

Глава 1

Потребители изменили отношения с финансовыми учреждениями

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

* * *

В нашей отрасли жизненно важно доверие

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

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

Доверие — это готовность поставить себя в уязвимое положение.

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

Эти ожидания представляют собой результат прямых или косвенных впечатлений от общения с другим человеком, прошлого взаимодействия с ним или

личных наблюдений над тем, как он ведет себя по отношению к другим. Доверие повышается с каждым примером положительного общения, взаимодействия или наблюдения.

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

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

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

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

К кому могут обратиться клиенты за советом в области финансов?

В определенный момент во время кризиса 55% американских потребителей выражали отсутствие или минимальную степень доверия к банкам (по данным исследования, проведенного TNS Finance в 2009 году). Для страховых компаний этот показатель составлял 54%, а для брокерских компаний был

Фотографии на предыдущих страницах публикуются с разрешения Жаклин Бьен и Фонда Microcredit for Mothers Foundation. Госпожа Бьен работает в Credit Control Officer проекта Microcredit for Mothers в провинции Дьен-Бьен на северо-востоке Вьетнама. Каждый месяц она собирает регулярные платежи и причитающиеся проценты у своих

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

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

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

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

* Лица со свободными активами от 1 миллиона долларов. Прим. ред.

От реактивного к проактивному подходу по восстановлению доверия

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

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

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

Мы видели, как многие исполнительные директора обращались к высшим руководителям компаний с просьбой вернуть выплаченные им бонусы, а несколько банкиров публично извинялись за неудачи своих банков. Извиняться всегда тяжело, а особенно когда выражение сожаления может привести к возбуждению судебных исков против банков. Лорд Стивенсон из HBOS выступил с достаточно осторожным заявлением, в котором сказал, что «сожалеет о том, что дела повернулись таким образом» — в сознании потребителей это никак не ассоциировалось с искренним извинением.

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

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

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

Отношения между финансовыми учреждениями и клиентами значительно осложнились

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

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

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

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

Подобное изменение в связях с клиентом беспрецедентно для любой отрасли. И решение задачи по восстановлению доверия значительно

осложняется глубиной возникшей проблемы. Одни последствия подорванного доверия могут носить краткосрочный характер, а другие останутся надолго.

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

Потребители требуют другого отношения к себе

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

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

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

В последние годы особую роль в становлении российской банковской системы и в смягчении воздействия на нее кризиса сыграло Агентство по страхованию вкладов, которое четко исполняло все обязательства банков перед частными вкладчиками, в случае если размер вкладов покрывался размером лимита системы страхования. Это позволило избежать набегов на банки, сохранив в последних ресурсную базу в самый тяжелый период времени.

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

* * *

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

Потребители — это граждане, испытывающие на себе влияние финансовых учреждений практически каждый день

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

Восприятие потребителями причин кредитного кризиса

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

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

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

«Раз за разом из шкафов начинают выпадать все новые скелеты, что еще больше усиливает картину хаоса, отсутствия надлежащего управления и контроля в финансовой отрасли».

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

«Вся финансовая система должна спастись правительством с помощью значительных финансовых вливаний и национализации, производимой за счет нас, налогоплательщиков. И в конце концов мы, потребители, оказываемся под двойным ударом: мы платим за спасение банков, а эти же банки не в состоянии дать нам достаточные кредиты, в результате чего хорошо

управляемые компании становятся банкротами и исчезают рабочие места. Даже моя собственная работа сейчас висит на волоске».

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

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

Глобализация и крупные корпорации более не воспринимаются как всеобщее благо. Размер начал ассоциироваться с безразличием и высокомерием. Еще до начала кризиса у компаний, предоставлявших финансовые услуги, была возможность улучшить свой имидж. Но даже до начала кризиса в опросах потребителей часто звучали фразы вроде: «Складывается ощущение, что клиенты существуют для банка или страховой компании, а не наоборот».

