

Конкурс релевантности:

что должны сделать банки,
чтобы остаться в игре



Совершенствуя бизнес,
улучшаем мир



Введение

Каждый год компания EY проводит опрос банковских клиентов с тем, чтобы узнать их мнение о ключевых изменениях, происходящих в секторе финансовых услуг. В этом году были опрошены более 55 000 клиентов по всему миру, в том числе 2200 участников из России.

В рамках данного исследования компания EY представляет индекс релевантности BRI (Banking Relevance Index), который показывает роль и статус традиционных банков в нашей сегодняшней жизни. Целью BRI является не только определение релевантности работы банковских организаций, но и выявление тенденций их развития в будущем.

BRI позволяет увидеть отрицательные аспекты в работе банков по всему миру, не отвечающие ожиданиям клиентов. Глобально индекс релевантности составляет 75,1 (из 100). В России этот показатель немного выше – 77,8.

Можно отметить следующие факторы, обуславливающие значение индекса BRI:

- ▶ степень доверия клиента к банкам, которая может меняться в зависимости от их способности надежно сохранять средства или предоставлять профессиональные консультации высокого качества;
- ▶ неполное понимание предпочтений и потребностей клиентов, приводящее к тому, что многие банки не могут обеспечить каждый сегмент клиентов сервисом надлежащего уровня;
- ▶ недостаточная гибкость каналов взаимодействия с клиентами, ограниченные возможности изменения этих каналов и работы отделений банка;
- ▶ необходимость радикального упрощения банковских продуктов и способов взаимодействия клиента с банком, а также внедрения инноваций, таких как технологии FinTech;
- ▶ появление новых типов компаний, которые предлагают упрощенные финансовые услуги и более качественное взаимодействие.

В отличие от новых игроков, крупные розничные банки обладают значительной клиентской базой, узнаваемым брендом и развитой инфраструктурой, поэтому они вполне могут быть успешными, если решат указанные проблемы.

Специалисты компании EY по обслуживанию банковских учреждений готовы предоставить более подробную информацию о результатах исследования и обсудить их влияние на вашу организацию.

Томас Мартин

Партнер,
руководитель группы по оказанию консультационных услуг
компаниям финансового сектора в России



Насколько банки подходят сегодняшним клиентам?

Клиентский спрос на финансовые услуги постоянно растет, однако у клиентов нет четкого понимания той роли, которую должны играть традиционные банки в будущем.

До сих пор 87% клиентов в России (85% по всему миру) считают традиционный банк с отделениями основным поставщиком финансовых услуг, но значение данного показателя снизилось по сравнению с результатами прошлого года на 4 процентных пункта в России (на 1 процентный пункт в мире).

При этом 78% клиентов (79% по всему миру) используют более одного поставщика финансовых услуг.

Угроза потери релевантности розничных банков обусловлена следующими факторами:

1. Технологические компании изменяют характер поведения клиентов, показывая им высокое качество обслуживания. Клиенты ожидают незамедлительных результатов, качественных услуг, простых и интуитивно понятных процессов, круглосуточного обслуживания, прозрачности ценообразования и продуктового предложения, возможности самообслуживания и взаимодействия на индивидуальной основе.
2. Банки еще не готовы предоставить услуги такого уровня. Большинство из них до сих пор пользуются старыми технологиями и испытывают сложности при переходе к новому формату. Это усугубляется наличием разветвленной организационной структуры, сложной системой управления и консервативным подходом к управлению рисками. Необходимы меры по расширению полномочий и возможностей команд специалистов, внедряющих инновации.

3. Новые компании, которые выходят на рынок, не имеют подобных проблем и способны удовлетворять запросы клиентов. Хотя в целом они занимают небольшую нишу, их доля становится значительной на рынках платежей, кредитования и обмена валют.

Только 31% клиентов в России (40% по всему миру) полностью доверяют своим банкам (интересно, что эта цифра на 4 процентных пункта выше для интернет-банков, которые вызывают больше доверия).

