники, клиенты и инвесторы. Она станет важным направляющим фактором в процессах инноваций, обслуживания и маркетинга. Она окажет

свое влияние на направления инвестирования компании, принятые в ней схемы вознаграждения и всю цепочку создания ценности. Для того чтобы эта схема заработала, необходимо прежде всего поставить во главу угла интересы клиентов, а затем действовать честным и открытым образом.

Михаэль Йордаан, CEO First National Bank South Africa, говорил: «FNB считает, что его роль в Южной Африке не ограничивается действиями крупнейшего игрока в деловой среде. Мы активно реализуем проекты, направленные на то, чтобы наша страна стала еще более лучшим местом для жизни всех и каждого. Наша роль в обществе подчеркивается такими мероприятиями, как спонсорство Кубка мира по футболу 2010 года. Мы считаем, что эти наши действия позволили создать огромную и неподдающуюся количественной оценке ценность за счет обеспечения доступа к столь глобальному мероприятию для массы людей, которые, несмотря на свою всепоглощающую любовь к игре, не имели возможности (вследствие проводившейся в стране политики апартеида) реализовать свои мечты. Мы запустили Программу наследия, помогающую развить те весомые преимущества, которые принесло проведение столь значительного мероприятия для южноафриканского общества. Мы считаем, что это событие глобального масштаба позволяет нам внести свой вклад в формирование устойчивого влияния на наше общество. Эта программа позволяет помочь менее развитым сообществам во “второстепенных городах”, а не только в городах, в которых проводились мероприятия, связанные с чемпионатом».

Экономический кризис привел к возникновению нового императива – отрасли финансовых услуг необходимо пересмотреть свой взгляд на участие в процессах социального и экономического развития.

Концепция корпоративной устойчивости или социально ответственного бизнеса обретает в наши дни новое значение. Вы больше не можете ограничиваться отдельными благотворительными мероприятиями и проводящимися время от времени социальными программами. Компаниям необходимо принять на себя более широкий круг обязанностей. Всегда важно держать в голове самую главную цель – роль компании в обществе и помощь в его развитии. В сущности, речь идет о новом смысле существования компаний.

Таким образом, использование этики в качестве руководящего принципа требует большего, чем простая «очистка», вашего предложения. Скорее речь идет о том, чтобы принять свою роль в обществе как источник вдохновения – каким образом мы можем внести свой вклад в общее благо? какие из наших активов и навыков способны помочь в решении тех или иных социальных проблем?

# Приложения

## Новый шаблон корпоративного лидерства

*Майкл Усиум, преподаватель менеджмента и директор Wharton Center for Leadership and Change, Университет Пенсильвании*

Пришло время расширить шаблон корпоративного лидерства. Старый продемонстрировал свою несостоятельность. Шаблон лидерства чем-то напоминает контрольный список пилота, важнейший инструмент для навигации. К счастью, в тот момент, когда по всем нам ударил кризис, у многих компаний уже был наготове такой список, в состав которого часто включаются стратегическое мышление, решительные действия и убедительная коммуникация.

Эти неплохие шаблоны помогли нам выбраться из шторма, однако не смогли предотвратить его. И проблема была в том, что во многих из этих списков не хватало одного важнейшего ингредиента.

Чаще всего в них отсутствовала некая высшая цель, позволяющая ставить общие интересы выше собственных. Это казалось противоречивым или даже банальным в эпоху инвестиционного капитализма, когда необузданное преследование собственных интересов стало чуть ли не священной коровой. Идеология свободного рынка приравнивала собственные интересы к экономическому смыслу деятельности. Однако определяющий принцип лидерства в компании состоит в мобилизации и выравнивании интересов всех участников от имени компании, вне зависимости от личной выгоды.

Личная выгода стала подавляющей тенденцией. Это выразилось в том, что даже такие компании, как AIG, Lehman Brothers и Merrill Lynch, выплачивали крупные суммы вознаграждений отдельным своим сотрудникам, даже стоя на краю бедствия. Очевидно, что подобная демонстрация стремления к личной выгоде привела к подрыву принципов лидерства. Рост столь корыстного поведения стал вполне предсказуемым следствием изменений в системе

вознаграждения руководителей, которые компании производили на протяжении последних 25 лет.

Если изучить систему оплаты восьми руководителей 45 крупнейших производственных компаний по состоянию на 1982 год, то можно заметить, что около двух третей их дохода было фиксированным. Иными словами, они гарантированно получали свои деньги, просто приходя на работу вовремя и каждый день. Примерно через четверть века доля фиксированной части сократилась до четверти всего дохода, а оставшаяся часть зависела от производительности руководителей и подпитывалась опционами на покупку акций. Этого требовали институциональные инвесторы и фондовые аналитики. Это нравилось и самим корпоративным директорам. И эти действия были направлены на выстраивание соответствия между вознаграждением руководителей и акционерной ценностью компании.

Однако рост выплат, связанных с производительностью, и распространение этой схемы по всем уровням менеджмента привели к формированию новой культурной нормы. Если руководители получают свои деньги в зависимости от результата, а не положения в компании, то и сотрудники вправе полагать, что их зарплата должна справедливо отражать их вклад. Когда же этого не происходит, а руководители в сложные для компании времена покидают ее с «золотым парашютом», это вызывает вполне понятный гнев.

В этой связи интересно провести исследование «недооплачиваемых» игроков NBA. Под словом «недооплачиваемый» имеется в виду не то, что они приносят домой денег меньше, чем средний рабочий, а то, что размер их компенсации оказывается меньше по сравнению с другими игроками NBA с аналогичным количеством очков, принесенных команде, перехватов и подборов. Было замечено, что «недооплачиваемые» игроки значительно чаще перехватывают мяч и бросают его в сторону кольца соперника. Чаще всего они

промахиваются и тем самым ухудшают результат команды. Иными словами, сам факт воспринимаемой несправедливости при оплате приводит к тому, что результат команды в целом становится далеко не оптимальным.

Если же мы включим в лидерский шаблон некую высшую цель, это поможет нам избежать будущих финансовых спадов – руководители компании будут фокусироваться на ее выживании, а не на том, как получить свои деньги в частном и конфиденциальном порядке.

Однако возможно ли компаниям научиться использованию этого и других новых элементов лидерского шаблона, по аналогии с концепцией чистой приведенной стоимости и других сходных формул финансового инжиниринга? Я верю, что это возможно.

В этой связи вполне поучительным кажется опыт CEO компании Cisco Systems Джона Чемберса. Джек Уэлч из GE как-то спросил его, доводилось ли тому когда-либо оказываться на грани пропасти. Да, ответил он, такое случалось после того, как лопнул интернет-пузырь, и цена акций Cisco упала более чем на 80 %. Этот кризис заставил руководителей Cisco более активно прислушиваться к инновационным идеям, обращать внимание на предпочтения клиентов и прорывные технологии. Cisco смогла вернуться к жизни отчасти потому, что оказалась на грани смерти.

Стоит посмотреть и на историю Лю Чанджи, председателя правления китайской компании Lenovo, крупного производителя компьютеров. Этот инженер, не имевший достаточных знаний в области менеджмента, основал компанию в 1991 году вместе с еще одним сотрудником. После множества перипетий, включавших в себя приобретение в 2005 году подразделения IBM по производству персональных компьютеров, Lenovo смогла вырасти до четвертого в мире производителя компьютеров с числом сотрудников, превышавшим 20 тысяч человек.

По словам самого Лю, он смог научиться лидерству, несмотря на отсутствие прежнего опыта, благодаря еженедельным детальным беседам с другими руководителями компании. Он работал и с одним



коллегой, и с массой подчиненных, руководивших деятельностью тысяч людей, но каждый раз он постоянно изучал успехи и ошибки прошедшей недели и смог создать свой собственный лидерский шаблон.

В обоих случаях руководители смогли обучиться искусству понимания того, что требуется компании и ее клиентам, вне зависимости от своих собственных личных мыслей и предпочтений – именно в этом и заключается суть корпоративного лидерства.

Во времена роста пузыря, приведшего к финансовому кризису, казалось, что многие корпоративные лидеры поставили вопросы личной выгоды значительно выше, чем цель существования самих компаний. Разумеется, это привело к тому, что деятельность компаний стала далекой от оптимальной. Для того чтобы избежать возникновения подобных ситуаций в будущем, лидерский шаблон должен быть дополнен высшей целью – именно это поможет нам избежать возвращения неудачных лет, которые мы были вынуждены недавно пережить.

## **Civic Banking: вовлечение клиентов за счет наделения их правами**

*Банк Caja Navarra может похвастаться как отличными финансовыми результатами, так и уникальной идеей так называемого Civic Banking – бизнес-модели, делающей ставку на связи с клиентами и сообществом. Банк Caja Navarra уже получил множество престижных наград, таких как Financial Brand with the Best Corporate Reputation in Spain в 2007, 2008 и 2009 годах. Мы общались с CEO банка Энрике Гоньи в штаб-квартире Caja Navarra в Памплоне, где обнаружили прекрасную иллюстрацию «близости к клиенту» как основы бизнес-философии.*

**– Вы называете свою бизнес-модель Civic Banking, что это значит?**

– Общество больше не хочет пользоваться устаревшими экономическими моделями. Мы внезапно осознали, что больше не можем смотреть в одну лишь сторону – на наших акционеров. С этого времени компаниям придется обращать внимание на величину прибыли, создаваемой в интересах всех заинтересованных сторон, так как это – единственный способ гарантировать устойчивость в развитии компании. Мы избрали модель, позволяющую нам расти вместе с окружающим нас обществом. В рамках «Гражданского банка» каждый участник вносит свой вклад и каждый выигрывает – именно поэтому модель работает и развивается. С нашей точки зрения, все финансовые учреждения, стремящиеся выжить, должны стать в той или иной степени «гражданскими». Мы пошли по этому пути уже семь лет назад. Двумя ключевыми элементами модели для нас являются прозрачность и активное участие.

**– Каким именно образом вы отличаетесь от остальных игроков с точки зрения прозрачности и степени участия?**

– Мы прозрачны потому, что говорим каждому клиенту, сколько именно денег зарабатываем с его или ее участием. Мы доводим эту информацию на ежемесячной основе с помощью онлайн-канала, а раз в год – в обычном письме. Этот процесс проходит сертификацию внешних аудиторов. Также мы достаточно четко и гласно указываем (как в СМИ, так и в контрактах с клиентами), какая доля от суммы, уплаченной ими за каждый купленный у нас продукт, пойдет на их «гражданский счет» (то есть какую сумму они могут направить на социальные проекты по своему выбору). Социальные проекты подотчетны нашим клиентам и обязаны объяснять им, на что именно потрачены полученные нами суммы. Мы направляем до 30 % нашей прибыли на поддержку социальных мероприятий и некоммерческих организаций. Подобно другим испанским финансовым учреждениям *cajas*, мы привыкли сами решать, какие социальные инициативы поддерживать. Однако в определенный момент мы поняли, что такая схема работы не позволяет нашим клиентам почувствовать сопричастность к этим инициативам, так как они исключены из процесса принятия решения. Вот почему мы выступили с инициативой под названием «Вы выбираете: вы решаете». Эта инициатива позволяет клиентам играть более активную роль, так как социальные организации представляют свои проекты на специальном веб-сайте, а клиенты могут посмотреть, какие именно проекты реализуются в их местных сообществах, и выбрать те из них, которые они хотят поддержать своими деньгами. Кроме того, клиенты имеют право участвовать в этих проектах на добровольной основе. Таким образом, мы, в сущности, создали платформу, в рамках которой тесно сотрудничаем с нашими клиентами и социальными организациями.

**– Похоже, что вы склонны наделять своих клиентов огромными правами. Насколько велика доля реального вовлечения клиентов в эту программу?**

– В 2008 году мы сообщили более чем 650 тысячам клиентам о том, сколько денег заработали с их помощью. Свыше 90 % этих

клиентов приняло участие в обсуждении вопросов о том, какие из 3750 социальных проектов получают 30 % от заработанной нами прибыли. Более того, свыше 10 тысяч добровольцев приняли участие в реализации этих проектов. В 2009 году мы заметили, что доля активно участвующих клиентов выросла еще сильнее, а количество проектов к рассмотрению составило 6277.

Наши отделения, которых уже насчитывается свыше 380, также играют важную роль в процессе вовлечения клиентов – на их территории проводятся различные мероприятия и встречи. Клиенты и другие посетители, приходящие в наши отделения, могут попить кофе, прочитать газету или бесплатно воспользоваться Интернетом. Местные некоммерческие ассоциации могут использовать эти офисы для своей работы (причем даже в те часы, когда банк не работает). Это превращает наши отделения в своего рода катализаторы развития отношений внутри сообщества. Мы убеждены, что таким и должен быть настоящий Civic Banking – доступным, близким к людям, вовлеченным в решение их задач, поддерживающим с ними постоянный диалог и стимулирующим их собственное развитие. И тот факт, что в нашу деятельность вовлечено так много клиентов, доказывает, что наша идея находит у них понимание и одобрение.

**– Что вы считаете ключевыми факторами успеха Civic Banking?**

– Наша основная задача состоит в демонстрации прозрачности и участия при каждом повседневном контакте с клиентами. Здесь крайне важны детали. К примеру, сотрудники фронт-офиса сидят на той же высоте, что и стоящие перед ними клиенты, поэтому они могут смотреть друг другу в глаза. Когда же им необходимо обсудить конфиденциальные вопросы или общение требует значительного времени, мы используем круглые столы, чтобы отказаться от любого намека на иерархию. Это может показаться второстепенным, однако в итоге такое отношение демонстрирует, как именно мы относимся к нашим клиентам. Сотрудники фронт-офиса несут ответственность за значительную часть прямой коммуникации с клиентами, и мы относимся к этому очень серьезно. Мы даже создали своеобразный

язык, получивший название GrammatiCAN – мы считаем, что понятные слова и нюансы играют крайне важную роль при обсуждении и принятии решения в отношении финансовых продуктов.



**– Вы говорите, что все финансовые учреждения, стремящиеся выжить, должны стать в той или иной степени «гражданскими», однако насколько устойчивой является ваша собственная модель?**

– Банк имеет достаточно сильную отчетность, и ее цифры убедительно доказывают, что наша бизнес-модель вполне устойчива с финансовой точки зрения. В 2008 году наша прибыль увеличилась на 9 %, а объем клиентских депозитов – на 18 %. Прибыль составила 162 миллиона евро, причем уже после того, как мы направили 40 миллионов евро на различные благотворительные и социальные цели. В 2009 году мы также хорошо поработали, прибыль выросла на 20 %, а количество новых клиентов – на 7,4 %. Наша цель на 2010 год состоит в росте на 14 %, причем за счет одного только органического роста. В области финансовых услуг достаточно легко

скопировать многие элементы предложения для клиентов, такие как продукты или ценовую политику, однако вы не можете скопировать эмоции. Поэтому нам очень приятно, что мы смогли отстроиться от других конкурентов за счет близости к клиентам и формирования сильных эмоциональных связей с ними.

Мы показали, что идея Civic Banking может быть не только прибыльной, но и устойчивой. Теперь мы хотим пойти дальше и «заразить» весь мир нашим пониманием сути финансовых отношений. И наша следующая цель – США.

*Модель Civic Banking лежит в основе новой группы cajas под названием Grupo Banca Cívica, в основе которой находятся Caja Navarra, Caja Canarias и Caja Burgos. За счет внедрения этой модели количество клиентов Civic Banking может увеличиться в четыре раза и достичь 2,4 миллиона. Количество отделений по всей Испании увеличится в три раза и достигнет 1000. В июне 2010 года эта группа открыла в Вашингтоне штаб-квартиру для организации своей деятельности в США. Энрике Гоньи назначен на пост исполнительного президента группы.*

## Инновации и образование

*El Bulli из года в год признается лучшим рестораном в мире. Свыше 2 миллионов человек подают свои заявки на заказ столиков, несмотря на то, что ресторан способен принять не более 8000 заявок. Шеф-повар ресторана Ферран Адриа включен журналом Time в число 100 наиболее влиятельных людей в мире. Адриа известен своей склонностью нарушать правила и исследовать прежде неизведанные территории. Он активно демонстрирует это и за пределами ресторана, помогая некоторым международным брендам в области продуктов питания создавать инновационные концепции. Также он известен как вдохновленный пропагандист обучения правильному питанию. Несмотря на то, что он закрыл ресторан в 2011 году, в его запасе имеется еще множество других проектов. Начиная с 2014 года, El Bulli превратится в своего рода фонд для любителей авангардной гастрономии – мозговой центр творчества для шеф-поваров, сомелье и гурмэ. В 2010 году Ферран Адриа пригласил нас в свой ресторан для того, чтобы поделиться мыслями об инновациях, образовании и широкомасштабной картине происходящего.*

**– Вы известны не только своей креативностью, но и структурированным подходом к проведению экспериментов.**

– El Bulli принято считать своего рода символом риска. В ходе наших креативных и инновационных процессов мы можем позволить себе не прислушиваться к мнению наших клиентов. Я делаю то, что хочу делать. Именно так нужно себя вести творцу радикального авангарда. Однако когда я помогаю крупным компаниям в их инновационных процессах, я всегда беру за отправную точку потребности и желания клиентов. Тем не менее я нахожу, что наш инновационный процесс вполне может выдержать сравнение с процессами, происходящими во многих крупных компаниях. Крупные корпорации тратят много денег на инновации,

но порой неэффективно. Люди слишком долго работают над тупиковыми направлениями, а между инновационным проектом и людьми, принимающими конечные решения, обычно находится слишком много барьеров. Именно из-за этих препятствий многие великие идеи не выживают.

Вам нужна достаточно небольшая основная команда, однако без внешних стимулов она рискует превратиться в чиновников. Для успеха креативного процесса необходимы третьи лица с максимальным количеством идей – как специалисты по инновациям, так и просто люди с интересными мыслями. Чем больше их будет, тем лучше.

Расположенный в Барселоне центр El Bulli Taller представляет собой лабораторию, в которой исследуются новые технологии, концепции и продукты, а затем результаты исследования находят конкретное выражение в меню нашего ресторана в городе Росас.

В поисках новых идей мы используем множество творческих методов, таких как одновременное использование нескольких органов чувств, техники выстраивания ассоциаций и метод деконструкции. Перед тем как стать полноценными «блюдами», все новые идеи проходят процессы тестирования, анализа, создания прототипов и получения обратной связи после «дегустации».

Я считаю крайне важным тщательно записывать все наши действия в ходе креативного процесса. Буквально каждая из наших идей записывается в так называемой книге творчества.

Эта книга чем-то напоминает структурированный на бумаге процесс мышления. Ее тысячи страниц наполнены идеями, концепциями и интуитивными открытиями. Каждое утро мы обращаемся к книге для того, чтобы понять, чем будем заниматься в течение дня. А каждый вечер мы фиксируем в них все произошедшее за день.

В этой работе необходим процесс постоянного анализа и улучшения. Однако я крайне редко вижу, чтобы эти процессы происходили в крупных компаниях. В El Bulli мы ежегодно



проводим так называемый творческий аудит. Мы спрашиваем себя, что мы делали, каких результатов достигли, а наши книги позволяют суммировать результаты аудита и предпринятые шаги.

**– Каким образом вы убеждаете людей менять свои привычки в области питания и покупать более качественные продукты?**

– Мы питаемся в течение всего дня, однако не уделяем должного внимания ни пище, ни своему здоровью. Насколько мне известно, в большинстве стран отсутствует обязательная маркировка о влиянии того или иного продукта питания на состояние здоровья. Реальность такова, что люди пока что не считают вопрос здоровой еды заслуживающим внимания и не готовы платить за качественные продукты.

Поэтому нам нужны три вещи: образование, образование и еще раз образование. Все начинается в молодом возрасте. Ребята, идущие в колледж, умеют работать с 25 компьютерными программами, но не имеют представления о том, как приготовить свежую и вкусную пасту. Почему бы не ввести для детей уроки правильного питания и приготовления еды, хотя бы по одному часу в неделю? Свою роль могли бы сыграть и национальные правительства. Они так много говорят о расходах на здравоохранение. Я твердо верю, что инвестировать деньги в вопросы обучения принципам здорового питания нужно как можно раньше.

Я возглавляю совет доверенных лиц фонда Alícia Foundation, созданного правительством Каталонии и Caixa Manresa. Alícia представляет собой исследовательский центр, направленный на пропаганду принципов здорового питания. Помимо прочего, мы концентрируемся на изучении таких проблем, как ожирение, и учим детей правильному питанию и приготовлению здоровой пищи. Нужно увидеть большую картину. И я верю: прежде чем учить людей принципам здорового питания, их нужно обучить принципам этики. Люди должны понимать, что им фантастически повезло в том, что они могут питаться каждый день, в то время как миллионы других

людей голодают. Они должны понять, почему покупка здоровой пищи должна быть для них более приоритетной задачей, чем покупка третьего мобильного телефона. Этика напрямую связана с образованием. Для того чтобы решить этические вопросы, нам нужно начинать учить детей этике в раннем возрасте и рассматривать этот процесс обучения как долгосрочный проект. Нет никакого смысла в том, чтобы учить людей в сознательном возрасте – им уже все равно. Наш новый фонд El Bulli Foundation будет активно дополнять работу Alícia Foundation. Оба фонда поддерживают жизнь наших мечтаний и создают плодотворную почву для новых идей.

**– Давайте представим, что вас назначили председателем правления банка, в котором вы держите свои счета. С чего бы вы начали?**

– Финансовым учреждениям необходимо прилагать больше усилий по развитию новых способов ведения бизнеса. Все начинается с того, каким образом они приветствуют своих клиентов. Люди приходят, чтобы отдать банку свои деньги, но при этом чувствуют себя должниками в здании налоговой инспекции. Финансовые учреждения даже не пытаются создать приятную атмосферу или внимательно отнестись к своим клиентам. И точно так же, как перед обучением принципам здорового питания должно происходить обучение этике, поставщикам финансовых услуг необходимо научиться основам экономики, прежде чем рассказывать другим о своих финансовых продуктах. Важны основы. Вам необходимо учить людей тому, как создавать бюджеты и придерживаться их, каким образом работает сберегательная система и так далее. Именно это нужно людям, особенно в тяжелые времена. Для образования людей крайне важно, что вы сами подаете им хороший пример. Все эти истории о скандалах и огромных бонусах не позволяют клиентам сохранить хорошие чувства в отношении банков и довериться им. Так что прежде всего

необходимо восстановить доверие. Это вопрос общей, а не коммерческой этики.

## Устойчивость как принцип работы банка

*Девиз банка Santander, одного из крупнейших банков в Бразилии, гласит: «Новый банк для нового общества». Основываясь на этой концепции, банк рассматривает свои активы и продукты как способ совершить позитивные изменения в обществе. Приверженность банка этому подходу и его великолепные финансовые результаты позволили ему получить в 2008 году награду Financial Times Sustainability Award. Фабио Барбоса, президент бразильского подразделения Santander и бывший CEO Banco Real (купленного Santander в 2008 году), рассказал нам о том, что значит выполнять подобное обещание.*

**– Вы смотрите на свои активы и продукты как на способ проведения позитивных изменений в обществе. Какую роль играет эта точка зрения в вашей повседневной деятельности?**

– У компаний есть возможность использовать свои размеры и влияние для предложения обществу благотворных для него решений. Вот почему, помимо предложения кредитов, мы обеспечиваем наших клиентов поддержкой по вопросам устойчивого развития – это позволяет им управлять своими компаниями с новой точки зрения. Анализируя состояние бизнеса, мы выявляем возможности для улучшения социального состояния компании и ее места в окружающем мире. Мы делаем предложения и часто помогаем клиентам в практических действиях.

**– Можете ли вы привести пример?**

– Мы консультировали сотни компаний, но я бы выделил одну из них, занимающуюся строительством гражданских объектов и консультациями в области охраны окружающей среды. В процессе реализации проекта по строительству коммерческого здания в Рио-де-Жанейро этот клиент реализовал программу по профессиональному обучению на работе, а также обучению рабочих навыкам чтения и письма. Кроме того, он использовал наши

продукты в области микрокредитования, для того чтобы предлагать займы для небольших компаний, окружавших этот бизнес-центр (баров, магазинов и мастерских), с тем чтобы они могли улучшить состояние своего бизнеса и через какое-то время получить возможность обслуживать 3 тысячи человек, приступивших к работе в этом бизнес-центре.

Действия подобного рода мы называем внутри банка «победой всех сторон». Компания получила именно те продукты и услуги, которые были ей нужны, улучшила свою репутацию и повысила степень своей конкурентоспособности. Ее действия создали благо для общества и города, а мы получили возможность для развития бизнеса и укрепили связи с нашим клиентом.

**– Очевидно, что такой способ работы должен глубоко укорениться в вашей организации?**

– Разумеется. Мы решили привлекать людей к себе с помощью убеждения, а не навязывания. Наша цель состоит в том, чтобы тренировать и развивать лидеров, готовить их к условиям и правилам устойчивого развития.

В 2008 году мы провели обучающую программу Leader Development Programme for Sustainability, в ходе которой 2200 руководителей, директоров, менеджеров розничных сетей, а также 150 руководителей наших партнеров учились применению принципов устойчивого развития внутри своих команд.

В течение года 37 400 участников посещали (как в аудиториях, так и в онлайн-режиме) тренинги по вопросам устойчивого развития, которые не только повышали степень их осведомленности, но и готовили их к тому, чтобы находить новые способы изменения привычных методов работы и взаимодействия с аудиторией.

В настоящее время в составе нашей организации работают около 400 человек (с полной или неполной занятостью), которые управляют внедрением принципов устойчивого развития.

В их число входят менеджеры, отвечающие за социальные и другие внешние риски, специалисты по микрокредитованию,

углеродным квотам, экологической эффективности, по управлению устойчивостью продуктов, возобновляемой энергией, устойчивым управлением взаимоотношениями с поставщиками, преподаватели, проводившие тренинги по устойчивому развитию, а также менеджеры фонда Socially Responsible Investment (SRI).

Наш опыт показал, что движение «изнутри наружу» способно лучше остальных способов обеспечивать создание инноваций и приводит к тому, что люди сохраняют приверженность этой идее даже за пределами наших стен.

Определенные шаги сделаны и в области корпоративного управления. Для разработки принципов руководства и контроля над их соблюдением мы создали совет по устойчивому развитию в рамках всех банковской группы.

Наши исследования показали, что компании, которые показывают хорошие результаты по итогам заполнения нашего вопросника, посвященного анализу социальных и прочих внешних рисков, показывают и хорошие финансовые результаты. Лично для себя я определяю устойчивое развитие как правильный способ делать правильные вещи. Если вам удастся успешно делать правильные вещи, то вы неминуемо начнете делать их все больше и больше.

В сущности, устойчивость связана с тем, что вы уже сегодня прокладываете дорогу в будущее, к тому, что вы можете сделать завтра – и в социальной, и в мотивационной среде, и в области взаимодействия с окружающей средой. Формула успеха не всегда должна быть слишком сложной или непонятной.

**– Каким образом вы делитесь своим опытом?**

– Мы создали формализованную программу для вовлечения наших корпоративных клиентов под названием Espaço de Práticas em Sustentabilidade. Мы систематизировали информацию об основных программах, внедренных совместно с другими компаниями за последние девять лет, так чтобы этой информацией могли пользоваться любые компании, вне зависимости от своего размера или отрасли. Мы превратили наши практические результаты

в целый ряд тренировочных модулей как для очного обучения, так и для обучения через Сеть, предложили их на бесплатной основе широкой группе заинтересованных сторон.

Начиная с 2007 года мы привлекли около 2 тысяч бизнесменов, представляющих 1400 корпоративных клиентов и поставщиков банков Real и Santander из различных регионов Бразилии, к обсуждению, обмену опытом и размышлениям на тему гармоничного совмещения финансовых и социальных результатов их деятельности.

Мы предложили целый ряд онлайн-программ, которые всего за год привлекли еще 2 тысячи человек. Кроме того, мы создали специальный сайт, посвященный вопросам устойчивого развития, на котором можно найти онлайн-курсы, базы данных с практическими примерами, а также информацию и обсуждения этого вопроса на форумах. В 2009 году наш сайт посетили свыше 1 миллиона человек.

**– Каким образом ваше видение способствует росту компании?**

– Устойчивое развитие значительно повысило наши возможности с точки зрения выхода в новые секторы работы. Мы занялись микрокредитованием, помощью семьям с низким доходом, содействием бедным сообществам в развитии локальных бизнесов, а также ускорении их развития. В результате мы стали вторым по размерам игроком в области микрокредитования в Бразилии.

Позвольте привести несколько цифр, свидетельствующих о влиянии нашего бизнеса на рост компании: финансирование проектов в области устойчивого развития выросло с 67,2 миллиона бразильских реалов в 2005 году до 1,2 миллиарда бразильских реалов в 2008-м, а активы фондов SRI выросли с 94,3 миллиона в 2005 году до 412 миллионов бразильских реалов в конце 2009 года.

И хотя установить связь между устойчивым развитием и финансовыми результатами порой может быть сложно, наши показатели улучшаются год от года, а наша деятельность позволила

укрепить узы сотрудничества с клиентами и другими заинтересованными сторонами.

Когда мы только начинали движение по включению принципов устойчивости в наш бизнес, то планировали, чтобы банк сможет занять роль агента, пропагандирующего устойчивое развитие. Теперь же банк рассматривается как пример компании, концентрирующейся на вопросах развития всей страны в социальной, экономической и экологической областях.

**– Какую следующую задачу вы ставите перед собой?**

– После объединения Santander и Real наша организация состоит из 50 тысяч сотрудников и обслуживает 8 миллионов держателей счетов. Наша основная задача на нынешнем этапе состоит в том, чтобы показать всем этим 50 тысячам человек, в чем заключается наша роль в обществе. Мы хотим, чтобы каждый из них понял, что может внести свой вклад в улучшение как компании, так и ее рынка и страны в целом.

В новом мире, мире прозрачности и сотрудничества, компании могут оказать значительное воздействие на процессы, связанные с изменениями климата, ростом населения планеты и т. д. при активной помощи всех заинтересованных сторон. Это единственный способ двигаться вперед. Объединенные усилия компаний, потребителей, общественных организаций, правительств и других заинтересованных сторон позволят построить новый, лучший мир.



## **Банковское обслуживание в нестандартных условиях с помощью мобильных телефонов**

*По данным исследования, проведенного в 2009 году Всемирным банком и Consultative Group to Assist the Poor (CGAP), 2,7 миллиарда людей во всем мире не имеют доступа даже к основным банковским услугам. Перед финансовыми учреждениями стоит важная задача охватить это, прежде не входившее в целевую группу, население удобным и взаимовыгодным образом. Францеск Приор Санц и Хавьер Сантома, преподаватели испанской бизнес-школы IESE поделились с нами своим видением этой задачи.*

Основные факторы, объясняющие недостаточный доступ к финансовым услугам, связаны с состоянием спроса, вопросами регулирования и предоставления этих услуг. Наше исследование проблем, связанных с предложением этих услуг, наглядно показывает нехватку:

- эффективности: цены на базовые финансовые услуги в развивающихся странах выше, чем в развитых, из-за неэффективных бизнес-моделей учреждений, действующих в развивающихся странах;
- доступа: сети банковских учреждений слишком ограничены, так как содержание традиционных банковских отделений слишком дорого, поэтому для обслуживания населения необходимы альтернативные сети;
- достаточность оценки кредитных рисков: методологии анализа рисков обычно основаны на формальной информации, например на величине стабильного налогооблагаемого дохода. Они не адаптированы к экономическим условиям развивающихся стран, в которых крайне широко распространены неформальные виды занятости.

В качестве средства решения этих вопросов мы предложили новую модель, которая содержит (помимо прочего) альтернативные методологии оценки риска, такие как учет сделок в области неформальной экономики с проверкой данных на местах (как это делает, например, мексиканский банк Banco Azteca), групповых займов и банковского обслуживания в деревнях (на примере мексиканских Compartamos).

Ключевой фактор решения проблемы с банковским обслуживанием в этих странах может быть связан с использованием предоплатных платформ и малозатратных каналов дистрибуции услуг на базе мобильных телефонов. Эти два элемента лежат в основе бизнес-модели, используемой такими компаниями, как Smart Money и G-Cash на Филипинах, Wizzit в Южной Африке и M-Pesa в Кении. Мы называем эту модель «мобильным банковским обслуживанием», так как она направлена не только на организацию платежей, но и на целый ряд услуг по микрофинансированию, например организации переводов, микродепозитам (на базе предоплаченных счетов) и микрокредитов.

