PricewaterhouseCoopers

senteo

Индекс впечатления клиента – 2009

Как российские розничные банки преодолевают финансовый шторм?



СОДЕРЖАНИЕ

ВСТУПЛЕНИЕ....3

ЧТО ТАКОЕ «ИНДЕКС ВПЕЧАТЛЕНИЯ КЛИЕНТА»?....5

ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ....7

НОВОЕ В ИССЛЕДОВАНИИ 2009 ГОДА....9

«ТАИНСТВЕННЫЕ ПОКУПАТЕЛИ»: КТО ОНИ?....11

ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ С 2008 ГОДА....13

ТЕНДЕНЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ ВПЕЧАТЛЕНИЙ КЛИЕНТОВ....14

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ....16

- БРЕНД....22
- КОММУНИКАЦИИ....24
- ОКРУЖЕНИЕ....26
- ПРЕДЛОЖЕНИЕ....28
- КУЛЬТУРА....30

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ....33

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ГРАФИКИ....35



ВСТУПЛЕНИЕ

«Индекс впечатления клиента – 2009» – это уже третье издание из серии ежегодных исследований, проводимых среди ведущих розничных банков в России. Как и в прошлом году, настоящая публикация по результатам исследования была подготовлена совместно PricewaterhouseCoopers и компанией Senteo GmbH.

В 2009 году конъюнктура рынка розничных банковских услуг в России, безусловно, сильно изменилась. Мировой экономический кризис, начавшийся осенью 2008 года, оказал огромное влияние на экономику страны в целом и на банковский сектор в частности. Негативные последствия кризиса кардинальным образом изменили коллективные и индивидуальные стратегии банков в краткосрочной перспективе, поскольку банки сосредоточили все внимание на вопросах выживания в условиях кризиса и на оздоровлении баланса.

Вызванные кризисом проблемы экономического характера весьма существенно отразились и на клиентах банков. Такие факторы суровой действительности, как безработица, сокращение доходов, падение уровня сбережений, снижение стоимости инвестиций и пенсионных накоплений, жестко ударили по клиентам. Нынешний кризис похож на болезнь, которая распространяется с огромной скоростью и оказывает влияние буквально на всех. Пессимистичный настрой, вызванный обвалом мировой финансовой системы, также стал причиной еще одного явления – снижения уровня уверенности и доверия со стороны существующих и потенциальных клиентов. Чтобы восстановить уровень доверия, банкам жизненно необходимо более эффективно управлять существующими и потенциальными рисками, снижая уровень рискованных операций.

В настоящее время банки на интуитивном уровне стали придавать большее значение удержанию и повышению лояльности клиентов. Тем более что в существующей обстановке, когда речь заходит о финансировании, депозиты физических лиц становятся все более важным источником привлечения средств.

В этих условиях ключевое значение приобретает построение и поддержание устойчивых взаимоотношений с клиентами, а успешность любой бизнес-стратегии розничных банков теперь будет в еще большей степени зависеть и от прочности этих отношений.

Проведенное в этом году исследование «Индекс впечатления клиента – 2009» показало, что на рынке произошел целый ряд заслуживающих внимания изменений, а также подтвердило, что некоторые из предыдущих тенденций все еще сохранили свою актуальность. Из результатов исследования можно сделать вывод, что, несмотря на кризис, впечатление клиента остается одним из принципиально важных факторов, препятствующих ценовой конкуренции. Резюмируя вышесказанное, от лица Senteo и PricewaterhouseCoopers мы выражаем надежду, что вы с интересом прочтете данный отчет и найдете его полезным и актуальным. Мы будем рады ответить на любые вопросы и обсудить ваши комментарии.



Майкл Ракмэн
Основатель и президент
Senteo GmbH



Крис Барретт
Партнер, отдел консультационных услуг компаниям финансового сектора, PricewaterhouseCoopers



ЧТО ТАКОЕ «ИНДЕКС ВПЕЧАТЛЕНИЯ КЛИЕНТА»?

«Индекс впечатления клиента» был создан, чтобы предоставить российским розничным банкам критерии оценки и сравнения результатов деятельности, а также инструментарий для измерения качества и постоянства впечатлений их клиентов.

В «Индексе впечатления клиента» банкам были присвоены места в рейтинге на основе продемонстрированных результатов по определенным ключевым направлениям, имеющим особое значение для потенциальных клиентов банка. В своем исследовании мы задействовали группу «таинственных покупателей» (mystery shoppers), которые играли роль потенциальных клиентов.