Для повышения своего уровня релевантности банки должны сконцентрировать внимание на следующем:

- ▶ заслужить доверие, в том числе своей способностью принимать правильные решения в интересах клиентов, а также предоставлять объективные и качественные консультации;
- ▶ лучше понять потребности клиентов и найти индивидуальные подходы к их разным сегментам;
- ▶ переосмыслить пути взаимодействия с клиентами, в частности роль отделений и возможность коммуникации с использованием различных каналов. Инновации FinTech позволяют радикально упростить банковские продукты и сделать более гибким взаимодействие с клиентами.

У 4 из 10

клиентов снизилась зависимость от их банка как основного поставщика финансовых услуг.





1. Изменение значения релевантности в зависимости от рынка и его участников

Для измерения уровня релевантности банка было опрошено более 55 000 клиентов по всему миру (в том числе 2200 в России). Индекс BRI определяет текущее и будущее состояние банка для получения суммарного балла, основанного на следующих аспектах:

1. как клиенты пользуются банком в настоящее время: какая их доля рассматривает традиционный банк в виде своего основного поставщика финансовых услуг и каков набор банковских услуг, которыми они пользуются;

2. как клиенты хотят пользоваться банком в будущем: уровень доверия клиентов к банкам и набор банковских продуктов, которые могут быть использованы.

BRI: выводы международного исследования

Средняя оценка релевантности банков на мировом уровне, основанная на результатах опроса респондентов из 32 стран, составляет 75,1 из 100 (в России данный показатель равен 77,8). Когда российские клиенты оценивают будущие финансовые продукты, этот показатель уменьшается до 70, демонстрируя тенденцию к снижению.

Почему 25-30% потеряны?

В настоящее время конкуренция в области оказания финансовых услуг растет. Результаты исследования компании EY иллюстрируют влияние новых игроков на рынок и повышенный интерес клиентов к альтернативным поставщикам финансовых услуг. Индекс BRI показывает активное использование услуг, предлагаемых новыми поставщиками, а не традиционными банками.

Стоит отметить, что мы видим заметные различия в показателях разных стран, а также клиентов банков одной страны. Разница между индексами BRI для банков одной страны может достигать 10 пунктов. Отсюда следует вывод о том, что отдельно взятые традиционные банки уязвимы по отношению к альтернативным поставщикам финансовых услуг.