Предоплаченные инструменты являются наиболее эффективным электронным банковским продуктом для обслуживания сравнительно бедной аудитории, так как они могут функционировать в виде малозатратного аналога банковского счета. Эти продукты позволяют получить стабильный доступ к платежным системам, что является одной из основных функций любого финансового учреждения. Более того, двойственный характер этих продуктов – как методов платежа, так и организации сбережений – позволяет решить вопросы потребителей, связанные с обеспечением ликвидности. Такая дополнительная ликвидность модели усиливается за счет денежных переводов иммигрантов.

Предоплатные платформы особенно полезны для развития малозатратных бизнес-моделей микрофинансирования, так как:

- клиентам, использующим предоплатные системы, не нужны ни банковские счета, ни дебетовые или кредитные карты;

- пользователям не нужно развивать новые технологии или инвестировать в них;

- этот механизм может использоваться на целом ряде платформ, таких как персональные компьютеры, мобильные телефоны, КПК или телевизионные приставки.

Малозатратные дистрибуционные сети необходимы для решения проблемы нехватки банковских отделений, а мобильные телефоны представляют собой самый малозатратный из всех посреднических каналов, позволяющий проводить экспансию в слабозаселенные районы. Однако для его использования необходимо наличие предоплаченных инструментов.

Быстрый рост использования мобильных телефонов и постоянное расширение беспроводного покрытия подкрепляют ожидания того, что доступ к финансовым услугам через мобильные сети позволит решить проблему доступа к финансовым услугам для прежде неохваченной аудитории.

Имеются большие возможности и на развитых рынках, например в США, где 40 миллионов американских домохозяйств (в основном, испаноговорящих) не имеют достаточного количества финансовых резервов, а из них 15 миллионов домохозяйств вообще не пользуются банковскими услугами. Для того чтобы эти возможности материализовались, банковские компании, работающие через мобильных операторов, должны предлагать аудитории полный пакет основных финансовых услуг; только тогда прежде не охваченная банковским обслуживанием аудитория посчитает это предложение полезным для себя. Исследования показывают, что как в США, так и в большинстве развивающихся стран может появиться значительный спрос со стороны ранее не охваченной аудитории и на продукты, связанные со сбережениями, и на кредиты, связанные с предоплаченными продуктами.

Семьи со сравнительно низким доходом владеют активами, которые могли бы использоваться для целей сбережения, однако

они не имеют доступа к традиционным сберегательным счетам в банках или кредитных союзах.

Размер инвестиций для развития подобных проектов должен быть ограниченным, так как только в этом случае проекты банковского обслуживания через мобильные сети будут финансово выгодными. Как показывает опыт, необходимо создавать партнерства между компаниями, издающими предоплаченные продукты, мобильными операторами и ретейлерами. Это позволит сформировать достаточную синергию и сделает финансовую модель банковского обслуживания через мобильные сети более устойчивой.

## **Глава 6**

# **Потребители хотят чувствовать себя ближе**

## Что значит «ближе»

Миллионы потребителей (за незначительным исключением) находятся в течение 50 недель в году в рамках достаточно узкого мира. Несмотря на то, что цивилизация управляется по законам глобализации и массового производства, видно, что все больше людей относятся к «локальному» со все нарастающим фанатизмом. Желание потребителей чувствовать себя ближе к чему-то – это важная тенденция в их поведении, заметная по всему миру.

Желание быть ближе не имеет ничего общего с шовинистическими или националистическими движениями – скорее дело касается поддержки своей семьи, соседей, деревни, города или страны, в которой вы живете. В сущности, речь идет о восстановлении ощущения причастности к определенному месту и сохранении особенного и оригинального (в противовес глобальному и утратившему отличительные черты). Эта тенденция заметна и в архитектуре, и в языке, и даже в питании.

По данным исследования Global Monitoring за 2009 год, проведенном The Futures Company, 60 % американских потребителей согласны с утверждением «Я беспокоюсь, что некоторые аспекты нашей культуры и традиций теряются по мере того, как мир объединяется в рамках одной глобальной культуры». В Великобритании этот показатель составляет 69 %, а в остальных странах Европы – 64 %.

В целом ряде стран заметно, как архитектура приобретает черты «регионализма», то есть дизайна, противостоящего растущему влиянию глобализации, равномерности и однообразию международного модернизма и так называемой знаковой архитектуры. Регионализм проявляется и в возврате к местным материалам, технологиям и формам.

Стремление выбирать «местное» проявляется и в области питания. Британский ретейлер Tesco показывает двузначные цифры прироста продаж локальных продуктов – в 2009 году объем таких продаж составил около 830 миллионов евро. Еще одним подтверждением этой тенденции служит развитие движения The Slow Food. Эта организация создана в 1989 году «для противостояния фастфуду и жизни на повышенной скорости, исчезновению местных традиций питания и понижению интереса людей в том, какую пищу они едят, откуда она происходит, каким обладает вкусом, а также каким образом наши пищевые предпочтения влияют на весь остальной мир». Выражение slow food уже стало общеупотребительным. Slow food означает хорошую, чистую и честную пищу, то есть высококачественные продукты с хорошим вкусом, созданные или приготовленные с учетом принципов устойчивости.

Все больше ресторанов добавляют в свои меню те или иные местные ингредиенты. К примеру, лондонский ресторан Konstam покупает все ингредиенты в пределах кольцевой дороги Лондона, а название ресторана в штаб-квартире Google – «150» обозначает радиус в 150 миль, в пределах которого покупаются все продукты.

По всему миру можно увидеть рост интереса к местным языкам и диалектам.

По словам Бернарда Алпса, преподавателя индонезийской и яванской культуры и языка в Лейденском университете, широко распространено мнение, что английский язык постепенно становится «глобальным» и в ходе этого процесса уничтожаются другие, менее мощные языки. Однако на самом деле языки были и остаются глубоко личным и местным явлением. Множество мелких языков и диалектов продолжают использоваться в качестве средства общения, удобного и приятного способа самовыражения и воспринимаются как ценный актив общества. Вопрос заключается не

только в традициях и сохранении наследия. Небольшие языки нашли свое место в основных культурных тенденциях благодаря недавним открытиям в области медийных технологий. Интернет, музыкальная индустрия, мобильная телефония и множество цифровых форматов для хранения, передачи и копирования текста, аудио и видео – все это, с одной стороны, позволяет языкам и продуктам культуры быстро распространяться в широких масштабах, а с другой – помогает им сохраниться в рамках небольших сообществ или регионов. Достаточно интересен в этом смысле пример хип-хопа, который распространился по всему миру, и теперь вы можете слышать рэп, который читают не только на английском, но и, к примеру, на индонезийском, яванском языках или на диалекте осинг.

По всему миру можно видеть примеры возникновения местных валют, которые часто называют *community currencies*, или «валюты сообщества». Это и Roland в Бремене, и Chiemgauer в Южной Германии<sup>[25]</sup>, и гринбэки острова Мартас Винъярд, и валюта кауаи на Гавайях, и BOIDOL – the Bay of Islands Dollar – в Новой Зеландии. Все они служат цели продвижения местных бизнесов и сообщества в целом, в противовес развивающейся глобализации.

Так называемые Lewes Pound<sup>[26]</sup> имеют банкноты с номиналом 21 фунт. В процессе обращения каждой из банкнот Lewes Pound выпустившая их организация будет отдавать 5 % от ее номинала на цели множества групповых проектов сообщества – именно поэтому для купюры и выбран столь странный номинал. Половина людей, использовавших Lewes Pound, начали покупать больше в местных магазинах.

Ту же цель преследуют и банкноты Chiemgauer. Demurrage fee (негативная процентная ставка) по ним составляет 2 % в квартал. В результате этого ускоряется оборачиваемость и стимулируется более активное использование денег.

Разумеется, мы не предполагаем, что эти валюты заменят собой доллар или евро, однако их возникновение и рост подчеркивают важность тенденции, которую мы выражаем словами «быть ближе».



## **Местные валюты принимают контроль на себя**

Система WIR – вспомогательная валютная система в Швейцарии, обслуживающая небольшие и средние компании. Она существует только в виде бухгалтерской системы, фиксирующей результаты сделок. WIR представляет собой одновременно аббревиатуру понятия Wirtschaftsring (экономический цикл) и немецкое слово, означающее «мы», – это напоминает участникам системы о том, что экономический цикл производится в рамках сообщества. WIR основана в 1934 году в ответ на дефицит денежных средств, возникший после крушения фондового рынка в 1929 году. Цель системы состоит в том, чтобы побудить участников предоставлять свою собственную покупательскую силу на благо других, тем самым обеспечивая участников системы дополнительными объемами продаж.

В настоящее время в работе этой системы принимает участие каждая пятая мелкая и средняя компания в Швейцарии. Основное преимущество системы состоит не столько в возможности получать льготные кредиты, сколько в том, что она обеспечивает компаниям легкую и безопасную возможность продажи излишних запасов.

Кое-кто полагает, что наличие WIR во многом способствовало необычайной стабильности швейцарской экономики, так как эта система позволяет сгладить колебания циклов деловой активности.

Стремление стать ближе тесно связано с двумя другими тенденциями в поведении потребителей, о которых мы говорили выше: «потребители ждут прозрачности и простоты» и «потребители переоценивают прежние ценности».

Стремление к прозрачности делает удаленное производство менее привлекательным по сравнению с местным. Кроме того, местное производство способствует снижению загрязнения окружающей среды, так как не требует транспортировки на длинные расстояния. Потребители также склонны считать, что в случае местного производства значительно снижается возможность злоупотреблений и организации рабочего процесса.

Важность «близости» проявляется и еще одним образом. Вновь начинает расти ценность семьи. С одной стороны, семья воспринимается как безопасная гавань в сложные времена, а с другой – нельзя исключить, что рецессия побудила людей понять, что многие важные вещи в их жизни даются бесплатно.

Дом может стать отличным местом для выстраивания связей с важными для вашей жизни людьми и достаточно бюджетным местом для веселья. Огромную популярность обретают такие старомодные навыки, как приготовление пищи дома. Немаловажным преимуществом является то, что когда различные виды деятельности переносятся домой, это помогает еще сильнее сэкономить семейный бюджет. Некоторые элементы рекламы американской страховой компании Allstate апеллируют к идеям «возврата к истокам» – счастью, дому, семье, друзьям и с толком потраченному времени – всем тем активам, которые не могут иссякнуть вследствие секьюритизации.

Следует отметить, что все тенденции развиваются попарно. Тот факт, что потребители предпочитают «оказаться ближе», никоим образом не означает окончания процесса глобализации. Тенденции редко применимы в отношении всех потребителей без исключения. Некоторых потребителей вообще не волнует, где произведены покупаемые ими продукты. Кому-то представляется, что глобализация несет с собой много пользы и приятных впечатлений.

## Почему эта тенденция оказывает столь большое влияние на область финансовых услуг?

Многие потребители посчитали, что скорость, с которой вирус кредитного кризиса распространился по всему миру, была вызвана развитием глобализации.

В результате этого потребители начали с большей симпатией относиться к национальным (и даже местным) производителям, считая их более привлекательными. Хотя, возможно, слово «привлекательный» здесь не очень уместно. Скорее речь идет о впечатлении меньшего риска и повышенной безопасности. Вам проще получить доступ к своим деньгам, когда поставщик финансовых услуг находится по соседству. Но, разумеется, это всего лишь кажущаяся безопасность.

Каждый квартал компания TNS проводит опрос американских домохозяйств относительно уровня потребительского доверия. Триш Дорси, старший вице-президент TNS по финансовым услугам и коммуникациям, рассказала нам о том, что в США доверие к крупным национальным банкам стабильно и значительно ниже, чем к небольшим или региональным банкам и кредитным союзам: **«Столь же заметное различие обнаружено и при анализе более эмоциональных элементов доверия. Если сравнить то, каким образом респонденты оценивают готовность учреждений «действовать в моих наилучших интересах», то количество позитивных ответов в отношении крупных национальных банков значительно уступает оценке деятельности региональных банков и кредитных союзов.** Уже на первых этапах более позитивное восприятие небольших и региональных банков и кредитных союзов определялось – хотя бы частично – тем фактом, что эти учреждения были (или казались) менее связанными с комплексными финансовыми инструментами, вызвавшими или способствовавшими

развитию финансового кризиса. В свою очередь, такое отношение позволило банкам улучшить операционную деятельность и сформировать более высокую степень воспринимаемого доверия со стороны потребителей. Во-вторых, многие из этих учреждений изначально созданы «близкими к клиентам», что придавало им больше устойчивости в сложные времена».

В сегментах частного банковского обслуживания и управления капиталом среди многих клиентов заметна склонность вернуться на знакомую инвестиционную территорию, например вложить средства в ценные бумаги компаний своей страны. Так происходит всегда во время спадов экономики, однако в условиях нынешнего кризиса стремление уйти в знакомые активы заметно еще сильнее, так как аудитории представляется, что все проблемы были как раз связаны с чрезмерной сложностью. Разумеется, у такого отката на знакомые позиции есть и свои недостатки. Возврат к инвестициям внутри страны может привести к снижению диверсификации портфелей инвесторов, хотя в настоящих условиях диверсификация крайне желательна.

Ян Лодевик Роброк из BNP Paribas подтверждает, что «сейчас, больше, чем когда-либо прежде, частные инвесторы испытывают необходимость понять, во что именно они инвестируют. Что касается функции управления активами как таковой, очевидно, что она останется исключительно глобальным бизнесом – вы не можете убедить клиентов, что в их интересах китайскими активами лучше всего управлять из Амстердама. Основная задача компаний, занимающихся управлением активами, будет заключаться в совмещении своего глобального ноу-хау с местным знанием о предпочтениях клиентов и пониманием, в какой форме и структуре те хотят видеть инвестиционные продукты. И в выводе этих продуктов на рынок жизненно важную роль будет играть брендинг».

## Чем крупнее сфера, тем больше разрывов

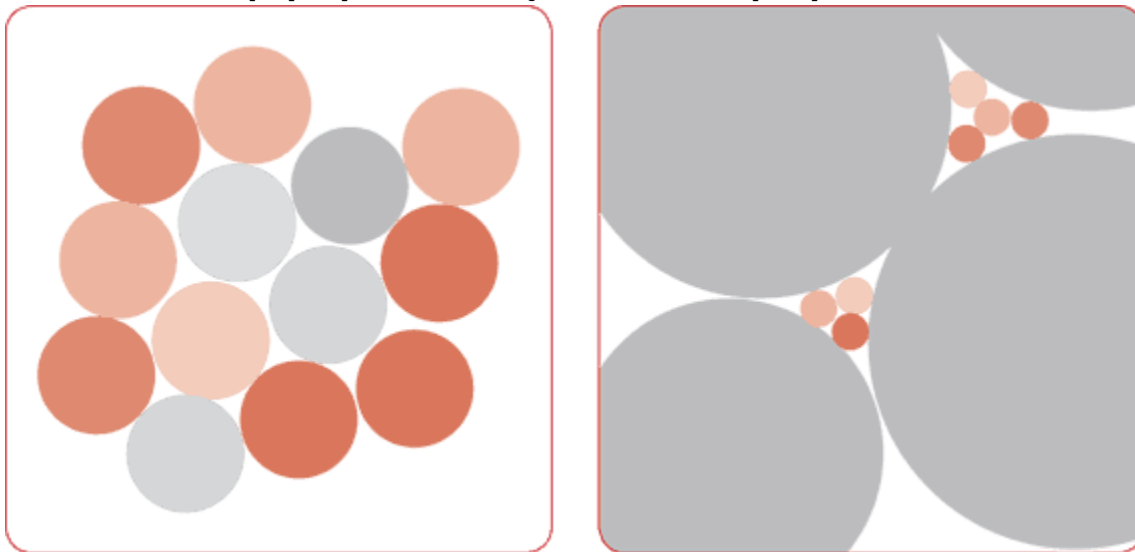
Консолидация может представлять собой непростую задачу для крупных международных финансовых компаний. Возникающую у них проблему можно легко понять, если представить себе компании в виде сфер (см. рисунок). За счет консолидации сферы растут в размерах, однако при этом увеличиваются и разрывы между ними.

Первая важная задача – научиться работать в условиях, когда ваша сфера вырастает в размерах. **Банкам и страховым компаниям нужно найти способ оставаться крупными, но при этом близкими к потребителю.** В идеальной ситуации компания совмещает в себе лучшее из двух миров – иными словами, использует местные предложения для продажи универсальных продуктов. Производство продуктов в глобальных размерах приводит к экономии на масштабах. Маркетинг на местах, продажи и «упаковка» в соответствии с местными условиями помогают подогнать универсальные предложения под нужды местных потребителей. Таким образом, международным финансовым компаниям необходимо стремиться совмещать стандартизацию и потребности местных клиентов. Вот мнение Сьюзен Дункан (State Street): «Как показали интервью, проведенные более чем с 200 игроками финансовой отрасли, один из основных источников беспокойства связан с тем, какие именно операции должны быть централизованы (в условиях, когда масштаб приносит преимущества), а что необходимо перенести на локальный уровень (в ситуациях, когда масштаб оказывается неблагоприятным фактором). Подобное напряжение неизбежно и нормально, и с ним нужно уметь справляться».

Консолидация также предполагает смешение сфер между собой, что еще сильнее повышает сложность системы. Чаще всего проблемы сложности преодолеваются с помощью стандартизации. В результате все основные игроки на рынке начинают быть похожими

друг на друга. Всем известно, что происходит при добавлении и смешении цветов – вне зависимости от того, с каких цветов вы начинали, в итоге вы получаете коричневый.

### **Увеличение сфер приводит к увеличению разрывов**



Интернационализация естественным образом увеличивает расстояние до потребителей, находящихся в самом конце системы. Если компания теряет с ним контакт и оказывается слишком далеко от индивидуальных рынков, то возникает опасность того, что ее предложение, предназначенное для усредненных потребителей из 30 различных стран, не будет удовлетворять особенные потребности ни на одном из отдельно взятых рынков. Компании, использующие усредненные решения, никогда не могут выиграть. Поэтому после проведения консолидации крайне важно продолжать активно использовать отличительные черты и особенности. Ваша основная задача – не окраситься в коричневый цвет.

Вторая проблема связана с развитием нишевых игроков, заполняющих растущие разрывы между сферами. Рост масштабов работы ведет к снижению степени соответствия специфическим потребностям и нуждам клиентов – а это приводит к возможности выйти на рынок многим новым игрокам, более способным заполнить

пробелы. Когда между крупными сферами возникает достаточно места, новые предложения могут воспользоваться представившейся возможностью. К примеру, можно заметить игроков, специализирующихся на определенных, вполне специфических продуктах или сегментах в области депозитов, ипотек, пенсионных планов и других предложений для целевых групп. В долгосрочной перспективе узкоспециализированные игроки могут столкнуться с проблемами, если их бизнес-модели будут принимать во внимание лишь одну сторону бухгалтерского баланса.

**Самое главное для этих нишевых игроков – сохранить свой уникальный цвет, переигрывать крупных игроков с точки зрения понимания нужд потребителей, сохранять гибкость и решительность для того, чтобы компенсировать сравнительные недостатки, связанные с отсутствием экономии на масштабах.** Для этого им необходимо быть инновационными, сохранять близкие контакты с клиентами и, прежде всего, демонстрировать недюжинные предпринимательские способности.

Некоторые компании «заполняют пустоты», позиционируя себя как ответ или противовес деятельности крупных традиционных финансовых компаний. Не только такие нетрадиционные игроки, как Tesco, но и новые участники рынка, такие как голландский Brand New Day или британский Metro Bank, созданные опытными финансовыми предпринимателями, пытаются использовать в своих интересах нынешнюю неприязнь публики у традиционным финансовым учреждениям.

## **Преуспевать будут финансовые компании, традиционно «близкие» к потребителям**

На протяжении многих лет кооперативный банк Rabobank достаточно успешно позиционировался как «близкий к потребителям». И эти слова банк подкрепляет несколькими способами. Помимо множества отделений, банк активно поддерживает различные местные проекты, а его бизнес-модель на основе членства гарантирует наличие «близости» во всех основных аспектах. Участники банка имеют право голоса в отношении проводимой им политики. Собрания отделений Rabobank на локальном уровне привлекают сотни людей. Значительная часть маркетинговой коммуникации инициируется на местном уровне и при активном сотрудничестве с местными сообществами – при этом банк не забывает и об экономии на масштабах, продвигая целый ряд готовых решений. Даже социальные медиа, используемые Rabobank, зачастую имеют «местный привкус» – отделения банка используют для своей коммуникации местные платформы.

Двадцать четыре швейцарских кантональных банка контролируют примерно 30 % активов всех банков, расположенных в Швейцарии. Их бизнес-модель традиционно основана на близости к клиентам. Их главное отличие заключается в региональном позиционировании: специалисты банка представляют себе как специфику рынков, так и местные традиции.

Тенденция становиться «ближе» к потребителям финансовых услуг заметна и в Италии. Italianские финансовые учреждения не потерпели сколько-нибудь значимых убытков, поэтому не потеряли ни депозиты, ни клиентов. Клиенты обычно лояльны к своим банкам – оборачиваемость клиентской базы в Италии составляет всего 7 %, однако судя по данным исследования PwC, в случае смены банка клиенты предпочитают региональные банки национальным.



Оборачиваемость клиентов региональных банков в два раза меньше, чем национальных.

Арианна Хаффингтон, одна из самых влиятельных личностей прошлого десятилетия (по версии Financial Times), запустила в конце декабря 2009 года проект под названием Move Your Money. The Huffington Post, новостной сайт, на который приходит больше посетителей, чем на сайт BBC, призывал американцев показать свое отношение к крупным, спасенным правительством национальным банкам и перевести вклады в более мелкие, стабильные и ориентированные на местные сообщества финансовые учреждения. Читатели Huffington Post отреагировали почти мгновенно.

Воспользовавшись базой данных Institutional Risk Analytics, читатели перевели свои деньги в местные банки и поделились историями с другими представителями сообщества HuffPost. В тысячах комментариев содержались как истории страданий от общения с национальными банками, так и рассказы об отношениях с местными банками и поддержке с их стороны.

## **Финансисты учитывают эту тенденцию по-разному**

Австралийские банки ANZ, NAB и Westpac потратили миллионы долларов на перепозиционирование своих бизнесов как «локальных» и «связанных с сообществом» – они явно хотели оказаться ближе к своим клиентам. ANZ использует слоган «Мы живем в вашем мире», а NAB обещает разместить деньги «поближе к Мельбурну». CEO банка Westpac Гэли Келли решил сделать презентацию результатов 2009 года для клиентов в историческом здании отделения банка в Сиднее. Этот шаг был призван показать, что Westpac – это настоящий австралийский «локальный» банк.

Кампания по запуску итальянского банка Chebanca! нового подразделения банка Mediobanca, включала в себя ролики, снятые в духе 50-х годов. Эта техника съемок четко отсылала потребителей к временам, когда все было проще. Кроме того, это был не иностранный банк, а на 100 % итальянский. И эта комбинация оказалась выигрышной.

После того как украинский Надра-Банк полностью перестроил свою корпоративную личность, его продажи удвоились всего за шесть месяцев. Банк решил использовать в своем логотипе цветок<sup>[27]</sup>, что символизировало такие черты, как доступность и человечность, и попытался внедрить эти черты в работу своих отделений и все аспекты общения с клиентом.

Испанские сајас, сберегательные банки, отступают к своим «домашним рынкам», местам своего происхождения. Традиционно сајас были учреждениями местного масштаба, однако в последние годы многие из них начали открывать отделения по всей Испании. Теперь наступила очередь обратной тенденции – отделения закрываются и повсеместно происходят слияния между географически близкими сајас.

Несколько крупных пенсионных фондов, с руководством которых нам довелось общаться, размышляют над тем, насколько важна тема «близости» для их инвестиционной политики. Что будет, к примеру, считаться более осторожным шагом – инвестировать в 5 тысяч компаний, о которых вы, естественно, знаете крайне мало, или в 500 компаний, о которых вы знаете много? Какой подход будет лучшим с точки зрения снижения риска?

### **Знакомое лицо финансиста помогает принять решение**

При принятии важного решения, например о том, какую схему сбережения выбрать для значительной суммы денег или при выборе пенсионного плана, клиенты хотят, чтобы им кто-нибудь помог. Скорее всего, они обратятся к кому-то, вызывающему доверие, например, двоюродному брату или шурина, который «что-то знает о финансах». Оскар Пудж, директор по маркетингу Catalunya Caixa, говорит об этом так: «Мы видим, что в нынешнее время люди не обсуждают эти проблемы с банками, тем не менее хотим занять в их сознании место пресловутого брата или шурина. Один из проектов, начатых нами в прошлом году для достижения этой цели, связан со снижением ротации среди сотрудников отделений банка и обеспечением максимального числа контактов с клиентом в год. Мы обнаружили, что прежняя привычная для нас практика ротации сотрудников между офисами приводит к тому, что клиенты не могут увидеть знакомых лиц. Изменив эту практику, мы замечаем, что клиенты чувствуют себя в банке более уверенно и спокойно».

## Рефлекс к открытию точек продаж и расширению присутствия

Слишком многие банки понимают «близость» как «повышение внимания к работе отделений или посредников». Мы считаем, что подобное рефлексивное понимание слишком ограничено. Многие руководители финансовых организаций считают высокую плотность отделений фактором успеха, способствующим привлечению и удержанию клиентских денег. Однако простота, с которой потребители во время кризиса переводили свои сбережения в другие банки, и огромные суммы, перетекавшие со счета на счет по онлайн-каналам, дают нам основания предполагать, что идея воспринимаемой силы банка, связанной с масштабом его сети, требует определенного пересмотра и улучшения.

**Концентрация на физической близости к клиенту представляет собой типичный пример непонимания потребителей.** Потребителям совершенно не нужно, чтобы ваши отделения были открыты на каждом углу. Проблемы банка Northern Rock наглядно показали потребителям, что подобный тип близости совершенно никак не способен помочь вам в случае, когда вы хотите вернуть свои деньги.

Олег Анисимов, вице-президент и директор по маркетингу банка «Тинькофф Кредитные Системы», рассказал нам, каким образом ТКС позволяет своим клиентам испытывать ощущение «близости», при этом используя бизнес-модель, не предполагающую открытия отделений: «Для того чтобы открыть депозитный счет в ТКС, клиентам не нужно идти в отделение банка. Для начала потенциальный клиент заполняет форму в Сети, а потом один из наших представителей договаривается о том, чтобы встретиться с клиентом там, где тому будет удобно (дома или в офисе). Этот механизм работы помогает нам развить личные и доверительные отношения с клиентом».

## **Доверительные отношения, а не географическая близость**

Физические отделения – это не самоцель, а всего лишь одно из средств стать ближе. Для потребителей понятие «близости» не ограничивается рамками расстояния. **Суть этой тенденции состоит в том, что потребители хотят увидеть лицо банка, создать с ним своего рода сообщество. Они ждут, что банк будет их узнавать и адекватно к ним относиться. В данном случае речь идет о дополнительной ценности, о личностном и человеческом измерении по всем каналам и обо всем путешествии клиента в отношениях с банком.**

Перед тем как думать о физическом открытии отделений, стоит подумать о смысле существования вашего банка с точки зрения клиентов, о том, что они понимают под «близостью», и о том, каким образом все это соотносится с вашей деятельностью. Это означает, что у банка должно появиться глубокое понимание того, что имеют в виду потребители, говоря о личном внимании, сообществе, аутентичности, сочувствии или целостности. Банкам следует понять, каким образом сохранять приверженность своему наследию и предлагать клиентам реальные и аутентичные продукты и бренды – именно это позволит потребителям чувствовать себя комфортно и спокойно. Именно здесь вступают в игру тенденции, связанные с «прозрачностью» (то есть открытостью) и «простотой» (то есть удобством и ясностью).

Важность темы «близости» во взаимоотношениях финансовых компаний и клиентов иллюстрируется данными глобального исследования, проведенного в 2009 году IBM Institute for Business Value. Руководителям финансовых компаний был задан вопрос о том, какие услуги в ближайшие пять лет окажутся наиболее востребованы их клиентами, а

клиентам задали вопрос, за какие услуги они стали бы платить премиальную цену. Оказалось, что 79 % руководителей полностью оторвано от своих клиентов.

## Человеческое измерение

Когда-то человеческое измерение было единственным. Это случилось еще до момента открытия эффекта экономии на масштабе, после которого телефонного оператора заменили автоматическим меню с возможностью выбора опций. В последние годы эта тенденция значительно развивалась, однако в то же время начала расти потребность в возврате к человеческому измерению. И этот разрыв принялся расти все больше и больше. Важной задачей нашего времени становится использование возникшего импульса для закрытия этого разрыва. Иными словами, необходимо вернуть человеческое измерение, в то же время сохраняя экономию на масштабах.

\* \* \*

Важность человеческого измерения стала одним из основных последствий стремления стать ближе. В этом процессе мы выделяем 10 фокальных точек.

### ***1. Изменения того, как воспринимаются клиенты, – от центров прибыли к реальным людям***

Как уже было упомянуто в главе 1, целый ряд финансовых организаций воспринимает своих клиентов как «центры прибыли». Если вы не знаете своих клиентов, то они представляются вам лишь строчками на экране компьютера, а никак не реальными людьми.

Поставщики финансовых услуг знают о своих клиентах слишком мало. В их распоряжении может быть много фактических данных, но им все равно недостает личной информации, говорящей о том, кем же является их клиент. На ком он женат, сколько у него детей? Какова история его семьи? Есть ли у его дедушек и бабушек какие-то

активы? Через сколько лет его дети могут пойти в колледж? Как обстоят дела с его жильем и собирается ли он что-то менять? Все это примеры ситуаций, когда клиенты должны принимать радикальные финансовые решения с долгосрочными финансовыми последствиями. Сегментирование клиентов по этим признакам представляется куда более осмысленным, чем сегментация по сумме, переданной банку в управление. Но провести подобную сегментацию можно только тогда, когда вы узнаете о клиенте больше, понимаете, на каком этапе жизненного цикла он находится и в чем состоят основные источники его нынешнего и будущего дохода и благосостояния.

Это не означает, что каждый отдельный клиент заслуживает индивидуального отношения – в конце концов, у клиентов имеются сходные нужды, и они ведут себя достаточно похожим образом, особенно в важнейшие моменты своей жизни.

Если вы спросите представителя банка или страховой компании о сути его отношений с тем или иным клиентом, он, скорее всего, ответит вам цифрами – вероятностью того, что клиент предпочтет тот или иной продукт, продолжительностью отношений с клиентом, суммой его активов, переданных банку. В более продвинутых компаниях вы можете услышать данные о «доле кошелька» или «пожизненной ценности клиента».

Однако все эти показатели говорят о последствиях связи, а не о ее природе. Куда интереснее было бы узнать, готов ли клиент активно рекомендовать банк или страховую компанию своим друзьям, членам семьи, коллегам или партнерам по бизнесу. Интересно также узнать, будет ли ваш банк или страховая компания первым, к кому он обратится для решения важного финансового вопроса.

## ***2. Осторожность при применении концепции целевых групп***



Эта тема крайне неоднозначна. С одной стороны, необходимо, чтобы наша организация выглядела в глазах клиента максимально простой. Соответственно, простой должна быть и ее внутренняя структура. Однако этот подход невозможно применить в случае обслуживания различных целевых групп, особенно при наличии неограниченного количества услуг или продуктов. Подобная схема работы прямо противоречит принципам прозрачности и простоты.

С другой стороны, концепция целевых групп дает вам возможность продемонстрировать свое понимание нужд определенной целевой группы, а также способность предоставить ей решения, соответствующие этим нуждам.

Ответ на эту загадку прост: принимая на вооружение концепцию целевых групп, выбирайте лишь значительные группы. Не стоит заниматься гиперсегментацией – сконцентрируйтесь на небольшом количестве крупных сегментов, в точности определите их нужды и потребности, а затем предложите то, что им нужно.

### **Концепция целевых групп в применении к этническим группам**

Примечательно, что несколько европейских финансовых учреждений, особенно банков, пытаются применить концепцию целевой группы в отношении растущего количества клиентов-мусульман. Такой подход кажется нам неразумным как с точки зрения концентрации усилий, так и с точки зрения стремления к простоте. В большинстве стран этот сегмент попросту слишком мал. Кроме того, большинству финансистов недостает знаний и понимания в отношении исламской модели финансовой деятельности. Таким образом, их добрые намерения приведут лишь к косметическим решениям.

