

УДК 336.71
ББК 65.262.101
Ф42

Феникс, Р. де
Ф42 Финансовые услуги: перезагрузка / Регги де Феникс, Роджер Певерелли ; пер. с англ. Павла Миронова. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. — 384 с.

ISBN 978-5-91657-269-8

«Финансовые услуги: перезагрузка» демонстрирует новые отношения «банк — клиент», при которых клиент поставлен в центр внимания. Книга показывает, насколько радикально изменилось восприятие финансовых учреждений со стороны потребителей, и рассказывает о шести ключевых тенденциях в их поведении. Эти тенденции готовят почву для будущего финансовой отрасли и напрямую влияют на качество изменений, которые произойдут в политике банков и страховых компаний. Перед вами своего рода «список неотложных дел», который поможет поставщикам финансовых услуг справиться с задачами нового времени.

Книга основана на материалах обширных исследований, обращена к широкому кругу и наверняка вдохновит читателя на новые идеи. Ее обязательно стоит прочитать работникам финансовой отрасли и всем, кого интересует тема розничных финансовых услуг.

УДК 336.71
ББК 65.262.101

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.
Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

VEGAS LEX

© Reggy de Feniks and Roger Peverelli, 2012
All rights reserved. No part of this book may be stored in an automated database or published in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without permission from the publisher.
© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2012

ISBN 978-5-91657-269-8

Оглавление

Предисловие	7
Введение. Финансовый кризис — краткое описание	12
Приложения	26
Российские государственные органы сработали оперативно во время кризиса 2008 года	26
Еще раз о японском пузыре 1980-х годов	28
Пять важнейших изменений для восстановления доверия	29
Вступление	32
Глава 1. Потребители изменили отношения с финансовыми учреждениями .	36
Приложения	26
Экономика 2.0: Теперь это дело личное	67
Дивиденды высокого доверия	69
Обязательства и обеспечение доверия	71
Пришла пора возвратиться к истокам, и эти истоки благие	74
Отринуть страх и алчность: как создать новый импульс?	77
Глава 2. Потребители жаждут прозрачности и простоты	82
Приложения	124
Как упрощать бизнес-модели банков	124
Сочетание фокуса и простоты – главные ингредиенты нашего успеха	125
В плюсе оказываемся мы все	127
Простота должна течь по вашим венам	129
iATM: инновация в стиле Apple	131
Глава 3. Потребители становятся все более самостоятельными	136
Приложения	170
Глубокое знание о потребителях на основании теории поведенческих финансов	170
Будущее дистрибуции	172
Создание «банка будущего» начинается с банковских услуг для молодежи	174
«Нам выгодны финансово грамотные потребители»	176
Финансовая грамотность возникает в Манвилле	177

Глава 4. Потребители полагаются на «мудрость толпы»	182
Приложения	221
«Мудрость толпы» и прямой диалог с руководителями	221
Постановка виртуальных опытов	223
Каким образом Интернет и «мудрость толпы» видоизменяют отрасль ...	224
Развитие ориентации на клиента с помощью customer advocacy	226
First Direct на переднем крае социальных медиа	228
Глава 5. Потребители переоценивают прежние ценности	232
Приложения	259
Новый шаблон корпоративного лидерства	259
Civic Banking: вовлечение клиентов за счет наделения их правами	261
Инновации и образование	264
Устойчивость как принцип работы банка	266
Банковское обслуживание в нестандартных условиях с помощью мобильных телефонов	269
Глава 6. Потребители хотят чувствовать себя ближе	274
Приложения	314
Быть ближе: банковские услуги доступны всем	314
Чему частные банки могут научиться у люксовых марок	315
Индийские финансовые учреждения — много возможностей на домашнем рынке	317
Давайте клиентам то, что им нужно, и когда это важнее всего	319
Более широкое значение «соседства»	321
Новые впечатления и новые стандарты розничного банковского обслуживания	323
Ретейлеры становятся ближе	325
Глава 7. Финансовые услуги: перезагрузка	330
Приложения	359
WOW — реакция клиентов клиентоцентричного банка	359
Как управлять банком от имени потребителя	361
Швейцарский страховой секрет	363
Делитесь для преуспевания	365
Лидерство — это забота о людях и результатах	367
Благодарности	372
Об авторах	374
Алфавитный указатель российских участников книги	376

Предисловие

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

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

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

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

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

Естественно, что говоря о лучших идеях и лучших практиках, нельзя не говорить об инновациях, которые являются второй ключевой темой

книги. Авторы ставили своей целью способствовать развитию инноваций, предложить читателям новые идеи, которые уже реально внедряются в разных частях мира. Я думаю, что вы найдете представленные в книге примеры вдохновляющими и, как результат, попробуете что-то изменить у себя в компании.

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

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

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

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

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

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

*Сергей Леонтьев,
президент Финансовой группы Лайф*