В процессе сбора данных для исследования мы использовали специальную оценочную карту (scorecard), разработанную компанией Senteo. Эта карта включала в себя серию вопросов, на которые «таинственным покупателям» необходимо было ответить после визита в банк.
Основное внимание в данной оценочной карте уделялось измерению результатов по следующим категориям, которые влияют на общий показатель впечатления клиентов:

Бренд. Насколько привлекателен бренд банка и насколько хорошо он позиционирован для клиентов? Насколько успешно потребители способны идентифицировать ценности, лежащие в основе данного бренда?

Коммуникации. Насколько эффективны рекламные кампании и маркетинговая стратегия банка в создании потребительского интереса? Насколько четко удается донести до клиентов информацию о достоинствах и преимуществах банка?

Окружение. Насколько эффективны «пункты взаимодействия» с клиентами с точки зрения их доступности, понятности и простоты в использовании?

Предложение. Насколько предлагаемые продукты и услуги соответствуют запросам клиентов? Насколько эффективны пакеты предлагаемых услуг в повышении ценности банковского продукта для клиентов?

Культура. Насколько эффективно организация воплощает внутрикорпоративную культуру, ориентированную на клиента? Насколько успешно сотрудники банка взаимодействуют с клиентами?



Эти пять категорий составляют целостную структуру концепции «впечатления клиента».
В исследовании мы решили уделить основное внимание непосредственно «физическому» взаимодействию клиентов с банками через отделения, поскольку среди розничных банков в России этот способ является основным методом взаимодействия с клиентами.

Более подробную информацию о методике, использованной в рамках исследования, вы найдете в приложении 1.



ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

Данное исследование будет особенно интересным и полезным для руководителей розничных банков, а также руководителей департаментов по работе с клиентами, обслуживанию розничных клиентов, а также подразделений стратегического планирования и маркетинга.

«Индекс впечатления клиента» является инструментом оценки и сравнения эффективности деятельности в сфере розничных банковских услуг. Он помогает сформировать представление о ситуации по направлениям, которые могут повлиять на результаты деятельности розничного банка.

В популярной романтической комедии «Чего хотят женщины» исполнитель главной роли и номинант премии «Золотой глобус» Мэл Гибсон получает уникальную способность – читать мысли женщин. Настоящая публикация предоставляет похожие возможности читателям, специалистам в области розничных банковских услуг, а именно – возможность «прочитать мысли» клиентов розничных банков.

Розничные банки по своей сути являются поставщиками услуг, равно как и туристические агентства, юридические фирмы, авиаперевозчики и телекоммуникационные компании. В отличие от продукции промышленного производства, банковские услуги сами по себе нематериальны. Именно поэтому розничные банковские услуги сложно воспринимать как физически существующие объекты, имеющие форму, размер и цвет. Из-за этих особенностей поставщикам услуг необходимо прилагать больше усилий, чем производственным компаниям, чтобы их продукция была привлекательной для потребителей и вызывала желание ее купить и использовать.

Клиенты сервисных организаций (и это особенно характерно для розничного банковского обслуживания) более тщательно подходят к выбору услуг. При этом в последние годы – с ростом конкуренции в банковском секторе – мы видим, что возрастает ценовое давление, снижается эмоциональная составляющая продуктового предложения и падает лояльность к брендам. Кроме того, практически всегда клиенты демонстрируют повышенную восприимчивость к тому, какое отношение представители банка проявляют к ним лично.

Именно поэтому банкам крайне важно учитывать так называемое впечатление клиента, поскольку оно является мощным инструментом, который может изменить то, как клиенты воспринимают банк и предлагаемые им услуги.

Положительное впечатление клиента означает, что банку удалось соответствовать ожиданиям потенциального клиента или превзойти их; что клиент получил от банка именно то, что хотел или даже больше чем ожидал; отношение к клиенту было хорошим или даже замечательным; сотрудничество с банком было приятным и полезным. Тогда потенциальный клиент выражает уверенное стремление стать клиентом данного банка и сохранить с ним отношения на протяжении долгого времени. При развитии подобного сценария клиенты в меньшей степени чувствительны к фактору стоимости банковских услуг и к возможным ошибкам персонала, а степень их лояльности существенно повышается. Взаимоотношения с банком будут достаточно прочными, что помешает конкурентам «переманить» клиентов.