Chaabi Bank, подразделение Banque Populaire du Maroc, открывает свои отделения по всей Европе. С нашей точки

зрения, банки такого рода могут оказаться серьезными конкурентами, способными создать в Европе полноценную сеть исламских банков, так как понятие «близости» означает также и аутентичность, и подлинность. Этот банк благодаря своему происхождению владеет фундаментальными знаниями о потребителях.

### ***3. Активное вовлечение потребителей путем совместного творчества***

Клиенты, потребительские ассоциации и тому подобные организации еще много лет будут внимательно смотреть за тем, что делают финансисты. Вы можете превратить это в свое преимущество – вовлеките их в работу компании, продемонстрируйте на деле, что значит «быть ближе», поймите мотивацию их шагов, осознайте, что значит для них понятие прозрачности и каким образом вам следует с ними общаться. Это позволит создать продукты, затрагивающие их самые деликатные струны – вы сможете получить совместное творение в широком смысле слова.

Эксперт VODW по вопросам совместного творчества Маринде ван Левен-Фонтейн рассказывает (во врезке ниже) о различных моделях совместного творения и делится предположениями о том, какую модель вы могли бы выбрать для себя. Некоторые финансовые организации уже активно пользуются возможностью привлечения потребителей к сотрудничеству. Такие новые инструменты, как социальные медиа, значительно облегчают процесс совместного творчества.

Компания Buzz Insurance, часть Insurance Australia Group, появилась в 2009 как раз благодаря совместному творчеству. Вот что рассказала нам Джеки Джонсон, CEO Buzz Insurance: «В процессе совместного творчества, занявшем почти 12 месяцев, приняли участие около 4 тысяч человек, задавшихся вопросом, каким образом страховая компания, действующая в Сети, может обеспечить их именно той ценностью, которая нужна им больше

всего. В процесс работы мы задействовали уникальный онлайн-форум под названием myinsuranceideas, его участники делились идеями о бренде, продукте, предложении услуг, а также рассказывали о впечатлениях в этой области. Мы продолжаем активно стимулировать людей обмениваться мыслями и идеями в сообществе Buzz Exchange и других онлайн-каналах, таких как Facebook и LinkedIn. Наша цель состоит в том, чтобы получить новое глубокое знание о клиентах, что позволит нам «заточить» свое предложение и дать людям нужную им ценность». По словам госпожи Джонсон, обратная связь была просто прекрасной, а идея Buzz получила одобрение со стороны клиентов, отраслевых аналитиков и широкой общественности. Воплощение этой идеи признано «лучшим онлайн-интерфейсом» в страховой отрасли Австралии, обеспечивавшей куда большую степень прозрачности в ценообразовании, чем любой другой действующий в онлайн-конкурент.

Fidor Community Banking, новый германский банк, одним из первых начал применять структурный подход, дающий клиентам стимул к участию, приглашающий их давать оценку или делиться мнением о консультантах банка и предлагаемых им продуктах. В этом процессе используются настоящие деньги. Вот лишь несколько примеров: 50 евроцентов за ответ на вопрос, заданный другим пользователем; 1 евро за размещение своего предложения для банка и 1000 евро в случае, если банк воспользовался этим предложением; участие в видеоконкурсе YouTube на тему «Как должен выглядеть банк будущего?» – до 500 евро.

**Совместное творчество: от брендинга к be-friending<sup>[28]</sup>  
и от потребителей к просьюмерам (prosumer)<sup>[29]</sup>**

«Примерно 70–80 % новых проектов, выходящих на рынок, терпят поражение. Зачастую это связано с отсутствием знания о реальных потребителях. Совместное создание, вовлечение клиентов в ваш инновационный процесс значительно повышают шансы на успех. Оно также способствует росту лояльности к бренду, повышению индекса NPS, росту прибыли и увлеченности клиентов вашим брендом», – говорит Маринде ван Левен-Фонтейн, эксперт VODW по вопросам совместного творчества.

Компании отлично представляют, как работает старая добрая модель – посылайте информацию клиенту, заваливайте его информацией, не позволяйте ему выплыть... Совместное творчество требует иного подхода – односторонний монолог превращается в диалог, от говорения мы переходим к слушанию, взаимодействию и вовлечению. Но каким образом вы, как компания, можете этого добиться?

Совместное творчество – это не что-то новое. До наступления промышленной революции дизайн и производство практически каждого продукта производилось с участием будущего пользователя. Вследствие промышленной революции мы утратили знание о совместном творчестве, и возникла новая модель “от компании к потребителю”. Прямо сейчас мы входим в новую эру, в которой возможности информационных технологий позволяют совместить между собой два прежде несовместимых мира: низкие затраты и дифференциацию. В сущности, речь идет о повторном воссоздании самого инновационного процесса. Совместное творчество может иметь множество форм, но в любом случае оно дает потребителям право сказать о том, каким образом должны создаваться, проектироваться и производиться продукты и услуги. В этом процессе возможны различные уровни участия. VODW разработала модель совместного творчества, в которой описываются разнообразные способы творчества, основанные

на различных ролях потребителя и производителя. И потребитель, и производитель, могут играть совершенно различные роли.

Для того чтобы выбрать наиболее подходящий вам способ творчества, вам, прежде всего, необходимо определить, чего вы хотите достичь. Хотите ли вы больше узнать о нуждах своих потребителей и повысить качество контакта с ними? Хотите ли вы действительно дать им реальную возможность создавать новые продукты (или их части)? Хотите ли вы начать открытый диалог и улучшить степень своей доступности к общению? В чем смысл этого общения для потребителей, которых вы хотите вовлечь? Каким образом вы будете сохранять жизнь этой связи?

Вне зависимости от того, какую модель совместного творчества вы выберете, вовлечение потребителей и повышение степени открытости компании обычно оказывает огромное влияние на всю ее организацию. Мы надеемся, что эта модель подскажет вам направления и пути дальнейшей работы, которые устроят вас больше всего».

## **Различные модели совместного творчества**



## Киножурнал – необычный, но эффективный инструмент для вовлечения клиентов

Ирина Чичмели, начальник управления маркетинга Финансовой группы Лайф, рассказала нам, как для создания

клиентоориентированной культуры вовлекаются клиенты банков Группы Лайф: «Настало время, когда и в России клиенты начинают критически переосмысливать свои отношения с финансовыми институтами. Если раньше отношения “банк – проситель” были приемлемы, то теперь позиция “просителя” перестала устраивать многих клиентов, которые стремятся к равноправным, партнерским отношениям с банком.

В этой ситуации для Финансовой группы Лайф стало крайне важно понять, что ценят наши клиенты, что делает их партнерами и побуждает снова и снова выбирать банки нашей Группы из множества работающих в России банков. Вместе с тем одного только понимания недостаточно для построения успешной клиентоцентричной культуры. Для этого необходимо постоянно меняться. А чтобы изменения были востребованы и приняты клиентами, они должны опираться на обратную связь, которую Группа получает от них.

Уже более трех лет в Группе Лайф снимается корпоративный киножурнал Voogo!, который стал необычным, но – будучи правдивым “взглядом со стороны” – по-настоящему эффективным инструментом для изменения культуры обслуживания клиентов в отделениях банков Группы.

Сюжеты журнала снимаются в отделениях банков Группы и всегда основаны на реальных фактах. Креативная группа, отвечающая за киножурнал, проверяет, как на практике выполняется клиентское обещание бренда Лайф, реализуется клиентское предложение бизнесов, обслуживаются клиенты и т. п. Уникальность журналу придает тот факт, что в качестве “проверяющих” – тайных покупателей – часто выступают реальные клиенты банков Группы. Клиенты также активно и охотно участвуют в интервью и опросах, которые проводит съемочная группа, рассказывают о своих впечатлениях от посещений как банков Группы, так и банков-конкурентов, принимают участие в необычных экспериментах, которые

проводит Voogol для тестирования культурной среды и сервиса в отделениях.

Показ Voogol проходит на ежемесячных стратегических сессиях Группы и сопровождается последующим обсуждением президента Группы с участниками сессии (до 200 человек из всех регионов присутствия). Практически всегда Voogol становится хорошим мотиватором для решения проблем конкретных клиентов, показанных в журнале, а также для изменений в культуре, процессах, поведении и отношении сотрудников и т. д. После сессии все участники увозят с собой диски с записью Voogol в свои отделения и регионы, где проходят бурные обсуждения снятых сюжетов с сотрудниками и принимаются решения о том, что необходимо изменить в конкретном отделении».

#### ***4. Международные финансовые организации должны продемонстрировать уместность предложения в различных регионах***

Преимущества «глобального» больше не кажутся потребителям столь же явными, что и раньше. Более привлекательными кажутся национальные или даже региональные игроки. Означает ли это, что международные игроки устарели? Нет. Это значит всего лишь, что теперь в их деятельности важно показывать элементы «местного». Финансовым компаниям следует последовательно и четко демонстрировать, что они по-настоящему понимают клиентов, и показывать клиентам, какую пользу те могут получить с точки зрения глобальной перспективы.

Прежде всего, за счет того, что международные игроки больше, чем национальные или региональные, способны доносить человеческое измерение во всех точках соприкосновения и контактов с клиентами, то есть применять все описанные в этой главе принципы построения компании.



Кроме того, речь может идти об использовании международного масштаба для создания преимуществ на местном уровне.

### **Перевод масштаба в качество и цену**

Zurich Financial Services ежегодно чинит или заменяет свыше 500 тысяч ветровых стекол автомобилей. Это больше, чем количество стекол, которые устанавливает в свои новые автомобили, производящиеся по всему миру, автопроизводитель масштаба Volvo. Zurich воспользовался своим масштабом для организации глобальной программы в области работы с автомобильными стеклами в целом ряде крупных рынков, таких как Австралия, Германия, Испания, Швейцария, Великобритания и США. В рамках этой программы Zurich может использовать свою глобальную покупательскую силу как для получения скидок за объем покупок, так и для стандартизации предлагаемых услуг. Для местных клиентов подобная глобальная перспектива может транслироваться в быстро оказываемые услуги по справедливой цене.

### ***5. Новые перспективы партнерства – как стать ближе к потребителям***

Партнерства – мощный инструмент, позволяющий, с одной стороны, придать более материальный характер выражению «стать ближе», а с другой – обеспечить ускоренный рост. В первую очередь, речь идет о партнерствах с компаниями, предлагающими банку набор дополнительных навыков или имеющими доступ к новым целевым группам.

Международная страховая компания Prudential не так давно вступила в 12-летнее партнерство по страхованию банковских операций (bancassurance) в Азии с United Overseas Bank. В качестве своего вклада UOB предоставляет сеть более чем из 400 отделений

в Сингапуре, Таиланде и Индонезии, а также глубокие знания о том, какие факторы наиболее важны для принятия решения местными клиентами. Prudential вносит свой международный опыт и возможность экономии на масштабах в отношении продуктов и услуг. Это – ситуация обоюдного выигрыша: местный банк может предоставлять своим клиентам лучшее в своем классе предложение по страховке, тем самым улучшая связи с ними, а наличие партнерства позволяет Prudential выйти на азиатский рынок и обеспечить массу возможностей для роста.

### **Совмещение глобального и местного в области страхования банковской деятельности**

Хайме Киркпатрик, директор по вопросам банковского страхования в испанском отделении компании AEGON, подтвердил нам, что совмещение знания о местных рынках и возможности принятия решений на местах (со стороны банков) и ресурсов международной страховой компании действительно способно принести весомые плоды: «У банков в Испании крайне высокая плотность отделений – примерно одно отделение на каждую тысячу человек. Благодаря своим крайне тесным связям с клиентами банки выступают отличным каналом для трансляции сообщения со стороны AEGON. Наши нынешние партнерства такого рода с Caja Mediterráneo, Caja Terrassa, Caja Navarra, Caja Cantabria и Caja Badajoz обеспечивают нам доступ примерно к 2200 отделениям банков, то есть позволяют оказаться ближе к 4 миллионам клиентов. И если знать, что доля проникновения услуг по страхованию жизни и организации пенсионных планов составляет 3–4 %, то становится очевидным, что наши совместные предприятия представляют отличную возможность развить новый бизнес, аналогов которому в настоящее время не существует. Мы не

боремся за куски уже существующего пирога. С помощью объединенных усилий мы создаем совершенно новый пирог.

В настоящее время мы быстрыми темпами повышаем долю своего присутствия среди клиентов наших партнеров. Это стало возможным лишь благодаря отличному активу в распоряжении наших партнеров – их знаниям о клиентах. Они знают их возраст, семейное положение и – до определенной степени – способны рассчитать их доход; все это представляет для нас крайне важную информацию, помогающую в развитии и предложении правильных продуктов. На основании профилей клиентов, мы можем создать более таргетированное предложение продуктов, удовлетворяющих истинные потребности клиентов. Более того, мы можем кастомизировать сообщения для клиентов и повышать степень их осведомленности о важности страхования жизни или пенсионных планов.

Клиенты могут наглядно убедиться в расширении своих связей с банком – мы говорим о нынешних и будущих потребностях как их самих, так и их семей. Это именно то, чего они ждут в условиях нынешней экономической и финансовой неуверенности.

И именно партнерства позволяют донести до клиентов новые предложения. Для AEGON Spain партнерства с банками позволяют нам оказаться максимально близко к своей целевой группе, тем самым открывая совершенно новые возможности для роста».

Поставщики финансовых услуг развивают совершенно различные виды партнерств, начиная от маркетинга на рабочих местах и заканчивая контактом с потребителями через работодателей. Развиваются партнерства, позволяющие достигать до потребителя с помощью потребительских ассоциаций и групп единомышленников. Также активно развиваются так называемые

оптовые партнерства, позволяющие обеспечить контакт с потребителями через крупные корпорации, например ретейлеров в области продуктов питания, товаров широкого потребления, производителей автомобилей, телекоммуникационных операторов или коммунальные предприятия.

Число партнерств между компаниями быстро растет и в других отраслях. Многим известны успешные истории партнерства Nike / Apple iPod, ориентированного на бегунов, производителей кофейной машины Philips / Sara Lee Senseo или сотрудничества между производителем кроватей Heavenly Beds и гостиничной сети Starwood Hotels.

Однако существует значительное отличие. Поставщики финансовых услуг склонны использовать партнерство в основном для получения доступа к новым группам потребителей и организации новых дистрибуционных каналов за счет имеющихся связей между клиентами и их партнерами. **В других же отраслях упомянутые нами партнерства основаны на развитии инноваций, более эффективном использовании специфических активов или навыков партнеров.** Основные инновации в финансовой области связаны либо с самими потребителями, либо с тем, чтобы стать к ним ближе. С этой точки зрения финансовым компаниям следует выбирать себе партнеров, имеющих активы и навыки, которые позволят финансистам больше узнать о потребителях и выстроить канал связи с ними.

Созданные к настоящему времени партнерства уже предлагают для этого широкие возможности – работодатели хорошо знают своих сотрудников и по-настоящему близки к ним, группы единомышленников имеют сильные узы, основанные на общих интересах, а оптовые партнеры обладают огромными массивами информации о своих клиентах. Тем не менее у финансистов крайне редко имеется прямой или косвенный доступ к этим знаниям. Улучшение качества знаний о клиенте редко является единственной целью соглашения между партнерами. В нынешних партнерствах это

обычно считается вопросом, о котором каждый партнер должен заботиться самостоятельно.

### **Знания партнеров о клиентах содействуют получению прибыли и развитию инноваций**

Большинство компаний, занимающихся страхованием автомобилей, используют простой подход в отношении количества будущих заявлений о страховых случаях. Они используют ограниченное количество переменных, таких как возраст, месторасположение и опыт вождения. Компания Allstate выяснила, что картина становится еще более ясной, если добавить к этим данным информацию о финансовой дисциплине потребителя. Allstate изучает кредитную историю потребителя, чтобы определить, каким образом он управляет своими личными финансами. Как оказалось, эти данные способны отлично предсказать, насколько ответственным водителем является тот или иной клиент. Сделав такой шаг в сторону, Allstate смогла создать структуру ставок, которая гораздо точнее привязывает размер страховой премии к уровню риска, присущему каждому клиенту. Это позволяет компании предлагать страховые услуги значительно большему количеству людей по конкурентно привлекательным ценам.

Решение может показаться очевидным, но если взглянуть на современные партнерства, то многие ли страховые компании принимали во внимание кредитные истории своих клиентов, имеющиеся у банков-партнеров?

### ***6. Переосмысление роли отделений***

Попытка провести параллель между стремлением «стать ближе» и расширением сети отделений полностью игнорирует суть желаний

клиентов; мы должны по-новому взглянуть на свои отделения.

*Знание о клиентах и предвосхищение его ожиданий от сервиса*

**Отделения могут считаться «близкими» только тогда, когда они способны установить тесные личные отношения с клиентами.** Однако, с точки зрения самих клиентов, большинство отделений крайне далеки от подобных отношений. Улучшению могут подвергнуться и уровень знания о клиентах, и качество советов и услуг, предоставляемых в отделениях. Если поставщики финансовых услуг действительно хотят, чтобы их отделения играли ключевую роль в создании доверительных отношений и восстановлении контакта с клиентами, им придется в первую очередь решить именно эти проблемы. В итоге все сводится к желанию и готовности серьезно отнестись к потребностям клиентов, использовать полученные знания для создания продуктов, удовлетворяющих эти потребности, и удивлять их услугами, уровень которых превосходит все прежние ожидания.

Проведенное в 2009 году в США исследование BAI и Finacle показало, что лишь треть людей верит в то, что основной банк, с которым они работают, понимает суть их финансовых целей. В отделениях банка дела обстоят еще хуже. Согласно данным опроса, проведенного компанией Deloitte в Нидерландах, 80 % респондентов верят, что специфика той или иной ситуации в жизни клиента обычно неизвестна сотрудникам отделений банков, с которыми они работают. В других странах (а также при обсуждении деятельности страховых посредников), исследование показало сходные результаты.

*Беспрепятственное сотрудничество со всеми другими каналами*

Помимо этого, отделения должны беспрепятственно работать вместе с другими каналами, использующимися финансовыми

учреждениями. В конце концов, все каналы, включая отделения, должны создавать у клиента единообразное впечатление.

Согласно данным опроса, проведенного в 2011 году компанией Aite Group LLC среди руководителей 20 крупнейших финансовых учреждений США, 12 % сообщили, что их банкоматы интегрированы в CRM-системы банка, а 17 % сообщили, что с CRM-системой уже интегрирована система их мобильного банковского обслуживания.

Однако до сих пор вопросу «единообразного мнения» уделяется довольно мало внимания во всех каналах, в том числе и в отделениях. Традиционной отправной точкой для этого явным или неявным образом служит физическое отделение банка. В отделениях до сих пор сосредоточена вся внутренняя власть. **Удаленные каналы часто управляются в отдельности от сети отделений, поэтому нередко воспринимаются отделениями как конкуренты, а не партнеры, помогающие лучше обслужить клиента.**

В нашем представлении, отделения сохраняют свою важность, а финансовые консультанты будут добавлять крайне важный человеческий элемент ко всем комплексным продуктам – ипотекам, необеспеченным потребительским кредитам, страховкам жизни и инвестициям. Однако их роль в организации «путешествия потребителя» (customer journey) изменится вследствие беспрепятственного сотрудничества с другими каналами.

В целом ряде стран «онлайновый канал» уже стал вполне традиционным, а некоторым финансовым организациям удалось оптимизировать сильные стороны каждого канала в рамках единой системы.

## **Физические и виртуальные стратегии**

Финляндская страховая группа Tapiola выстроила двойную модель, в рамках которой онлайн-банковские операции совмещаются с личным взаимодействием в офисах компании. Благодаря этой схеме компания может предложить своим клиентам, как низкие издержки при работе, так и систему персонализированных советов по всем важным вопросам.

Аналогичную стратегию применяет и ING Direct в Испании. Альфонсо Запата, CEO ING Direct: «Мы замечаем, что подавляющее большинство наших банковских услуг оказывается через онлайн-канал. В сущности, в онлайн-канале происходит 97 % наших контактов с клиентами. Телефонная связь нужна нам для всего нескольких типов деятельности, а еще меньше нам нужны физические отделения. И таким мы видим будущее всего банковского бизнеса. Личный совет и общение лицом к лицу нужны только при подготовке плана финансирования пенсионных накоплений или на последних этапах операций по выдаче ипотеки. Однако эти виды деятельности нужны нашим клиентам не каждый день. В течение года посещение отделения банка бывает нужным лишь 1 % из 2 миллионов наших клиентов. Для решения этой задачи мы добавили к нашим каналам онлайн- и телефонной связи 50 физических отделений. Для этой цели мы используем уже открытые отделения нашей страховой компании. Мы наняли новых сотрудников, в процессе обучения которых 30 % времени было уделено развитию «твердых навыков»<sup>[30]</sup>, а 70 % – «мягких навыков»<sup>[31]</sup>. Кроме того, определенной части наших клиентов необходимо подтверждение того, что мы физически существуем. У других банков со сходной клиентской базой открыто по 600 отделений».

В некоторых странах отделения останутся самым важным каналом коммуникации и в будущем: это связано с низкими показателями проникновения Интернета.



Инновационный итальянский Chebanca! выбрал подход с использованием множества каналов, совместив онлайн-ую деятельность с ограниченным количеством отделений. Этого оказалось вполне достаточно даже с учетом того, что итальянцы не особенно активно пользуются Интернетом, но еще меньше они любят ходить в отделения банков. По данным iStat, лишь 47 % итальянских семей имеют доступ к Интернету дома, а данные Eurostat показывают, что лишь 16 % итальянцев пользуются Интернетом для совершения банковских операций. Оба эти показателя значительно ниже среднего уровня по Европе, особенно если их сравнить с показателями скандинавского региона, в котором онлайн-ым банковским обслуживанием пользуется свыше 70 % населения. По всей видимости, многие итальянцы считают пользование Интернетом чем-то пугающим, что и заставляет банки содержать физические офисы. Однако отделения CheBanca! позволяют навести мосты между физическими отделениями и работой в онлайн-е. Они четко строят работу вокруг клиента и представляют собой пример банка, в котором клиент и сотрудник буквально находятся на одной стороне – они сидят с одной стороны стола, точнее, зоны самообслуживания, позволяющей клиенту самостоятельно управлять состоянием своего счета, находясь при этом в отделении.

### *Общение с брендом и ощущение дополнительной ценности*

В ходе командировки в Сингапур мы были приятно удивлены, увидев, что на главной улице города, Орчард-стрит, кафе Starbucks объединено с отделением банка HSBC. Зайдя внутрь, мы обнаружили, что банк отделен от Starbucks стеклянной стеной. Тем не менее эта концепция натолкнула нас на размышления об отделении банка, в которое можно было бы ходить так же часто, как в Starbucks, о так называемом третьем месте, социальной среде, дополняющей обычные два: дом и работу. Где основную часть времени люди проводят офлайн, то есть вне Сети. По мере того как

все рутинные задачи переходят к другим каналам, отделения начинают все чаще обеспечивать клиентам дополнительную ценность, подкрепляя при этом бренд банка или компании.

Разумеется, физические отделения – это идеальное место для формирования впечатлений, улучшения связей с клиентами и создания у них приятного эмоционального ощущения от общения с вами. Но давайте взглянем правде в глаза: скорее всего, визит в большинство отделений можно сравнить, говоря словами Феррана Адриа, с визитом к налоговому инспектору. Однако мы видим, как в отделениях CheBanca! Jyske Bank и ING Café, эти две цели вполне способны усилить друг друга.

Далее в книге вы можете прочитать о том, как Deutsche Bank открыл в Берлине флагманский магазин Q110. А компания Zurich Financial Services открыла первый «страховой магазин» в Швейцарии на оживленной улице в самом центре Женевы. Люди могут свободно заходить в него, просить совета по различным вопросам или посещать тематические собрания, проходящие на еженедельной основе.

Разумеется, персонал магазина всегда готов дать совет в отношении самых сложных продуктов. Однако основная цель работы этого отделения заключалась в оживлении бренда самого банка. И это достигается не только за счет яркого оформления, но и с помощью дополнительных, ценных для клиента функций отделения и идеального уровня оказания услуг. Кроме того, нужный эффект достигается за счет активного использования технологий (начиная от станций самообслуживания и заканчивая ЖК-экранами), а также понятных способов презентации решений для клиентов. Во всех этих случаях финансовым компаниям удастся оказаться ближе к клиентам за счет приятной и неформальной атмосферы – такой же, как в Starbucks.

## **Привлекательные отделения Jyske Bank**

Jyske Bank – второй по размерам независимый банк в Дании, известный своей приверженностью клиентам и уникальным подходом к формированию внутренней среды отделений. Вот что говорит Франк Педерсен, директор по коммуникациям и маркетингу Jyske Bank: «Мы стремимся дать нашим клиентам уникальные впечатления, совершенно не похожие на то, с чем они сталкиваются в других банках. В рамках программы Jyske Differences мы заменили традиционное обслуживание через стойку более дружелюбным и инновационным методом общения, напоминая, скорее, общение с консультантом в магазине. При планировании методов взаимодействия с клиентами мы ориентируемся на свои ценности, в первую очередь, на юмор и скромность. Эти ценности крайне важны для нашей стратегии, так как любой может скопировать продукты или дизайн помещений, но никто не может скопировать культуру.

Такие наши ценности, как искренний интерес и равенство и разнообразие и неформальность, передаются с помощью сотрудников, приветствующих потребителей в офисах и приглашающих их воспользоваться предложениями банка и различными пакетами разработанных нами продуктов. Мы хотим быть друзьями – мы даем нашим посетителям возможность расслабиться и получить во время пребывания в отделении массу приятных впечатлений, при этом вдохновляя и образовывая их.

В результате внедрения этой программы, наш бренд смог значительно усилиться, и всего через год после запуска чистый прирост клиентов составил 66 %. Это показывает, что наш подход понравился клиентам, и в то же время кажется осмысленным с точки зрения бизнеса».

*Общественные функции*

Многим поставщикам финансовых услуг это может показаться слишком отдаленной целью, но мы уже знаем множество случаев, когда банки становятся ближе к клиентам, открываются буквально им навстречу. Некоторые из них выделяют на своей территории специальные места для общественных мероприятий, тем самым демонстрируя свою вовлеченность в деятельность местного сообщества и желание играть в ней значительную роль. Это очень нравится клиентам, которые начинают чувствовать себя в банке как дома. И, разумеется, это лучшее впечатление, которое только может произвести банк, стремящийся «стать ближе». Многие отделения банка Umpqua уже представляют собой полноценные общественные центры – в них проводятся заседания клубов любителей вязания, художественные выставки, занятия по йоге и масса других мероприятий, важных для участников местного сообщества.

### ***7. Модификация других каналов для того, чтобы «стать ближе»***

Клиенты все чаще общаются с банком через Интернет, и с этим ничего нельзя поделать. Основная задача банков в этих условиях будет заключаться в том, чтобы становиться ближе к ним во всех каналах – как в Интернете, так и вне его.

Интересно, что финансисты часто называют онлайн-каналы «удаленными» – именно так они воспринимаются с точки зрения компании. Однако с точки зрения самих клиентов эти каналы сложно назвать удаленными, так как многие из них общаются со своими банками через Интернет значительно чаще, чем через отделения. Онлайн-канал у большинства банков или страховых компаний организован с функциональной точки зрения. Он фокусируется на логистике и оформлении отдельных сделок, а работа строится с учетом того, что основной точкой контакта остается отделение банка. Однако было бы неправильным считать, что самое главное в работе так называемых удаленных каналов – это эффективность. Каждый канал позволяет сделать так, чтобы впечатления клиента от общения с банком были положительными, а

сам клиент начал вести себя как адвокат бренда. И в этой области можно сделать очень много. А вы способны удивить клиентов с положительной стороны?

### **Новое отделение: в домашних условиях клиента**

- Rabobank по многочисленным просьбам своих клиентов, пользующихся услугами банка в онлайн и с помощью мобильных телефонов, представил концепцию виртуального офиса. Двусторонний видеочат позволяет банковским консультантам оказаться максимально близко к клиенту – фактически у него дома. Клиент может связываться с виртуальным банком по множеству вопросов, например когда ему нужно открыть счет или задать вопрос о страховке или ипотеке. Сотрудник банка вместе с клиентом может проверять документы или одновременно изучать одну и ту же информацию в Интернете (информация показывается одновременно на экранах обоих компьютеров). Такая степень удобства позволяет экономить время, при этом позволяя сторонам пользоваться всеми преимуществами, обычно присущими личному общению в банке.

- Российский банк «Русский Стандарт» запустил сходную систему онлайн-обслуживания клиентов с помощью видеоконференции и чата.

Предложите им личный опыт. Слово «личный» не всегда означает «происходящий в личном присутствии». Финансовые компании уже научились «персонализировать» веб-страницы на основе «узнавания» клиентов. Однако при этом большинство банков и страховых компаний ограничиваются лишь персонализированным приветствием типа «Добро пожаловать, господин Петров», к которому приложена фотография ответственного за работу с

клиентом менеджера. Предложения, сформированные на основании клиентского профиля, чаще всего представляются обезличенно, то есть такие предложения, в сущности, мог бы получить любой клиент.

При этом мы уже замечаем, как некоторые поставщики финансовых услуг делают целый ряд шагов вперед. Например, немецкий Postbank отображает на сайте три своих основных продукта, выбор которых основан на анализе профиля конкретного клиента, а также направляет ему вполне уместные уведомления и предложения после того, как сбережения клиента достигают определенного уровня.

Австралийский Commonwealth Bank собирает в одном месте всю уместную информацию о клиенте и результаты общения с ним. Банк взаимодействует с клиентами на их персонализированных интернет-страницах с помощью веб-чатов, а также уместных в той или иной ситуации личных сообщений и предупреждений. Он ведет блоги и отображает диалоги с клиентом с помощью «универсального ресурса», в котором отображается вся коммуникация между банком и клиентом по таким вопросам, как одобрение займов, а также публикуются периодические новые банковские выписки.

Финансисты часто говорят о многоканальности, имея в виду вопрос: «Каким образом вести взаимодействие с клиентами?», хотя, с точки зрения самих клиентов, более уместным был бы вопрос: «В чем состоит суть моих связей как поставщика финансовых услуг?». (А, кроме того, потребителям было бы удобно, если бы компания взяла на себя труд сохранять всю информацию об общении с ними и достигнутых соглашениях).

## **Ориентация на клиента в режиме онлайн**

Игнасио Виллох Байод, представитель испанского банка BBVA: «Посетители нашего сайта получают доступ к различным кастомизированным продуктам и маркетинговым

предложениям, которые формируются на основе их профиля. Клиент сам определяет, каким образом должен выглядеть веб-сайт и какая информация должна быть представлена на нем – во многом, это отражает тот же подход, который мы используем в наших новых банкоматах. Мы не хотим перегружать посетителей сайта рекламой и маркетинговыми предложениями. Напротив, мы позволяем клиентам самим выяснить, какие продукты и услуги удовлетворяют их потребностям, и считаем этот подход более эффективным, чем прямая реклама. Поэтому наш сайт выстроен вокруг клиентов. И в первую очередь – вокруг их насущных потребностей. Продукты, удовлетворяющие эти потребности, предлагаются чаще остальных, а сообщения о них особым образом выделяются на сайте. К примеру, для потребности, описываемой как “управление повседневной финансовой деятельностью”, мы предлагаем такие продукты, как сберегательные счета и кредитные карты, а для потребности “получение кредита” предлагаются ипотеки и потребительские кредиты с периодическими взносами. Мы используем “мудрость толпы” для того, чтобы постоянно оценивать, к каким потребностям следует обращаться в первую очередь. Веб-сайт не просто демонстрирует имеющиеся у нас продукты, а скорее классифицирует потребности клиентов под заголовком: “Вот что потребителям нужно от нас сегодня”».

\* \* \*

Поставщикам финансовых услуг можно и нужно стать еще ближе к клиентам, чем в приведенных выше примерах. Им следует изучить, **каким образом нужно применять в своей работе такие принципы «близости», как аутентичность, личное внимание и сочувствие, и**

**внедрять их в свои удаленные каналы связи, контакты и сделки с клиентами.**

Создавайте личный контакт через удаленные каналы. Разнообразные новые технологии уже становятся привычными атрибутами повседневной реальности, особенно для более молодых потребителей. Исследование, проведенное в 2010 году в США компанией Cisco, показывает, что свыше 50 % представителей поколения Y имеет веб-камеру, а 40 % потребителей из поколения Y заинтересовано в общении с банковским консультантом через видеоканал. С точки зрения финансистов это может стать отличной возможностью оказаться рядом с потребителем, невзирая на физическую удаленность.