Более подробная информация представлена на сайте: <http://www.ey.com/bri>

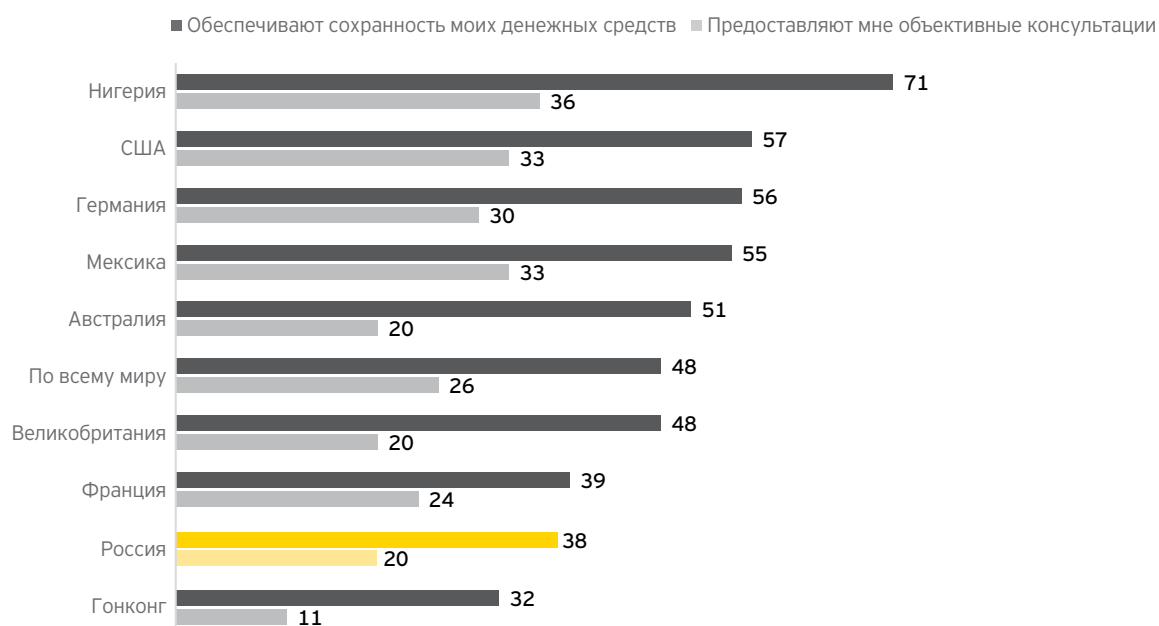


2. Повышение доверия клиентов для создания конкурентных преимуществ

Доверие к банкам снижается несмотря на то, что в целом клиенты доверяют банкам свои финансовые средства. Немногие верят, что банки предоставляют им объективные и независимые консультации.

Показатели доверия значительно различаются у 32 стран-участниц исследования (график 1).

График 1. Показатель доверия к основным поставщикам финансовых услуг (%)





По уровню доверия традиционные банки отстают от альтернативных поставщиков финансовых услуг, таких как банки, использующие цифровые технологии, FinTech-компании и супермаркеты, предлагающие финансовые и банковские услуги. Данная

тенденция прослеживается по всем трем показателям: прозрачность ценообразования, предоставление объективных консультаций, а также готовность рекомендовать банковские продукты, которые наиболее выгодны клиенту.

График 2. Уровень доверия к основным поставщикам финансовых услуг



Положительным моментом является то, что по перечисленным показателям банки незначительно отстают от конкурентов, которые сталкиваются с собственными проблемами. Это дает возможность банковским учреждениям улучшить свои конкурентные позиции и повысить доверие клиентов.

Предоставление более комплексных услуг в отличие от простой продажи финансовых продуктов поможет выстроить доверительные отношения с клиентами. У банков есть все необходимое для того, чтобы играть важную роль в их жизни. Например, вместо простой продажи ипотечного продукта, банк может оказывать содействие клиенту в ходе всего процесса покупки недвижимости. К тому же банки могут и в дальнейшем сопровождать своих клиентов, когда они уже станут собственниками. Превратившись в надежного партнера клиента на важных этапах его жизни, банк сможет вернуть к себе доверие.

В целях повышения доверия клиентов банки должны:

- ▶ радикально расширить возможности фронт-офиса для предоставления более объективных и качественных консультаций;
- ▶ улучшить качество работы сотрудников в целях снижения количества возможных ошибок и сокращения длительности обработки клиентских запросов;
- ▶ сформировать клиентоориентированную культуру путем расширения полномочий фронт-офиса и бэк-офиса;
- ▶ обеспечить прозрачность ценообразования и продуктовой линейки;
- ▶ обеспечить надежную защиту конфиденциальных данных клиента от киберугроз;
- ▶ пересмотреть спектр предоставляемых услуг и создать экосистему комплексных услуг, в том числе нефинансовых.



3. Способность понимать ожидания и потребности клиентов

Банки традиционно полагались на легкодоступные данные о клиентах, такие как пол, возраст, финансовое состояние. На основе этих данных они прогнозировали предпочтения клиентов для разработки предложений и моделей индивидуального обслуживания. Такие подходы считаются сегодня слишком упрощенными, поскольку они не отражают реального поведения потребителей.

Банки должны по-новому взглянуть на своих клиентов, чтобы лучше понять их предпочтения и выяснить, какие продукты им больше подходят. Простым и эффективным способом выполнения данной задачи может стать объединение финансовой грамотности (понимание клиентами финансовых продуктов, а также способность и желание пользоваться ими) с цифровой грамотностью (опыт взаимодействия с сетевыми и мобильными цифровыми интерфейсами, а также готовность пользоваться ими).

Одним из ключевых факторов является то, что разбирающиеся в цифровых технологиях клиенты не обязательно так же компетентны в финансовых вопросах, и наоборот. Это приводит к необходимости решения ряда задач, стоящих перед банками в сфере обслуживания различных групп клиентов (график 3). Интересны следующие две особенности: 1) во всех возрастных группах и во всех странах респонденты были больше уверены в своей цифровой грамотности, чем в финансовой; 2) вопреки всеобщему мнению, информированность клиентов в отношении цифровых технологий лишь незначительно связана с их возрастом.

Это означает, что банки должны тщательно продумать, каким образом обслуживать клиентов, которые хорошо разбираются в цифровых технологиях, но не уверены в том, что до конца понимают финансовую составляющую, и наоборот. График 4 показывает, как отличаются потребности клиентов, представленных на графике 3.

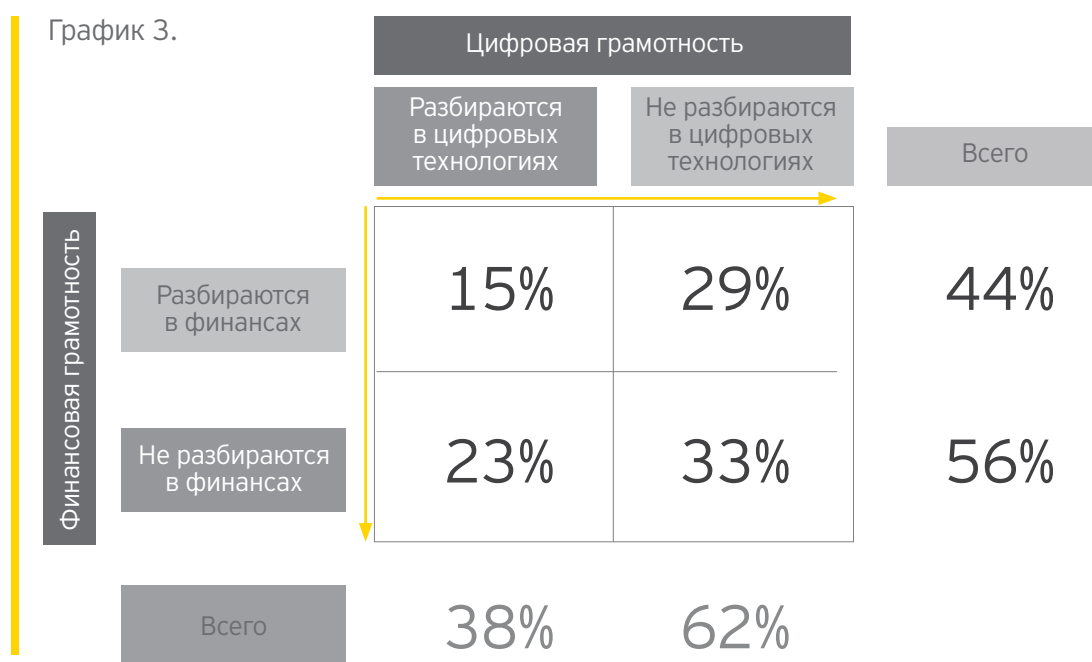
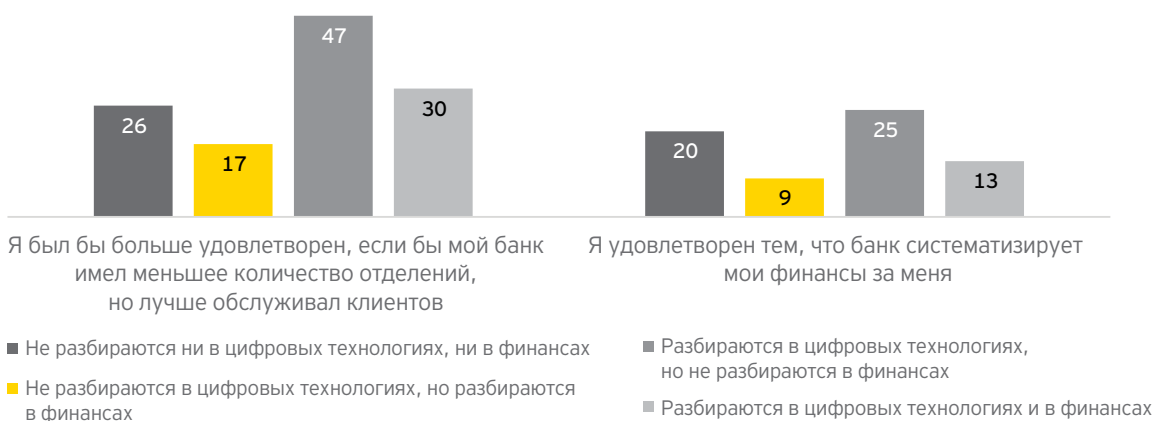