В настоящем исследовании оценивается эффективность тех механизмов, которые управляют формированием клиентских впечатлений и влияют на взаимоотношения с розничными клиентами.

По нашему мнению, если розничные банки в России будут прилагать больше усилий для формирования у клиентов особенных и стабильно положительных впечатлений, рынок розничных банковских услуг будет успешно развиваться и процветать.



НОВОЕ В ИССЛЕДОВАНИИ 2009 ГОДА

В исследовании 2009 года приняло участие меньшее количество банков, чем в прошлом году, что связано с критериями отбора. В процессе формирования списка банков, подходящих для данного исследования, в центре нашего внимания находились организации, входящие в список крупнейших банков с точки зрения активов, депозитов физических лиц и кредитов физическим лицам. Разумеется, банки, которые были проданы, прошли через процедуру слияния или прекратили свое существование, остались за рамками исследования.

Таким образом, мы отобрали банки, которые присутствовали сразу во всех категориях – ведущие 50 банков по активам, по розничным депозитам и по розничным кредитам. В целом, в исследовании «Индекс впечатления клиента – 2009» представлены 38 банков, оказывающих услуги физическим лицам.

Чтобы повысить ценность исследования 2009 года, мы включили в него несколько новых аспектов. К примеру, в целях исследования мы использовали в качестве стандартных банковских продуктов депозиты до востребования и кредитные карты. В ходе визитов в банки группа «таинственных покупателей» задавала вопросы и собирала информацию об этих продуктах.

Чтобы разнообразить спектр визитов, мы по возможности включили в список визитов новые отделения, которые не посещались в ходе предыдущих исследований.

В этом году мы также решили включить в публикацию комментарии «таинственных покупателей», чтобы лучше проиллюстрировать отдельные ситуации, которые возникали в ходе их работы. Впервые с 2007 года мы представляем вашему вниманию информацию о «таинственных покупателях», которая содержит краткий портрет потенциальных клиентов банков, отобранных нами для участия в данном исследовании. Выбор определенных характеристик, присущих нашим «покупателям», не был случайным. Наши «покупатели» представляли массовый сегмент клиентов, интересующихся набором стандартных услуг. Они не относились к сегменту потребителей, имеющих сложные потребности и запросы.



«ТАИНСТВЕННЫЕ ПОКУПАТЕЛИ»: КТО ОНИ?

Как уже было сказано, исследование «Индекс впечатления клиента» было проведено при помощи «таинственных покупателей», которые занимались сбором информации для данного исследования. Участники этой группы посещали различные банки, выступая в роли потенциальных клиентов.

У каждого покупателя была «легенда», которую он озвучивал сотрудникам банка. Стандартное задание заключалось в том, чтобы изучить возможность размещения денег на депозит до востребования и возможность получения кредитной карточки для ежедневных расходов. Группа покупателей проходила подробный тренинг в начале работы и четкий инструктаж перед началом визитов.

Мы представляем вашему вниманию общие характеристики, описывающие среднестатистического потребителя, которого мы использовали для целей настоящего исследования.

ВОЗРАСТ:	**21-25**
ПОЛ:	**МУЖСКОЙ / ЖЕНСКИЙ**
ОБРАЗОВАНИЕ:	**ВЫСШЕЕ**
ЗАНЯТОСТЬ:	**ПОЛНАЯ**
УРОВЕНЬ ДОХОДА:	**1 500–2 000 ДОЛЛАРОВ США В МЕСЯЦ**
ВИД ПРОЖИВАНИЯ:	**АРЕНДА**
СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ:	**НЕ ЗАМУЖЕМ / ХОЛОСТ**
СПОСОБ ПЕРЕДВИЖЕНИЯ:	**ОБЩЕСТВЕННЫЙ ТРАНСПОРТ**



ТЕНДЕНЦИИ НА РЫНКЕ С 2008 ГОДА

Результаты нашего предыдущего исследования «Индекс впечатления клиента» были опубликованы в июне 2008 года, то есть непосредственно перед началом кризиса. Настоящая публикация отражает изменения, которые произошли в течение 2008-2009 годов, самого нестабильного периода в банковском секторе.