Для предложения своих услуг израильский United Mizrahi Tefahot Bank успешно внедрил новый канал под названием Mizrahi Tefahot LIVE Banking, совмещающий преимущества, возникающие при личном общении, и скорость общения. Помимо всего прочего, клиент может общаться с личным банкиром через наиболее удобный для себя канал (телефон, электронная почта, SMS, чаты и так далее), а при необходимости и устроить с ним видеоконференцию.

Когда мы задали вопрос о ключевых факторах успеха Нааме Гат, вице-президенту UMTB по маркетингу и развитию бизнеса, она ответила: «Прорывным фактором этой концепции оказалось создание виртуального отделения или, лучше сказать, отделения, не требующего физического присутствия. Это виртуальное отделение работает точно так же, как и обычное, имеет ту же структуру и те же рабочие процедуры. Каждому клиенту виртуального отделения назначается личный банкир, отвечающий за решение всех вопросов клиента. Клиенты оперативно получают информацию обо всем, происходящем на их счетах.



Более того, личный банкир является частью команды, состоящей из трех постоянно работающих сотрудников. В часы, когда личный банкир недоступен, его команда работает со всеми запросами клиента и отвечает на все его вопросы. Благодаря такой структуре, в любой момент времени в виртуальном офисе будет банкир, знающий и клиента, и его потребности». Затем она добавила: «В конце 2009 года, после первого года работы, LIVE-отделения, составляющие всего 2,5 % от общего числа отделений, управляют отношениями с 10 % наших новых клиентов».

### ***8. Активно тянуться к клиентам***

BRD, второй по величине банк Румынии, являющийся частью Groupe Société Générale, можно считать примером для подражания в вопросе активного контакта с клиентом. Его стратегия выстраивания близких отношений с клиентом заключается в том, чтобы оказаться там, где клиенты проводят свое свободное время.

## **Идти туда, где находятся клиенты**

BRD, второй по размеру банк в Румынии и входящий в состав Groupe Société Générale, создал целый ряд инновационных концепций активного движения к своим клиентам. Банк сфокусировался на идее прийти к клиенту в буквальном смысле слова. В 2009 году BRD получил две награды от Euromoney and Global Finance, назвавшего BRD «Банком года в Румынии». С этими выигрышными концепциями нас познакомил Сорин-Михай Попа, заместитель CEO банка BRD.

«Наиболее знакомой нам представляется концепция BRD Express, суть которой состоит в открытии небольших отделений в местах скопления потребителей, к примеру, в торговых центрах, аэропортах и университетах. Эти центры изменяют

часы своей работы, в основном в зависимости от изменения трафика людей вокруг отделения. С октября 2004 года открыто свыше 700 отделений BRD Express.

Затем мы разработали концепцию BRD Blitz, идеально подходящую для некоторых сельских районов. Отделение Blitz представляет собой мобильную разборную конструкцию, которая управляется двумя сотрудниками. Они работают в тандеме, примерно так же, как в обычном отделении. Часы работы такого отделения ограничены – максимально они составляют несколько часов в день и два-три дня в неделю. Такая схема работы делает отделения Blitz значительно менее затратными, чем традиционные отделения банков. На настоящий момент эта концепция уже запущена более чем в 80 регионах, а сеть BRD Blitz является второй по размеру среди банковских сетей в Румынии.

Также мы придумали концепцию BRD Mini, позволяющую сотрудникам нашего банка работать на территории клиентов. Компания-клиент выделяет для открытия BRD Mini помещение в своем здании. Наши сотрудники работают в нем один-два раза в неделю по два-три часа. Они исполняют все основные функции фронт-офиса, оказывая при этом консультации и решая проблемы. С помощью BRD Mini мы обработали около 12 % заявок клиентов BRD на получение потребительского кредита в период с 2006 по 2008 год – по сути, такой объем работы соответствует нормальной загрузке одного стационарного отделения.

Однако самой инновационной концепцией является, пожалуй, Vanco – конструкция в виде куба, в которой объединены банкомат, Robo (машина для автоматизированной оплаты счетов, спроектированная в виде достаточно привлекательного робота) и ЖК-дисплея, с помощью которого мы рассказываем потребителям о разнообразных продуктах и услугах. Основное преимущество подобной концепции –

мобильность. Конструкцию можно устанавливать и демонтировать в зависимости от потока потребителей. Изначально концепция запущена в ряде горных курортов и на побережье во время сезона отпусков. Первые же результаты продемонстрировали большой успех».

Подобным же образом действовали Citibank и HSBC, открыв несколько мобильных подразделений на курортах в Уругвае, где часто проводит свои выходные множество зажиточных уругвайцев и аргентинцев. CheBanca! открыла целый ряд мобильных отделений, которые работают на лыжных итальянских курортах зимой, а потом переезжают в Сан-Ремо на период проведения знаменитого музыкального фестиваля.

### *Идите туда, где люди тратят деньги*

Множество компаний по всему миру успешно продвигают свои финансовые продукты там, где люди ежедневно тратят свои деньги. Особенно успешна такая деятельность именно в моменты «готовности к покупке». Лучше всего это удастся ретейлерам, торгующим потребительскими товарами широкого спроса. Хорошо известны примеры британского ретейлера Tesco, ICA Banken в Швеции, Falabella в Латинской Америке (обязательно найдите в книге и прочитайте интервью о деятельности этой компании) а также Aeon Bank, проект японской сети супермаркетов Aeon.

Однако лишь немногие из них серьезно занимаются переходом в мир электронной коммерции. Бесспорным лидером с точки зрения инноваций в этом процессе является японская сеть Rakuten.

## **Связь банков и электронной коммерции**

Rakuten – крупнейший в Японии сайт онлайн-торговли, возможности которого позволяют 30 тысячам торговым представителям продавать около 50 миллионов различных

товаров через созданную в Rakuten платформу электронной торговли. Широко известное на японском рынке имя компании помогает ей успешно противостоять множеству клонов Amazon. Успех Rakuten во многом связан со стратегией компании, основанной на диверсификации. Ей принадлежит крупнейшая в Японии сеть по бронированию гостиниц, онлайн-портал и площадка для проведения аукционов. Помимо этого, не так давно конгломерат купил крупнейший японский онлайн-банк под названием e-Bank и превратил его в свое полноценное подразделение, переименовав в Rakuten Bank.

Некоторые преимущества консолидации для Rakuten кажутся достаточно очевидными: компания может снизить стоимость привлечения заемных средств, связаться с миллионами владельцев счетов, а также использовать для своих целей удобную для пользователей технологию работы бывшего e-Bank. К примеру, Rakuten уже получает свыше 20 % своих доходов от онлайн-работы через мобильные телефоны, и эта доля быстро растет.

Однако самое главное преимущество заключается в том, каким образом каждое приобретение усиливает существующую бизнес-модель компании. Все разнообразные виды деятельности компании – онлайн-портал, электронная коммерция, предоставление кредитов и организация платежей, услуги в области туризма и телекоммуникаций – связаны единой базой данных пользователей. Эта база данных обладает невероятно большим потенциалом для повышения знаний о пользователях, их предпочтениях и поведении. В настоящее время Rakuten владеет настолько полной и точной информацией, что большинство традиционных финансовых учреждений могут об этом только мечтать.

Очередной гигантский шаг сделан в 2010 году, с запуском нового совместного предприятия Rakuten и Baidu, главной поисковой системы Китая. Это сотрудничество, по всей

видимости, приведет к возникновению крупнейшей онлайн-торговой площадки по принципу B2B2C в Китае, что позволит Rakuten получить доступ и перенести свою бизнес-модель на крупнейший в мире рынок пользователей Интернета.

### ***9. Сопереживайте клиентам на всем протяжении их путешествия***

Включайте сопереживание и участие в способ организации своей работы и все направления своей коммуникации – это крайне важно с гуманистической точки зрения для жизни в человеческом измерении.

Сопереживание связано с мыслями и эмоциями клиентов, и для его создания нужно посмотреть на ситуацию глазами клиентов. Поэтому настоящее сопереживание не ограничивается правильной интонацией при общении – оно связано с отношением к происходящему и общей культурой компании.

Для большинства страховых компаний подача клиентом заявления о наступлении страхового случая запускает процесс оценки состоятельности его требования и расчета страховой выплаты. В целом держатели страховых полисов заинтересованы скорее не в том, чтобы получить деньги, а в решении возникшей у них проблемы. Понимание этого помогает активно выстраивать свою стратегию таким компаниям, как Progressive и Zurich Financial Services. (См. интервью с Тильманом Хенгевоссом об идее Zurich HelpPoint.)

Представители компании Allianz звонят клиенту через несколько дней после ДТП – но не для того, чтобы продать свои услуги, а для того, чтобы поинтересоваться у клиента, хорошо ли он себя чувствует и все ли у него в порядке. Это отличный пример отношения к клиенту так, как было бы приятно нам самим на его месте. Очевидно, что это приводит к повышению индекса NPS.

Все эти примеры свидетельствуют о том, **что демонстрация сопереживания должна стать основным принципом на всех этапах**

**путешествия клиента**, во всех процессах, точках соприкосновения, повседневной коммуникации, безупречной организации контакта с клиентом, в роли сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами и в маркетинговых мероприятиях. Управление ценностью клиентов обычно происходит за счет «толкающего» маркетинга и попыток организации перекрестных продаж. Однако если взглянуть на ситуацию глазами клиента, то начать следует с определения его потребностей, а лишь затем заняться маркетингом по принципу, используемому онлайн-ритейлером Amazon: «Другие похожие на вас клиенты купили вот такие продукты».

Сопереживание связано с воспринимаемым уровнем кастомизации клиентских впечатлений, подтверждающих, что ваша компания привержена интересам каждого отдельно взятого клиента и хочет выстроить с ним эмоциональные связи. В сущности, именно это и подразумевается под выражением «стать ближе».

### ***10. Протяните руку помощи***

Даже самые простые жесты со стороны компании могут выделить ее среди других. Чтобы посетители IKEA могли легче попасть в магазины компании, она запустила целый ряд полезных услуг: в Дании вы можете взять в аренду велосипед, во Франции – воспользоваться автомобилем в складчину, а в Нью-Йорке – бесплатно доехать до магазина на водном такси.

Подобные услуги создают для маркетинговой коммуникации новое дополнительное измерение: вместо того чтобы загружать людей коммерческими сообщениями, мы можем помочь им сделать повседневную жизнь проще или веселее. Цель состоит в том, чтобы повысить степень вашей полезности для потребителей. Этого можно добиться, если смотреть не только на сами продукты или услуги, но также и на окружающую их экосистему.

Все чаще мы замечаем, как финансисты начинают использовать эту концепцию, кто-то достаточно беззаботно, а кто-то – крайне серьезно.

## Рука помощи

- American Express поняла одну важную вещь: большинство компаний, принимающих их карточки, представляют собой небольшие компании, а средние держатели карт не имеют ничего против того, чтобы помогать небольшим бизнесам. AmEx стала одним из спонсоров проводимого каналом NBC Universal конкурса Shine a Light, в ходе которого люди делятся историями о своих любимых небольших компаниях, расположенных по соседству с их домами или местами работы. Победитель конкурса получает маркетинговую поддержку на 100 тысяч долларов США. AmEx приняла на вооружение присущее множеству людей беспокойство о судьбе небольших и крайне уязвимых компаний. Поэтому AmEx не просто рассказывает истории, но и активно демонстрирует, насколько большое внимание уделяет действиям в интересах таких небольших компаний.

- Страховая компания DKV, занимающаяся вопросами здравоохранения, показывает (с помощью сообщества ViveLaSalud), каким образом можно обращаться к интересам потребителей и помогать им. Речь идет о сообществе, которое потребители используют для того, чтобы получать информацию о различных вопросах здравоохранения – онкологических заболеваниях, диабете или беременности – и делиться ею. В рамках сообщества объединяются знания медиков, ассоциаций пациентов и других клиентов. Клиенты, имеющие свой личный профиль доступа, могут создать собственный «план здоровой жизни», в создании которого ему помогают медики, аккредитованные DKV. Люди, не входящие в число зарегистрированных клиентов, могут тем не менее получать важную информацию по вопросам здравоохранения через Twitter.

- Банк HSBC предлагает пассажирам, находящимся в аэропорте Хитроу, подборку статей из журналов, посвященных коммерции, политике, здоровью или спорту. Для того чтобы пассажирам было удобно читать эти статьи во время полета, HSBC брошюрует их в твердую журнальную обложку со своим брендингом.

### ***11. Говорите на языке потребителя***

Очевидно, что язык крайне важен для создания ощущения близости. Говорить на языке клиента важно всегда, в особенности в таких многоязычных странах, как Бельгия, Швейцария, Испания и США.

Но не переусердствуйте. HSBC разместила чипы RFID в кредитных картах клиентов. Это позволяло показывать клиентам рекламу на их языке каждый раз, когда они проходили мимо витрины банковского отделения. Так, американский турист, проходивший мимо офиса банка в Токио, мог видеть, как язык рекламного объявления меняется с японского на английский. Однако HSBC заметил, что клиенты пугались этого нововведения, так как не могли понять, каким образом оно работает.

Разговор на языке клиента не ограничивается устным и письменным общением с ним. Это также означает использование слов и понятий, соответствующих повседневной жизни.

*Откажитесь от жаргона и обратитесь к актуальным потребностям*

Рональд Понт, бывший директор по маркетингу и коммуникациям компании Fortis Insurances, говорит: «Крайне малая доля клиентов понимает используемый в отрасли жаргон или названия, которые дают своим продуктам банки и страховые компании. Существует огромный разрыв между языком, используемым финансистами, и миром, в котором живут их потребители. Исследования показывают, что потребители начинают свой мыслительный процесс с



обдумывания потребности, а не с размышлений о деньгах или финансовых продуктах. К примеру, они думают о не о деньгах как таковых, а о текущих домашних расходах, пенсионных накоплениях, средствах для оплаты учебы детей в колледже, средствах для развлечений, инвестиций, спекуляций и так далее. Ни смысл, ни суть потребностей практически никак не связаны с функциональными характеристиками того или иного финансового продукта, предлагаемого банками и страховыми компаниями. Примечательно, что категоризация банковских продуктов вообще никак не связана ни с уровнем благосостояния, ни с уровнем образования, ни с демографическими характеристиками».

*Выберите правильную тональность для рассказа историй из жизни*

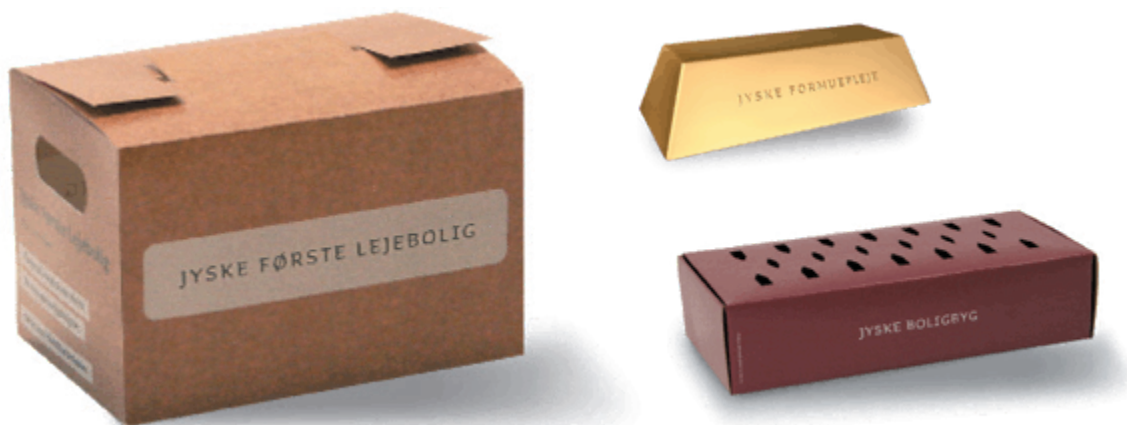
Истории из жизни значительно проще понять и запомнить, чем, к примеру, содержание листка с описанием свойств продукта. Истории способны гораздо лучше рассказать о потребности, приводящей к покупке финансового продукта. Именно истории в большей степени ассоциируются у потребителей с их повседневной жизнью. Для объяснения принципов финансового планирования японская страховая компания Sony Life показывает в своих офисах видеофильмы с участием реальных клиентов и их семей. В фильмах демонстрируется пример реального общения с семьей и создания кастомизированного страхового плана. Любым проявлениям беспокойства со стороны клиента компания может противопоставить множество визуальных материалов, видео и коротких историй из жизни. За счет рассказа с участием невымышленных героев Sony Life придает впечатлениям клиента более личный характер – клиент может найти в себе черты, общие с героями повествования, и поразмышлять над тем, насколько были бы применимы предлагаемые решения в его случае.

Американская страховая компания Farmers использует в своей работе так называемые правдивые истории. Исследования,

проведенные Farmers, показали, что потребители хотят видеть нечто настоящее и реальное. Поэтому компания не использует актеров, а ее истории рассказывают люди, которые на самом деле столкнулись с неожиданными и эмоционально затратными проблемами. Цель этого проекта состоит в том, чтобы помочь клиентам подготовиться даже к самым сложным событиям в жизни. Не случайно реклама этого проекта звучит как «Будьте готовы: реальная история от Farmers». К примеру, для упрощения разговора по вопросу страхования жизни эти правдивые истории приобретают в маркетинговой коммуникации форму разговора между клиентами и агентами.

### **Специальные предложения Jyske Bank**

Датский Jyske Bank создал целую серию продуктов для «различных стадий жизни». Стадии жизни представлены в виде материальных упаковок, которые можно поставить на полку. На каждой упаковке имеется специальный баркод, позволяющий получить доступ к информации и дополнительным инструментам с помощью активных сенсорных экранов в отделениях Jyske Bank. К примеру, вы можете воспользоваться программой для рисования и набросать эскиз дома своей мечты или определить, какой типа автомобиля может оказаться вам по карману. Другой пример – продукт «моя первая съемная квартира». Этот продукт упакован в небольшую коробку в форме дома. С его помощью, клиенты могут получить доступ к коротким видеофильмам с советом о том, как организовать небольшую теплую вечеринку или как наиболее умно распорядиться возможностями того или иного уместного финансового продукта.



## ***12. Используйте мобильную связь как инструмент повседневной жизни***

Прогнозы о прорывном росте мобильных приложений для банковской деятельности и оказания прочих финансовых услуг звучат уже много лет. Однако на самом деле активный рост финансовых операций через мобильные телефоны так и не начался. Многим казалось, что банковские операции через мобильные телефоны будут достаточно ограниченными; речь шла в лучшем случае о получении сообщений о состоянии баланса или обновлений в условиях договора ипотечного кредитования. Однако вся ситуация коренным образом изменилась после появления смартфонов во главе с iPhone.

- Проведенное в 2011 году компанией TNS исследование показывает, что число абонентов мобильной связи в мире (5,3 миллиарда человек) превышает количество банковских счетов (1,6 миллиарда) и персональных компьютеров (1,1 миллиарда) вместе взятых. По данным International Data Corporation (IDC), особенно быстро растут продажи смартфонов – в 2010 году их продано 302,6 миллиона, что на 74,4 % выше уровня 2009 года.
- Данные Google User Behavior Study за 2010 год показывают, что 79 % владельцев смартфонов с выходом в Интернет используют их для совершения покупок.

- Расчеты количества людей, пользующихся мобильным доступом к финансовым услугам, показывают, что их число к 2015 году будет колебаться в пределах от 500 миллионов до 1 миллиарда. Большинство исследователей соглашались с тем, что основным рынком мобильных банковских услуг будет Азия, а также Ближний Восток и Африка, где мобильные телефоны служат отличным способом охватить банковскими услугами прежде неохваченные группы населения.

- Отличных результатов можно добиться и в области мобильных приложений для богатой аудитории. Проведенное в 2011 году исследование MyPriveBanking показало, что лишь половина из 30 крупнейших мировых частных банков и финансовых управляющих предлагают своим клиентам мобильные приложения, и лишь 10 % предлагают приложения с более широким функционалом, чем представлен на их веб-сайтах.

Потребители уже давно хотели получить возможность делать на ходу то же самое, что делают на своих компьютерах. Благодаря развитию беспроводных технологий, и (что еще более важно) улучшению качества экранов и интерфейсов, банки могут исполнить свое обещание и быть доступными для клиентов всегда и везде. В результате в восприятии потребителей практически стерлась граница между мобильными финансами и финансами в онлайн. Более того, судя по данным исследования Cisco, проведенного в 2011 году, в 2015 году в мире будет около 788 миллионов пользователей Интернета, подключающихся к нему исключительно через мобильные каналы.

Однако помимо очевидных шагов в области мобильных технологий можно сделать и много нового. С момента появления первых смартфонов все больше потребителей находятся в онлайн, даже когда их компьютеры выключены, и теперь их количество достигло критической массы. Потребители финансовых услуг

получили возможность иметь информацию, принимать решения, исполнять их, а также оценивать уровень предоставленного сервиса. Финансовые учреждения могут сопровождать своих клиентов всюду, куда бы те ни направлялись в реальном мире. Размер и портативность, наличие приложений и GPS вдохновляет разработчиков на создание все более уместных для потребителей продуктов. Это позволяет банкам стать по-настоящему ближе. Речь в данном случае идет и о создании новых, более простых способах платежа, и о ведении социальных диалогов, и о возможности публиковать и читать информацию.

### **Мобильные телефонные приложения, помогающие выиграть в конкурентной гонке**

- Американская страховая компания State Farm вывела на рынок приложение для iPhone под названием Pocket Agent. При несчастном случае клиенты могут воспользоваться приложением для того, чтобы сообщить о деталях произошедшего, нарисовать схему, сделать фотографии и представить их компании вместе с заявлением о наступлении страхового случая. Приложение также позволяет клиентам найти ближайшую бензоколонку, тягач, ремонтную мастерскую и – что неудивительно – ближайшего агента State Farm. Таким способом State Farm удалось буквально закрепиться в кармане каждого своего клиента.

- Проект Jibun Bank запущен в 2008-м совместными усилиями Bank of Tokyo Mitsubishi и компании KDDI, японского телекоммуникационного оператора. Эти компании обладают весомой репутацией в глазах японских потребителей. В отличие от остальных банков, для которых мобильное банковское обслуживание представляет собой вторичный канал общения, в случае Jibun мобильный телефон оказывается основным

каналом связи, который поддерживается веб-сайтом и круглосуточно доступной системой телефонных операторов. Менее чем за год банку удалось привлечь свыше 700 тысяч клиентов, особенно относящихся к более молодому сегменту.

- Российские банки успешно внедрили телефонные приложения для работы со счетами с помощью мобильного телефона. Например, приложение Альфа-Банка под названием «Альфа-Мобайл» позволяет своим клиентам не только оплачивать услуги мобильного телефона и Интернета или осуществлять переводы со счета, но также помогает найти ближайший банкомат или узнать курс валют.

В чем заключается ключ к успеху этого проекта? Банк всего лишь смог упростить многие процессы. Банковское обслуживание в Японии часто сопровождается неразберихой или потерей времени при проведении множества операций. Цель Jibun состоит в том, чтобы обеспечить проведение всех банковских операций (в том числе платежей и денежных переводов) через мобильные телефоны. Потенциальные клиенты могут открывать счет, сфотографировав свой официальный документ на мобильный телефон и отправив изображение в банк (такая же процедура используется в Rakuten Bank). Затем банковские системы удостоверяют и подтверждают личность нового клиента. Сравнительно молодой и быстрорастущий Jibun Bank демонстрирует всем остальным игрокам, каким образом банк может стать мобильным.

Мобильные телефоны являются важным инструментом в жизни человека, и это утверждение стало еще более справедливым после возникновения и роста рынка смартфонов. Как мы уже обсуждали в главе 4 (посвященной «мудрости толпы»), смартфоны стали наиболее важным каналом для социальных медиа и средством, позволяющим стать ближе к потребителям и выстроить с ними новые отношения. Они дают возможность не только узнать о

состоянии текущего и сберегательного счета, но и воспользоваться предложением дополнительных услуг, которые по-настоящему способны поддержать клиента в его повседневной жизни. **Мобильные телефоны дают поставщикам финансовых услуг возможность оказаться ближе к своим клиентам и даже стать частью их жизни.**

Основной вопрос состоит в том, как оказаться в кармане клиента и при этом не быть слишком навязчивым. Франсуа Косте из компании Аха сказал нам: «Не так давно мы внедрили в Испании и Португалии возможность заявлять о наступлении страхового случая в безбумажной форме с помощью смартфонов. Наши клиенты также могут наблюдать в онлайн за всеми этапами ремонта автомобиля или обработки их заявлений. Рынок пока только начинает знакомиться с этими приложениями, однако уже очевидно, что они предлагают более удобный способ контакта с нашими клиентами».

# Приложения



## **Быть ближе: банковские услуги доступны всем**

*Для решения задачи обеспечения качественных банковских услуг в малонаселенных городах России, коммерческий банк «Ренессанс Капитал» (работает под брендом «Ренессанс Кредит») создал собственную сеть агентов, что является эффективной моделью близкого общения с клиентами. Алексей Левченко, председатель правления банка, рассказал нам, как родилась эта идея и насколько она успешна.*

### **– Как вы пришли к идее создания сети собственных агентов?**

– Россия является самым большим по площади государством мира. Ее территория занимает более 17 миллионов квадратных километров и здесь проживают 143 миллиона человек. Чтобы эффективно работать и оказывать качественный сервис на такой огромной территории, банкам необходимо учитывать географические и социально-экономические особенности огромной страны. Например, 30 % россиян сосредоточено в 12 городах-миллионниках и крупных городах с населением численностью свыше 500 тысяч. В средних городах численностью от 100 до 500 тысяч проживает около 20 % населения. Оставшаяся половина россиян живет в небольших городах, а также сельской местности.

С точки зрения доступности банковских услуг и сервиса в лучшем положении находятся горожане из первых двух групп. Потому что именно крупные и средние города наиболее интересны как универсальным, так и розничным банкам для открытия отделений. Высокая интенсивность потока клиентов в банковских офисах повышает эффективность их работы. Самая неординарная ситуация с банковскими услугами складывается в городах численностью менее 100 тысяч человек. Здесь есть отделения банков, но, как правило, их немного – не более пяти. Если же в населенном пункте проживают не более 20 тысяч человек, то банки, с большой долей вероятности, обойдут его вниманием. Необходимо также учесть тот

факт, что 45 % россиян находятся в возрасте свыше 45 лет. А это люди, многие из которых, несмотря на бурное развитие мобильной связи и Интернета, не пользуются веб-системами или делают это крайне неактивно. И поэтому не являются пользователями банковских услуг через Интернет.

При этом у жителей небольших населенных пунктов также есть потребность в финансовых услугах. Одним необходимо делать крупные покупки или ремонт, а также приобретать вещи и услуги, на которые не хватает собственных средств. Другие хотели бы сохранить свои сбережения от инфляции и приумножить их на депозитах. И хорошо, если в городе есть хотя бы один банк. Но самое интересное – этим людям свойственна одна особенность. Взаимодействию в отделении банка с вышколенным, «застегнутым на все пуговицы» банкиром житель, например, Заинска или Вичуги предпочтет общение с соседом или другом сидя на кухне. Поэтому, если друг или сосед будет агентом банка, то клиент с большим удовольствием будем работать с ним, а не ходить в банк или ездить в соседний город.

Понимая эту особенность, «Ренессанс Кредит» одним из первых среди банков приступил к созданию сети собственных агентов. Первые агенты приступили к работе в конце 2009 года. Сегодня их количество составляет около 2 тысяч и растет запланированными темпами.

**– В чем основная задача агентов?**

– С помощью агента клиент может взять кредит или оформить вклад. При этом многие агенты – это люди, которые ранее воспользовались продуктами и услугами «Ренессанс Кредит» и остались довольны качеством обслуживания. Такие агенты готовы транслировать свою лояльность и предоставлять такой же качественный сервис своим друзьям и знакомым. Что повышает уровень комфорта для клиента при его взаимодействии с банком в любом населенном пункте. Вне зависимости от его величины.

**– Насколько клиенты стали больше доверять банку «Ренессанс Кредит» благодаря общению с агентами?**

– Мы видим рост доверия к «Ренессанс Кредит» в целом и считаем, что это результат нашей работы, направленной на повышение лояльности клиентов. Стоит отметить, что каждый пятый клиент приходит к агенту по рекомендации своих знакомых. Это в два раза больше, чем полтора года назад, когда стартовал агентский проект.

**– Насколько этот проект успешен с точки зрения привлечения клиентов?**

– В регионах, где развита наша агентская сеть, сегодня каждый десятый вкладчик и каждый четырнадцатый человек, желающий взять кредит, поступают от агентов. Это хороший результат, особенно принимая во внимание дату старта и период тестирования проекта. Направление по привлечению депозитов заработало в полную силу только во второй половине 2010 года, а работа с кредитными заявками через агентов в настоящее время проводится в тестовом режиме в нескольких городах.

## **Чему частные банки могут научиться у люксовых марок**

*Жан-Ноэль Канферер, профессор парижской школы HEC, соавтор книги *Luxe Oblige*.*

### **– Чему частные банки могут научиться у люксовых марок?**

– Когда мы произносим слова «люкс» или «роскошь», в голову сразу приходят товары класса люкс, которые производят во Франции или в Италии под всемирно известными марками типа Louis Vuitton, Chanel, Cartier, Van Cleef, Dior, Ferrari, Zegna, Bvlgari и т. д. Хотя их успех неоспорим, но сами они кажутся настолько далекими от того, чем занимаются частные банки, что невольно задаешься вопросом, могут ли банки что-либо позаимствовать из опыта этой сферы.

Значительно яснее картина становится, как только мы четко разделяем между собой три значения слова «люкс». Понятие «люкс» можно понимать как концепцию, как сектор экономики и как стратегию. Люкс как концепция – это нечто размытое, субъективное, спорное. Каждый понимает, что это такое, но объяснить, как правило, затрудняется. То, что считает люксом один человек, неоднозначно для другого.

Люкс как сектор экономики связан с организациями, которые ставят во главу угла исключительность своих клиентов: это, к примеру, Comité Colbert во Франции или Altagamma в Милане. Что примечательно, эти организации не занимаются оценкой с точки зрения люкс-брендов и моделей автомобилей или отелей.

Но для области частного банковского обслуживания имеет значение как раз третий аспект – люкс как стратегия с точно определенными принципами, со строжайшими ограничениями – и при этом с фантастическими результатами.

Иными словами, речь идет о более широком представлении о сфере люкс – забудьте про модную одежду, дорогую кожу, часы и украшения. Стратегия люкс терпеливо и последовательно выстраивалась годами, точнее, десятилетиями, благодаря фирмам, которые (помимо прочего) безукоризненно соблюдали определенный кодекс определенных принципов, в целом противоположных принципам работы других секторов экономики.

Мы в нашей книге *Luxe Oblige* даже окрестили их «противозаконными», подчеркнув глубину их отличий от принципов традиционного менеджмента.

Чтобы понять, что же такое стратегия люкс, необходимо отказаться от распространенного убеждения, что люкс – это лучшее из лучшего. Нет, люкс просто существует вне общих категорий. Поэтому применить к области частного банковского обслуживания стратегию люкс означает нечто иное, чем создать частный банк премиального уровня. Стратегия премиум предполагает лишь иную форму преподнесения услуг, поэтому для нее важно сравнение с другими игроками на рынке. Тогда как стратегия люкс – которая, безусловно, включает и особые услуги, и особенный, лучший сервис, – отличается тем, что приближает клиента к его мечте, к миру, частью которого он мечтает стать, к миру безупречности и легендарности. То есть логика премиум строится на сравнении, а логика люкс – на превосходстве. Люкс есть нечто особое, он прежде всего требует неприкосновенности, отказа от сравнений. Он трепетно обращается с традицией, легендой, историей и легендарными клиентами, на которых и строится эта «экономика для избранных». Этот образ жизни сопровождается поддержкой немалого количества международных юридических и консалтинговых бюро.

Для клиента всегда есть два аспекта: «внутренний» и «внешний люкс». Первое предполагает определенный порядок организации услуг. Второе – это удовольствие от признания со стороны равных.

Мне могут возразить, что второй аспект противоречит сути частного банковского обслуживания: ведь речь идет о частном

пространстве, в котором естественным образом исключается присутствие других. Но это совсем не так. В этом и состоит парадокс частного банка: с одной стороны, его клиенты требуют полной анонимности, а с другой – обожают тайные знаки (вроде специальных кредитных карт), позволяющих ненавязчиво показать «своим», клиентом какого частного банка они являются. В этот самый миг они покидают сферу «банк – клиент» и попадают в своего рода клуб для избранных. Однако важно помнить, что для клиента в личном общении класса люкс имеет значение личность банкира-собеседника, а не частное банковское обслуживание как таковое, то есть важен контакт один на один. Именно поэтому марка люкс № 1 в мире – Louis Vuitton – продает свою продукцию только в фирменных магазинах и нигде больше: только так возможно гарантировать клиенту персонализированное обслуживание.

