

Reggy de Feniks and Roger Peverelli

# Reinventing Financial Services

What Consumers Expect from Future Banks and Insurers

Регги де Феникс, Роджер Певерелли

# Финансовые услуги: перезагрузка

Вызовы будущего для потребительского  
рынка банковских и страховых услуг

Перевод с английского Павла Миронова

Москва  
Манн, Иванов и Фербер, 2012

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<br>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<br>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 Манивилле .....                                         | 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<br>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<br>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<br>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*







Введение

# Финансовый кризис — краткое описание

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

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

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

Так как в течение последних двух десятилетий экономика России все больше интегрировалась с мировой, глобальный финансовый кризис повлиял и на российские финансовые рынки. По данным Всемирного банка, хорошая ситуация с краткосрочными макроэкономическими показателями России позволила ей подготовиться к кризису лучше, чем другим развивающимся странам, однако ее высокая зависимость от цен и спроса на нефть сделала последствия кризиса явными и ярко выраженными.

## Никто не избежит угрозы

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

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

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

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

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



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

## Изменения в экономической власти

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

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

Имея большие суммы свободных денег, развивающиеся рынки оказываются в идеальном положении для того, чтобы возглавить инновационный процесс в будущем, например, в области устойчивого развития.

Благодаря кредитному кризису экономическая мощь таких стран, как Китай, Индия и Бразилия, будет лишь возрастать. В результате мы уже начали движение в сторону многополярного мира, в котором Соединенным Штатам придется поделить сферы влияния с Европейским союзом и Китаем. Банк HSBC уже перевел штаб-квартиру своего исполнительного директора из Лондона в Гонконг.

## Вся отрасль в одной лодке

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

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

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

## Правительственное вмешательство для восстановления доверия

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

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

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

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

С 2008 года Центральный банк РФ пожертвовал в общей сложности 200 миллиардов долларов на стабилизацию курса рубля и спасение банков. Самый недавний пример связан с Банком Москвы, затраты на санацию которого в 2011 году составили 14 миллиардов долларов и были распределены между Центральным банком РФ, Агентством по страхованию вкладов и новым основным акционером — банком ВТБ. С начала кризиса в 2008 году это было крупнейшим по размеру вливанию капитала в российский банк.

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

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

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

валюту своих балансов. По словам Никсона, совместное воздействие правил корпоративного управления, правил работы банков и национальных стандартов не позволило канадским банкам действовать подобным образом: «Если бы в США было другое законодательства в области жилищной ипотеки, мы бы все равно столкнулись с кризисом, однако он бы выглядел совсем иначе». По сравнению с США, канадский рынок жилищной ипотеки регулировался гораздо лучше, в результате чего на нем не возникло столь значимых проблем.

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

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

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

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

Исследование, проведенное в 2011 году компанией McKinsey среди 13 ведущих мировых кредиторов, показало, что если не предпринять соответствующие меры, то рентабельность капитала снизится с 20% (по итогам 2010 года)

\* Независимая банковская комиссия Великобритании (Independent Commission on Banking, ICB) под руководством экономиста Джона Виккерса. *Прим. ред.*



примерно до 7% вследствие более жестких условий, в частности норм «Базель III». Банк международных расчетов (Bank for International Settlements, BIS) объявил в июне 2011 года, что в долгосрочной перспективе нормальный уровень рентабельности капитала, по его подсчетам, будет составлять 11–12%.

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

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

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

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

1. Упрощение системы за счет отказа от взаимозависимости финансовых учреждений и снижения вероятности возникновения цепной реакции, вследствие чего крах отдельных компаний не сможет оказывать влияния на всю систему.
2. Установление стандартов в отношении масштаба операций: если финансовая организация слишком велика для того, чтобы рухнуть, то она слишком велика и для того, чтобы существовать.

\* Учебное заведение, расположенное в Амстердаме и названное в честь первого президента Европейского центрального банка Вима Дуйзенберга. *Прим. ред.*

Следовательно, необходимо разбить ее на части и не позволять этим частям становиться чересчур большими. Обсуждается и возможность разделения традиционного банковского обслуживания и деятельности инвестиционных банков, сходного с действиями в США в 1930-е годы, во время Великой депрессии, после введения закона Гласса-Стигалла\*. Этот шаг рассматривается в качестве меры, позволяющей отделить рискованные элементы — функции «казино» — от общественно важных функций банка.