Отрасли необходимо начать управлять восприятием потребителей

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

случае задуматься над тем, как управлять ощущениями потребителей лучше, чем она делала прежде.

Некоторые причины кризиса, по мнению представителей отрасли

- Алчность потребителей. Потребители были недостаточно толковы и часто использовали свои дома в качестве банкоматов (Уильям Дадли, директор Federal Reserve New York). Потребительская задолженность, особенно на нижних ступенях лестницы распределения богатства и доходов, может оказывать быстрое и значительное влияние на финансовую систему (Вернон Л. Смит, лауреат Нобелевской премии).
- Теории «эффективности рынков», согласно которым рынки всегда обладают мудростью для того, чтобы наделить актив истинной стоимостью, и поэтому могут самостоятельно себя корректировать, оказались бессмысленными, так как в какой-то момент нормальный рынок просто исчез. Таким образом, вина за кризис лежит на экономистах, которые не смогли предугадать его появления и совершенно не представляли себе, как ответить на возможную угрозу.
- Федеральная резервная система сделала ошибку, отказавшись от спасения Lehman Brothers. Банк имел огромный баланс и значительные объемы деривативов в активах. Чистый риск, связанный с этими деривативами, был сравнительно небольшим, так как он уравнивался позициями банка, открытыми у других игроков. Однако вследствие краха Lehman всем этим игрокам пришлось поменять свои позиции. Это привело к возникновению цепной реакции, а затем и хаоса. Если бы компания была спасена, потребовалось бы решать задачу в отношении лишь чистого риска, то есть разницы между позициями на покупку и продажу (Роберт Мелтон, лауреат Нобелевской премии).
- Упаковка и переупаковка ипотечных займов привели к распаду связей между кредиторами и владельцами домов. Покупатель дериватива не представлял, что может сделать в случае, если заемщик не сможет оплатить проценты по кредиту или не погасит его в срок.
- Многолетняя деятельность Алана Гринспена, сопровождавшаяся политикой низких процентных ставок, заставила американские семьи и компании увеличить свои долги. Кроме того, Гринспен плохо занимался вопросами регулирования, а это, как нам известно, ведет прямехонько к бедствию (Джеймс Гэлбрейт, Университет штата Техас).
- Правила справедливого учета ценности способствовали подъему, но также способствовали и спаду.

Потребители пессимистично смотрят в свое финансовое будущее и чувствуют незащищенность

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

В России в результате потери уверенности в стабильности финансового рынка люди стали предпочитать более безопасные продукты для своих сбережений. По данным исследования Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), количество россиян, имеющих накопления, выросло в 2011 году. Доля сберегателей в 2011 составляет 34%, в течение последних трех лет эта цифра не превышала 26%, а основной мотив сбережений — «на всякий случай, про запас». Ирина Хартманн, управляющий директор московского представительства PRP Group — A Weber Shandwick affiliate company, объяснила нам эту ситуацию следующим образом: «Кризис во многом повлиял на восприятие банковской системы населением. Модель потребления и сбережения средств после кризиса 2008 года существенно изменилась; если раньше люди старались больше потреблять, чему способствовали и рост экономики, и развитие потребительского кредитования, то после кризиса, когда уровень безработицы увеличился, многие стали задумываться над сохранением своих сбережений, что также повлияло на приток вкладов в розничные банки. После того как произошел обвал рынка, уверенность в стабильности, которая поддерживалась многолетним ростом экономики, улетучилась, в том числе у людей, которые до этого активно вкладывали свои средства в фондовый рынок и рынок недвижимости. После обвала они предпочли более безопасную гавань, направив свои сбережения на депозиты в банки. К тому же в этот момент у большинства банков были проблемы с ликвидностью, и для привлечения средств они предлагали процент по вкладам, превышающий инфляцию, что также стало

стимулом для многих. Данная тенденция прослеживалась и на других рынках, в частности, на основном мировом рынке потребления — США. В итоге банки стали основными бенефициарами данных тенденций. Страховые компании в кризисный период во многом подорвали к себе доверие со стороны потребителей, так как во время и после кризиса многие страховые суммы не выплачивались или выплачивались с серьезными задержками, что негативно сказалось на имидже ряда достаточно крупных страховых компаний. При этом больше всего в беспокойный период выиграли банки и страховые компании с государственным участием, которые существенно нарастили свою долю на рынке, поскольку население в такие времена склонно доверять именно государству».