Клиент Louis Vuitton также ожидает признаков своей эксклюзивности, то есть отличия от других. Вот чего, к сожалению, не учла Air France, включив в мифический Клуб-2000 значительно больше двух тысяч членов. Это число поддерживало мифологию «группы сверхмужчин и сверхженщин», существующих над толпой – как в прямом, так и в переносном смысле. Под натиском желающих Air France выиграл в количестве членов – но потерял элиту.

А вот типичным примером следования стратегии люкс можно считать фирму Bain, консалтинговую компанию, репутация которой не нуждается в доказательствах. Когда к ней поступают запросы об оказании услуг, она первым делом узнает, с какими другими компаниями сотрудничает потенциальный заказчик. И если в Bain решают, что эти контрагенты не соответствуют ее планке, то услуги не предоставляются – таким образом, Bain выбирает клиентов не ниже определенного уровня. Вот почему их клиенты сохраняют верность фирме. И таким образом марка, культивирующая избранность, обретает ценность в долгой перспективе. Ее владельцы обязаны охранять своих клиентов от не-клиентов, ставя высокую планку и заставляя всех признавать ее. При этом желание стать

клиентом банка только возрастает от осознания стоящих на этом пути препятствий.

Еще один аспект стратегии люкс – она является для клиентов дорогой к высокому стилю жизни. Стать клиентом банка «Ротшильд» – это, вне всякого сомнения, означает прикоснуться к легенде, но, кроме того, – войти в общество, которое ведет наиболее насыщенный, гедонистический, изысканный образ жизни. Ведь неслучайно у банка столь тесные отношения с поставщиками престижнейших марок бордоских вин, коллекционерами современного искусства, яхтсменами, клубами верховой езды...

Таковы несколько из множества признаков, к сожалению, изложенные здесь вкратце, отличающие класс люкс от класса премиум. Очевидно, что они вполне применимы и в сфере частного банковского обслуживания. А кое-кто уже взял эту концепцию на вооружение.

## **Индийские финансовые учреждения – много возможностей на домашнем рынке**

*Индийская банковская и финансовая система смогла достаточно легко пережить кризисный период, благодаря незначительной доле рискованных активов и деривативов у банков, а также из-за низкой доли присутствия в Индии иностранных финансовых учреждений. В то же самое время индийские компании и экономика страны в целом начинают играть все более важную роль в глобальной экономике. Означает ли это, что в ближайшем будущем мы можем ожидать, что индийские финансовые компании станут крупными международными игроками? Мы обсудили этот вопрос с профессором Нирмалайя Кумаром из London Business School, автором книги India's Global Powerhouses.*

**– В списке 500 глобальных финансовых брендов лишь 18 являются индийскими, однако 13 из них в течение прошлого года улучшили свои показатели, и в 2011 году ценность индийских банковских брендов выросла на 19 %. Как вы оцениваете положение индийских финансовых учреждений?**

– Они демонстрируют отличное позиционирование. Прежде всего, они управляются достаточно консервативно. Они не вовлечены в рынки экзотических финансовых инструментов и в целом обладают достаточно хорошим финансовым положением. Более того, индийские банки используют достаточно серьезную модель организации сбережений. Благодаря склонности населения к сбережению средств, их доля на индийском рынке значительно растет.

**– В чем вы видите сильные черты индийских финансовых компаний, позволяющих им успешно конкурировать на международных рынках?**



– Индийские финансовые учреждения используют модели, отчасти копирующие модели западного мира, то есть они не предлагают миру ничего совершенно нового или отличающегося. Однако представляется важным, что они могут работать со значительно меньшими издержками и использовать более качественные модели, позволяющие дотянуться до самого основания клиентской пирамиды.

Банки смогли найти способ достучаться до самых бедных сегментов рынка, и теперь обслуживают значительное количество их представителей. Страховые компании могут продавать недорогие страховки с минимальными затратами, используя для этого мобильные сети.

Эту модель сложно перенести на западные страны, так как никто в них не покупает подобные дешевые страховые продукты. Однако, несмотря на это, индийские финансовые организации обладают высокой эффективностью работы, которую можно применять и к деятельности на других рынках, в том числе и в западных странах.

**– Каким образом проявляется интернационализация индийской финансовой системы?**

– Скорее всего, вы увидите, как на ваших рынках появятся индийские финансовые учреждения – примерно так же, как сейчас появляются японские. Кое-кто уже вышел на новые рынки, например банк ICICI, успешно дебютировавший в Великобритании, или State Bank of India, открывший несколько отделений за границей.

Однако в целом я не считаю, что в ближайшем будущем интернационализация примет значительные размеры. Домашний рынок кажется банкам более привлекательным. Никакому из них не имеет смысла выходить на внешние рынки, когда их собственный, домашний рынок финансовых продуктов растет на 20 % в год. Если они и выходят за границу, то чаще всего для того, чтобы помочь индийским компаниям и учреждениям. И в этом случае им не нужно много работать над строительством своего бренда.

**– Означает ли это, что усилия будут сосредоточены в основном на местном, индийском рынке?**

– Финансовые учреждения будут там, где есть деньги. Таким образом, будущее финансовых учреждений – за Китаем и Индией. Компании, оказывающие финансовые услуги, будут фокусироваться на этих двух странах. Самые крупные из них – как местные, так и западные компании, работающие в Индии и Китае, – станут развиваться высокими темпами.

Многие западные компании, такие как Standard Chartered, HSBC и Citibank, уже имеют на этих рынках значительные позиции. Они планируют фокусировать свои усилия на сравнительно более богатых сегментах, так как их структура затрат не позволяет эффективно конкурировать в бедных сегментах.

## **Давайте клиентам то, что им нужно, и когда это важнее всего**

*Каким образом страховая компания может стать ближе к клиентам в условиях, когда страховки сами по себе не вызывают у них интереса? Компании Zurich Financial Services удалось понять обратное: существуют моменты в жизни, когда страховая компания может оказаться очень близко к потребителям. И это знание позволяет Zurich выделиться среди прочих конкурентов. Тильман Хенгевосс, Chief Marketing Officer и руководитель направления корпоративного развития в швейцарском подразделении Zurich Financial Services, объяснил нам, каким образом система HelpPoint позволяет Zurich давать клиентам то, что им нужно, и тогда, когда это важнее всего.*

### **– В чем заключается идея Zurich HelpPoint?**

– В нашей отрасли принято считать, что страхование – это бизнес с низкой степенью вовлеченности клиентов. Однако мы, нацелившись на рост, пытались найти способ доказать свою пользу и ценность. Нам удалось осознать одну совершенно ясную тенденцию: в жизни существуют моменты, когда степень вовлечения потребителя крайне высока, и чаще всего это связано с какими-то серьезными бедствиями или проблемами. Именно поэтому мы решили положить в основу нашей стратегии идеальный сервис в моменты, когда клиент сталкивается со значительным ущербом. Эту схему работы мы и называем Zurich HelpPoint: в ней объединены советы, решения и сервисные предложения, на идеальной работе с которыми сфокусирован каждый из нас, 60 тысяч работников Zurich. Мы участвуем в реальном решении проблем, а не просто в выплате страховых сумм.

### **– Что делает идею Zurich HelpPoint уникальной?**

– Оказывая услуги в критические моменты, мы ставим себя на место клиентов и помогаем им решить самые насущные проблемы. В Швейцарии мы открыли свыше 100 автомобильных сервисных центров HelpPoint, в которых наши клиенты могут сразу заполнить заявление о наступлении страхового случая и отдать машину в ремонт. Это решение помогает клиентам одновременно в нескольких направлениях; мы предлагаем небюрократический способ обработки заявлений о наступлении страхового случая, а ремонт машины начинается немедленно. Кроме того, мы предоставляем пожизненную гарантию на сделанный нами ремонт и обеспечиваем клиенту неограниченные возможности для мобильности.

Наша система Home Care Line предлагает столь же идеальный сервис для решения проблем в доме клиентов – к примеру, у клиента может прорвать трубу в ванной воскресным утром, и Home Care Line возьмет на себя услуги по оперативному поиску сантехника. Кроме того, с помощью сети MediPoint наши клиенты получают привилегированный доступ к услугам медицинских специалистов в случае тяжелой травмы или серьезного заболевания. В Японии Zurich Financial Services запустила услугу, позволяющую жертвам аварий и несчастных случаев использовать услугу по оперативному доступу к Zurich Claims Centre – для этого им достаточно всего лишь поднести мобильный телефон к специальному стикеру на ветровом стекле и нажать кнопку набора номера.

Эта услуга, подкрепленная GPS-технологией, позволяет определить место аварии или поломки, что значительно сокращает время реакции с нашей стороны.

В США мы запустили специальный автобус Mobile Claims Center, который оказывается на местах лесных пожаров, торнадо, ураганов и других природных бедствий, каждый раз производя серьезное впечатление на собравшихся. В ходе Олимпиады в Пекине наше подразделение Global Specialties обеспечило клиентов Zurich,

направлявшихся на массовые мероприятия, полезной информацией и номерами контактных телефонов на так называемых Z-cards, а полевой персонал помогал им в ходе мероприятий каждый раз, когда они нуждались в неотложной медицинской помощи или совете относительно перемещения по городу. Наша группа Risk Engineering поддерживает деятельность веб-сайта [riskfeatures.com](http://riskfeatures.com), на котором корпоративные клиенты могут получить информацию о том, как мы оцениваем те или иные природные опасности, а также воспользоваться нашими советами о том, как минимизировать связанные с ними риски. Можно привести буквально тысячи других примеров того, как Zurich концентрируется на интересах клиентов, однако они не столь зрелищны.

**– Каковы были ваши результаты?**

– Из наших регулярных опросов швейцарских клиентов о качестве обслуживания мы знаем, что клиентам по-настоящему нравятся наши услуги, связанные с удовлетворением их претензий. По данным последнего опроса 97 % клиентов, которым мы оказали содействие, сообщили, что порекомендуют нас своим друзьям и членам семьи, а 96 % продолжают пользоваться нашими страховыми продуктами.

Более того, наша сеть HelpPoint помогает снизить расходы на ремонт почти на 15 %. Все эти услуги и ценовые преимущества доступны всем клиентам с помощью нашей партнерской сети в рамках проекта HelpPoint Plus, запущенного в нашем автостраховом подразделении. В наши дни не менее трети новых компаний, занимающихся автострахованием, используют в том или ином виде концепцию HelpPoint Plus.

Экономический кризис подтвердил наши прежние мысли – самое главное заключается в том, чтобы раз за разом помогать клиенту в моменты истины. Мы знаем, что можем сделать то, что не могут многие другие, – оказаться рядом с нашими клиентами в тот момент, когда они как никогда хотят сотрудничать с нами.

## **Более широкое значение «соседства»**

*Rabobank Group предлагает финансовые услуги в 46 странах. И хотя новые времена требуют новых подходов, успех работы Rabobank основан на его прежних ценностях и связях, которые активно адаптируются к новым обстоятельствам. Сипко Шат, член правления Rabobank Nederland, рассказывает нам о том, каким образом Rabobank смог использовать свой «старый стиль» для банковской работы в новых условиях.*

### **Цели клиентов и участников – прежде всего**

Rabobank работает на благо общества уже свыше ста лет. Традиционно фермеры объединялись в кооперативы с тем, чтобы вместе нести бремя кредита и поддерживать друг друга как в скудные, так и в тучные годы. Rabobank до сих пор придерживается этого принципа, так как знает, что сотрудничество в данном случае будет взаимовыгодным. Rabobank – это не компания, деятельностью которой управляют акционеры, а организация, ставящая во главу угла цели своих клиентов и участников. Эта организация создана клиентами для того, чтобы помогать клиентам. Разумеется, за последнюю сотню лет изменился и наш банк, и весь банковский ландшафт, и наши клиенты, однако мы продолжаем хранить верность своим корням и бизнес-принципам.

Финансовый кризис обозначил преимущества кооперативных структур сильнее, чем когда-либо прежде. Кооперативная модель, вкупе с устойчивой политикой в области компенсации за труд и солидными финансовыми результатами, позволили Rabobank Group получать более-менее стандартные финансовые результаты, невзирая на нынешний кризис. Наш консервативный подход позволил нам безопасно пройти период экономического спада, сохранив при этом самые высокие оценки в области доверия потребителей. Это придает нам уникальное место в мире и

обеспечивает реальные финансовые преимущества и для нас самих, и для наших клиентов.

### **Глубокое знание бизнеса наших клиентов как основа истинной дополнительной ценности**

Мы до сих пор, хотя и в значительно больших масштабах, сосредоточиваем свое внимание на клиентах, производящих продукты питания или занимающихся сельским хозяйством в глобальных масштабах. Однако при этом мы держимся корней, используя для своего преимущества знания, полученные нами на протяжении многих лет своей истории.

Мы развили обширную сеть, цель которой – финансирование сельскохозяйственных компаний и производителей продуктов питания. Кроме того, нам удалось досконально понять суть бизнеса наших клиентов. В таких традиционно сельскохозяйственных странах, как Австралия или США, мы концентрируемся в основном на долгосрочном финансировании хозяйств. На развивающихся рынках более актуальны краткосрочные кредиты на период жатвы. К примеру, Индия только начинает рост в области производства продуктов питания и сельскохозяйственного производства. Само производство в стране достаточно сильно фрагментировано, а системы логистики и инфраструктуры недостаточно развиты.

### **Делиться тем, что мы знаем, с клиентами и сообществами**

Нам крайне важно позволить своим клиентам пользоваться нашим знанием. Мы обладаем уникальной информацией в области рынков сельского хозяйства и продуктов питания. Восемьдесят аналитиков и исследователей в отделе Food & Agribusiness Research and Advisory постоянно отслеживают различные глобальные тенденции и товаропотоки во всех основных секторах. Это знание способно помочь нашим клиентам из всех звеньев производственной цепочки. Мы также организовали широкомасштабный проект под названием Captains-of-Industry и

целый ряд региональных и национальных консультационных советов, помогающих сохранять тесный контакт со всеми ключевыми заинтересованными сторонами в области сельского хозяйства и производства продуктов питания. Порой к Rabobank за советом обращаются даже правительства. Представители таких развивающихся стран, как Китай, Индия и Бразилия обращаются к нам за помощью в деле развития сельского хозяйства. В наши дни сельскохозяйственный сектор оказался в самом центре дискуссий по вопросам устойчивого развития, безопасности и нехватки ресурсов.

### **Близость с точки зрения отношений и приверженности**

И хотя за последние сто лет значительно увеличились масштабы индустрии, вырос уровень профессионализма и требований со стороны клиентов, неизменным осталось наше стремление быть ближе к клиентам и участникам нашей бизнес-модели. Мы имеем в виду не только географическую близость с точки зрения расположения отделений, но и другие аспекты – близость к интересам наших клиентов, их семей, их сообщества и их мира.

Мы вступаем в диалог с нашими клиентами с помощью комитетов по работе с потребителями, круглых столов по обмену знаниями. Общение с розничными клиентами порой происходит прямо за кухонным столом у них дома, а с корпоративными клиентами – в залах заседаний компаний. Мы постоянно встречаемся с нашими клиентами, делимся с ними знаниями, слушаем, учимся и отвечаем на их вопросы. Примером этого подхода служит наша структурированная консультация для типичного клиента. Эти консультации, в сущности, представляют собой фокус-группы и другие отличные возможности для того, чтобы стимулировать диалог между ключевыми клиентами и Rabobank. Они не только повышают степень клиентской лояльности, но и помогают Rabobank лучше других понимать, в чем состоят потребности рынка.

Мы стремимся к поддержанию надлежащего баланса между уважением к местной культуре и традициям с одной стороны и



своими основополагающими ценностями при каждом общении банка с клиентами – с другой. Сохранение этого баланса должно привести к формированию устойчивых связей с нашими клиентами и сообществами, в которых мы действуем. Мы нацеливаемся на создание взаимной долгосрочной приверженности в отношениях с клиентами.

И хотя нам порой приходится принимать непростые решения, мы пытаемся смотреть вперед и обращать внимание не только на текущую ситуацию. Это означает, что мы будем продолжать диалог с клиентами и в плохие, и в хорошие времена. Вот таким образом мы используем свой «старомодный стиль» для того, чтобы занять лидирующие позиции и твердо укорениться в современном обществе.

## **Новые впечатления и новые стандарты розничного банковского обслуживания**

*В сентябре 2005 года Deutsche Bank открыл в Берлине отделение Q110 – The Deutsche Bank. Оснащенное новейшими технологическими решениями отделение Q110 предлагает клиентам уникальные, ни с чем не сопоставимые впечатления от общения с банком. Альфредо Флорес, руководитель глобального подразделения Deutsche Bank PBC по вопросам маркетинга и коммуникаций, так говорит о важности предоставления клиентам банка самых передовых предложений в области розничного обслуживания.*

### **– В чем смысл существования Q110?**

– Q110 позволяет нашим клиентам испытать совершенно новые впечатления – в нем существует атмосфера комфорта, способная превратить каждый визит в банк в настоящее событие. Если традиционные отделения не всегда привлекают клиентов, то этого точно не скажешь о Q110. В этом отделении объединились технологические инновации и свежайшие идеи, связанные с самыми новыми трендами. К примеру, Q110 предлагает финансовые продукты, которых можно коснуться. Наши «финансовые коробки» превращают достаточно абстрактные финансовые продукты в материальную вещь. Более того, в Q110 клиентам предлагается расширенный пакет услуг, значительно превосходящий все, чем предлагают обычные отделения. Эти предложения специально созданы для того, чтобы привлечь клиентов к Deutsche Bank будущего. К примеру, в концепцию Q110 естественным образом укладывается просторный холл с напитками и едой. Это позволяет превратить отделение в удобное место, где можно провести время или поболтать с глазу на глаз с банковским консультантом. Более того, там даже открыт магазин одежды, предлагающий клиентам эксклюзивную коллекцию вещей, тщательно отобранных такими

партнерами банка, как Harrods или MUJI. Меню в холле и модели в магазине одежды регулярно обновляются, что создает особый стимул приходить в Q110 еще и еще. Дети посетителей Q110 могут провести время в детском уголке под присмотром специально обученного сотрудника.

**– Каким образом Deutsche Bank извлекает прибыль из деятельности Q110?**

– Q110 представляет собой лабораторию, в которой мы активно тестируем концепции розничного банковского обслуживания будущего. Должен сказать, что это крайне успешная лаборатория. Клиентам нравятся те удивительные впечатления, которые они могут испытать в Q110. Судя по данным опросов, 91 % всех посетителей оценивает нашу инновационную концепцию на отлично или хорошо. С момента открытия отделения в 2005 году, его посетили свыше 900 тысяч человек. Поэтому никого не должно удивлять, что Q110 смог привлечь на 50 % больше клиентов в Deutsche Bank, чем сопоставимые отделения.

Можно сказать, что Q110 формирует новый стандарт розничного банковского обслуживания – как для самого Deutsche Bank, так и для отрасли в целом. Концепции, доказавшие свою успешность в Q110, начинают внедряться по всей сети отделений, позволяя всем клиентам Deutsche Bank пользоваться протестированными в Q110 инновациями.

**– Каким образом финансовый кризис повлиял на важность внедрения таких инновационных концепций, как Q110?**

– Кризис оказал невероятное влияние на всю отрасль. Перед розничными банками в наши дни встает масса задач. Утрата доверия со стороны потребителей, ужесточение законодательства и рост конкуренции явным образом приводят к снижению прибыльности во всей финансовой отрасли. Тем не менее у розничных банков до сих пор сохраняются возможности для существенного роста бизнеса, особенно для тех, кто совмещает банковское обслуживание с оказанием клиентам консультаций. Больше, чем когда-либо, клиенты

нуждаются в хороших советах; им нужны сильные партнеры, которым они могли бы доверять. Инновационные концепции развития отделений отдают должное изменениям в предпочтениях и нуждах клиентов и за счет этого могут обеспечить розничным банкам целый ряд сильных конкурентных преимуществ. Для того чтобы воспользоваться этими преимуществами в полной мере, розничные банки должны обратить внимание на положительные впечатления, обычно присущие потребителям при совершении покупок в магазинах, например одежды. Большинство потребителей считают эти впечатления приятными – они склонны воспринимать нахождение в банке как особое событие. Если принять во внимание и этот факт, и повсеместную утрату доверия со стороны клиентов, то личный диалог между клиентом и консультантом стоит выстраивать в приятной, доставляющей удовольствие атмосфере, способной укрепить влияние ваших инициатив, направленных на восстановление доверия со стороны клиентов. И Q110 позволяет нам создать такую среду.

**– За счет чего создается подобная среда?**

– Идея Q110 принимает во внимание возросшую потребность наших клиентов в высоком качестве и прозрачности советов по финансовым вопросам. Это было актуально в момент открытия отделения четыре года назад, и мы делаем все возможное, чтобы эта идея сохранилась. Взаимодействие между клиентом и консультантом на территории Q110 не ограничено какими-либо физическими барьерами – личный диалог происходит на уровне глаз. Целый ряд технических инноваций в отделении помогает консультантам сделать даже достаточно сложные финансовые продукты и решения прозрачными и доступными для понимания. Одна из самых недавних инноваций – система Microsoft Surface™, презентационная платформа, позволяющая клиентам и консультанту перемещаться от одной презентации к другой, просто прикасаясь к экрану, вмонтированному в поверхность стола. За счет этого, даже сложные финансовые вопросы становятся более ясными, а

рекомендации – понятными. Очевидно, что это делает нашу работу значительно более прозрачной. Совмещение банковского обслуживания с консультациями начинает приобретать более вещественный характер. Постепенно это приводит к восстановлению доверия и уверенности. Непрерывная охота за самыми передовыми концепциями позволяет Deutsche Bank закрепить и даже усилить свои лидирующие позиции на рынке розничного банковского обслуживания.

## Ретейлеры становятся ближе

*В последние годы компания Falabella Retail Finance резко набирает обороты в Чили, Перу, Колумбии и Аргентине. Важным фактором роста для Falabella Group стала ее розничная сеть, состоящая из универмагов, магазинов бытовых товаров и супермаркетов. Мы обсудили развитие компании с Гастоном Боттаццини, генеральным директором Falabella Retail Finance.*

**– Мы замечаем, что во всем мире ретейлеры расширяют спектр своих предложений за счет финансовых услуг. Насколько преуспела в этом Falabella?**

– Мы начали с предложения в наших магазинах оплаты в рассрочку. Затем, в 1980 году, последовала кредитная карта CMR. Теперь мы являемся лидерами рынка кредитных карт в Чили, а также быстро растем в Перу, Аргентине и Колумбии. Затем мы создали свое бюро путешествий, которое помогло нам выйти в новые сегменты рынка и сделать путешествия более доступными для среднего и нижнего класса. Затем мы занялись страхованием и предложили клиентам широкий набор страховых продуктов. Несмотря на достаточно низкую степень проникновения на страховом рынке, мы достигли высокого уровня перекрестных продаж – 2,5 страховых полиса на каждую кредитную карту. А двенадцать лет назад мы добавили свой собственный коммерческий банк, который замкнул круг и позволил нам стать по-настоящему «универсальным магазином», удовлетворяющим огромное количество потребностей, связанных с финансами.

Наши инструменты позволяют удовлетворять все финансовые нужды клиентов, тем самым превращая отдельные покупки в наших магазинах трех различных форматов в постоянные отношения, основанные на лояльности клиентов, особенно нашей целевой группы – растущего среднего класса со средним уровнем дохода.

**– Что можно считать ключевыми факторами успеха в вашей бизнес-модели?**

– Самое главное – это наличие рычага между ретейлом и финансовым бизнесом. Если они движутся рука об руку, то оба выигрывают. Цикл начинается с удовлетворения немедленных нужд наших клиентов. Для того чтобы упростить доступ к нашим продуктам, особенно товарам длительного пользования, мы предлагаем кредит. Мы рассчитываем, какая схема платежей будет более удобна для клиента, принимая во внимание типичный срок использования продукта. Далее мы обращаемся к клиентам с простым и легкодоступным сообщением о «низких выплатах», срок которых соответствует сроку жизни продукта. Например, мы говорим о 12 месяцах в отношении мобильного телефона. На следующей стадии цикла мы предлагаем держателям карт эксклюзивные преимущества, такие как скидки и доступ к специальным предложениям, что, в свою очередь, повышает степень лояльности клиентов.

**– Каковы преимущества этого цикла для вашей финансовой деятельности?**

– Расширение нашей финансовой деятельности происходит в основном благодаря работе магазинов. Прежде всего, связи клиентов с ретейлерами обеспечивают нам частоту покупок, а частота покупок позволяет больше узнать о клиенте. В результате мы можем постоянно адаптировать наши предложения с учетом их приоритетов. В сущности, мы всегда держим руку на пульсе в отношении как потребностей наших покупателей, так и их поведения. Соответственно, они лучше откликаются на наши предложения, так как те не являются едиными для всех и каждого. При покупке учебников мы можем предложить кредит на нужды образования. А зная, сколько человек тратит денег на бензин, мы можем предложить ему те или иные условия по страхованию автомобиля.

В конечном счете знание о клиенте и поддержание связей с ним позволяет нам снизить степень риска. Большинство банков владеют достаточно бессмысленной и ненужной информацией о клиентах, так как она связана исключительно с их использованием тем или иным финансовым продуктом. Клиенты просят деньги, а банки, в сущности, не знают, на что эти деньги будут потрачены. Наша же информация основана на данных о покупках отдельных продуктов и выплатах кредита, что позволяет значительно лучше оценить степень риска.

Основываясь на данных оценки риска, мы вновь запускаем наш цикл и предлагаем клиентам доступ к финансовым инструментам, позволяющим удовлетворить их насущные потребности. Ключевыми факторами успеха этой модели являются безукоризненное исполнение, последовательность в долгосрочной перспективе и приверженность клиентам. Именно поэтому наш подход так сложно скопировать!

**– Судя по всему, работа розничного элемента вашей модели позволяет вам оказаться достаточно близко к клиентам в основном за счет более хорошего знания о них?**

– Это вполне справедливое высказывание. Наша сегментация основана на двух переменных – профиле клиента и его реальном поведении в магазине (тип помещаемых магазинов, набор покупаемых продуктов и т. д.).

Это позволяет нам использовать методы создания потребительского профиля, которые достаточно сильно отличаются от методов, принятых в традиционных банках. Большинство банков использует в качестве критерия уровень дохода. Мы не уделяем уровню дохода столь же пристального внимания, так как между риском и поведением существует значительно более сильная связь, чем между риском и уровнем дохода. Есть масса людей с высоким доходом, иметь дело с которыми рискованно. Все зависит от того, каким образом они тратят свои деньги. Способность экономить связана не с уровнем дохода, а с умением сохранять деньги. Мы



обращаем на это внимание в своей коммуникации с клиентами, в наших программах вознаграждения клиентов и в инновациях, связанных с продуктами, например, при реализации процедуры одобрения кредита в момент покупки. Так как наше управление рисками может быть более разносторонним, мы получаем более качественный доступ к среднему классу. Мы можем менять размер кредитных линий, основываясь на платежной дисциплине клиента, и предлагать доступ к нашим ресурсам, начиная с достаточно небольших сумм. Наши кредитные линии могут начинаться с сумм в десять раз меньших, чем предложения конкурентов, но благодаря нашему глубокому знанию о клиентах мы можем повышать суммы выдаваемых кредитов значительно быстрее, таким образом, упрощая доступ к средствам для наших клиентов.

## **Глава 7**

# **Финансовые услуги: перезагрузка**

## **Возврат к истокам? Нет, движение *вперед!***

Выражение «возврат к истокам» всплывает практически в любом разговоре о будущем финансовых услуг. Финансы должны вернуться к своей первоначальной роли или архетипической функции – перераспределять деньги от тех, у кого они имеются в избытке, в пользу нуждающихся, смазывать механизмы коммерции и производства, снижать уровень рисков и обеспокоенности и приносить умиротворение. За счет всего этого финансовая отрасль вносит свой косвенный вклад в экономическое и социальное развитие.

Но с самого начала кризиса мы видели, что зачастую под выражением «возврат к истокам» скрывается другое – «возврат к добрым старым денькам». Прошлое не стоит романтизировать – было бы неправдой утверждать, что в прежние времена индустрия ориентировалась на клиентов и что тогда им было лучше. Близость к финансовому учреждению являлась не совсем добровольной или желанной – компании, оказывавшие финансовые услуги, строились по бизнес-модели, которая позволяла зарабатывать деньги на информационной асимметрии. Те, кто тоскует по старым временам, по сути, отрицают существование всех тех излишеств, которые возникли в процессе погони за прибылью.

Выражение «Возврат к истокам» никоим образом не связано с ощущением срочности. Оно не отражает новых требований со стороны клиентов и никоим образом не поддерживает столь необходимые инновации на потребительском рынке. Оно не призывает нас адаптироваться к новым тенденциям в поведении потребителей, не принимает во внимание растущего количества самостоятельных потребителей, не учитывает важности «мудрости толпы», не позволяет произвести переоценку ценностей и не помогает в развитии инноваций, которые могли бы сделать продукты и процессы простыми и более прозрачными. «Возврат к

истокам» никак не отражает амбиции и, вне всякого сомнения, никоим образом не вдохновляет и не привлекает сотрудников. **Мы воспринимаем концепцию «возврата к истокам» как еще один повод обратиться внутрь, не думать о будущем и, само собой, не ставить клиента во главу угла при принятии решений.**

Необходима смена мышления. И концепция «возврата к истокам» здесь просто неуместна. Отрасль должна двигаться *вперед*, а не возвращаться *назад*, к истокам. Мы должны воспользоваться возникшим импульсом, чтобы двинуться в сторону ориентации на клиента.

Необходимо понять смысл самых важных тенденций в поведении потребителей, а затем начать двигаться с учетом полученного знания. Мы должны руководствоваться не необходимостью, а желанием снизить степень асимметричности информации и действовать, руководствуясь исключительно интересами клиентов. Другими ключевыми символами этой новой веры служат использование самых передовых технологий, признание того, что отрасль играет ключевую роль в обществе, и действия в соответствии со своими убеждениями. Это видение позволяет вовлечь все заинтересованные стороны, включая самый ценный актив любой компании, занимающейся предоставлением услуг, – ее сотрудников. **Для концентрации и движения вперед крайне важно выстроить соответствие между ориентацией на клиента и прибыльным ростом.** Перед нами открывается новый путь, связанный не с бесконечным ублажением клиента, а с поиском путей внедрения ориентации на клиента, которые при этом позволят нам вести достойный бизнес.

## **Новый уровень конкурентной борьбы**

Кризис изменил весь прежний ландшафт конкурентной борьбы и методы работы всей отрасли. В сущности, он изменил правила игры. Теперь нам придется увидеть своих конкурентов в новом свете, так как новые стандарты привели к возникновению новых индикаторов конкурентоспособности. Кто-то из наших конкурентов мог не выдержать давления финансового кризиса или был вынужден обратиться за помощью к правительству. Не исключено, что он погружен в процесс внутренней реорганизации, а может быть, материнская компания приказала ему разделить компанию на часть и избавиться от некоторых из них. Компании могут испытывать коллапс или заниматься вынужденными слияниями из-за того, что им не хватает веса для выживания в одиночку. И все эти индикаторы важны, уместны и актуальны для нынешнего финансового мира.

Значительное количество прежних правил и соглашений в нашей отрасли изменилось из-за финансового кризиса и его последствий.

Такие традиционно важные активы, как размер компании, известный бренд, международная репутация или многолетняя история утратили значительную часть своей ценности для клиентов, принимающих самостоятельные решения. Проблема заключается в том, что ни один из активов не позволил компаниям уберечься от кризиса.

Расширенные функции властей позволяют им вычистить рынок. Клиенты, средства массовой информации и общественное мнение с подозрением глядят за каждым шагом банков. В большом количестве стран правительства стали акционерами основных финансовых учреждений, что также влияет и на процедуры, и на восприятие происходящего.

Вне всякого сомнения, годовая и квартальная отчетность финансовых компаний сохраняют свою важность, однако теперь на работу компаний станут влиять и другие заинтересованные стороны

– клиенты, сотрудники и равнодушная общественность. Крайне важной задачей становится сопоставление между собой этих интересов. Прежнего балансирования между ними уже недостаточно. Правления компаний должны убедить акционеров в том, что выстраивание компании вокруг интересов клиента в долгосрочной перспективе окажется выгодным и для самих акционеров. В то же самое время они должны донести до своих клиентов сообщение о том, что они хотят собой представлять и в чем заключается их видение. Они должны научиться объяснять вопросы, связанные со своей финансовой отчетностью так, чтобы это было понятно и непрофессионалу. **Мы движемся в направлении новой культуры – культуры участия, а заинтересованные стороны будут вовлечены в этот процесс множеством способов и на многих уровнях.** Большинству компаний в отрасли приходится заниматься этим упражнением впервые.

## **Чего стоит ожидать от новых игроков на рынке?**

С учетом высокой динамичности конкуренции и изменения правил игры новые игроки на рынке могут посчитать, что для выхода на рынок наступило хорошее время. Мы верим, что новые игроки обязательно появятся и смогут ухватить свой кусок от общего пирога. Но мы не уверены в том, что они смогут занять место более крупных учреждений. Возьмем, к примеру, итальянский банк CheBanca! Они смогли захватить за один год рынок объемом около 6 миллиардов евро. Эта цифра вполне впечатляет, однако она совершенно несопоставима с десятками миллиардов, которые находятся под контролем крупных игроков на итальянском рынке сбережений. Шесть миллиардов становятся значительно менее впечатляющей цифрой, когда мы начинаем говорить о доле рынка. Каждый из новых игроков на сберегательном рынке Нидерландов может получить долю рынка, не превышающую 1–2 %.

Однако, вне всякого сомнения, новые игроки на рынке оказывают свое влияние. Пусть они и работают на ограниченном рынке, но они устанавливают при этом новые стандарты, связанные с ожиданиями клиентов в отношении услуг и издержек. Возникновение CheBanca! привело к тому, что клиенты традиционных итальянских финансовых учреждений начинают требовать сопоставимого уровня услуг и снижения комиссий. То же самое было справедливо пару лет назад в отношении ING Direct. Если большой игрок вынужден повысить ставку по депозитам даже на доли процента, с точки зрения прибыли это означает для него потерю миллионов, если не миллиардов. И с этой точки зрения новые игроки могут действительно поддать жару.

Мы не ожидаем прихода новых игроков с развивающихся рынков в основном потому, что они будут концентрироваться на поддержании роста, возможного только на их домашних рынках.

Однако остается и еще один вопрос – способны ли новые игроки обеспечивать должные результаты с точки зрения доверия, особенно когда речь заходит о финансовой стабильности. И этот вопрос нельзя считать риторическим.

Мы уже упоминали исследование, проведенное британским журналом Marketing Week, согласно которому нетрадиционные поставщики финансовых услуг, такие как Sainsbury's Bank, O2 Money и Marks & Spencer Money, не смогли переломить в свою пользу сомнения потребителей в области доверия. С другой стороны, в прочих отраслях можно заметить, что появление новых игроков или инноваций может легко изменить предпочтения клиентов при покупке (как это произошло в области автоперевозок после прихода на рынок компаний-дисканутеров). Такие компании, как eBay и PayPal, а также ряд пиринговых платформ, в рамках которых люди могут давать деньги в долг незнакомцам, подняли понятие «доверия» на совершенно новый уровень.

И хотя все эти инициативы основаны на совершенно разных бизнес-моделях, интересно будет посмотреть на то, какое влияние они окажут на степень доверия со стороны потребителей и на то, какие формы они примут при оказании других финансовых услуг. Мы можем узнать массу интересного у таких компаний, как японская Rakuten или Falabella, действующая в Латинской Америке. Эти ретейлеры уже смогли выстроить близкие отношения со своими клиентами и тем или иным образом уже участвуют в принятии повседневных решений о покупках.

Остается открытым вопрос, на какие ниши будут ориентироваться новые игроки и какие несовершенства нынешней модели рынка они попытаются использовать. Экономия на масштабах станет играть значительную роль, поэтому новые игроки будут колебаться в вопросе о том, стоит ли строить все с нуля. Скорее всего, для них имело бы смысл сконцентрироваться на операциях фронт-офиса (то есть маркетинге отношений с потребителями), а для поддержки работы бэк-офиса скооперироваться с крупным и устоявшимся на



рынке игроком. Примерами такой схемы работы могут служить система EasyMoney в Великобритании, ставшая плодом партнерства авиакомпании EasyJet и Zurich Financial Services, а также купленная Ричардом Брэнсоном компания Church House Trust, через которую компания Virgin Money пытается активно выйти на британский рынок розничного банковского обслуживания. Прodelать сходные шаги для выхода на рынок будет достаточно и для компании Google.

Многие представители отрасли склонны недооценивать темпы появления на рынке новых претендентов. Во всех отраслях промышленности можно найти примеры компаний, которые отказались серьезно воспринимать нововведения, в результате чего исчезли с рынка. Достаточно вспомнить хотя бы примеры компаний Agfa и Polaroid в области бизнеса, связанного с фотографиями. Финансовым организациям следует внимательно следить за развитием новых игроков, чтобы однажды не оказаться не у дел.

## **Конец информационной асимметрии**

За последние двадцать лет значительная часть богатства в финансовой отрасли поступала из так называемых непрозрачных карманов.

Прежде всего, речь здесь идет о теневых банковских операциях – создании сложных продуктов для финансового рынка и их активного продвижения за счет заемных средств. Во вторых, финансовые услуги оказывались (или, скорее, стоит сказать «продолжают оказываться») на основании асимметричной информации. Банк или страховая компания всегда знает больше, чем ее клиент. У банка всегда есть больше информации – с точки зрения как количества, так и качества. Продукты и связанные с ними советы представляются чуть ли не мистическим священнодействием. Чем сложнее оказывается продукт, тем больше становится связанная с ним асимметричность информации. А когда структура банковских операций и комиссий становится менее прозрачной с точки зрения клиента, маржа банка или страховой компании начинает расти. Это, в свою очередь, приводило к повсеместному возникновению разногласий и напряжения – того, что мы называем «эксцессами». Многие клиенты заплатили высокую цену за недостаточность своего знания. И третье, на что мы хотели бы обратить внимание, это «непрозрачность карманов» с точки зрения абсолютных цифр компенсации, которую финансовые компании назначают за свои услуги. Эти издержки могут иметь множество форм и размеров – комиссии и платежи по полисам страхования жизни, нереально высокие ставки за обычные денежные переводы, огромные проценты за использование кредитных карт и кредитов, санкции за переход к другому ипотечному брокеру. Чаще всего все эти расходы не имеют никакой связи с затратами и усилиями финансовых компаний. Их цель состоит в том, чтобы «выдоить» клиентов или удержать их любой ценой.

Однако дни, когда компании, предоставляющие финансовые услуги, могли зарабатывать за счет подобных действий огромные деньги, прошли, причем во всех трех упомянутых нами сферах.

Достаточно быстро иссякнет денежный поток из таких традиционных «непрозрачных карманов», как нерегулируемые деривативы. Подобные ценные бумаги уже повредили и банковскому сектору по всему миру. Поэтому правительства многих стран станут активно проводить налоговые реформы, направленные на недопущение подобной деятельности. Общество все чаще требует, чтобы финансовым учреждениям законодательно запретили инвестировать в продукты подобного рода. Нам же представляется, что основная задача должна состоять в ином – необходимо убедиться в прозрачности таких действий, в том, что они правильно и честно отражены в бухгалтерской отчетности, а также в достаточной степени обеспечены резервами капитала финансовой организации.

**Зарекомендовавшие себя в прошлом бизнес-модели зарабатывания денег за счет «непрозрачных карманов» и информационной асимметрии исчезнут, как только желание прозрачности обретет полную силу.**

В результате большинству финансовых организаций придется принять на вооружение новую бизнес-модель, совершенно не похожую на сегодняшнюю. Эта задача может показаться непростой, но есть вероятность, что на практике ее решение не вызовет много проблем. В сущности, для решения нынешней, качественно новой ситуации есть только один путь – прислушаться к потребителю и повысить степень прозрачности работы вместо того, чтобы пытаться получить денег за счет достаточно неустойчивых методов работы.

**Это означает не только то, что финансовым компаниям придется адаптироваться к миру с меньшим объемом асимметричной информации, но и то, что им придется сделать шаг вперед. Именно они должны будут играть активную роль в снижении объемов асимметричной информации.**

Прозрачность неминуемо приведет к снижению маржи. Однако если снижение объемов асимметричной информации приводит к возникновению дополнительной ценности, оно способно и создать новые потоки доходов. И с этой точки зрения концентрация бизнеса вокруг потребителя и прибыльный рост больше не противоречат друг другу – скорее, они становятся взаимосвязанными и выровненными относительно друг друга. **Потребители не имеют ничего против того, чтобы финансовые учреждения зарабатывали деньги, но только в случае, если между их работой и дополнительной ценностью для клиента имеется прямая связь.** Если деятельность банка или страховой компании важна для клиента, то никто не помешает им зарабатывать много денег. Именно с этим и имелась проблема в прошлые годы. Финансовые учреждения зарабатывали кучу денег, однако в глазах потребителей они не отработывали эти деньги должным образом.

## **Изменения в восприятии и поведении потребителей**

Кризис изменил не только общий конкурентный ландшафт, но и поведение клиентов. Потребители начали обращать на поставщиков финансовых услуг больше внимания, стали более скептически и чувствительны и все чаще подвергают сомнению способность поставщиков финансовых услуг соответствовать их базовым потребностям. По сравнению с докризисными временами, клиенты (не все, но многие) начали значительно чаще вовлекаться в изучение своих отношений с банками.

Потребители стали скромнее в желаниях, начали занимать выжидательную позицию, стали больше задумываться, в их распоряжении теперь есть гораздо больше информации, чем прежде, и они менее склонны к риску. Они отдают предпочтение безопасности и гораздо менее доверчивы, чем раньше. Поведение потребителей перед кризисом во многом определялось алчностью; к примеру, их интересовали только самые низкие ставки по ипотеке и самые высокие – по депозитам. Во время кризиса в их души проник страх, и они внезапно стали предпочитать более безопасные варианты действий. В то время, пока мы писали эту книгу, в битве между алчностью и страхом еще не определился победитель.

Изменились также и нужды и желания потребителей. Теперь потребители хотят больше информации. Они склоняются к рациональным, осторожным решениям своих личных проблем и ожидают, что теперь услуги будут оказываться им безукоризненно.

**Иными словами, изменились стимулы потребителя к покупке, их отношение к происходящему, поведение, потребности и методы покупок.**

**Потребители в наши дни более требовательны, чем когда-либо прежде. А так как произошедшие события переместили вектор**

**власти от поставщиков услуг к клиентам, то, скорее всего, так оно и останется.**

### **Основная потребительская тенденция: Чего ожидают потребители**

1. Потребители изменили свои отношения с финансовыми учреждениями:

- Прежде всего, разберитесь с сутью вашего бизнеса, чтобы я мог пользоваться вашими услугами без каких-либо сюрпризов
- Докажите мне свою ценность – позвольте мне убедиться в том, что вы мне нужны
- Не доводите ситуацию до того, чтобы я прочитал о вашем «грязном белье» в газетах. Будьте прозрачны в своих действиях

2. Потребители ждут прозрачности и простоты:

- Упростите мои повседневные финансовые дела: помогите мне найти самый удобный для меня способ. Используйте для общения простой язык. Предлагайте продукты, которые легко понять и купить через удобные каналы
- Дайте мне возможность познакомиться с компанией, стоящей за брендом
- Сконцентрируйтесь на том, что важно именно для меня, и не тратьте попусту мое время и силы. Дайте мне три хороших варианта вместо 99, заранее не подходящих для меня
- Убедитесь в том, что я понял, что именно у вас покупаю. Мне не нравятся неожиданные и неприятные сюрпризы
- Удивите меня – сделайте что-то, превосходящее мои ожидания, причем в наиболее важные для меня моменты

3. Потребители становятся все более самостоятельными

- Обучите меня, сделайте так, чтобы я все понял. Не позволяйте мне оставаться во тьме
- Помогите мне сделать собственный независимый выбор
- Наделите меня полномочиями – дайте мне инструменты, чтобы я мог больше делать сам

- Не относитесь ко мне как к человеку с улицы. Признавайте мою индивидуальность и приходите ко мне с решениями, способными удовлетворить именно мои потребности

- Позвольте мне помочь вам в процессе совместного создания продукта или даже принятии решения о том, как должны выглядеть ваши продукты или услуги

4. Потребители полагаются на «мудрость толпы»:

- Слушайте меня. Превратите свою коммуникацию в улицу с двусторонним движением

- Покажите мне, что вы серьезно относитесь к моему мнению и вкладу в ваше дело. Своевременно исполняйте обещанное

- Помогите мне принять решение. Обеспечьте мне доступ к другим клиентам, особенно похожим на меня. Я хочу делиться своими взглядами и слушать, что чувствуют и думают другие

- Поделитесь со мной своими положительными впечатлениями и историями, которые заслуживают того, чтобы я о них рассказал

- Сохраняйте со мной контакт с помощью различных медиа в приемлемое для меня время. Не беспокойте меня, когда я нахожусь в своем «безопасном» социальном окружении

5. Потребители переоценивают прежние ценности:

- Относитесь ко мне так, как бы хотели, чтобы относились к вам самим

- Действуйте в моих лучших интересах. Рекомендуйте мне только те продукты, которые мне на самом деле нужны и которые вы бы купили для себя

- Покажите мне, что вы цените меня как клиента, будьте честны со мной, гарантируйте мне честную цену, перестаньте давать пустые обещания, не предлагайте новым клиентам более выгодную цену, чем прежде предложили мне

- Проявляйте гибкость, не ведите себя слишком жестко. Поддержите меня, когда я сталкиваюсь с проблемами, предложите мне облегчение

- Будьте искренни в том, что делаете, – является ли ваше предложение частью вашего ДНК или очередным PR-трюком?

- Не ограничивайтесь мыслями о своей повседневной деятельности. Осознайте свою роль и ответственность в обществе

6. Потребители предпочитают чувствовать себя ближе:

- Познакомьтесь со мной, а не только с моими деньгами. Будьте рядом и подайте мне руку, когда это будет необходимо

- Сделайте так, чтобы я мог без проблем добраться до вас с помощью различных и порой непубличных каналов. Относитесь ко мне как к знакомому вам человеку, общайтесь со мной через каналы, которые я предпочитаю. Я не хочу заниматься бизнесом с далекой от меня и не знакомой мне организацией

- Не ограничивайтесь предложением мне своих продуктов. Поймите, какие эмоции они вызывают и что это значит для меня. Продемонстрируйте мне свое сопереживание

- Уважайте и проявляйте заинтересованность к потребностям окружающего вас общества и местной культуре. Вносите свой вклад в деятельность локальных сообществ

- Покажите мне свою личность и докажите вовлеченность



## Концепция будущего финансовых услуг

Представленные в этой книге шесть ключевых тенденций, связанных с потребителями, ставят совершенно новые требования перед банками и страховыми компаниями, желающими работать и в будущем. Основные элементы новой концепции включают в себя соотнесение интересов заинтересованных сторон, простоту их опыта общения с вами, наделение правами, новые пути совершения процесса покупки, порядочность и человеческое измерение.

Эти шесть тенденций влияют и на бизнес-модель, и на способ позиционирования корпорации и ее брендов по отношению к клиенту, и на предложение продуктов и услуг, и на то, как клиент воспринимает свой путь в общении с компанией, и на то, какой тип организации необходим для совершения всех этих изменений.

«Бизнес-модель» – широко распространенный термин с множеством различных значений. И то, как мы его используем, определяет не только нашу операционную модель или источники дохода, но и набор стартовых точек, необходимых для строительства компании. Основной принцип – это ориентация на клиента, помещение его в центр системы. Внедрение этой модели, направленной на долгосрочную перспективу, представляет собой непростую задачу, связанную с решением разнообразных вопросов.

Важную роль в процессе ориентации на потребителя играет снижение информационной асимметрии, которое сразу же наносит удар по самим основам нынешней бизнес-модели. **Снижение информационной асимметрии ведет к демистификации, а затем – и к давлению на маржу, которое делает необходимой экономию на масштабах.** С другой стороны, речь идет о совмещении в чем-то едином предложений всех заинтересованных сторон, жизни в соответствии с мантрой «слушать – учиться – вовлекаться», и повышение степени уместности предложения с учетом местных условий.

Итак, задачу можно сформулировать как объединение обоих векторов движения и развитие при этом прибыльного бизнеса.

С точки зрения позиционирования и брендинга, наделение потребителей властью может привести к достаточно неожиданным для вас последствиям. Будьте готовы: клиенты могут либо поднять ваш бренд на новую высоту, либо сбросить его с пьедестала. Позиционировать бренд теперь будет куда сложнее, чем раньше. Если в прежние времена позиционирование традиционно формировалось с помощью рекламы, то теперь основной фокус смещается в область реальных впечатлений клиента от общения с брендом. Крайне важно ощущение клиента от бренда, возникающее во всех точках их соприкосновения. В отношении сферы услуг это означает, что **все сотрудники должны жить и дышать брендом и ценностями, лежащими в его основе.**

Радикальному изменению должны подвергнуться и ваше предложение – продукты, услуги и цены и само путешествие клиента в вашем мире. Предлагайте простые и ясные продукты, которые вы бы захотели купить сами. Оказывайте услуги так, как будто делаете это для себя. **Услуги, а в более широком смысле – все путешествие потребителя (customer journey), станут в будущем более важными, чем сейчас.** И ваша задача состоит в том, чтобы достичь поставленных целей, невзирая на давление на маржу, возникающее из-за предложения более простых продуктов. Частично решение этой задачи можно найти при **более толковом применении технологий.** При разработке бизнес-концепции ориентируйтесь на онлайн-мир, а не мир физического присутствия и встреч с клиентами лицом к лицу.

Все перечисленные нами выше факторы окажут огромное воздействие на организацию и культуру компании.

**Открытость, готовность стать уязвимой, порядочность и сопереживание, желание выстроить с клиентами равноправные отношения** – необходимость внедрения всех этих ценностей может показаться логичной и не требующей дополнительных объяснений. К

сожалению, даже полное осознание этой необходимости ничуть не упрощает проблем, связанных с внедрением. Большинство банков и страховых компаний прежде шли по иному пути. Сотрудники принимались на работу, невзирая на то, насколько они разделяют эти ценности. Их никогда не оценивали и не вознаграждали за внедрение этих ценностей в жизнь. Большинство сотрудников – вполне достойные люди, обладающие способностью выстроить доверительные отношения с клиентами. Однако включение этих качеств в организационную культуру и создание на их основе ценности потребуют огромных усилий.

Мы суммировали наши мысли на эту тему в виде матрицы, приведенной далее. В сущности, это чертеж, на котором отображены принципы построения банка или страховой компании будущего.

Тщательное изучение этой концепции позволит вам увидеть, что в некоторых случаях вы можете столкнуться при планировании организации нового типа с внутренними противоречиями. Например, прозрачность и простота будут оказывать давление на размер маржи, а необходимость экономии на масштабах негативно повлияет на концепцию «близости». Можно заметить и противоречие между стремлением снизить расходы и реорганизовать работу с одной стороны и повышением вовлеченности сотрудников и формированием идеального сервиса – с другой. Имеется противоречие между стремлением вернуться к изначальным функциям банка и созданием новой ценности для клиентов. Не стоит забывать и о противоречиях между требованиями по соблюдению установленных правил и коммуникацией с клиентами, и о противоречиях между решениями для будущего и проблемами прошлого, и о вопросах ответственности и устойчивого развития в противовес росту продаж в краткосрочной перспективе.

Одним словом, перед нами оказывается немалое количество дилемм, и важно постоянно о них помнить. Для того чтобы успешно

справиться со всеми задачами, необходимы адекватная интерпретация происходящего и ясное видение будущих шагов.

## **Одновременное решение кризиса идентичности и связей**

Если посмотреть на последствия финансового кризиса с позиций нынешнего дня (как на немедленные его последствия, так и на усиление влияния шести тенденций в поведении потребителей), то можно сказать, что в итоге финансовая отрасль столкнулась одновременно с двумя различными кризисами: кризисом идентичности и кризисом связей.

Кризис идентичности связан с внезапным возникновением целого ряда вопросов. Большинство руководителей отрасли, с которыми нам доводилось общаться, были уверены в том, что, принимая во внимание все изменения и сложность текущей ситуации, им не удастся обеспечивать прежние уровни прибыльности бизнеса. Многие высшие руководители казались озадаченными тем, каким образом финансовая отрасль станет зарабатывать деньги в будущем и обеспечивать достойную прибыль. И, разумеется, все эти руководители задавали себе один и тот же вопрос: «Каким образом мы сможем адаптироваться к новой реальности? И до какой степени эта новая реальность созвучна тому, кто мы есть?» Кризис связей означает проблему взаимодействия с клиентами и потребителями в широком смысле.

### **Концепция финансовых услуг будущего**

	1	2	3	4	5	6	
	Потребители изменили свои отношения с финансовыми учреждениями <b>Выравнивание интересов заинтересованных сторон</b>	Потребители ждут прозрачности и простоты <b>Простые впечатления</b>	Потребители становятся все более самостоятельными <b>Наделение правами</b>	Потребители полагаются на мудрость толпы <b>Новые пути совершения покупки</b>	Потребители переоценивают прежние ценности <b>Порядочность</b>	Потребители предпочитают быть ближе <b>Человеческое измерение</b>	
Бизнес-модель	Выравнивание предложения для всех заинтересованных сторон с точки зрения долгосрочной прибыльности	Демистификация Давление на маржу. Экономия на масштабах	Коммуникация через сеть и мобильные телефоны Финансовая грамотность как важнейший процесс	Слушать — учиться — вовлекаться	Снижение информационной асимметрии	Экономия на масштабах на локальном уровне	Бизнес-модель
Позиционирование и брендинг	Строительство бренда на основе демонстрации его ценностей во всех точках соприкосновения	Демонстрация корпоративного бренда	Финансовый посредник	Бренды, которые строят сами клиенты	Аутентичность	Уместность предложения с учетом местных особенностей	Позиционирование и брендинг
Предложение	Решения личных проблем и задач	Улучшение портфеля Упрощение в повседневной жизни	Не ограничиваться мыслями о «безлошадной повозке»	Совместное творение Сервис как фактор совершения покупки	Продукты, которые купили бы вы сами, по честной цене	Высокая доля контактов	Предложение
Путешествие потребителя	Превосходство в обслуживании Выше оперативного превосходства	Простые впечатления Применение технологий	Наделение полномочиями	Новые пути совершения покупки Новые способы конкуренции	Порядочность	Близость к клиенту Личные отношения Человеческое измерение	Путешествие потребителя
Культура и организация	Доверие внутри и вне организации Участие в публичных обсуждениях	Открытость Скромность	Равноправие в связях с клиентами	Готовность стать уязвимым	Искренность	Сопереживание	Культура и организация

С момента начала кризиса у большинства руководителей, с которыми мы беседовали, имелся один-единственный приоритет – выживание. У них просто не оставалось времени подумать о чем-то более важном или смелом. И это вполне понятно. Тем не менее концентрации на одном только выживании будет совершенно недостаточно, особенно когда мир вокруг нас меняется настолько быстро. В какой-то момент вам придется выбраться из своего бомбоубежища и пойти вперед. Если верить Чарльзу Дарвину, то выживает не самый сильный и не самый умный вид, а наиболее готовый приспосабливаться к изменениям.

Задача осложняется огромной степенью непредсказуемости рынков. Кто может с уверенностью сказать, как именно будет выглядеть отрасль через год?

Скорость, с которой в наши дни происходят изменения, требует немалой ловкости, которая прежде не была присуща финансистам.

Крайне важной становится надежная, адаптивная и способная вовлечь людей стратегия. Нам придется работать над решением вопросов, над которыми у нас нет полного контроля.

С чего же можно начать? По нашему мнению, начать стоит с решения двух фундаментальных проблем. Прежде всего, необходимо разрешить кризис идентичности, в котором оказалось большинство поставщиков финансовых услуг, а также кризис связей и отношений со своими клиентами.

И если говорить о первой задаче – разрешении кризиса идентичности, то вы вполне можете сами определить, на каком поле хотите играть, каковы ваши цели и идеалы, ради кого вы работаете. Со второй задачей – кризисом отношений – также можно справиться уже сегодня. Займитесь изучением того, что движет вашими клиентами, а затем используйте ваши выводы для улучшения продуктов и услуг. Клиенты прежде всего. Не надо возлагать ответственность за решение этого вопроса на какой-нибудь вновь созданный комитет по делам клиентов – сделайте это общей задачей.

## **Вы можете быть либо крупными, либо специализированными. У мелких компаний, занимающихся огромным кругом вопросов, нет будущего**

Желание потребителей быть «ближе» заставляет нас задуматься над вопросом «А может быть “небольшое” – это на самом деле “большое”, но в новых условиях?». Нам так не кажется. Эта тенденция совершенно не означает, что все небольшие поставщики финансовых услуг, находящиеся рядом со своими клиентами, обладают огромным потенциалом. Необходима огромная работа над тем, чтобы их деятельность соответствовала шести указанным нами тенденциям в поведении потребителей. Только представьте себе, сколько денег нужно потратить на то, чтобы начать соответствовать требованиям самостоятельных потребителей или повысить степень прозрачности работы компании, и к какому снижению прибыльности это приведет.

Снижение размера маржи на клиента и размер необходимых инвестиций приводят компании к необходимости привлекать больше клиентов. **В будущем особую важность обретет экономия на масштабах.**

Компания может добиться успеха либо в качестве крупной и многопрофильной, либо лучшей в определенной зоне или определенном клиентском сегменте. Подобные специализированные компании смогут преодолеть отсутствие нехватки масштаба идеальным пониманием потребительских нужд. Таким компаниям придется научиться максимально быстро превращать свое знание потребителей в конкурентное преимущество и создать для реализации этой цели толковую организацию. Большинство частных банков используют сравнительно дорогостоящую модель личных контактов. Эта модель



исчезнет достаточно быстро, особенно при работе на мелких рынках. И таким компаниям не избежать консолидации.

Кстати, эта тенденция противоречит тому, на что, по всей видимости, нацеливаются многие правительства – разукрупнению. Аналогичным образом следует подходить и к решению проблемы «национального против интернационального». Интернационализация бизнеса не является самоцелью. Это всего лишь способ осуществить преимущества, связанные с масштабом, и обеспечить дальнейший рост. К примеру, рынок страхования жизни в развивающихся странах до сих пор представляется привлекательным, а в большинстве развитых стран этот бизнес оказывается под большим давлением.

## **Выстраивание соответствия: воссоздание связи денег и смысла**

Поставщикам финансовых услуг необходимо задать себе вопрос: «В чем состоит наша цель?». Уже понятно, что они работают не только во благо акционеров. В главе 1 мы показали, что «лицензия на работу» возникает вследствие выстраивания соответствия между тем, что вы можете сделать для наиболее важных заинтересованных сторон, под которыми понимаются не только акционеры, но и клиенты, сотрудники и общество в целом.

«Прибыль – это не цель, а в лучшем случае средство». К этому выводу приводит множество дискуссий по вопросу целей или миссии будущих поставщиков финансовых услуг.

Подобные дискуссии, по нашему мнению, представляют собой чрезмерно раздутую реакцию на проблемы последних лет – одержимость прибылью, чрезмерную алчность, действия в интересах одних только акционеров. Кроме того, у финансовых компаний, для которых получение прибыли является не самым главным приоритетом (например, у кооперативных банков), дела обстоят значительно лучше.

С нашей точки зрения, **выстраивание соответствия представляет собой способ вновь объединить деньги и смысл, установить новое равновесие в системе.** Прибыль – это хорошо. В самом факте получения прибыли нет ничего грязного, а получение прибыли является необходимым для любой коммерческой компании. Однако выстраивание соответствия заставляет нас задать еще один вопрос: что считать критерием успеха, если считать, что прибыль более не может быть единственным таким критерием.

Один из руководителей фармацевтической компании Pfizer сказал нам, что ему важно получать информацию не только о финансовых показателях, но и о количестве людей, которым компания помогла

или чьи жизни смогла спасти. А в случае производимого компанией препарата «Виагра», он хочет знать, «какому количеству пар в последнем квартале мы помогли организовать приятный вечер».

Такие цели позволяют вовлечь в процесс все четыре группы заинтересованных сторон. Сотрудники вовлекаются в процесс потому, что их работа начинает обретать положительный смысл. Они гордятся тем, что компания смогла добиться подобных целей, куда сильнее, чем тем фактом, что их работодатель смог получить прибыль в размере 5–6 миллиардов долларов.

Рассуждая аналогичным образом, можно представить себе финансовые компании, которые измеряют свой успех не только в понятиях оборота и прибыли, но и количества людей, которым компания смогла помочь обеспечить беззаботную старость, улучшить финансовое положение или укрепить благосостояние. Они могут использовать такой показатель, как количество людей, которые смогли с их помощью окончить колледж или восстановить уровень мобильности после ДТП. Компании вправе также сосчитать, сколько инноваций или рабочих мест они смогли создать за счет кредитования своих клиентов.

В сущности, они могут рассуждать о своем прямом и явном, а не косвенном, вкладе в экономическое и социальное развитие.

## **Ориентация на клиента**

**Поставщикам финансовых услуг придется потратить силы на то, чтобы лучше понять потребителей. И вот тут и начинается ориентация на клиента.**

Это может показаться достаточно очевидным, но на самом деле это означает слом устоявшейся в области финансовых услуг парадигмы. Власть переходит к потребителям, и модель будущего финансовых компаний неминуемо будет строиться по принципу «извне внутрь».

Как мы уже писали в предисловии, в конференц-залах компаний часто говорят о финансовом положении, отчетности, платежеспособности, поглощениях, реорганизациях, законодательстве – но почти никогда о клиентах.

Люди, с которыми мы общались, часто говорили нам, что находят крайне важными и свежими мысли и обсуждения, связанные с самыми важными тенденциями в поведении потребителей, с тем, что они чувствуют, и что заставляет их реагировать. Обсуждение этого вопроса в организациях зачастую проводится на недостаточно высоком уровне и уходит в сторону – участники начинают беседовать об операционных вопросах, о CRM или о стратегии контактов с клиентами, о том, какие инструменты можно было бы разместить на веб-сайте или какие изменения стоит внести в сценарий разговора для агентов, занимающихся телефонными продажами.

В этом имеется своя логика, так как именно эти области работы фирмы сконцентрированы вокруг общения с клиентами. Однако этим обсуждениям должна предстоять выработка видения и его обсуждение.

**Ориентация на клиента основана на убеждении в том, что глубокое понимание потребителя, его мыслей и действий представляют собой краеугольные камни, на базе которых можно**

## **выстроить стабильную базу для выращивания стабильной клиентской базы.**

Это предполагает, что потребитель с самого начала окажется отправной точкой для разработки стратегии. Компания должна быть искренне заинтересована в том, чтобы разобраться, что ценят потребители и чем они руководствуются. Воспользуйтесь тем, что заставляет потребителей неровно дышать. Какие тенденции в поведении потребителей более всего уместны в вашем случае? Каким образом эти тенденции изменятся в следующие пять лет и как мы будем реагировать на эти изменения?

Ориентация на клиента окажет влияние на всю организацию, ее бизнес-модель – то есть способ извлечения денег из философии ориентации на потребителя, на предложение продуктов и услуг, на впечатления от потребительского путешествия, на культурные и организационные процессы, связанные с внедрением всех этих вопросов.

В идеальном сценарии эти понятия и способы работы попадают в вены организации и текут вверх по течению, достигая руководящих ее деятельностью органов. Эта стратегия беспрепятственно попадает вниз, на операционные уровни и сопровождается сильным видением о том, «как мы должны вовлекать своих клиентов». Вот в чем заключается истинная концентрация вокруг потребителя.

И если вы согласны с тем, что ориентация на клиента является ключом к успеху в будущем, не бойтесь сделать на ее ставку. Вознаграждайте клиентов за поведение, соответствующее вашим ожиданиям, постройте на базе работы с клиентами свои самые важные KPI, используйте показатели вовлеченности клиента или адвокату как наиболее важные для оценки результативности и расчета вознаграждения во всей организации – начиная с сотрудников, общающихся с клиентами каждый день, и заканчивая членами правления. Не бойтесь публиковать результаты своей работы.

