



Дизайн или контакт?

Ник Бидмид, Джорж Массуд, Петр Романовски

Банки тратят огромные суммы на реконструкцию своих филиалов, но зачастую так и не получают явной отдачи. Им нужно активнее работать с клиентами.


Банки тратят огромные суммы на обновление своих филиальных сетей. В 2005 г. только в Европе усовершенствования в той или иной форме коснулись более 12 тыс. отделений — это 8% от общего числа. По нашей оценке, у европейских розничных банков 10 млрд евро или более уходит на реконструкцию отделений. В США картина похожая: несколько сетей обновляются, расширяются или делают и то и другое.

Масштаб проектов последних лет был разным — где-то слегка что-то подправляли, где-то полностью переоснащали пришедшие в упадок отделения. Но, похоже, в целом итог этих усилий оказался на удивление скромным. Недавно международное агентство John Ryan, которое проектирует отделения розничных банков, провело опрос руководителей 40 банков. Выяснилось, что изменить формат удалось примерно лишь в 10% отделений их сетей, хотя первоначально планы были куда более смелыми. Почти половина опрошенных заявили, что, будь у них возможность, они бы сделали все иначе.

Ник Бидмид (Nick Bidmead) — бывший сотрудник McKinsey, Лондон
Джорж Массуд (Georges Massoud) — партнер McKinsey, Варшава
Петр Романовски (Piotr Romanowski) — партнер McKinsey, Варшава

Типичный пример — крупный европейский банк, который начал реконструкцию своей сети. У него более 1000 отделений и общий бюджет — 250 млн евро. Через два года банк приостановил программу. За это время удалось переделать лишь сотню отделений, и издержки в пересчете на каждое вдвое превысили первоначальную смету.

В ходе нашего исследования нам так и не удалось найти бесспорных доказательств того, что благодаря этим крупным инвестициям темпы роста доходов всегда увеличиваются. Напротив, оказалось, что из 30—500 тыс. евро, вложенных в одно отделение, банки значительную часть выбрасывают на ветер.



На наш взгляд, проблема заключается в том, что банки уделяют непропорционально много внимания не сути, а форме: расходуют много денег на новую мебель и перепланировку. Однако гораздо больше преуспели сети, которые учитывали пожелания клиентов, практичность ставили выше стильного дизайна и реформировали свою работу прежде всего ради того, чтобы лучше обслуживать посетителей, при этом жестко соблюдая график и не выходя за пределы сметы.

Расширение филиальной сети

Во время интернет-бума казалось, что вскоре все банки станут виртуальными. Но этого не произошло: в Европе и США банки по-прежнему ежегодно открывают сотни новых отделений и тратят еще больше денег на перестройку существующих и усовершенствование их работы.

Роль отделений в розничном банковском бизнесе в последнее время изменилась из-за появления новых технологий обслуживания клиентов, в частности по телефону или через интернет. И нынешняя волна инвестиций в основном вызвана бытующим мнением, согласно которому банки обязаны реагировать на все новшества. Большинство банков уже централизовали функции бэк-офисов, высвободив дополнительное пространство и ресурсы для непосредственного обслуживания посетителей. Оставив за отделениями традиционные для них виды деятельности, банки хотят расширить спектр предоставляемых ими услуг. Теперь очень важной функцией отделений станет консультирование клиентов и увеличение объема продаж.

И хотя все больше операций осуществляются виртуально, нужно усиливать роль отделений, ведь эти операции скорее дополняют, нежели заменяют традиционно проводимые в банке. В целом на уровне отделений, скажем, оплаты счетов и переводов не становится меньше. Недавно проведенное исследование показало, что доля повседневных

банковских операций, выполняемых отделениями, падает (в некоторых странах примерно от 70% в 2003 г. до прогнозируемых 30% к 2010 г.¹), но абсолютное количество операций в пересчете на отделение осталось практически прежним.

При более детальном рассмотрении видно, что в каждой стране своя ситуация. Где-то, например в Финляндии и Нидерландах, клиенты стали гораздо реже обращаться непосредственно в банки, а, скажем, во Франции, Италии и Великобритании картина прямо противоположная. Однако в большинстве европейских стран изменения все-таки незначительны. В целом за пять лет, с 2001 по 2005 г.², общее количество посещений отделений сократилось лишь на 1%, а в пересчете на одно отделение — даже на 5% выросло, что объясняется, с одной стороны, консолидацией отделений во многих странах и, с другой, — развитием интернета. Похожая ситуация и в США. Это значит, что люди по-прежнему предпочитают обычное — не виртуальное — обслуживание. И причины тут могут быть самые разные: отсутствие альтернативы, неуверенность в безопасности проведения операций через интернет, привычка напрямую общаться с сотрудниками банка, сложность и взаимосвязанность/взаимозависимость услуг и/или продуктов, предлагаемых банками³.

Наверняка через 20—30 лет многое изменится. Об этом свидетельствует пример США: здесь интернет-бэнкингом пользуются 90% 20-летних американцев (и 45—50% всех клиентов). Но в обозримом будущем люди по-прежнему будут делать платежи и осуществлять другие традиционные операции в отделениях банков (доля этих операций в работе банков иногда будет достигать 90%), и поэтому именно отделения будут, как и раньше, заниматься перекрестными продажами услуг, завоевывать лояльность клиентов и поддерживать с ними отношения.

Управляя посещениями клиентов

Повысить эффективность филиальной сети можно разнообразными способами. Например, с помощью таких методик, как оптимизация сети, многие банки рассчитывают оптимальное количество отделений и их месторасположение⁴. Также они все более активно применяют принципы «бережливого производства» для оптимизации процессов,

¹ Опрос, проведенный компаниями Capgemini и ING, а также Европейской ассоциацией менеджмента и маркетинга (EFMA) и опубликованный в 2006 г. World Retail Banking Report, охватывает 41 банк (31 в Европе и по 5 в США и Китае).

² Серия отчетов Changing Banking Channels компании Forrester Research, 2005 г.; анализ McKinsey.

³ Серия отчетов Changing Banking Channels компании Forrester Research, 2005 г.

⁴ По данным наших исследований, эффективность продаж отделения обычно более чем на 60% зависит от его местонахождения.

внедряют системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). В их распоряжении есть и другие инструменты, позволяющие добиваться лучших результатов от сотрудников отделов продаж.

Однако банки пока так и не научились извлекать максимум пользы от каждого визита клиента в банк. Хотя очевидно, что, если посетители довольны обслуживанием, они больше доверяют банку и пополняют ряды его постоянных клиентов, а банк лучше понимает их пока еще не сформулированные потребности — это позволяет ему разрабатывать и продавать им соответствующие услуги и продукты.

Еще мало кто осознал, какие это открывает возможности: банки действуют скорее интуитивно, чем аналитически, решая проблему

в рамках комплексной программы преобразования филиальной сети. Более того, банки зачастую предполагают, что главное — сделать значительные капиталовложения, предоставить клиентам бóльшие сроки погашения кредита и кардинально изменить планировку

Во время интернет–бума казалось, что все банки станут виртуальными. Но этого не произошло: они по–прежнему открывают новые отделения

и оформление интерьера. Мы же, напротив, уверены, что банк должен прежде всего выступать в роли розничного продавца, то есть видеть в каждом пришедшем клиенте потенциального покупателя. А для этого достаточно малозатратных тактических мер.

Чтобы лучше понять, что это значит — извлекать максимум пользы из каждого посещения клиента, посмотрим, что сделали три банка.

- Когда один из ведущих региональных банков США запустил кампанию по продвижению своих услуг, на фасадах его отделений появились плакаты, приглашающие посетителей «за пять минут проверить свое финансовое положение» и выиграть приз. Стоявший около рекламного стенда сотрудник вручал клиентам и случайным посетителям билет мгновенной лотереи — его нужно было поднести к считывающему терминалу. Но, прежде чем узнать, выиграл билет или нет, каждому предстояло сначала пройти краткий интерактивный опрос на этом же терминале. Кампания оправдала затраты: во всех охваченных ею филиалах количество открываемых счетов увеличилось в среднем на 10% (а в местах с наибольшим потоком посетителей — почти на 20%).
- Крупный европейский банк, который рос за счет поглощения мелких финансовых учреждений местного значения, принял решение более

активно пропагандировать плюсы самообслуживания и в то же время — увеличить объем перекрестных продаж уже существующим клиентам. Для этого в своих отделениях банк установил интерактивные электронные терминалы. Здесь можно было получить не только стандартную информацию о банковских продуктах, но и советы по переходу на другие системы обслуживания, а также прочитать местные новости и, заполнив опросник, оценить качество обслуживания. По всем другим вопросам клиентам рекомендовалось обращаться к сотрудникам отделения. Эти меры оказались эффективными: более 80% посетителей подходили к терминалам, почти 50% воспользовались почерпнутыми сведениями и около 3% обратились за дополнительной информацией. Инвестиции окупились: ежемесячно банк стал получать примерно 100 запросов о предоставлении дополнительной информации.