* * *

Вторая роль потребителей — это роль клиентов определенного финансового учреждения.

Финансовым учреждениям следовало активнее реагировать на кризис

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

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

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

* *Perfect storm* — критическая или опасная ситуация, вызванная невероятным стечением ряда обстоятельств.

Кредит доверия

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

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

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

Страстное отношение к финансам, но что насчет потребителей?

Подобно тому, как большинство инженеров-механиков страстно относятся к работе с двигателями, у большинства банкиров и страховщиков вполне понятная страсть к работе с деньгами. Работа в банке или страховой компании становится делом людей, интересующихся экономикой и финансами и получивших соответствующее образование. При этом не всегда их деятельность напрямую связана с клиентами. В ряде банков работа с корпоративными клиентами или инвестиционная деятельность

считается более важной, чем розничное банковское обслуживание, вследствие того, что подобные сделки являются более комплексными и уникальными, а также обладают значительным размером.

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

Одностороннее решение...

Все комиссии, созданные для изучения работы и перестройки механизмов финансового сектора, почти полностью состояли из представителей финансовой отрасли и политиков. Это относится и к De Larosière Group, созданной Европейской комиссией, и к британской группе The Turner Review, и к The Group of Thirty, возглавляемой бывшим председателем ФРС Полом Волкером, и к голландской Maas Commission, созданной по предложению Ассоциации банков Нидерландов, и к инициативе Future of Finance, поддерживаемой Wall Street Journal. Читая отчеты и рекомендации всех этих организаций, наблюдатель может прийти к выводу, что усилия отрасли в целом направлены внутрь, а точке зрения потребителей уделяется очень мало внимания. В документах много говорится о принципах управления, управлении рисками, структуре и регулировании — вопросах, несомненно, имеющих важнейшее значение, однако упускается из виду то, как все эти меры связаны с потребителями и влияют на них.

- В 29-страничном документе с рекомендациями The Group of Thirty слова «клиенты» и «потребители» не встречаются ни разу.
- В отчете «Руководящей группы по финансовому надзору в ЕС», возглавляемой De Larosière, слово «потребитель» встречается всего десять раз на 70 страницах.
- Из 73 шагов, предлагаемых в отчете Maas Commission, лишь один непосредственно связан с потребителями — в отчете предлагается снизить величину страховых резервов по розничным депозитам.
- В списке из 32 необходимых, по мнению Turner Review, действий приводятся всего два действия, которые касаются страховых резервов, связанных с депозитами частных лиц. Необходимые действия связаны с информационным обменом и улучшением защиты данных.

Доверие потребителей к финансистам напрямую связано с уровнем финансовой стабильности

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

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

- Среди всех факторов, определяющих степень доверия, *финансовая стабильность* оказывается самой важной и отвечает примерно за 20% уровня потребительского доверия к финансовым учреждениям.
- Различные прочие факторы, связанные с *повседневным оказанием финансовых услуг*, в совокупности отвечают за 40% уровня доверия. Повседневно оказываемые услуги должны быть прозрачными и простыми. Продукты должны быть понятны потребителям; организация должна быть доступной, а процессы — ясными и короткими. Другие важные элементы: проактивное размышление о клиенте; исполнение обещанного и отсутствие неприятных сюрпризов.

Сходные заключения можно вынести и из глобального опроса, проведенного Barclays Wealth и Economist Intelligence Unit среди 2100 состоятельных людей с инвестиционными активами в размере от 500 тысяч до более 30 миллионов британских фунтов. Эрозия доверия ведет к тому, что все больше богатых инвесторов меняют привычный способ выбора менеджера для управления своими активами. Во времена экономического подъема они сосредоточивались на прошлых результатах, но сегодня вынуждены принимать во внимание значительно большее количество факторов. Финансовая стабильность поставщика услуг, а также качество и степень прозрачности информации для инвесторов становятся в наши дни значительно более важными, а результаты работы в прошлом и размер комиссионных отходят на второй план.

Индекс доверия, разработанный в Ноттингемском университете силами Исследовательского форума по финансовым услугам, выделяет два уровня

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

Стабильность требует неустанного подкрепления

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

Важная роль деятельности в точках контакта

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

Потребители обращают огромное внимание на повседневную деятельность финансовых компаний из-за того, что их доверие было сильно подорвано. А это значит, что поставщики финансовых услуг должны начать выстраивать доверие заново, кирпичик за кирпичиком. Потребители

беспреданно оценивают способность финансового учреждения соответствовать их базовым потребностям. Они обращают пристальное внимание на каждый контакт с банком и каждый момент оказания услуги. Раз за разом они оценивают, соответствует ли деятельность банка их ожиданиям и потребностям и следует ли банк данным обещаниям.

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

Потребители стали более скептическими, чем до кризиса. Когда их ожидания не исполняются, они готовы карать банк куда серьезнее, чем прежде. И это можно легко заметить — достаточно изучить данные колл-центров финансовых учреждений или опросов о степени удовлетворенности клиентов. Руководитель одного розничного банка сообщил нам, что после кризиса почти в каждой жалобе содержится упоминание о том, что клиент направил копию жалобы в адрес одной из известных телевизионных программ национального телевидения, изучающих вопросы защиты потребителей.

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

Доверие как следствие взаимодействия



* * *

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

Потребители чувствуют, что у них есть право голоса

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

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

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

Столкновение точек зрения

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

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

* * *

Мораль, доверие и гордость за компанию приобретают важное значение

Рынок изменился не только с точки зрения восприятия и ожиданий потребителей или общих правил игры. Практически каждое финансовое учреждение пережило значительные внутренние изменения. В результате их сотрудники уже не чувствуют себя так же расслабленно и оптимистично,

как до бури. Мораль, доверие и гордость сотрудников приобретают важное значение. Разрушение репутации отрасли естественным образом повлияло и на личную репутацию каждого из них. Сотрудники банков или страховых компаний часто сталкиваются с враждебным настроением собеседников, узнавших, где они работают. Их честность публично ставится под сомнение, несмотря на то, что подавляющее большинство работников финансовой отрасли не имели никакого влияния на решения, приведшие к столь большим проблемам.

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

Давлению подвергаются почти все элементы внутреннего доверия

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

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

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

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

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

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

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

Восстановление доверия в организации — ключевое условие восстановления доверия извне

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

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

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

Важность вовлеченности сотрудников

- По данным исследования UK Gallup, в компаниях со сравнительно более высокой степенью вовлеченности сотрудников показатель customer advocacy оказался на 12% выше, производительность была выше на 18%, а прибыльность — на 12%. Низкая степень вовлеченности сотрудников приводит к увеличению текучки на 30–50%.
- Исследования в Standard Chartered Bank показали, что отделения банка с более высокой степенью вовлеченности сотрудников продемонстрировали рост нормы прибыли на 16% выше среднего.

* * *

Финансовые учреждения испытывают и кризис идентичности, и кризис отношений

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

1. Одно предложение для всех заинтересованных сторон

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

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

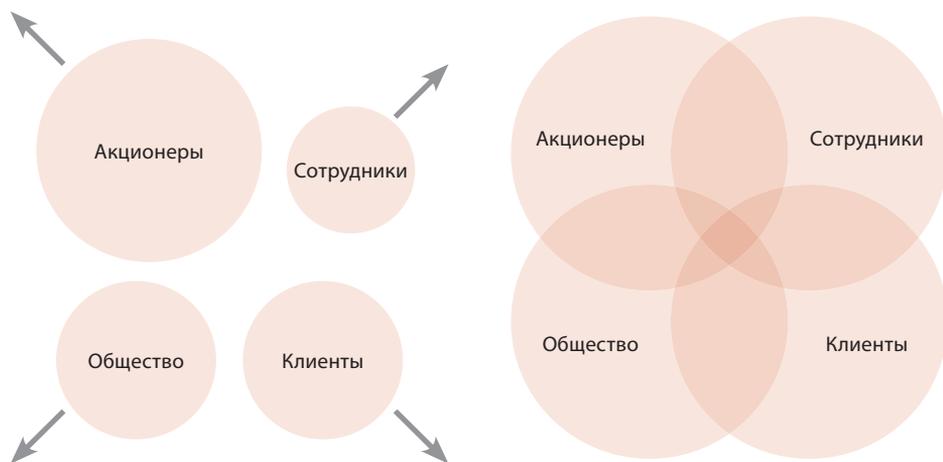
Финансовые учреждения совершат громадный скачок вперед, если у них получится создать единое и привлекательное предложение для всех заинтересованных сторон. Оно должно быть настолько уместным

и привлекательным для потребителей, чтобы привести к росту клиентской базы. Это предложение должно приносить компании деньги и в краткосрочной, и в долгосрочной перспективе, а следовательно, привлекать правильных акционеров. Оно должно мотивировать и вдохновлять сотрудников, отражая их ценности, и вносить свой вклад в социальное и экономическое развитие с учетом потребностей всего общества.

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

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

Создание единого предложения для всех заинтересованных сторон



Роберт Вист, управляющий директор Swiss Re China: «Работая в Китае, мы изучали множество инновационных способов внедрения стратегии концентрации на одном из наших основных направлений работы. К примеру, мы заключили в июле 2009 года соглашение с правительством Пекина

о предоставлении перестраховочного покрытия для катастрофических рисков в рамках программы страхования сельского хозяйства, финансировавшейся правительством. И хотя мы обычно работаем в Китае лишь со страховыми компаниями, в данном случае мы решили работать напрямую с правительством для того, чтобы наилучшим способом удовлетворить нужды и его самого, и страховых компаний в рамках схемы финансирования сельского хозяйства.

Благодаря поддержке Комиссии по регулированию страхования КНР это уникальное соглашение создало новый путь дальнейшего развития системы перестрахования в сфере сельского хозяйства в Китае. Инновационное соглашение с правительством также способствует устойчивому развитию системы страхования сельского хозяйства, а следовательно, и развитию производительности сельского хозяйства в Китае (что особенно важно, если учесть глобальные опасения, связанные с безопасностью в области продуктов питания).

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

2. Восстановление доверия изнутри

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

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

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

3. Принять роль лидера и двигаться впереди событий

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



[Почитать описание, отзывы и купить на сайте МИФа](#)



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

4. Превосходство в моменты истины

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

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

Используя в этой книге выражение «момент истины», мы имеем в виду не более или менее постоянные контакты, а действия в по-настоящему критические моменты, когда клиент сталкивается с важнейшими для него вопросами или проблемами. К примеру, ваши клиенты могут испытывать проблему оплаты ежемесячных платежей по ипотеке, они могут попасть в ДТП, у них может сгореть дом, они могут лишиться работы или понять, что их накоплений недостаточно для ухода на пенсию, или у принадлежащей им компании могут возникнуть серьезные трудности с денежным потоком.