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

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

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

## Правительственное вмешательство будет долгосрочным

Тот факт, что ряд финансовых учреждений в настоящее время подвергается национализации или получает средства от государства, имеет несколько важных последствий. Если бы до кризиса вы сказали банкиру

---

\* Согласно закону, были разделены депозитные и инвестиционные функции банков, а также гарантировалось (в определенных пределах) сохранение банковских депозитов.

или главе страховой компании, что его организация будет разделена на части по приказу Европейской комиссии, это вызвало бы смех. Финансовым учреждениям предстоит привыкнуть к тому, что их вовлекают в деятельность правительства. Они не ожидали, что столкнутся со столь масштабной реорганизацией.

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

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

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

### **Спорные расчеты...**

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

вернулись старые добрые времена. Учитывая, что рынок страхования жизни одних только США составляет около 26 триллионов долларов, речь может идти об огромных суммах. Так что об этом рынке мы еще услышим.

Несмотря на успех реформ, банковская отрасль остается в сложном положении, однако многие ее представители заявляют, что в дальнейших изменениях нет смысла. Они ждут, что скоро бизнес пойдет как обычно, и потребители это чувствуют. Согласно Edelman Trust Barometer — глобальному опросу потребителей, проведенному в 2010 году, — около 70% респондентов заявили, что боятся возвращения финансовых компаний к прежним привычкам.

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

Мы не должны упустить шанс изменить нашу отрасль.

### **Иностранные банки проигрывают битву российским**

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

Сергей Кондрашин отметил, что некоторые иностранные банки, работающие на российском рынке, со временем стали менее конкурентоспособными по сравнению с российскими банками. Отчасти это объясняется тем, что иностранные банки в последнее время были заняты решением проблем, связанных с финансовым кризисом на своих традиционных рынках, и не уделяли должного внимания российским операциям. К тому же изменения в потребностях и специфика российских клиентов не в полной мере учитывались для создания более адаптированных к данной стране продуктового предложения и сервиса.

Что же касается рынка страхования в России, по мнению Сергея, он находится в стадии становления, и поэтому кризис в любом случае не сильно повлиял

на этот сектор. В первую очередь, потребление страховых продуктов до сих пор не очень развито в России. Кроме того, на рынке нет интенсивной конкуренции в классическом смысле, что приводит к отсутствию достаточного количества конкурентных предложений и высококачественных продуктов.

\* \* \*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Зажжем новые идеи

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

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

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

Разумеется, описанное в книге видение процессов отражает нашу личную точку зрения. Порой мы вели себя провокативно и упрямо, а то и критически по отношению к мнению участников наших интервью. Наша цель заключалась в создании картины возможного и желательного состояния компании, оказывающей финансовые услуги. Мы приглашаем вас согласиться с некоторыми из наших утверждений и ожидаем, что какие-то из них заставят вас выразить свое несогласие. В конце концов, провоцируемая

---

\* Совет по финансовой стабильности — международная организация, созданная в 2009 году странами «большой индустриальной двадцатки». Ее деятельность направлена на выявление слабых мест в области мировой финансовой стабильности, а также на разработку и применение мер надзорной политики в этой области.



нашей книгой дискуссия поможет (как мы надеемся) всей отрасли совершить новый скачок, который улучшит как положение финансовых учреждений, так и положение их клиентов.

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

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

\* \* \*

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

Конечная цель нашей книги состоит не в том, чтобы познакомить вас с несколькими крутыми тенденциями или вселить в вас вдохновение. Это книга об инновациях, их применении и внедрении. В последней главе содержится перечень вполне конкретных зон, требующих действий и изменений. Мы хотим заявить о своей позиции максимально ясно: если бы на повестку дня надо было вынести единственный и самый важный вопрос, это был бы вопрос изменений, причем изменений с точки зрения потребителя.

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

*Регги де Феникс и Роджер Певерелли*





Почитать описание и заказать  
в МИФе

Смотреть книгу

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

Взрослые книги:



Проза:



Детские книги:

