

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*, и гринбэки острова Мартас Винъярд, и валюта кауаи на Гавайях, и VOIDOL — 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** 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.

* Всего в Германии по состоянию на 2006 год региональные валюты имели хождение более чем в 15 регионах. *Прим. перев.*

** Региональная валюта, имеющая хождение в городе Льюис, графство Эссекс, Великобритания

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 аудитория 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

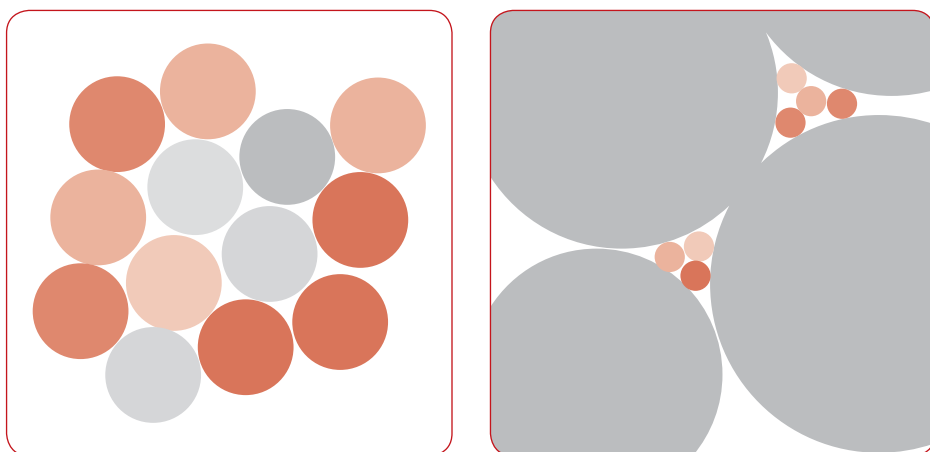
Консолидация может представлять собой непростую задачу для крупных международных финансовых компаний. Возникающую у них проблему можно легко понять, если представить себе компании в виде сфер (см. рисунок). За счет консолидации сферы растут в размерах, однако при этом увеличиваются и разрывы между ними.

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. Итальянские 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 выигральной.

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*, что символизировало такие черты, как доступность и человечность, и попытался внедрить эти черты в работу своих отделений и все аспекты общения с клиентом.

Испанские са́жас, сберегательные банки, отступают к своим «домашним рынкам», местам своего происхождения. Традиционно са́жас 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 са́жас.

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 шурину, 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

* Изображение представляет собой гибрид трех распространенных на Украине цветов — мальвы, мака и бархатца. Прим. перев.

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* и от потребителей к просьюмерам (prosumer)**

«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

* Буквально: «будем друзьями».

** 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.

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 Voogol, 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 посещения 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 УОВ 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 «онлайн-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-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», а 70% — «мягких навыков»^{*}. 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-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

* Hard skills — технические навыки, которые можно наглядно продемонстрировать (например, управление автомобилем или компьютером).

** Soft skills — умение общаться, работать в команде, проявлять участие и т. д.

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-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. 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, напоминающим, 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 вскладчину, 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 помочь 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 видео-фильмам 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 онлайне. 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».

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 Капферер, профессор парижской школы НЕС, 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, Bulgari 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 диверсификации 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 управляют 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, 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. Сунко Шам, 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 скучные, 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.



665
62-62000
+
62-62000
62-62000