Кредитный кризис, а затем и резкий спад экономики стали первопричиной большинства наблюдаемых сегодня тенденций и стратегических изменений в развитии банков. В числе наиболее распространенных тенденций в банковском секторе с 2008 года можно отметить следующие:

- В центре внимания – вопросы ликвидности и повышения ее уровня
- Привлечение дополнительного капитала (рекапитализация) и накопление средств
- Изменения в системе управления рисками (ужесточение подходов)
- Акцент на кредитных портфелях, реструктуризации и взыскании просроченной задолженности
- Более жесткие условия бюджетирования и сокращение операционных затрат
- Консолидация активов
- Закрытие отделений по обслуживанию физических лиц
- Активное привлечение депозитов физических лиц

Этот список можно продолжать бесконечно, однако вышеуказанных пунктов достаточно, чтобы понять, что кризис привел к переосмыслению абсолютно всех аспектов банковской деятельности. И хотя, с одной стороны, банки были вынуждены проводить масштабные внутренние проверки и осуществлять проекты по реорганизации, с другой стороны, такие меры обычно помогают прийти к положительным результатам для бизнеса.

Очевидно, что банки испытали потрясение на системном уровне. Очень быстро стало ясно, что большинство банков весьма остро реагируют на происходящие изменения, и особенно сильно это было заметно на примере ликвидности. Стоимость привлечения финансирования взлетела до небес, а источники внешнего капитала фактически истощились.

Поэтому банки, в распоряжении которых не оказалось достаточно денежных средств, были вынуждены в краткосрочной перспективе опираться на поддержку государства и привлекать розничные депозиты.

Федеральное правительство оперативно отреагировало на ситуацию и помогло финансовым институтам, предоставив денежные средства и приняв меры по укреплению доверия к банковской системе посредством повышения уровня государственных гарантий в системе страхования вкладов. В тот момент именно эти решительные действия помогли спасти финансовую систему. Однако банки достаточно быстро поняли, что в долгосрочной перспективе им необходимо самостоятельно принимать соответствующие меры. Поэтому они начали укреплять капитал, формировать резервы и проводить превентивный анализ потенциальных рисков.

Еще рано говорить о том, каковы будут результаты и последствия нынешнего кризиса, но уже сейчас очевидно, что рынок розничных банковских услуг в России претерпел существенные изменения по сравнению с ситуацией, наблюдавшейся в последние несколько лет.

ТЕНДЕНЦИИ В ФОРМИРОВАНИИ ВПЕЧАТЛЕНИЙ КЛИЕНТОВ

В результате нашего исследования можно отметить, что в банковском секторе также произошел ряд позитивных изменений в формировании впечатлений клиентов. В среднем, в сравнении с прошлым годом банки продемонстрировали лучшие результаты в категориях «Бренд», «Коммуникации» и «Предложение». Однако при этом показатели по категориям «Окружение» и «Культура» снизились.

Наиболее существенный рост показателей отмечается в категории «Коммуникации». Вероятно, это стало следствием того, что из-за кризиса в этом году банки вынуждены были больше внимания уделять данному аспекту, чтобы лучше отслеживать настроения потребителей и успешно доносить до них необходимую информацию. Данная тенденция характерна практически для всех банков. Еще одной областью, в которой за последние 12 месяцев наметился рост, хотя и не большой, стала категория «Предложение». На наш взгляд, это тоже вполне объяснимо. Банки, безусловно, были вынуждены вносить изменения в структуру предлагаемых услуг в соответствии с изменившейся ситуацией, и они воспользовались этой возможностью, чтобы представить вниманию потребителей новые банковские продукты. Здесь банки продемонстрировали стабильную положительную динамику по сравнению с предыдущими годами, и это было особенно заметно в сфере депозитов: в большинстве своем депозитные продукты стали включать в себя намного больше привлекательных элементов и опций. И хотя в части продуктового предложения мы отмечаем отдельное улучшение, тем не менее данная тенденция далеко не повсеместна.

В отношении «Предложения» одним из негативных изменений стало то, что банки начали разделять потенциальных клиентов, отдавая предпочтение вкладчикам и рассматривая остальные группы как менее важные. Этот подход прослеживается также и в характере банковских предложений: депозитные продукты стали более развитыми, функциональными и гибкими, а по кредитным продуктам произошло ужесточение требований и повышение ставок.

Одним из важных критериев эффективности деятельности банков, особенно в этом году, является категория «Культура». Эту категорию не следует путать с понятием «обслуживание клиентов», хотя качество обслуживания входит в число факторов, которые влияют на общий показатель по данной категории. К сожалению, в этом году отмечается значительное снижение общих результатов по категории «Культура». Хотя некоторые банки действительно заслуживают высоких оценок по данному направлению, остальным банкам необходимо предпринять более активные действия по исправлению ситуации. Безусловно, негативные последствия снижения результатов по категории «Культура» трудно переоценить, поскольку это снижение не только отражается на продажах и обслуживании, но и ухудшает мнение клиентов о банке, что в конечном итоге приводит к потере клиентов. В частности, уязвимость в этой области может усугубить ситуацию для некоторых банков, которые не демонстрируют позитивного отношения к клиентам. Банкам следует проявлять способность и желание помочь клиенту в любой момент, а не только когда клиенты вносят деньги на депозит. Готовность оказать помощь клиенту в непростое время может дать банкам возможность обеспечить лояльность клиентов в долгосрочной перспективе.

Еще одна любопытная тенденция наблюдается среди банков с участием иностранного капитала. В нынешних сложных экономических условиях иностранные банки показали хорошие результаты и многие из них заняли верхние строки рейтинга. Если раньше мы говорили об определенных преимуществах отечественных банков за счет лучшего понимания местного рынка и знания своих клиентов, то в этом году результаты исследования четко указывают на изменение ситуации.

Иностранные банки продемонстрировали способность выстраивать прочные взаимоотношения с клиентами и обеспечивать защищенность своих клиентов, гарантировать высокое качество услуг и дружелюбное отношение персонала. Иностранные банки показали, что они лучше подготовлены к кризису, чем большинство отечественных банков, поэтому им удалось привлечь клиентов, переходящих из других банков.

Данные события связаны с усиленным вниманием к клиенту. Мы видим, что западным банкам на протяжении всех трех лет исследования клиентских впечатлений удается показывать стабильно высокие результаты, они более развиты и, несомненно, обладают более богатым опытом.

Кроме западных банков значительный приток вкладчиков наблюдался также в государственных и некоторых крупных частных банках. Однако столь широкомасштабную миграцию клиентов от одних банков к другим вряд ли можно назвать естественным развитием событий. Скорее, это защитная реакция встревоженных клиентов, которым нынешние события напомнили кризис 1998 года.

Существенной новой тенденцией стало полное изменение стратегии кредитования населения. После нескольких лет стремительного развития и процветания ипотечного кредитования, автокредитов, потребительских кредитов и кредитных карт, выдача каких-либо видов кредитов вдруг внезапно прекратилась. С одной стороны, сократился спрос на эти кредиты, с другой – банки стали меньше кредитовать за счет ужесточения требований по отбору заемщиков. При этом процентные ставки резко повысились, из-за чего такие кредиты стали слишком дорогими в сравнении с приобретаемой выгодой. Ухудшение положения в данной области очень быстро переросло в повсеместное распространение консервативной стратегии и фактически сделало кредитование невозможным. Резкий рост безработицы еще больше способствовал развитию этой тенденции и усилил риски.

Что касается клиентов, первой реакцией на непосредственные проявления кризиса стал, по всей видимости, страх. Люди боялись за свои сбережения, инвестиции и рабочие места. Затем этот страх начал трансформироваться в конкретные действия. Массовый отток депозитов, характерный для начального периода кризиса, стал признаком низкого доверия к финансовой системе.

Когда банковские клиенты выстраивались в очередь, чтобы забрать свои средства из банка, по вполне понятным причинам они не обращали внимания на уровень обслуживания. Главным для них было – успеть получить деньги. Как ни парадоксально, именно в этот момент банки начали проявлять особую заботу и внимание по отношению к клиентам. Менеджерам по работе с клиентами было рекомендовано проводить беседы с клиентами, успокаивать их и убеждать не закрывать свои счета и депозиты. Возникает вопрос – почему бы банкам не делать это на ежедневной основе?

Внезапно стало ясно, что, как никогда ранее, прочные взаимоотношения с клиентами имеют огромное значение.

Помимо демонстрации надежности и профессионализма, банки начали подчеркивать значимость формирования прочных отношений с клиентами и четкого выполнения обязательств перед ними. Иными словами, намерение выстраивать прочные отношения с клиентами было громко озвучено, теперь наступила пора продемонстрировать это на деле. И мы надеемся, что в следующем году в розничных банках произойдет улучшение показателей критерия «Культура».

РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

В третьей публикации «Индекс впечатления клиента» мы по-прежнему наблюдаем широкий разрыв в результатах между банками, являющимися лидерами рейтинга, и банками, замыкающими таблицу.

В этом году в результате исследования было выявлено несколько интересных изменений по сравнению с предыдущим годом. Продолжающийся экономический кризис, несомненно, усиливает тревогу банков и влечет за собой нестабильность в отрасли. Продуктовая стратегия претерпела существенные изменения, отражая тяжелую ситуацию с финансированием. В этих условиях индекс впечатления клиента тоже не отличается стабильностью результатов, поскольку настроение людей постоянно меняется. В настоящий момент клиенты адаптируются к изменениям, внося при этом коррективы и в свой образ жизни. Так, например, в течение последних нескольких месяцев многие клиенты поменяли банк.

Результаты исследования демонстрируют, что банки с трудом справляются с задачей по поддержанию взаимоотношений с клиентами на должном качественном уровне, о чем свидетельствует более низкий средний показатель по категории «Культура» в 2009 году. В то же время показатели по категориям «Бренд» и «Коммуникации» превысили прошлогодний результат, что говорит о том, что банки стремятся укрепить свой имидж среди клиентов за счет бренда и маркетинговых инициатив, а не за счет повышения культуры общения. Эта очевидная диспропорция указывает на то, что банкам необходимо сбалансировать свои приоритеты и сконцентрироваться на первоочередных задачах.

Если говорить о лидерах рейтинга, то в ходе исследования мы обнаружили, что лидирующие банки стремятся создать уникальный бренд, который детально проработан и легко узнаваем. Во многих таких банках сформирована сильная брендовая политика, которая последовательно применяется в дизайне помещений, рекламных материалах, информационных буклетах и корпоративном стиле одежды.

Что касается «окружения», в ведущих банках принцип удобства для клиента был реализован в организации помещений таким образом, чтобы были четко распределены зоны и клиент мог быстро найти то, что ему нужно.

Как правило, в этих банках внедрены высокие стандарты корпоративной культуры и обслуживания клиентов. Их также отличает сильная ориентация на клиента. Например, уделяется повышенное внимание надежности, доступности, понятности и целостности информации, включенной в рекламные материалы, а также удобству изучения подобных материалов в помещении банка. В таких банках руководство требует от своих сотрудников наличия профессиональных навыков как в части знания банковских продуктов и услуг, так и в области вежливого и внимательного отношения к клиентам. Для банковского сотрудника крайне важно выполнять функцию личного консультанта для клиента и предлагать соответствующие продукты.

Что касается предложения продуктов и услуг, ведущие банки стремятся достичь широкого ассортимента предлагаемых продуктов и услуг. Иногда дополнительные опции и услуги в рамках предлагаемых продуктов не требуют доплаты, что еще больше усиливает ценность и привлекательность предложения для клиентов. Кроме того, все больше банков предлагают клиентам принять участие в благотворительных акциях, например, выдавая особые кредитные карты. Подобные опции направлены на развитие взаимоотношений, которые выходят за рамки приобретения продукта.

Среди банков, набравших меньшее количество баллов, мы отметили недостаточную ориентированность на клиента.

Отсутствие сильной брендовой политики находит отражение в недостаточной разработке бренда, в котором не учтен эмоциональный фактор. Маркетинговые материалы имеют множество недостатков: отсутствие логотипа, варьирование цветовой гаммы, печать на разной бумаге, сложность чтения плакатов из-за их неудачного размещения и мелкого шрифта текста.

Что касается «окружения», интерьер зданий в филиалах банков создан с минимальным расчетом на удобство клиентов, особенно в зонах ожидания. Клиенты часто вынуждены находиться в помещении банка в течение долгого времени, и ожидание сопровождается значительными неудобствами из-за непродуманной организации пространства и отсутствия соответствующих зон. В большинстве случаев необходимо напрягать слух, чтобы расслышать слова сотрудника банка, из-за шума в помещении и стеклянных перегородок между клиентами и сотрудниками.

Оценивая культуру, респонденты отметили грубость, раздражительность и пассивность многих банковских служащих в процессе обслуживания и консультирования клиентов. Во многих филиалах сотрудники банков были невнимательны к клиентам, разговаривая по телефону по личным вопросам или отвлекая своих коллег, работающих с клиентами. Отсутствие сильной корпоративной культуры также нашло отражение в определенной непоследовательности. Например, в различных филиалах одного и того же банка клиенты сталкивались с разным уровнем обслуживания. В других случаях сотрудники банков не были проинформированы о продуктах, предлагаемых в остальных отделениях того же банка.