График 4. Предпочтения клиентов варьируются в зависимости от степени их цифровой и финансовой грамотности

Согласен / полностью согласен (%)



Согласно результатам исследования, крупные банки хорошо обслуживают некоторые группы клиентов (например, тех, кто разбирается в финансах и цифровых технологиях, так как их потребности проще удовлетворять с использованием цифровых каналов взаимодействия), а других – нет:

- ▶ Более трети клиентов, знающих цифровые технологии, но не имеющих четкого представления о финансовых продуктах, предполагают, что им нужны более качественные консультации и требуется больше поддержки через цифровые каналы взаимодействия.
- ▶ Почти половина клиентов еще не знакомы с возможностями цифровых каналов взаимодействия, что свидетельствует о необходимости повышения уровня их осведомленности и пересмотра количества отделений, нужных для их обслуживания.

Для того чтобы улучшить обслуживание клиентов, банки должны:

- ▶ подумать о новых способах взаимодействия с клиентами с использованием цифровых данных и аналитики;
- ▶ применять широкий набор аналитических данных для создания новых продуктов и услуг;
- ▶ разрабатывать предложения с возможностью их использования в цифровом формате.



4. Переосмысление каналов взаимодействия с клиентами

Сегмент цифровых технологий, без сомнения, будет расти и станет основой бизнеса розничных банков. Однако при этом клиенты по-прежнему хотят личного взаимодействия с банковским персоналом. Согласно результатам исследования, 83% российских клиентов (84% по всему миру) сначала изучают новые продукты и услуги в Интернете. В то же время 53% (59% по всему миру) идут в банк или звонят туда по телефону, чтобы узнать о новых продуктах или получить совет. Для 65% клиентов в России (55% по всему миру) очень важна возможность круглосуточной консультации.

Следует отметить, что 56% российских клиентов (44% по всему миру) не доверяют банку, у которого нет отделений. Иными словами, использование цифровых каналов не заменяет личного взаимодействия с банковским персоналом – они дополняют друг друга (график 5).

График 5. Клиенты считают важным как использование цифровых технологий, так и личное взаимодействие с персоналом банка

Мне удобно находить информацию и совершать операции в Интернете, но я должен иметь возможность посетить отделение банка, чтобы узнать о новом продукте или получить консультацию