5. Совершенство в обслуживании важнее операционного совершенства

Клиенты оценивают, насколько избранный ими поставщик финансовых услуг соответствует их основным потребностям. И финансисты вынуждены доказывать свое соответствие ожиданиям потребителей. Обеспечьте

клиентов всем необходимым, но добавьте что-то еще. Раз за разом исполняйте то, что вы им пообещали.

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

Проведенное нами исследование показало, что точное и повседневное исполнение обещанного представляет собой основной рычаг, позволяющий восстановить доверие. Это потребует проактивного управления отношениями — поддержания диалога с клиентами, увеличения времени общения с ними, действий в их лучших интересах и предоставления решений для возникающих у них личных финансовых проблем. Именно за счет такого рода общения поставщик финансовых услуг сможет продемонстрировать свою искреннюю вовлеченность в решение задач, стоящих перед его клиентом. И именно это мы имеем в виду под совершенством в обслуживании.

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

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

Операционное совершенство и совершенство в обслуживании вполне совместимы друг с другом. «Мы убеждены, что эффективно работающая компания может в то же самое время фокусироваться на интересах клиента. Неэффективная компания не в состоянии сделать этого. Неэффективность сама по себе означает волокиту, что не соответствует интересам потребителя. С нашей точки зрения, степень фокусировки на потребителе говорит об отношении к своему

делу, а это отношение по определению не требует никакой компенсации со стороны клиента», — рассказывает Висенте Тардио, управляющий директор отделения Allianz в Испании, Португалии и Южной Америке.

Точки контакта и деятельность сотрудников, непосредственно общающихся с клиентами, крайне важны для сбора информации — как для предвидения и преодоления недоверия со стороны клиентов, так и для того, чтобы задушить отрицательные тенденции в зародыше силами сотрудников, общающихся с клиентами, или агентов, работающих в точках контакта. Сходную функцию исполняют посредники или деловые партнеры, поэтому следует наделить их полномочиями для действий.

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

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

6. Усиление прямой связи с потребителями

Рост спроса на информацию требует максимально эффективной коммуникации. Чаще всего коммуникация нацелена на финансовое сообщество, аналитиков и инвесторов. Таким образом, перед финансовыми учреждениями

встает задача, связанная с усилением внимания к связям с обществом в целом, с повышением степени финансовой стабильности, с откровенным разговором о финансовой отчетности, методах управления и стратегии. Мы должны объяснить все это обычным потребителям, используя простой, доступный и понятный им язык. Судя по всему, банкирам и страховщикам придется осваивать новый словарь.

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

7. Развивайте искренний интерес к потребителям

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

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

* *Below the line* — название комплекса маркетинговых мероприятий, отличающегося от традиционной широкомасштабной рекламы в СМИ более прямым и адресным контактом с потребителями, возможностью обратной связи и более прямым влиянием на процесс покупки (в частности, промоакции, директ-мейл, специальные мероприятия для клиентов и т. д.)



[Почитать описание, рецензии и купить на сайте МИФа](#)

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

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

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

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

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

9. Займите ключевую роль в обществе — и позицию для будущего лидерства

В какой-то момент клиенты компании, оказывающей финансовые услуги, в общении с ней вновь почувствуют себя комфортно с точки зрения

повседневной поддержки и оказания основных услуг. И тогда стабильность и базовый уровень оказания услуг превратятся в обыденность. Клиенты будут ожидать определенного уровня услуг от любого поставщика, обладающего достаточной стабильностью. Эмпатическая и эмоциональная часть связей с клиентом, а также этика работы начнут играть более важную и значительную роль. Со временем этика и искреннее внимание к потребителям лягут в основу вашей дифференциации.

События последних двух лет демонстрируют, каким образом действия поставщиков финансовых услуг оказывают влияние на повседневную жизнь. Вне всякого сомнения, можно сказать, что деньги представляют собой своего рода кровь экономики и общества. Соответственно отрасль финансовых услуг можно считать сердечно-сосудистой системой.

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



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