Что касается продуктов, предлагаемых банками, занявшими более низкие позиции в рейтинге, мы обнаружили, что они зачастую не индивидуализированы и очень похожи на продукты других банков, работающих в данном сегменте рынка.

Далее в отчете представлены разделы по каждой категории в составе «Индекса впечатления клиента» с подробными комментариями в отношении наилучших и наихудших впечатлений клиентов, которые мы смогли выявить в ходе исследования.

Все представленные в данном отчете комментарии были даны в отношении отделений конкретных банков.

Рейтинг «Индекс впечатления

	Название банка
1	**Альфа-Банк**
2	**Райффайзенбанк**
3	**ЮниКредит Банк**
4	**ВТБ24**
5	**BSGV**
6	**МДМ Банк**
7	**Ситибанк**
8	**Абсолют Банк**
9	**КМБ БАНК**
10	**БАНК УРАЛСИБ**
11	**Промсвязьбанк**
12	**МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК**
13	**БИНБАНК**
14	**Банк Русский Стандарт**
15	**ОТП Банк**
16	**Национальный банк «ТРАСТ»**
17	**Банк «Хоум Кредит»**
18	**Банк «Возрождение»**
	Средняя величина 2009
19	**Московский Банк Реконструкции и Развития**
20	**Собинбанк**
21	**Сбербанк**
22	**Банк Москвы**
23	**Газпромбанк**
24	**Банк «ГЛОБЭКС»**
25	**КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК**
26	**Пробизнесбанк**
27	**ЮНИАСТРУМ БАНК**
28	**GE Money Bank**
29	**Банк «СОЮЗ»**
30	**Русь-Банк**
31	**Банк «Петрокоммерц»**
32	**Росбанк**
33	**НОМОС-БАНК**
34	**Московский Индустриальный Банк**
35	**ТрансКредитБанк**
36	**Банк ЗЕНИТ**
37	**Мастер-Банк**
38	**Балтийский Банк**

клиента – 2009»

Бренд	Коммуникации	Окружение	Предложение	Культура	Средняя величина
4.26	4.59	4.50	4.16	4.40	4.38
4.39	4.36	4.31	4.14	4.56	4.35
4.12	4.18	3.99	4.09	4.24	4.12
4.01	4.09	4.03	4.08	4.19	4.08
4.00	4.03	3.82	4.15	4.30	4.06
3.89	3.96	3.89	3.87	4.40	4.00
4.00	4.00	4.13	3.63	3.96	3.94
3.90	4.03	3.83	3.87	3.83	3.89
3.68	3.72	3.90	3.46	4.08	3.77
3.63	3.86	3.69	3.56	3.75	3.70
3.62	3.63	3.59	3.36	3.61	3.56
3.37	3.77	3.35	3.48	3.78	3.55
3.43	3.52	3.25	3.65	3.84	3.54
3.74	3.60	3.38	3.36	3.52	3.52
3.54	3.73	3.41	3.36	3.48	3.50
3.40	3.50	3.20	3.40	3.85	3.47
3.66	3.66	3.26	3.26	3.48	3.46
3.40	3.55	3.35	3.35	3.50	3.43
3.40	3.50	3.30	3.35	3.48	3.41
3.20	3.44	3.44	3.42	3.42	3.39
3.43	3.33	3.37	3.15	3.48	3.35
3.63	3.50	3.11	3.40	3.13	3.35
3.33	3.29	3.01	3.48	3.65	3.35
3.24	3.28	3.21	3.28	3.37	3.28
3.37	3.31	3.50	2.90	3.29	3.27
3.24	3.47	3.08	3.07	3.36	3.24
3.27	3.00	3.07	3.13	3.43	3.18
2.98	3.50	2.91	3.29	3.05	3.15
3.27	3.33	3.03	3.00	3.07	3.14
2.87	3.40	3.20	3.07	3.10	3.13
2.98	3.28	2.87	3.15	3.25	3.11
2.98	3.13	3.09	3.04	3.04	3.06
3.17	3.29	2.91	2.85	2.94	3.03
2.96	3.04	2.84	2.96	2.90	2.94
2.93	3.08	2.42	3.03	2.90	2.87
2.87	3.10	2.60	2.73	2.67	2.79
2.90	2.65	2.50	3.00	2.85	2.78
2.68	2.81	2.39	2.93	2.93	2.75
1.85	2.15	2.00	2.10	1.75	1.97