## **Несколько полученных нами уроков в отношении ориентации на клиента**

- Поставьте в центре сцены тему «путешествия клиента». Это позволит вам достичь быстрых результатов, заметных как внутри компании, так и за ее пределами.
- Организуйте поток информации от клиентов, команд продавцов, отделений, точек соприкосновения и посредников к высшему руководству. Убедитесь в том, что этот поток синхронизирован с темпом реальных изменений, с мыслями клиентов и сотрудников о происходящем и описывает все спусковые крючки и барьеры на пути сотрудничества и эффективного исполнения.
- Испытайте сами то, что испытывают ваши клиенты. Попробуйте купить продукты своей компании, пройтись по ее веб-сайту, посетить в роли «таинственного покупателя» отделение компании или посредника, оценить уровень советов и сервиса, а также заполнить все формы, предлагаемые компанией для клиентов.
- Подумайте о назначении «директора по клиентам» на уровне члена правления, который мог бы нести ответственность за изучение решений правления с точки зрения клиента и выступать в качестве «адвоката с клиентской стороны».

Компании, оказывающие финансовые услуги, имеют доступ к значительным объемам данных о клиентах. С помощью кредитных агентств и партнерств с ритейлерами они могут оказать поддержку любым усилиям, связанным с организацией продаж, будь то выпуск дополнительной кредитной карты, продление срока ипотеки или получение займа на покупку автомобиля. Порой даже кажется, что маркетинг в области финансовых услуг превратился в науку, связанную с обработкой данных. Однако каким же образом мы

можем использовать имеющиеся у нас в изобилии данные для того, чтобы лучше понимать наших клиентов, лучше их обслуживать и обеспечивать их более хорошими продуктами, удовлетворяющими их нужды? Деньги, вне всякого сомнения, играют важную роль в нашей повседневной жизни, чего нельзя сказать о финансовых услугах. Это немного странно.

Что бы вы ни думали по этому вопросу, но финансовая отрасль достаточно долго преуспевала в процессе создания инновационных продуктов для финансовых рынков. Представьте себе, чего могла бы добиться отрасль, если бы воспользовалась своими знаниями для того, чтобы понять клиентов и лучше отвечать на их потребности.

Решение связано не с получением дополнительных данных, а с иным отношением и иным подходом. Вы должны взять на вооружение мантру «слушать – учиться – вовлекаться». Активно вовлекайте клиентов в свою работу и слушайте то, что они вам говорят. Поймите, что именно не оставляет их равнодушными в ходе жизни, что они ценят и чего на самом деле хотят. Сюда же относится вопрос о том, каким образом они обычно себя ведут и за что готовы платить. **Лучший способ стать ближе к клиенту – поддерживать с ним непрерывный диалог.**

## **Вперед должен двигаться и маркетинг**

Поставщики финансовых услуг не единственные, чья репутация пострадала в последние годы. Примерно то же произошло и с маркетингом как родом деятельности. Слишком многие поставщики финансовых услуг воспринимают «маркетинг» как деятельность «вниз», а не «вверх по течению»<sup>[32]</sup>. В результате потребитель оказывается не в начале, а в самом конце процесса. По сути, он начинает представлять собой обезличенный источник легкодоступного дохода. Некоторые финансовые компании называют своих

клиентов «центрами прибыли». А единственная задача маркетинговых подразделений в них состоит в выкачивании средств из клиентской базы за счет продажи потребителям максимального количества продуктов вне всякой связи с тем, действительно ли они нуждаются в этих продуктах.

Вот лишь несколько новых парадигм, которые помогут двинуться вперед маркетингу в области финансовых услуг.

- Прежде клиенты были лояльными. Но теперь это уже не так. Поэтому вам необходимо сильнее, чем когда-либо прежде, лелеять вашу нынешнюю клиентскую базу.

- Маркетинг – это управление ожиданиями. Будьте собой. Не давайте обещаний, которые не сможете исполнить. Будьте честны, воздерживайтесь от навязывания продаж.

- Перейдите от концепции «наш основной актив – капитал» к концепции «наш основной актив – это наши клиенты».

- Перейдите от концепции «повышения объема активов под нашим управлением» к концепции «повышение активов наших клиентов».

- Уйдите от изощренных маркетинговых трюков и попытайтесь просто поставить себя на место вашего клиента.

- Новая мантра: «слушать – учиться – вовлекаться». Поймите, что движет потребителем.

- Перейдите от концепции «перекрестных продаж», максимизирующей выручку на клиента, к концепции «перекрестных покупок», позволяющей клиентам больше узнать и купить именно то, что им нужно.



## **Фокус инноваций перемещается в область клиентских впечатлений и жизни с брендом**

Термин «инновация» занимает второе место после термина «надежность» с точки зрения негативных коннотаций. И это достаточно несправедливо.

Сама отрасль зачастую говорит об инновациях как синониме слишком креативных и сложных продуктов на финансовом рынке, символе теневой части отрасли, то есть всего того, что послужило основной причиной наших нынешних проблем.

При этом критики зачастую забывают о существовании реального рынка – рынка компаний и потребителей. И хотя на нашем рынке хватает сомнительных продуктов, необходимость инноваций – то есть замены предлагаемых в настоящее время продуктов и услуг – актуальна и ясна.

В связи с этим у нас возникает вопрос: каким образом мы можем обеспечить себе устойчивые конкурентные преимущества, если в то же самое время продукты становятся все более обычными и однородными?

Разумеется, в ситуации, когда продукты становятся все более простыми, инновационный процесс усложняется. Но кто сказал, что инновационный процесс должен быть простым? По нашему мнению, между простотой и инновациями нет никакого противоречия. Простое слишком скучно? Да, именно таким образом и думает множество поставщиков финансовых услуг. Но, конечно же, это неважно: единственное, что имеет значение, это то, что думают потребители. Кроме того, мы не можем согласиться с мыслью о том, что начиная с этого момента все станет скучным. Конвергенция различных медиа делает процесс развития продуктов куда более креативным и интеллектуальным. Каким образом мобильный телефон можно превратить в кредитную карту? Каким способом

можно интегрировать между собой массу различных продуктов и счетов и за счет этого облегчить жизнь клиентов? Каким образом мы можем каждый день убеждать клиентов в ценности нашего предложения во всех точках соприкосновения с ним? Перед нами стоит множество интересных задач.

И самое важное, на что стоит обратить внимание, – инновации в области финансовых услуг двигаются от продуктов к услугам. Основными факторами, способствующими росту лояльности, является соответствие продукта заплаченным за него деньгам, конкурентные преимущества продукта и набор услуг, предлагаемых для клиента. И так как конкурентоспособные продукты компаний уже сходны между собой, равно как и ценность, которую они обеспечивают за требуемую цену, то основная борьба за дифференциацию будет в ближайшие годы происходить в области услуг для клиентов. Скорее всего, завтра победу одержат те, кто способен быстро оказывать первоклассные услуги. Устойчивое конкурентное преимущество можно получить с помощью достаточно очевидного средства – уникального впечатления, испытанного клиентом. CEO и COO компаний концентрируются на повышении эффективности и росте прибыльности. Отрасль должна стать более эффективной. Издержки на одну сделку, операцию или единицу активов должны быть максимально низкими, но не **стоит слишком усердствовать в достижении операционного превосходства, так как выйти из ценовой войны вам поможет только формирование уникальных впечатлений у клиентов.**

Компании, оказывающие финансовые услуги, традиционно фокусировались на инновациях, связанных с продуктами. Теперь у них появилась возможность сконцентрировать свои инновационные усилия на области услуг и методов их предоставления, во многом основанные на культуре организации. Мы верим, что фирмы, которым удалось успешно расширить свой инвестиционный фокус таким способом, получают отличные позиции на конкурентной арене будущего. Ориентируйтесь на простой опыт, построенный на

порядочности, и убедитесь в том, что ваши клиенты живут в соответствии с брендом, то есть правильным образом воспринимают культуру компании, с которой имеют дело как в физической, так и в виртуальной среде. Отличный опыт общения вкупе с идеальным по форме предоставлением услуг всегда окажется в выигрышной позиции, и неважно, где находится ваш продукт с точки зрения ценового диапазона. Не старайтесь думать глобально; поразите клиента своей дерзостью и вниманием к деталям. Сделайте каждый шаг на пути к покупке более простым и приносящим удовольствие. Пусть ваша аудитория увидит, что вы ее цените.

**Отличные клиентские впечатления скопировать куда сложнее, чем сам товар.** Потребители – это не абсолютно рациональные существа. По большому счету конкурентоспособность в мире услуг определяется людьми, культурой компании и ее гордостью за то, что она делает. А симитировать все это невозможно.

Именно по этой причине для успешного внедрения стратегии важно, чтобы она была осмысленной и вызывала доверие у сотрудников.

## **Ключ к успеху – в простоте**

В процессе обсуждения шести потребительских тенденций с руководителями компаний мы постоянно сталкивались с одним и тем же вопросом – с чего начать?

Мы убеждены в том, что каждая из шести тенденций, представленных нами в предыдущих главах, закладывает основу для будущего, в частности, для создания структуры, в центре которой окажется клиент. С этой точки зрения все представленные в книге тенденции одинаково важны и каждая из них должна быть принята во внимание.

Конечно, вы всегда можете сделать свой выбор в пользу отказа от прозрачности или игнорирования самостоятельных потребителей. Можно даже игнорировать «мудрость толпы». Однако не удивляйтесь, если количество клиентов, которым вы интересны, станет уменьшаться. Кто-то может решить оставить на своих развивающихся рынках все как есть. Однако мы полагаем, что потребители на этих рынках быстро обретают финансовую зрелость, и недооценка этого факта сыграет в долгосрочной перспективе против вас. Более того, подобная стратегия приведет к тому, что вы в будущем столкнетесь на новых рынках с теми же проблемами, что испытываете сейчас на зрелых. У вас нет иного пути, как достойно соответствовать этим тенденциям.

Но давайте немного упростим ситуацию – в развитии этих тенденций есть определенный порядок, так как между ними существуют вполне логичные связи. Мы писали о двух тесно связанных между собой тенденциях – прозрачности и простоте. Мы заключили, что упрощение является необходимым стартовым условием для развития прозрачности.

Самостоятельные потребители ожидают возникновения продуктов и услуг, в отношении которых они смогут принимать автономные решения. Они рассчитывают, что при необходимости всегда получат дополнительную информацию и необходимые инструменты. Чем более простыми и прозрачными становятся продукты и услуги, тем лучше мы можем ответить на специфические потребности этого растущего самостоятельного сегмента.

Разумеется, степень прозрачности организации повышается благодаря «мудрости толпы». Однако справедливо и обратное: если вы хотите, чтобы люди говорили о вашей компании, продукте и услугах, вам поможет простая и отлично структурированная операционная деятельность. Для работы с «мудростью толпы» необходимо наличие и простоты, и прозрачности.

Если вы хотите, чтобы вашу компанию сочли достойной, вам не обойтись без прозрачности. Отсутствие прозрачности ставит вас на одну планку с теми, кто хочет заработать деньги на невежестве потребителей. А если ваша компания будет выглядеть достойной, толпы потребителей, обладающие огромными запасами мудрости, станут относиться к ней по-доброму.

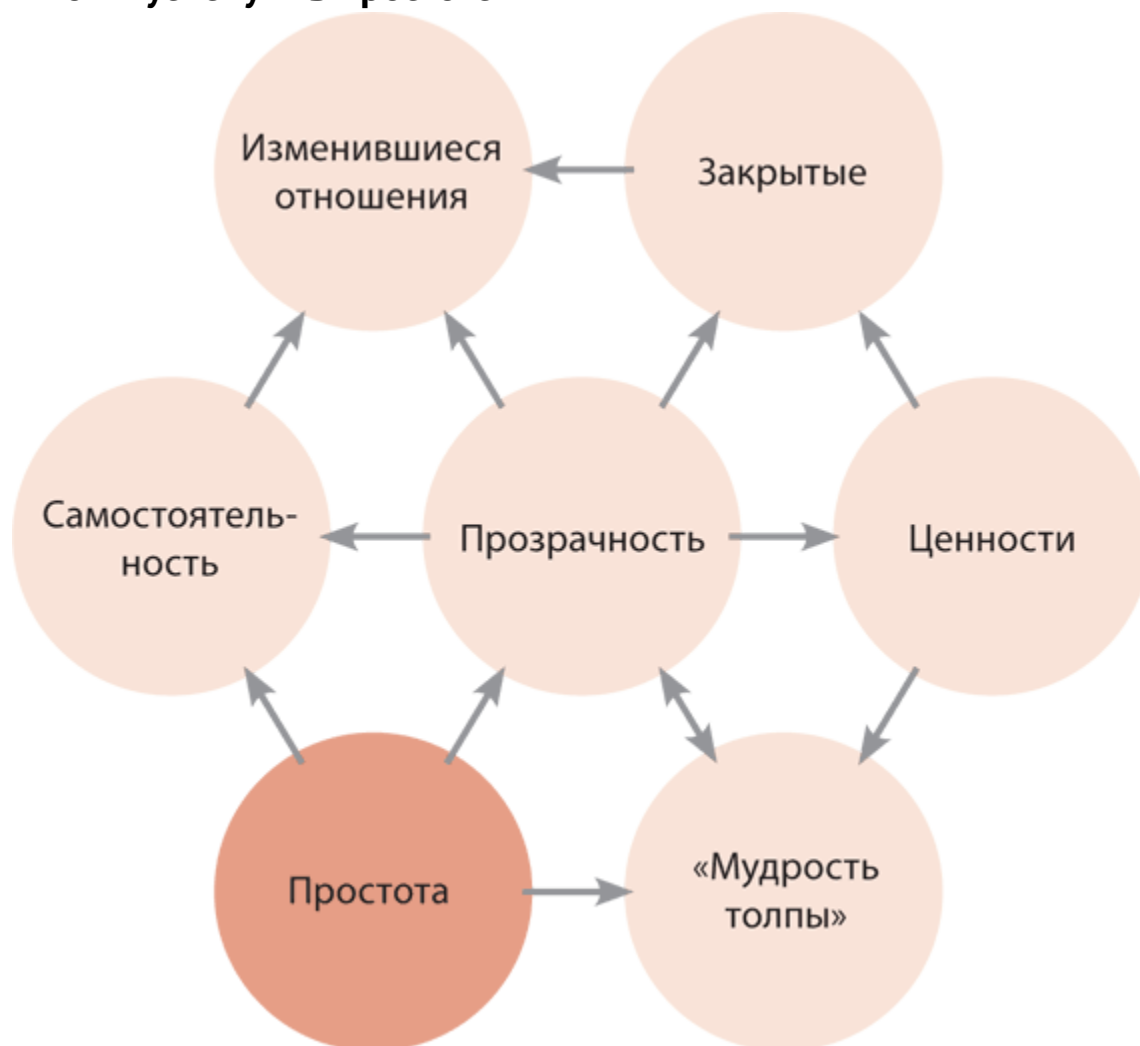
Из всех упомянутых выше тенденций желание «стать ближе» определяется в основном стремлением к прозрачности и лишь в незначительной степени – общим мнением в отношении моральных ценностей.

**В основе всех остальных тенденций лежит простота. Компания, не имеющая простоты, если и сможет воспользоваться прочими тенденциями, то лишь ценой огромных усилий.** Однако это не предполагает, что вы должны обязательно двигаться именно в указанном нами порядке – сначала упрощение, затем прозрачность и так далее. Мы не можем позволить себе такой подход. Важны все тенденции, и каждую из них придется принимать во внимание.

Но все это подразумевает, что именно простота содержит в себе ключ, с помощью которого можно оседлать все прочие тенденции, а с их помощью выстроить систему, в центре которой будет

находиться клиент. **Простота – прекрасная основа, на базе которой можно проводить любые изменения в интересах клиента.**

### **Ключ к успеху – в простоте**



Это подтверждается нашим собственным опытом. В последние годы мы внедрили концепцию простоты в нескольких финансовых учреждениях и убедились, насколько мощное влияние может оказывать простота на процесс изменений даже в крупных международных организациях. Простота заставляет организацию двигаться. Эту концепцию достаточно легко понять. Упростить можно все и всегда, и люди просто не могут выступать против упрощения своей жизни. Поэтому каждый член организации, сверху донизу, вне

зависимости от рода занятий, способен найти в этой концепции что-то свое и применить ее к своим делам. Простота позволяет поместить клиента в центр внимания практически для каждой функции в организации. Ее можно измерить и с помощью чувств, и с помощью объективных оценок. Успеха можно достигнуть практически сразу, а затем закреплять его проект за проектом, месяц за месяцем, год за годом. И последнее немаловажное соображение: если внедрение концепции происходит с позиций потребителя, то **простота станет идеальной платформой для выстраивания соответствия между идеальной операционной деятельностью и ориентацией на клиента.**

Мы имели честь присутствовать при метаморфозе компании Philips – международного гиганта в области потребительской электроники из компании, выстроенной вокруг технологий, в компанию, в центре внимания которой стоит клиент. «Простота» и такие ее подтверждения, как *designed around you*<sup>[33]</sup>, «легкость использования» и «прогрессивность», оказали (и продолжают оказывать) решающее влияние на процессы трансформации. Во всех аспектах работы компании – основных производственных процессах, продукте и точках соприкосновения с клиентами – концепция простоты активно принята на вооружение, а в основе всех шагов лежало видение глазами клиента.

По стопам Philips идут и финансовые учреждения, такие как BBVA.

### **Четыре выученных нами урока о простоте**

- Большинству поставщиков финансовых услуг для достижения требуемого уровня простоты необходимы радикальные изменения, а не поспешные шаги. Эти радикальные изменения должны основываться на видении компании глазами клиента. Крайне важно создавать для их проведения совместные команды, объединяющие опыт

коммерции, операционной деятельности и управления изменениями. Эти команды должны постоянно связываться с реальными клиентами компании или даже вовлекать их в процесс.

- Большинство программ по упрощению получают поддержку высшего руководства, однако оказываются не в состоянии транслировать принципы прозрачности и простоты по всем организационным уровням. Это повышает риск того, что прозрачность и простота не заменят собой структуру ДНК компании, а превратятся всего лишь в слой косметики. Таким образом, крайне важно выстроить структуру управления компанией, включающую в себя KPI и программы стимулирования, связанные с концепциями простоты и прозрачности.

- Прозрачностью и простотой необходимо управлять как процессом постоянных инноваций. Необходим своего рода трубопровод, постоянно передающий внутри организации инициативы по дальнейшему упрощению, вкупе с управляемой системой обмена лучшими практиками.

- Для создания устойчивых результатов важно консолидировать выводы первых опытов и научиться на их уроках. Следующий шаг должен состоять в концентрации видения и ускорении процесса реформ за счет внедрения простоты по очереди в каждый аспект бизнеса (группу продуктов или рынок).



## Лидерство будущего

В последние годы лидеры и сотрудники финансовых учреждений находились под огромным давлением. Большинство из них никогда прежде не сталкивались со столь беспрецедентными изменениями. Понятно, что лидеры компаний, оказывающих финансовые услуги, должны были, прежде всего, заложить новую стабильную основу для работы своих компаний и разбираться с первоочередными приоритетами в областях управления рисками и восстановления здоровой отчетности.

В нашем представлении эти действия – лишь половина решения. Кризис привел к изменению и потребительских нужд, и поведения потребителей. И они не вернутся, так же как не вернется к финансистам власть, которую получили потребители.

Финансовые услуги никогда больше не станут «бизнесом, как всегда». Компаниям придется фундаментально пересмотреть принципы работы и перестроить свою структуру. В сущности, сферу финансовых услуг ожидает новый Ренессанс.

Метафора Ренессанса в данном случае вполне уместна – Возрождение представляло собой переходный этап от Средневековья к современной эре, оказавший огромное влияние на интеллектуальную жизнь. Достаточно вспомнить развитие гуманизма и интереса к мышлению и повседневной жизни, переоценку классических ценностей, начало зарождения реализма в изобразительном искусстве и масштабные образовательные реформы. Если во времена Средневековья внимание было в основном направлено на загробную жизнь, эпоха Ренессанса заставила сознание человека сконцентрироваться на происходящем здесь и сейчас. Идеальный человек эпохи обладал множеством талантов и являлся профессионалом сразу в нескольких дисциплинах. Большую роль в развитии Ренессанса сыграла семья Медичи – купцы и банкиры из Флоренции, – инициировавшая и

стимулировавшая новое развитие. Моделью для подражания можно считать и кое-кого из самих Медичи. Лоренцо Великолепный был не только талантливым банкиром, но и выдающимся художником, спортсменом и философом, человеком, обладавшим множеством талантов в различных областях. Подобно ему, финансовые лидеры должны стать патронами и катализаторами новой эры для финансовой отрасли.

Многое уже сказано и написано о лидерстве как таковом. А в последние годы достаточно говорилось о роли и месте финансовых компаний. Очевидно, что и в будущем сохранятся такие общие принципы лидерства, как чувство реальности, откровенность и честность при оценке состояния компании, формирование твердой основы для быстрых действий, четкое и заслуживающее внимания видение и ясное донесение его до остальных, приверженность своему делу и достижение поставленных целей.

Но в нашем представлении движение вперед требует нового уровня лидерства, большего, чем вышеперечисленный набор навыков. **Задачи нового лидерства включают: 1) соотнесение между собой интересов всех четырех ключевых заинтересованных сторон, 2) совмещение ориентации на клиента и прибыльного роста, 3) трансформацию финансового учреждения в организацию, выстроенную вокруг клиента.**

Соотнесение интересов всех четырех ключевых заинтересованных сторон требует от лидеров нового типа мышления, не похожего на прежнее мышление капиталиста, управляющего акционерной компанией. Общение с заинтересованными сторонами в правительствах и связь с потребителями требуют участия в публичных обсуждениях. Для вовлечения сотрудников необходимы содержательное лидерство, восстановление доверия внутри компании и формирование культуры, основанной на откровенности. Именно за счет этих факторов могут произойти осмысленные изменения, а компания может заняться формированием ценностей в долгосрочной перспективе. Соотнесение ориентации на клиента и

прибыльного роста требуют креативных решений. На первый взгляд, прибыльный рост и помещение клиентов в центр компании – это противоречащие друг другу задачи. Достижение прогресса в этом вопросе приведет к изменению бизнес-моделей: закрытость перестанет быть источником дохода и маржи, бизнес станет более прозрачным и столкнется с внешним давлением, снижающим его прежде высокие прибыли. В процессе достижения всех этих целей огромную роль станет играть скорость адаптации к технологическим изменениям.

Превращение финансового учреждения в организацию, выстроенную вокруг клиента, выстраивание взаимовыгодных и ценных связей с клиентами требует переосмысления привычных методов работы и решения проблем. Новые дни требуют новых решений: расширения прав сотрудников, общей порядочности, учета человеческого фактора, открытости, личного отношения к происходящему, основанного на сопереживании. В сущности, речь идет о создании культуры, основанной на принципе «услышать – понять – включиться».

Движение в сторону ориентации на клиента начинается изнутри. Покажите личный пример – если вы не думаете о клиентах и не говорите о них, то почему это должны делать ваши сотрудники или коллеги? **Ориентация на клиента предполагает, что вы живете этими ценностями и постоянно думаете о них. Вы возвращаетесь к основной причине существования вашего бизнеса – к клиентам.**

# Приложения

## **WOW – реакция клиентов клиентоцентричного банка**

*Банк, который стремится действительно сфокусироваться на своих клиентах, не может добиться этого только за счет совершенствования технологий и продуктов. Ему необходима особая культура, основанная на том, что все сотрудники компании – от операционистов до топ-менеджеров – мыслят и действуют клиентоцентрично. Такая культура не возникает сама по себе. Андрей Литвинов, старший вице-президент Финансовой группы Лайф, рассказал нам, как клиентоцентричная культура создается в Группе Лайф и как ее оценивают клиенты.*

**– Какие ключевые элементы необходимы для создания клиентоцентричной культуры?**

– В Финансовой группе Лайф используется стратегическая тема «WOW – дифференциация» – комплекс синергетически связанных инновационных проектов в области change management.

Все эти проекты основаны на ценностях Группы и направлены на формирование у сотрудников компании менталитета и поведения, соответствующих клиентоцентричной стратегии Лайф. Эта цель достигается за счет разработки и внедрения в отделениях и бизнесах Группы специальных инструментов, позволяющих управлять бизнесом и развивать его с помощью операционной системы управления лояльностью клиентов.

В такую оперсистему входят инструменты работы с обратной связью клиентов – диалог «банк – клиент», диалог «клиент – банк» и встречи с клиентами, инструмент поиска и внедрения инноваций в сервисе (Appreciative Inquiry или AI), инструмент реализации необходимых системных изменений, «Воронка», и инструмент изменения бизнес-поведения сотрудников, «Уникальные люди».

Все инструменты взаимосвязаны и работают в полную силу только при комплексном использовании. Этот проект темы WOW получил название «Интегрированная оперсистема управления отделением» и сейчас реализуется в более 100 отделениях банков Группы Лайф. В ближайшие два-три года проект охватит все отделения и бизнесы Группы, включая новые, только что открывающиеся отделения в регионах и малых городах страны.

Результатом работы такой оперсистемы становится дифференциация отделений на рынке, выражающаяся в большей, чем у конкурентов, лояльности клиентов (NPS) и лучшем финансовом результате. Например, в течение года после внедрения оперсистемы в офисах «Навашинский» и «Центральный» банка «Экспресс-Волга» в Саратове создана уникальная атмосфера в командах отделений, показатели сервиса стали одними из лучших в Группе Лайф, уровень клиентской лояльности превысил 60 %, а прибыль обоих отделений выросла более чем в три раза без увеличения численности сотрудников».

**– Какой способ применяет Группа Лайф для создания уникальной культуры в отделениях банков?**

– Создание клиентоцентричной культуры в компании требует не только времени, но и огромных человеческих ресурсов. Но главная сложность в создании новой культуры заключается не в ресурсах, а в том, что нам приходится работать с менталитетом и парадигмами людей, стимулировать изменение поведения сотрудников в сторону соответствия ценностям и стратегии компании.

Понятно, что работа эта должна вестись, с одной стороны, осторожно и постепенно, а с другой – планомерно и целенаправленно. Делать это дистанционно невозможно, а положиться только на руководителей отделений и бизнесов сложно, поскольку часто эта работа требует специальных навыков и знаний, которые не входят в компетенции этих людей.

Поэтому тема WOW Группы Лайф решила использовать оригинальный подход к решению столь грандиозной задачи –

построить новую культуру в 124 отделениях Группы за год, а впоследствии – и в остальных 500. Мы начали создавать новую для российского рынка компетенцию – тренер-консультант по построению интегрированной оперсистемы управления бизнесом, приводящей к дифференциации на рынке и повышающей лояльность клиентов. Фактически такой тренер одновременно выполняет функции коуча, консультанта и супервизора и при этом владеет всеми инструментами построения клиентоцентричной культуры, которые используются темой WOW<sup>[34]</sup>.

Каждый тренер курирует от 8 до 15 отделений, и в каждом отделении он отвечает за то, с какой скоростью и с каким качеством будет функционировать интегрированная оперсистема (ИОС). Первые два-три месяца тренер работает с командой отделения, проводя обучение по всем инструментам и помогая создать первый набросок ИОС. Следующие три месяца уходят на то, чтобы команда отделения протестировала созданную ею ИОС, поняла, хорошо ли она сработалась, где нужны изменения и т. д. В течение этого периода тренер выступает в роли коуча и консультанта, помогающего команде отделения двигаться вперед. Наконец, работа команды в ИОС переходит в автономный режим и на последние три месяца тренер становится супервизором, который проводит внимательный мониторинг функционирования ИОС в отделении, соблюдения технологии, при необходимости осуществляет корректировки и участвует в решении особо сложных задач, если они возникают.

Поиск таких «ниндзя»-тренеров является нелегкой задачей. Мы провели много ассесмент-центров, посмотрели около 400 соискателей, и отобрали всего 10 человек, которые, с нашей точки зрения, могут выполнить такую амбициозную задачу. Мы много инвестируем в обучение и поддержку наших тренеров и понимаем, что все мы – в самом начале пути. Но мы верим, что создадим уникальную команду людей, которые способны изменяться сами и менять мир вокруг себя.

**– В результате в чем выражается WOW-ощущение клиентов? Что они ценят больше всего?**

– Хочу привести конкретный пример, когда наши клиенты были приятно удивлены чуткому отношению сотрудника банковского отделения. Нашей постоянной клиентке Светлане Петровне непросто приходить к нам в офис: человеку с инвалидностью тяжело передвигаться по улице, особенно зимой, в метель и гололед. Поэтому она позвонила в отделение с просьбой о переводе начисленных процентов на ее вклад. К сожалению, проводить такие операции без подписи клиента невозможно. Поэтому наша сотрудница Валентина Гордиенко решила помочь Светлане Петровне и навестила бабушку, захватив с собой документы, на которых клиентка смогла поставить подпись.

WOW-реакция наших клиентов – это, в первую очередь, внимание наших сотрудников, которые всегда готовы прийти на помощь клиенту. Наши клиенты очень ценят, когда сотрудники банковского отделения проявляют человеческое и дружелюбное отношение и способность войти в сложное положение клиента. Созданная культура в наших отделениях способствует тому, что клиенту всегда стараются помочь и найти оптимальное решение его потребностям.



## Как управлять банком от имени потребителя

*Standard Chartered First Bank Korea является одним из крупнейших банков Кореи и отвечает за основную часть операций Standard Chartered во всем мире. Ричард Хилл, президент и CEO банка, поделился с нами мыслями о том, каким образом компания в области финансовых услуг может играть лидирующую роль в индустрии.*

**– Какие изменения в лидерских навыках требуются для того, чтобы вытянуть финансовую компанию из нынешнего «кризиса доверия»?**

– Компаниям, работающим на рынке финансовых услуг нужны лидеры, способные сделать инъекцию доверия в организацию за счет ясного видения происходящего и предложения всем сотрудникам решения, на базе которого те смогут понять, на чем сконцентрировать усилия, какой вклад они могут внести во всеобщий успех и какому плану действий следовать. Лидерам необходимо «двигаться и разговаривать» – осознанно и с энтузиазмом возвращать свою компанию на путь истинный, обещать и исполнять свои обещания, а также демонстрировать свои долгосрочные намерения. Более того, лидерам необходимо четко продемонстрировать ценность таких понятий, как целостность, смирение и доверие. Будьте честны и признавайте свои ошибки. В нашем бизнесе очень важно говорить и о хорошем, и о плохом, быть открытыми и честными с людьми, с которыми мы работаем.

**– Какие способности должны развить в себе лидеры для того, чтобы стать сильнее и вызывать больше доверия?**

– Уже на протяжении многих лет Standard Chartered применяет по всему миру особый подход и развитию сильных сторон у лидеров, основанный на проверенной на практике логике. Мы заметили, что люди сильнее всего доверяют тому, что делают, когда им предоставляется возможность применить к этой работе свои личные качества. Кроме всего прочего, очевидно, что людям значительно

проще развить именно сильные качества и применить их к работе, чем тратить время на преодоление недостатков. Команды с разнообразными участниками, обладающими различными сильными сторонами, показывают значительно лучшие результаты. Это справедливо и для спорта, и для бизнеса. После создания команды из участников, сильные стороны которых дополняют друг друга, каждый из них может в полной степени использовать присущие ему навыки. Это приводит к резкому росту доверия, производительности и вовлеченности, а также создает волновой эффект повсеместного доверия в организации.

**– Что необходимо изменить в своей деятельности поставщикам финансовых услуг для того, чтобы восстановить доверие со стороны клиентов?**

– Отрасль по предоставлению финансовых услуг должна сконцентрироваться на самых важных вопросах, связанных с укреплением своего баланса, ликвидностью и управлением рисками. Корпоративные правила должны быть нацелены на защиту как акционеров, так и клиентов. Для достижения этого мы сконцентрировались на улучшении и упрощении внутренних процессов, что позволяет нам быстрее реагировать на изменения внешней среды. К примеру, для того, чтобы обеспечить надежность баланса, комитет банка по активам и пассивам стал чаще собираться и устанавливать целевые значения ликвидности для каждого направления бизнеса, а затем каждую неделю проверять состояние дел.

В 2007 году мы запустили проект под названием Client-First, который позволил нам сфокусировать работу банка на интересах клиентов, а не самого банка. Выстраивание сильной культуры в соответствии с принципом «клиент прежде всего» требует времени. Конечная цель для клиентов состоит в осознании того факта, что мы существуем для него и что мы можем транслировать наше понимание их потребностей на разных этапах жизненного цикла в конкретные и уместные продукты и услуги.