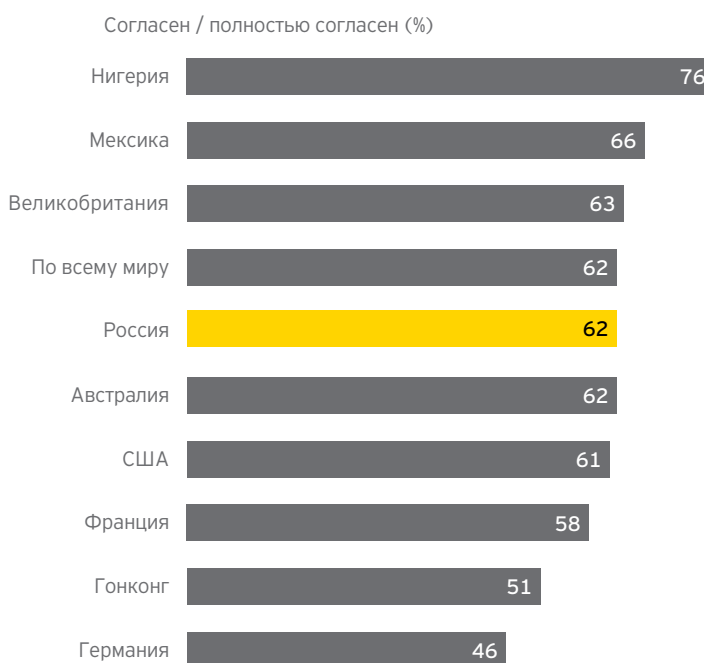




Результаты исследования позволяют предположить, что текущие темпы закрытия отделений (это активно происходит в России из-за снижения посещаемости отделений и желания уменьшить расходы на содержание сети) требуют переосмысления. Отделения нужно постепенно сокращать в целях снижения затрат, но при этом они не должны исчезнуть вовсе. В дальнейшем отделения будут функционировать по-другому. Появятся новые форматы, такие как цифровые услуги в совокупности с личным взаимодействием с банковским персоналом или микро-отделения в местах высокой посещаемости.

Отдельно стоит отметить возможность переключения между разными каналами и использования нескольких каналов взаимодействия одновременно. Другими словами, назрела потребность в едином комплексном канале. Банки должны выйти за рамки многоканального подхода к взаимодействию с клиентами, который подразумевает организацию блоков каналов со своей отчетностью и целями. Вместо этого нужно создавать систему единого комплексного канала, дизайн и стратегию которого должны диктовать запросы клиентов. Банкам необходимо развивать комплексную систему взаимодействия, которая позволит клиентам переходить с одного канала на другой в зависимости от своих потребностей и предпочтений.

График 6. Возможности альтернативного переключения между различными каналами взаимодействия с банком



Для повышения уровня взаимодействия с клиентами банки должны:

- ▶ пересмотреть будущую роль и функции отделений, их количество и формат;
- ▶ проанализировать данные клиента в зависимости от используемого канала.
- ▶ разработать возможность перехода клиентов с одного канала обслуживания на другой;



5. Инновации в области FinTech

Банки стремятся найти простые и гибкие способы взаимодействия, к которым клиенты привыкли, получая услуги технологических компаний, таких как Amazon. Выделить себя среди конкурентов достаточно трудно. Характеристики продукта и ценообразование, как правило, сложны для понимания многих клиентов. Для них важна конкурентоспособность

ставок и комиссий, но именно более удачный опыт взаимодействия часто приводит клиентов в небанковские организации (график 7). При этом следует отметить, что для российских клиентов ставки и комиссии не входят даже в первую тройку причин перехода в небанковские организации.

График 7. Причины перехода клиентов в небанковские организации



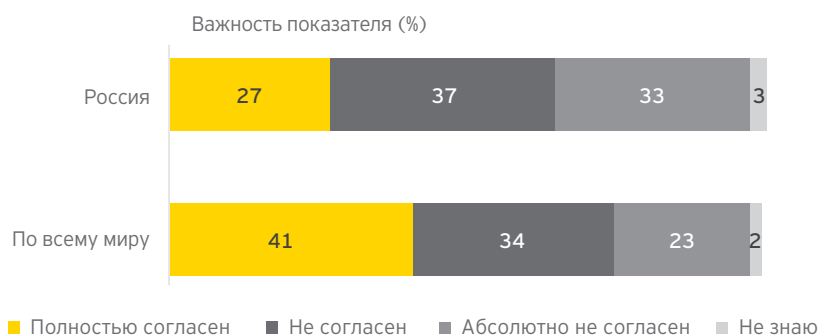
Согласно результатам опроса, 42% клиентов по всему миру уже обращались в небанковские организации в течение последних 12 месяцев, а 21% тех, кто пока не прибегал к их услугам, теперь рассматривают

такую возможность. Развивающиеся рынки обгоняют развитые страны с точки зрения использования небанковских организаций.