- Британский банк, желая повысить удовлетворенность клиентов и увеличить объем перекрестных продаж, определил три главные цели: добиться, чтобы у клиентов оставалось хорошее впечатление от посещения филиалов, максимально скрасить ожидание в очереди и наладить более тесное взаимодействие сотрудников и клиентов. Для этого было внедрено два нововведения: стоящим в очереди людям предлагалось заполнить анкету и ответить на несколько вопросов — какие продукты банка их интересуют, насколько они довольны обслуживанием и т.д., а над окошками операционистов установили экраны — на них показывали рекламу продуктов и услуг банка, новости, развлекательные и образовательные программы. Рекламные ролики специально были сделаны короткими (10—15 секунд), но эффект был значительный. Опросы клиентов на выходе показали, что их удовлетворенность обслуживанием выросла на 25%, хотя им приходилось ждать в очереди даже несколько дольше, чем раньше.

Трехступенчатый процесс

Как другим банкам воспользоваться этим опытом? Прежде всего нужно понять, чего они хотят достичь, реформируя свои отделения (усовершенствовать обслуживание, приобрести новых клиентов, увеличить объем перекрестных продаж или и то, и другое, и третье), и определить четкие цели, выразив их в количественных показателях. В этом случае процесс привлечения клиентов в отделения становится трехступенчатым. Для начала необходимо тщательно разобраться в потребностях клиентов и в характерных особенностях посетителей каждого отделения. Затем выявить цель посещения, разбить каждый визит на отдельные составляющие и определить, что каждой из них требуется. И наконец, банкам следует понять, какими конкретными мерами можно добиться желаемых изменений.

Понять, чего клиенты хотят и что они делают

Большинство банков довольно смутно представляют себе, зачем клиенты приходят в их отделения. Как показывает наш опыт, мало где знают, сколько клиентов посещают отделения, а потому их руководство не может опираться на аналитические данные, отслеживать поток клиентов и подробно изучать их поведение. Банкам следует дополнить набор традиционных показателей, ориентированных на операционную деятельность и продажи, показателями активности на уровне отделений — такими, как количество посещений, их цель (например, текущее обслуживание или приобретение услуг/продуктов), реальные продажи, совершенные после получения информации.

Разбить каждое посещение на составляющие

Слишком часто банки больше думают о внешнем виде своих отделений, чем об их удобстве — это типичная ошибка программ обновления. Чтобы избежать ее, необходимо понять, как лучше распределять поток клиентов в отделении (например, нужно ли, чтобы сотрудники встречали у дверей входящих в филиал посетителей), а затем уже проектировать его пространство. Ну и конечно, перемены не должны касаться только интерьера.

Представим себе визит человека в банк. Вот он приближается к зданию, входит в него, ждет своей очереди, затем его обслуживают, потом он снова ждет — когда будет выполнена операция — и уходит. На каждом этапе (см. схему) банк должен решать разные задачи в соответствии с целью визита (и вероятным доходом от него) — ради текущего обслуживания и/или приобретения какого-то продукта банка. Скажем, когда клиенты входят в здание, их следует разбить на категории — пришедших, чтобы осуществить простую операцию (таких нужно направлять к операционисту или к терминалу самообслуживания), и тех, кому нужно решить свою проблему или получить консультацию, — ведь именно в такие моменты у людей формируется мнение о банке⁵.

Важно развесить четкие указатели, полезно и разделить помещение на зоны — операционную (где находятся стойки операционистов и банкоматы) и консультационную (стойка обслуживания и зона продаж). Иногда прямо на входе оборудуют стойку для сотрудника, встречающего клиентов. Это уместно в крупных отделениях со сложной планировкой: разных клиентов нужно направлять к разным

⁵ См.: Марк Божан, Джонатан Дэвидсон, Стейси Мэдж. Моменты истины в отношениях с клиентами // Вестник McKinsey, 2007, № 16, с. 50.

СХЕМА

Цель посещения отделения и задачи банка**1. Перед отделением**

Посыпать незапланированные посещения для покупки услуг и продуктов

Предоставлять подробную информацию о предложениях банка

3. Ожидание в очереди, совершение операции

Во время ожидания информировать клиентов о продуктах банка

Качественно обслуживать клиентов, оправдывая их ожидания

Уделять внимание клиентам и предлагать им дополнительные услуги

5. Уход из отделения

Создать у клиентов положительное впечатление о посещении

Проинформировать о дополнительных банковских продуктах

**2. Вход в отделение**

Выявлять клиентов, приходящих, чтобы, например, решить проблему или получить консультацию, уделять им особое внимание

Уделять внимание посетителям не клиентам, чтобы как можно меньше людей уходило без покупки

Предлагать клиентам, совершающим операции, предпочтительную для банка систему обслуживания (операционист или самообслуживание)

4. Ожидание покупки

Сократить до минимума время ожидания, чтобы как можно меньше людей уходило без покупки

Предоставлять информацию о дополнительных продуктах банка

Источник: анализ McKinsey.

специалистам. Однако небольшим отделениям, преимущественно нацеленным на текущие операции, такие меры обходятся слишком дорого, а если, как часто бывает, за стойкой никого нет, то это производит неприятное впечатление на посетителей.

Определить и применить нужные рычаги воздействия

Третий этап — понять, что делать, чтобы клиенты чаще посещали отделения банка. При этом следует руководствоваться соображениями стратегии, конфигурации сети, местонахождения и культуры банка. В целом нужно действовать на четырех направлениях: планировка и оформление помещения; профессионализм и мировоззрение персонала; обеспечение эффективной работы персонала и достижение заданных показателей; организация рабочего процесса.

Хотя многие представляют себе реорганизацию отделений исключительно как перепланировку и внешнее оформление, на поведение клиентов оказывают такое же, если не большее, воздействие и другие факторы. Речь идет, например, о грамотной организации рабочего процесса. Мы имеем в виду гибкое управление персоналом и маркетинговые приемы, благодаря которым банк может привлекать клиентов и обращать их внимание на свои новые продукты. К числу этих маркетинговых приемов мы относим, помимо прочего, обязательные для всех сотрудников правила: как реагировать на просьбы клиентов, как, не дожидаясь их обращения в банк, самим поддерживать с ними связь.

Возьмем типичный случай — очередь к операционистам. Считается, что длинные очереди — это плохо, а короткие — хорошо. Но почему бы не воспользоваться временем, которые люди тратят в них? Известны

Хотя менеджеры в основном ломают голову над тем, как оформить интерьеры отделений, мы советуем им освоить науку обслуживания посетителей

простые и недорогие приемы: можно, например, по радио или телевизору передавать полезную информацию или развлекательные программы. Таким образом банки могут рассказать клиентам о своих услугах и продуктах и скрасить им томительное ожидание. Посетители наверняка

оценят заботу о них, и степень их удовлетворенности повысится, даже если время ожидания в очереди не сократится. Судя по результатам нашего исследования, удовлетворенность клиентов отражает не фактическое, а субъективно воспринимаемое время ожидания. Если у людей есть приятный повод отвлечься и им кажется, что их обслуживает должное количество сотрудников, то они сочтут приемлемым 3—5-минутное ожидание (или очередь из 3—5 человек). В отделениях, расположенных в людных местах, можно установить сенсорные экраны, чтобы люди узнавали о новых продуктах банка; там, где посетителей бывает меньше, клиентам можно предложить подписаться на получение SMS-сообщений или поручить сотруднику в часы пик наблюдать за очередью: как только ему покажется, что кто-то из посетителей нуждается в информации, он должен подойти и оказать помощь.

Сейчас люди все чаще осуществляют финансовые операции через банкоматы, компьютеры и телефоны, а значит, банки должны хвататься за любую возможность, чтобы, непосредственно обслуживая клиента, наладить с ним прочные взаимоотношения. Именно поэтому появление

людей в банке становится таким важным. Новые клиенты станут постоянными, если банки научатся правильно «обставлять» каждое их посещение.

Хотя менеджеры в основном ломают голову над тем, как бы обустроить и покрасивее оформить интерьеры своих отделений, мы настоятельно советуем им освоить науку обслуживания посетителей. Нужно смотреть на вещи шире и понимать, что только на дизайне помещений далеко не уедешь: куда важнее организация рабочего процесса и профессионализм персонала. Научившись «ублажать» пришедших в банк клиентов, они смогут добиться более высокой рентабельности своих инвестиций. *В*

Авторы благодарят за сотрудничество при подготовке данного отчета международное агентство по разработке формата розничных финансовых услуг John Ryan.