К примеру, мы говорим не о продаже ипотеки или предоставлении потребительского кредита, а о предоставлении решения, позволяющего быстро и легко переехать или избавиться от напряжения, связанного с желанием отправить ребенка на учебу в определенную школу. В ноябре 2009 года Standard Chartered First Bank запустил новый клиенториентированный проект Dream Pack, состоящий из шести инновационных наборов финансовых продуктов. Глядя в будущее, я понимаю, что банкам стоит учиться у других розничных отраслей, таких как предприятия быстрого питания, парикмахерские и салоны модной одежды, каждый из которых дарит клиенту приятные эмоции, связанные с процессом покупки. Разумеется, в поле нашего зрения всегда останутся такие обязательные вещи, как проверка платежеспособности клиентов, продажа уместных для них продуктов или предотвращение преступлений. Однако банки не могут забывать о том, что эти процессы должны происходить с оглядкой на клиента. Нам следует поддерживать в клиентах ощущение, что помогаем им принять важный выбор в жизни и серьезно относимся к их потребностям в области обеспечения безопасности.

## Швейцарский страховой секрет

*После кризиса лишь немногие финансовые компании могут считать себя победителями. Но одной из таких компаний по праву можно назвать Zurich Financial Services. В чем заключается ее секрет? Прежде всего, важными отправными точками в видении компании являются осторожная политика и управление рисками. Именно они позволили компании не отравиться «токсичными активами», от которых пострадали многие из ее конкурентов. Однако видение компании этим не ограничивается. Мы обсудили стратегию и бизнес-модель Zurich с Тео Байтсом, Chief Operating Officer компании Global Life.*

**– Вернется ли отрасль к ведению бизнеса по прежним правилам?**

– Скорее всего, нет. После того, как кризис оказал свое влияние – после моментально возникших убытков, рекапитализации и тому подобного – финансовый сектор изменился навсегда, а к условиям новой среды смогут приспособиться далеко не все банки или страховые компании.

Некоторые клиенты потеряли, на время или навсегда, аппетит к риску. Они требуют защиты и расширения гарантий. Мы также видим ту же тенденцию в поведении наших партнеров по дистрибуции – они ищут безопасного партнера, а вопросы сервиса поддержки оказываются для них более важными, чем когда-либо прежде. Это заставляет нас думать о новых предложениях для рынка, выстроенных вокруг интересов клиентов и дистрибуционной системы.

Состояние дел на рынках обещает быть достаточно жестким. С одной стороны, клиенты станут ждать меньшего риска и отказа от опасных операций с заемными средствами, а с другой – замедлится рост и снизится прибыльность. В этой связи различные рынки будут выглядеть по-разному. На развивающихся рынках произойдет впечатляющий рост. Однако на зрелых рынках победители смогут

увеличить отрыв от своих более слабых конкурентов за счет стабильной клиентской базы, улучшения ликвидности и концентрации на решении правильных вопросов.

**– Что можно считать выигрышной стратегией?**

– Наша цель состоит в обеспечении значительного прибыльного роста. Мы обладаем глобальной сетью подразделений и офисов, которую может использовать более эффективно, чем прежде. Экономия на масштабах очевидным образом приведет к оптимизации расходов, но, как нам кажется, она также позволит обеспечить и ускорение вывода новых продуктов на рынок, повторного использования продуктов, а также улучшения продуктов и их ценовых характеристик. Таким образом, мы считаем важным и правильным говорить не только об экономии вследствие наших масштабов, но и об экономии за счет имеющихся у нас навыков и способностей.

Предоставление клиентам доступа к лучшим практикам работы в мире обеспечивает преимущества и им самим, и нашим дистрибуционным партнерам. Конкуренция после кризиса становится все более яростной, поэтому мы понимаем, что в конце концов нам придется побеждать одного конкурента за другим, по очереди и в каждой стране. Для защиты нашего конкурентного положения в каждой стране экономия на масштабах должна совмещаться с привлекательными для клиентов предложениями, учитывающими особенности местных рынков, потребности их жителей, а также степень развитости предпринимательских навыков наших соратников в той или иной стране.

**– На первый взгляд может показаться, что экономия на масштабах противоречит идее соответствия потребностям на местных рынках. Как вы решаете эту проблему?**

– Крайне важно по-новому посмотреть на цепочку создания ценности. Мы решили четко разделить с глобальной точки зрения деятельность фронт-офиса (в различных географических или потребительских сегментах) и бэк-офиса (организацию операций,

центров деятельности, рабочих мест). В итоге появилась двойная система: цепочки создания ценности в том или ином географическом или клиентском сегменте и модели предоставления услуг с одной стороны и глобальные центры деятельности и сконцентрированные в одном месте виды деятельности – с другой.

И с этой точки зрения мы четко разделяем между собой: 1) команды в отдельных странах, работающие на конкретных рынках и знающие местную специфику; 2) глобальные и региональные центры, предназначенные для создания и обслуживания продуктов; 3) центры компетенции, позволяющие управлять скоростью выхода продуктов на рынки; 4) небольшие глобальные команды, обладающие навыками роста и развития бизнеса.

**– Каким образом это реализуется на повседневной основе?**

– Разумеется, офисы в различных странах направляют нам предложения о развитии, основанные на возможностях рынка и знании потребителей. На глобальном уровне мы решаем, стоит ли нам воспользоваться той или иной возможностью. На этом этапе с целью обеспечения экономии на масштабах мы выставляем приоритеты и оцениваем дизайн наших продуктов. Глобальные и региональные центры (которых у нас имеется восемь по всему миру), отвечают за создание продукта. Само собой, в этой работе мы сотрудничаем с глобальной системой предоставления услуг, связанных с нашими продуктами. Она же и финансирует эту работу. Инвестиции офисов внутри стран направляются на мероприятия по доставке нашего предложения до клиентов и дистрибуцию, на маркетинг и продажи – и здесь мы пользуемся предпринимательскими способностями наших партнеров в местных офисах. Предложения по инновациям исходят из национальных офисов, однако реальная разработка продуктов и услуг производится силами наиболее подходящей для этого организации в составе Zurich.

Для того чтобы все это стало возможным, мы создали виртуальную организацию, деятельность которой поддерживается так

называемой инфраструктурой eChassis – готовыми модулями предложений и процессов, а также инструментов по управлению потоком работ.

Мы внедряем эту новую концепцию цепочек создания ценности и моделей предоставления услуг уже в течение года, и первые результаты выглядят многообещающими. Повторное использование элементов продукта, разработанных для рынка Ирландии, позволило нам вывести продукт на рынок Италии всего через десять недель после начала цикла работ с нуля. И этот новый продукт оказался успешным как с точки зрения роста объемов, так и с точки зрения роста прибыли.

## Делитесь для преуспевания

*Изменения – крайне важная тема в компании АХА. На логотипе компании изменения символизируются так называемым Switch, диагональной красной линией. Ключевым фактором для постоянного запуска процесса изменений в компании выступает обмен лучшими примерами из практики. Мы обсудили этот вопрос с Франсуа Косте, COO on Business and Operations подразделения АХА, действующего в Средиземноморье и Латинской Америке.*

**– В чем заключалась причина построения бизнеса на региональной основе?**

– Мы сформировали регион, состоящий из восьми рынков: Мексики, Марокко, Португалии, Испании, Италии, Греции, Турции и стран Персидского залива. Эта группа представляет собой набор зрелых и развивающихся рынков, на которых мы видим возможности для роста. Для этого региона мы разработали новую модель, цели которой состоят в том, чтобы оказаться ближе к клиентам и выстроить с ними отношения на профессиональной основе.

Для того чтобы оказаться ближе к клиенту, необходимо самому присутствовать на рынке. Только тогда мы можем услышать голос клиента и соответствовать его ожиданиям силами вовлеченного в процесс персонала. Эта задача лежит в области сферы ответственности CEO локальных компаний. С нашей точки зрения, «профессиональная основа» означает, что мы работаем эффективнее и производительнее наших конкурентов, например быстрее них разрабатываем новые продукты и доставляем их нашим клиентам. Наша способность обмениваться лучшими примерами из практики, невзирая на границы, а также возможность одновременного снижения издержек благодаря преимуществам масштаба за счет региональной платформы, крайне важны для достижения нами успеха.



**– По какому принципу вы организуете обмен примерами из лучшей региональной практики?**

– Единая региональная платформа помогает нам лучше познакомиться друг с другом и поднять общий уровень технического опыта АХА. Внутри каждой профессиональной сети мы определяем и изучаем различные стратегические темы, например управление работой с заявлениями о выплате страховки, а затем разбиваем каждую тему на отдельные вопросы и определяем набор показателей для изменения нашей результативности. Затем мы выявляем лучшие примеры из практики работы, после чего каждая компания разрабатывает план их внедрения на своем местном рынке.

На уровне региона в целом роль нашей команды состоит в управлении этим процессом и поддержке практической реализации проектов. Мы работаем в качестве катализатора в процессах выявления, обмена и внедрения лучших практик. Этот подход также позволяет значительно ускорить процессы трансформации наших менее зрелых компаний. Помимо роли катализатора, мы интегрируем и еще несколько функций, таких как IT и инвестиционная деятельность в рамках единого сервисного центра. Речь идет не о централизации как таковой, а скорее о создании трансграничной ценности, что, однако, не снимает с местных СЕО ответственности за финансовую состоятельность их компаний. К примеру, региональные активы в области IT разрабатываются и поддерживаются региональными сервисными центрами, каждый из которых обслуживает несколько компаний в регионе. Это значительная трансформация по сравнению с тем, как мы привыкли вести бизнес.

**– Что можно считать ключевыми факторами успеха в вашей деятельности по обмену примерами лучшей практики?**

– Для того чтобы изменения в принимающей компании были успешными, ей необходимо вложиться в трансформационные процессы, например обеспечить надежный уровень управления

проектом. Кроме того, процесс обмена должен стимулироваться бизнесом в целом, а не его IT-подразделениями. Очень важно оставаться прагматиками, так как зачастую различия между рынками и расстояния между ними затрудняют процесс безболезненного внедрения. И поэтому мы предпочитаем подход «от одного к нескольким» подходу «от одного ко многим». К примеру, мы переносим лучшие практики из Испании в Мексику как страну с тем же языком и из Марокко в Португалию из-за географической приближенности. Большой проблемой для нас является так называемый синдром изобретенного не здесь. Очень важно изменить отношение людей к нововведениям.

В принятой в АХА модели лидерства, мы ценим способность «делиться для преуспевания», связанную с готовностью делиться знаниями и информацией с коллегами. Ключевой задачей в этом процессе является вовлечение компаний в общий процесс. Нам важно убедиться в том, что ни один из наших рынков не работает в изоляции от других. Мы уже видим множество подтверждений тому, что этот подход способен привести нас к успеху и вознаградить нас за усилия. Очевидно, что его применение позволяет нам немало сэкономить по сравнению с автономной работой подразделений, мы быстрее осваиваем нововведения, а деятельность становится менее рискованной, так как мы можем использовать проверенное ноу-хау. Мы считаем, что такая организация работы приводит к тройному выигрышу – и для клиентов, и для сотрудников, и для акционеров.

## **Лидерство – это забота о людях и результатах**

*Вилли Линссен, CEO компании Heartware, консультационной компании, работающей в Южной Корее с рядом глобальных финансовых фирм над вопросом развития лидерских способностей их руководящих команд. Heartware также является представителем организации Human Synergistics.*

Проблемы, стоящие перед финансовыми учреждениями и описанные в книге «Финансовые услуги: перезагрузка» требуют фундаментальных изменений, и это всем понятно. В первую очередь, речь идет об изменениях в организационной культуре и лидерстве.

Организационная культура и лидерство связаны с поведением, то есть с тем, что должны делать или от чего должны воздержаться и лидеры, и все другие сотрудники.

Human Synergistics International, отраслевой лидер в области измерения эффективности организационной культуры и лидерства, оценила ожидания от поведения высокоэффективных лидеров организаций с помощью опроса 375 менеджеров. В рамках еще одного исследования она оценила реальное положение дел, опросив 165 тысяч менеджеров нижнего, среднего и высшего звеньев в компаниях, оказывающих финансовые услуги (в основном из англосаксонских стран).

Ожидаемое поведение высокоэффективных лидеров может быть описано как конструктивное, ориентированное на людей и в то же самое время на достижение целей, то есть эффективный лидер одновременно заботится и о потребностях сотрудников, и о результатах.

Однако второе исследование показывает, что поведение руководителей в финансовой отрасли чаще всего направлено на защиту позиций и выполнение текущих задач. Оно характеризуется

понятиями «демонстрация власти», «стремление к утверждению», «внутренняя конкуренция» и «избегание риска и ответственности».

Эти значительные различия вкупе с выводами книги «Финансовые услуги: перезагрузка» четко показывают нам, в чем заключаются основные проблемы в области лидерства и что нужно менять в организационной культуре для того, чтобы компания стала более эффективной.

Интуитивно мы понимаем, что вышеупомянутое конструктивное поведение более эффективно, чем оборонительное. Другое исследование, проведенное Human Synergistics более чем в тысяче организационных единиц убедительно доказывает, что конструктивное поведение оказывает более позитивное влияние на результаты работы организации на всех уровнях. Сотрудники получают более высокий уровень мотивации, удовлетворения от работы, становятся более результативными и вовлеченными в общее дело. Одновременно с этим снижается уровень напряжения. Все это, вместе взятое, повышает их желание остаться в организации. Растет качество отношений внутри команд и качество сотрудничества – как между коллегами, так и между различными подразделениями. Организация в целом повышает качество своих услуг, что в конце концов приводит к важному результату – повышению степени удовлетворенности клиентов.

**Поведение менеджеров на нынешнем этапе можно охарактеризовать, как оборонительное**

*Безопасность и избегание рисков (избегание)*

Менеджеры уклоняются от ситуаций, которые считают «рискованными», так как хотят избежать обвинений в случае неблагоприятного исхода.

Такое поведение порой даже поощряется, так как финансовые учреждения традиционно считают принцип «избегания/смягчения рисков» одной из неотъемлемых частей своей корпоративной политики.

Стремление к избеганию приводит к такому типичному для менеджеров поведению, как сохранение «зоны комфорта»; перекладывание ответственности на других в случаях, когда ситуация отличается от «обычной» или происходившей ранее; отсутствие готовности принять решение, совершить действие или взять на себя риски. В таких условиях организация обычно наказывает за ошибки, однако не может признать достижений

#### *Демонстрация своего мнения и критики (оппозиция)*

Менеджеры склонны выражать субъективные или критические оценки, искать ошибки в чужих идеях для того, чтобы избежать риска и ответственности. Несмотря на всю свою критичность, менеджеры требуют внимания к себе и признания своих заслуг. Такое поведение тесно примыкает к модели избегания – менеджер может использовать в разговоре фразы типа «Я предупреждал тебя, что это плохая идея»

#### *Бизнес как победа или поражение (конкуренция)*

Менеджеры воспринимают все происходящее вокруг себя как «конкурс» и обретают чувство собственного достоинства за счет постоянного соревнования и сравнения себя с другими как внутри, так и вне организации. Высокий уровень конкуренции ведет к концентрации на «победе любой ценой», а не на процессах и размышлениях о том, «каким способом выиграть».

Зачастую в результате менеджеры концентрируются на удовлетворении своих руководителей и акционеров, при этом игнорируя потребности других заинтересованных сторон.

Это приводит к возникновению мышления в координатах «мы или они», в результате чего зачастую страдают, в первую очередь, клиенты

#### *Хорошая видимость (одобрение)*

Менеджерам необходимо, чтобы их любили и принимали другие.

Он постоянно хочет получить одобрение со стороны других людей и испытывают разочарование, а то и обиду, если не получают его.

Они рассматривают задание и человека, связанного с ним как единое целое

#### *Следование правилам (традиция)*

Менеджеры полагаются на правила (а то и прячутся за ними) в процессе принятия решений, зачастую де-факто отказываясь брать на себя ответственность

#### **Сотрудники ожидают, что эффективные менеджеры будут демонстрировать конструктивное поведение**

##### *Делать правильные вещи (самореализация)*

Менеджеры должны вести себя в соответствии с корпоративными ценностями (такими как доверие, целостность, честность) и в рамках модели компетентного лидерства. Они должны демонстрировать высокий уровень ответственности, целостности в своих действиях и выбора не самых простых или популярных, а правильных для данных условий шагов.

Ожидается, что менеджеры будут активно вовлекаться в работу, создавать ценность и предпочитать качество количеству.

В то же самое время такое поведение формирует здоровое чувство собственного достоинства и уверенности как для самого менеджера, так и для людей, с которыми он взаимодействует (сотрудников и клиентов). Это в свою очередь снижает потребность в одобрении, которую многие менеджеры в иных условиях отчаянно стремятся получить от своих руководителей

#### *Задавание вопросов, помогающих людям заняться самостоятельными размышлениями (гуманизм и побуждение)*

Менеджеры ценят разнообразие и признают сильные стороны других людей.

В критических вопросах относительно идеи нет ничего плохого, но не пытайтесь с их помощью давать оценку людям. Спросите их, к примеру: «Каким образом эта идея создаст ценность для клиента?»

Менеджеры должны проводить значительно больше времени в побуждении других сотрудников к росту и развитию. Им следует поддерживать и наставлять своих подчиненных в деятельности, направленной на достижение организационных целей

#### *Управление процессом достижения победы (достижение)*

Менеджеры подходят к своей работе примерно так же, как олимпийские чемпионы. Они наблюдают за «конкурентами» с тем, чтобы понять, каким образом можно одержать победу в их бизнесе. Вооружившись этим знанием, они устанавливают список самостоятельно определяемых целей, основанных на их сильных сторонах и способностях, и дают себе обещание качественно выполнять свою работу.

В процессе работы они постоянно сравнивают свои результаты с поставленными ранее целями. Чемпионы делают большую ставку на организацию процесса, позволяющего им выиграть, а затем управляют этим процессом, помогающим им обеспечить требуемые результаты (то есть завоевать призовые очки). Концентрируясь на количественной оценке своих результатов, они смогут, скорее раньше, чем позже, переиграть своих конкурентов

#### *Стремление быть хорошим (товарищество)*

Люди, имеющие желание нравиться другим и быть признанными такими, какие они есть.

Менеджеры должны активно работать над улучшением и поддержанием важных для себя связей.

От них ожидается концентрация на сотрудничестве и командной работе, причем даже в случае несогласия с собеседниками они будут уважать друг друга (при общении и с клиентами, и с коллегами).

Такие менеджеры способны отделить задание от человека

*Английские названия и описание поведения взяты из Life Styles Inventory (TM) Leader's Guide, Human Synergistics International. Copyright 1987–2010. Адаптировано с разрешения владельца прав.*



# Благодарности

Книга «Финансовые услуги: перезагрузка» не была бы написана без помощи многих наших коллег и бизнес-партнеров.

Мы хотели бы поблагодарить руководителей компаний и экспертов, нашедших время обсудить с нами будущее финансовых услуг и поделиться в этой книге своим мнением. В особенности мы хотели бы поблагодарить: Алексея Левченко («Ренессанс Кредит»), Альфонсо Запата (ING Group), Альфредо Флореса (Deutsche Bank), Анастасию Зацепину (Финансовая группа Лайф), Андреса Альбо Маркеса (Banamex Citigroup), Андрея Литвинова (Финансовая группа Лайф), Беатрис Лара (BBVA), Беату ван Донген Кромбагс (VODW), Бернарда Арпса (Leiden University), Бернхарда Готтвальда (Swiss Re Europe), Валери Белхассен (BNP Paribas), Василия Солодкова (Высшая школа экономики), Вилли Линссен (Heartware Korea), Висенте Тардио (Allianz Seguros), Витце Пеехорн (ABN AMRO), Гастона Боттаццини (Falabella Group), Герберта Самсома (Inshared), Гийома Ван дер Стигелена (DuvalGuillaume), Грега Дэвиса (Barclays), Давида Вилласека (BBVA), Джейми Киркпатрик (AEGON), Джеки Джонсон (Insurance Australia Group), Джеффри Пфеффера (Стэнфордский университет), Джо Пайна (автора книги «Аутентичность»), Джонатана Маршалла (Lloyds Banking Group), Досонга Чои (Bank of Korea), Дуга Брауна (ANZ), Елену Лещинскую («Ренессанс Кредит»), Жана-Клода Ларреша (INSEAD), Жана-Ноэля Капферера (HEC Paris), Ивана Свитека (Хоум Кредит энд Финанс Банк), Ирину Хартманн (PRP Group), Ирину Чичмели (Финансовая группа Лайф), Ирэн Шкаровскую (Хоум Кредит энд Финанс Банк), Йорда ван ден Берга (ASR Nederland), Йоса Недерпела (VODW), Кало Багийна (Brand New Day), Карлоса Касановаса (La Caixa), Ларда Фризе (ING Group), Лизу Кокрейн (Allstate), Луизу Скадден (Admiral Group UK), Луиса Бадринаса (Zurich Financial Services), Мадса Хеллеберга Дорффа Кристиансена (Danske Bank Group), Майка Келлера (Farmers Life),

Майкла Йордаана (First National Bank South Africa), Майкла Усиима (Wharton Business School), Марка Клиффа (ING Group), Марселя ван Бренка (VODW), Мартина Аалдерса (Grupo Santander), Матона Соннеманса (VODW), Матса Кардунера (Google), Микаэля Андессона (Expedia), Мишеля Вролийка (Ohpen), Нааму Гат (United Mizrahi Tefahot Bank Israel), Наоя Такезава (Nanzan University Nagoya), Натали Коуэн (First Direct HSBC), Нирмалайю Кумара (London Business School), Олега Анисимова («Тинькофф Кредитные Системы»), Оливера Хьюза («Тинькофф Кредитные Системы»), Оскара Пуджа (Caixa Catalunya), Паскаля Йорритсма (Iventions), Патрик Риуюса (VODW), Петера Блома (Triodos Bank), Питера де Боэра, Пола Наварро (Banco Sabadell), Райнера Циммерманна (Deekeling Arndt Think Tank), Ричарда Хилла (Standard Chartered Bank), Роба Спуиброка (AEGON), Роберта Виста (Swiss Re China), Роз Кальдер (TNS NeedScope), Рольфа ван Воркома (Zwitserleven), Рэя Дэвиса (Umpqua Bank), Светлану Ковальскую («Ренессанс-Капитал»), Сергея Дубинина (банк «ВТБ»), Сергея Кондрашина (Skyline Capital Partners), Сергея Леонтьева (Финансовая группа Лайф), Сергея Яковлева (МИЭФ), Сипко Шат (Rabobank), Скотта Османа (Landor Associates New York), Сорина-Михая Попа (BRD Groupe Société Générale), Стивена Кови (автора книги «Скорость доверия»), Тео Боутса (Zurich Financial Services), Тилмана Хенгевосса (Zurich Financial Services), ТР Рамачандрана (Aviva India), Триш Дорси (TNS), Уолтера Капеллмана (Capellmann Consulting), Фабио Барбоса (Grupo Santander, Brazil), Феликса Теннильо (Inshared), Феррана Адриа (El Bulli), Франка Педерсена (Jyske Bank, Denmark), Франсуа Косте (AXA), Франческа Приора Санца (IESE Business School), Хавьера Берналя (BBVA), Хавьера Сантома (IESE Business School), Хорста-Рихарда Йекеля (Франкфуртская школа финансов и менеджмента), Игнасио Виллоха Байода (BBVA), Хосе Мануэля Кампа (IESE Business School), Эгберта ван Ахта (Philips), Эгберта Дикилинга (Deekeling Arndt Advisors), Эндрю Клейтона (Allianz), Энрика Каси (MANGO), Энрике Гоньи (Caja Navarra), Яапа Винтера (Duisenberg School of Finance),

Яна Виллема Дретелера (SNS Reaal), Яна Лодевика Роброка (BNP Paribas), Яна Хоммена (ING Group) и Яспера Рооса (ABN AMRO).

Кроме того, мы хотели бы поблагодарить TNS Global Finance (Бертину Бас), Trendwatching.com (Рэнэ Эверса) и НАФИ (Гузелию Имаеву, Юлию Барабанову), обеспечивших нам доступ к значительной части своих исследовательских материалов и отчетов, а также наших партнеров в компаниях 9senses и VODW, позволивших нам посвятить время исследованиям и написанию этой книги. Спасибо вам, Вальборг Кортхальс Алтес, Воудер инт Вельт, Герман Виегеринк, Диез Лаурс, Дэбора Виецес, Изольда Шрам, Ингеборг Биестербос, Ирен ван дер Бринк, Марго ван Бизеком, Маринде ван Лееувен-Фонтеин, Нинке Группелаар, Паскаль Тивсен, Сабрина Пост, Стефани Смит, Фридрих Петре, Хиек ван дер Счер, Шарлот Байс и Эвелин де Винн. Отдельно мы благодарим Марцеллу Хейлигерс, Марион Легуи, Мариз Годхарт и Саскию Оомс за помощь в создании этой книги.

Мы хотели бы поблагодарить Александру Финогенову и Анастасию Гамеза из издательства «Манн, Иванов и Фербер» за поддержку и терпение.

И, наконец, мы благодарим Маришку, Имке и Луиса за их постоянную поддержку.

## Об авторах



Регги де Феникс (44 года) – основатель и партнер компании 9senses, занимающейся стратегическим консалтингом и расположенной в Барселоне, Испания. Он более 20 лет занимается бизнесом в международном масштабе, помимо прочего, работая в компании VODW в качестве консультанта по вопросам банковской и страховой деятельности. Сферы его специализации включают в себя работу стратегических партнерств, развитие новых предложений, стратегии выхода на рынок и построения организации, сконцентрированной вокруг клиента. Он успешно реализовал целый ряд проектов по заказу международных компаний в 40 странах мира. Де Феникс часто выступает на международных конференциях, а также преподает и ведет семинары в бизнес-школах Нидерландов и Испании. Он автор ряда статей, связанных с финансовыми услугами, международным маркетингом и инновациями. Вы можете связаться с Регги: [rdefeniks@9senses.com](mailto:rdefeniks@9senses.com)



Роджер Певерелли (49 лет) – партнер в компании VODW, базирующейся в Нидерландах и занимающейся вопросами стратегического консультирования. Он специализируется в областях разработки стратегий и проведения изменений, ориентированных на клиентов. На протяжении своей 25-летней карьеры Роджер реализовал множество проектов в этих областях для финансовых учреждений по всему миру, работающих как на b2c-, так и на b2b-рынках в областях общего страхования, страхования жизни, розничного банковского обслуживания, частного управления капиталами, социально-ориентированных проектов и межбанковских операций. Роджер работал практически во всех странах Европы, а также в странах Америки и Азии. Он является автором многочисленных статей и участником интервью по вопросам стратегии и инноваций в области финансовых услуг. Его регулярно приглашают поделиться своим видением на различных конференциях, в бизнес-школах и на заседаниях правлений корпораций. Вы можете связаться с Роджером: [rpeverelli@vodw.com](mailto:rpeverelli@vodw.com)

РЕГГИ де ФЕНИКС и РОДЖЕР ПЕВЕРЕЛЛИ

# Финансовые услуги: **перезагрузка**

Вызовы будущего для потребительского  
рынка банковских и страховых услуг



Reggy de Feniks and Roger Peverelli

**Reinventing Financial Services**

What consumers expect from future banks and insurers

ПОД РЕДАКЦИЕЙ ВИКТОРИИ ЯСИНЕЦКОЙ

# Примечания

## 1

Независимая банковская комиссия Великобритании (Independent Commission on Banking, ICB) под руководством экономиста Джона Виккерса. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 2

Учебное заведение, расположенное в Амстердаме и названное в честь первого президента Европейского центрального банка Вима Дуйзенберга. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 3

Согласно закону, были разделены депозитные и инвестиционные функции банков, а также гарантировалось (в определенных пределах) сохранение банковских депозитов.

[Вернуться](#)

## 4

Совет по финансовой стабильности – международная организация, созданная в 2009 году странами «большой индустриальной двадцатки». Ее деятельность направлена на выявление слабых мест в области мировой финансовой стабильности, а также на разработку и применение мер надзорной политики в этой области.

[Вернуться](#)

## 5

Organization for Economic Co-operation and Development, или Организация экономического развития и сотрудничества (ОЭСР).

*Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 6

Collaterized Debt Obligation – многоуровневое долговое обязательство, обеспеченное залогом.

[Вернуться](#)

## 7

Лица со свободными активами от 1 миллиона долларов. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 8

Perfect storm – критическая или опасная ситуация, вызванная невероятным стечением ряда обстоятельств.

[Вернуться](#)

## 9

Below the line – название комплекса маркетинговых мероприятий, отличающееся от традиционной широкомасштабной рекламы в СМИ более прямым и адресным контактом с потребителями, возможностью обратной связи и более прямым



влиянием на процесс покупки (в частности, промоакции, директ-мейл, специальные мероприятия для клиентов и т. д.)

[Вернуться](#)

## 10

Левитт Ст., Дабнер Ст. [Фрикономика. Мнение экономиста-диссидента о неожиданных связях между событиями и явлениями.](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

[Вернуться](#)

## 11

Кови С. М. Р. Скорость доверия. То, что меняет все. М.: Альпина Паблишер, 2011.

[Вернуться](#)

## 12

Лареш Ж.-К. [Эффект импульса: Как выжить в «голубом океане».](#) М.: Манн, Иванов и Фербер, 2008.

[Вернуться](#)

## 13

Рейтинг «Красного гида Мишлен» – самый известный и влиятельный из ресторанных рейтингов в мире. Рейтинг имеет трехзвездную систему оценки ресторанов (и их шеф-поваров). Ресторан, принадлежащий Гордону Рэмзи, получил три звезды первым в Великобритании. В целом Рэмзи владеет более десятию звездами.

[Вернуться](#)

## 14

Life made easier everyday.

[Вернуться](#)

## 15

Фонды со стандартными и крайне простыми условиями работы.

[Вернуться](#)

## 16

Термин введен американскими социологами Нейли Хоувом и Уильямом Штраусом. К поколению Y относятся те, кто родился в последнее десятилетие XX века. Подробнее об этом речь пойдет в третьей главе. *Прим. ред.*

[Вернуться](#)

## 17

После установки параметров передачи пользователи могут легонько столкнуться кулаками, в которых держат свои смартфоны. После срабатывания датчика удара данные пересылаются с одного телефона на другой. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

## 18

Шварц Б. Парадокс выбора: почему «больше» значит «меньше». М.: Добрая книга, 2005.

[Вернуться](#)

## 19

Платформа, созданная одной компанией, однако используемая другими от своего имени и в своих интересах.

[Вернуться](#)

## 20

Crowd sourcing – совместная, часто неоплачиваемая деятельность профессионалов-любителей, по совместному решению задач, разработке и т. п.

[Вернуться](#)

## 21

Super-influencer.

[Вернуться](#)

## 22

Гладуэлл М. Переломный момент: Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М.: Альпина Паблишер, 2010.

[Вернуться](#)

## 23

Пайн Д. Аутентичность: Чего по-настоящему хотят потребители. М.: BestBusinessBooks, 2009.

[Вернуться](#)

## 24

Он же. Экономика впечатлений: Работа – это театр, а каждый бизнес – сцена. М.: Вильямс, 2005.

[Вернуться](#)

## 25

Всего в Германии по состоянию на 2006 год региональные валюты имели хождение более чем в 15 регионах. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

## 26

Региональная валюта, имеющая хождение в городе Льюис, графство Эссекс, Великобритания

[Вернуться](#)

## 27

Изображение представляет собой гибрид трех распространенных на Украине цветов – мальвы, мака и бархатца. *Прим. перев.*

[Вернуться](#)

## 28

Буквально: «будем друзьями».

[Вернуться](#)

## 29

Новообразование, составленное из слов producer (производитель) и consumer (потребитель). Обычно обозначает людей, способных

влиять на политику производителя в области выпускаемой продукции или принимающих участие в процессе ее создания.

[Вернуться](#)

## 30

Hard skills – технические навыки, которые можно наглядно продемонстрировать (например, управление автомобилем или компьютером).

[Вернуться](#)

## 31

Soft skills – умение общаться, работать в команде, проявлять участие и т. д.

[Вернуться](#)

## 32

Маркетинг «вниз по течению» (Downstream Marketing) – деятельность, направленная на изменение отношения аудитории к продукту или стимулирующая принятие решения в его пользу. Маркетинг «вверх по течению» (upstream marketing) – деятельность, направленная на сбор с рынка информации, определяющей направления разработки продуктов и стратегию компании.

[Вернуться](#)

## 33

Концепция компании Volvo, буквально – «спроектировано вокруг вас».

[Вернуться](#)

К инструментам интегрированной оперсистемы темы WOW относятся: диалог «банк – клиент», диалог «клиент – банк», встречи с клиентами, AI, «Воронка», «Уникальные люди».

[Вернуться](#)