График 8. Цифровая составляющая играет для клиента важную роль при выборе поставщика финансовых услуг

Я без сомнений сменю поставщика финансовых услуг, если найду более качественное предложение с точки зрения цифровых технологий



Клиенты хотят видеть простые в использовании и понятные инструменты, прозрачность ставок и комиссий, круглосуточный доступ к продуктам и информации, – и это то, что предоставляют FinTech-компании. Изучив ответы респондентов из 32 стран-участниц, мы обнаружили, что 41% пользователей по всему миру (и только 27% в России) без сомнений меняли поставщиков услуг, если они находили более качественные предложения с точки зрения цифровых технологий. Согласно результатам опроса, 43% российских клиентов приобретают финансовые услуги у интернет-магазинов, а 55% – у технологических компаний.

Для того чтобы защитить себя и предоставить клиентам услуги в соответствии с их ожиданиями, банки должны начать внедрять технологии FinTech, которые все чаще воспринимаются как инновационный двигатель промышленности. Необходимо провести анализ рынка FinTech-компаний с тем, чтобы иметь возможность опередить их, установить партнерские отношения или приобрести активы.

Для повышения качества обслуживания банкам следует:

- ▶ обеспечить использование программ FinTech, проанализировать и выявить потенциальные возможности для успешного конкурентирования, создания партнерств или осуществления приобретений;
- ▶ радикально упростить финансовые продукты и их характеристики;
- ▶ сформировать кросс-функциональные команды для перемещения клиентов между различными каналами взаимодействия.

Будущее розничных банков

Банковский сектор обладает потенциалом развития. Крупные игроки рынка, имеющие свой бренд, значительную клиентскую базу и разветвленную инфраструктуру, должны повысить уровень взаимодействия с клиентами, уделяя максимум внимания восстановлению их доверия. Необходимо также принять меры для того, чтобы лучше понять их ожидания, переориентировать отделения для привлечения новых клиентов, адаптировать технологии FinTech – все это поможет создать экосистему единого комплексного обслуживания.

Контактная информация



Томас Мартин

Партнер, руководитель группы
по оказанию консультационных услуг компаниям
финансового сектора в России
Тел.: +7 (495) 660 4887
Thomas.Martin@ru.ey.com





Краткая информация о компании EY

EY является международным лидером в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования. Наши знания и качество услуг помогают укреплять доверие общественности к рынкам капитала и экономике в разных странах мира. Мы формируем выдающихся лидеров, под руководством которых наш коллектив всегда выполняет взятые на себя обязательства. Тем самым мы вносим значимый вклад в улучшение деловой среды на благо наших сотрудников, клиентов и общества в целом.

Мы взаимодействуем с компаниями из стран СНГ, помогая им в достижении бизнес-целей. В 20 офисах нашей фирмы (в Москве, Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Казани, Краснодаре, Ростове-на-Дону, Владивостоке, Южно-Сахалинске, Тольятти, Алматы, Астане, Атырау, Бишкеке, Баку, Киеве, Ташкенте, Тбилиси, Ереване и Минске) работают 4500 специалистов.

Название EY относится к глобальной организации и может относиться к одной или нескольким компаниям, входящим в состав Ernst & Young Global Limited, каждая из которых является отдельным юридическим лицом. Ernst & Young Global Limited – юридическое лицо, созданное в соответствии с законодательством Великобритании, – является компанией, ограниченной гарантиями ее участников, и не оказывает услуг клиентам. Более подробная информация представлена на нашем сайте: ey.com.

© 2016 ООО «Эрнст энд Янг – оценка и консультационные услуги».
Все права защищены.

Информация, содержащаяся в настоящей публикации, представлена в сокращенной форме и предназначена лишь для общего ознакомления, в связи с чем она не может рассматриваться в качестве полноценной замены подробного отчета о проведенном исследовании и других упомянутых материалов и служить основанием для вынесения профессионального суждения. Компания EY не несет ответственности за ущерб, причиненный каким-либо лицам в результате действия или отказа от действия на основании сведений, содержащихся в данной публикации. По всем конкретным вопросам следует обращаться к специалисту по соответствующему направлению.