Индекс впечатления клиента – 2009 в сравнении с Индексом впечатления клиента – 2008

	Название банка	Место в рейтинге по итогам 2009	Место в рейтинге по итогам 2008	Изменение показателей
1	**Альфа-Банк**	1	1	-
2	**Райффайзенбанк**	2	6	+4
3	**ЮниКредит Банк**	3	8	+5
4	**ВТБ24**	4	10	+6
5	**BSGV**	5	4	-1
6	**МДМ Банк**	6	2	-4
7	**Ситибанк**	7	3	-4
8	**Абсолют Банк**	8	5	-3
9	**КМБ БАНК**	9	23	+14
10	**БАНК УРАЛСИБ**	10	11	+1
11	**Промсвязьбанк**	11	26	+15
12	**МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК**	12	19	+7
13	**БИНБАНК**	13	9	-4
14	**Банк Русский Стандарт**	14	12	-2
15	**ОТП Банк**	15	20	+5
16	**Национальный банк «ТРАСТ»**	16	18	+2
17	**Банк «Хоум Кредит»**	17	16	-1
18	**Банк «Возрождение»**	18	15	-3
19	**Московский Банк Реконструкции и Развития**	19	7	-12
20	**Собинбанк**	20	14	-6
21	**Сбербанк**	21	29	+8
22	**Банк Москвы**	22	21	-1
23	**Газпромбанк**	23	22	-1
24	**Банк «ГЛОБЭКС»**	24	35	+11
25	**КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК**	25	17	-8
26	**Пробизнесбанк**	26	24	-2
27	**ЮНИАСТРУМ БАНК**	27	25	-2
28	**GE Money Bank**	28	27	-1
29	**Банк «СОЮЗ»**	29	30	+1
30	**Русь-Банк**	30	13	-17
31	**Банк «Петрокоммерц»**	31	32	+1
32	**Росбанк**	32	28	-4
33	**НОМОС-БАНК**	33	33	-
34	**Московский Индустриальный Банк**	34	31	-3
35	**ТрансКредитБанк**	35	34	-1
36	**Банк ЗЕНИТ**	36	37	+1
37	**Мастер-Банк** -	37	36	-1
38	**Балтийский Банк**	38	38	-



Первая десятка банков, повысивших показатели Индекса впечатления клиента

	Название банка	Место в рейтинге по итогам 2009	Место в рейтинге по итогам 2008	Изменение показателей
1	Промсвязьбанк	11	26	+ 15
2	КМБ БАНК	9	23	+ 14
3	Банк «ГЛОБЭКС»	24	35	+ 11
4	Сбербанк	21	29	+ 8
5	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	12	19	+ 7
6	ВТБ24	4	10	+ 6
7	ЮниКредит Банк	3	8	+ 5
8	ОТП Банк	15	20	+ 5
9	Райффайзенбанк	2	6	+ 4
10	Национальный банк «ТРАСТ»	16	18	+ 2

Первая десятка банков, понизивших показатели Индекса впечатления клиента

	Название банка	Место в рейтинге по итогам 2009	Место в рейтинге по итогам 2008	Изменение показателей
1	Русь-Банк	30	13	-17
2	Московский Банк Реконструкции и Развития	19	7	-12
3	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	25	17	-8
4	Собинбанк	20	14	-6
5	МДМ Банк	6	2	-4
6	Ситибанк	7	3	-4
7	БИНБАНК	13	9	-4
8	Росбанк	32	28	-4
9	Банк «Возрождение»	18	15	-3
10	Московский Индустриальный Банк	34	31	-3



Позитивные комментарии:

- Привлекает уникальность и узнаваемость бренда, а также его грамотная разработка
- Правильное позиционирование бренда отражает его надежность
- Бренд приобретает ценность на эмоциональном уровне
- Брендовая политика банка соблюдается в отношении всех рекламных материалов и дизайна помещений
- Приятно находиться в помещении банка, когда оно имеет надлежащий вид
- Хочется прийти в банк снова, потому что, находясь в отделении, я чувствую себя уютно и комфортно
- Всё становится проще и понятнее, когда все продукты отражают бренд

1. БРЕНД

Средний балл по категории «Бренд» в этом году составил 3,40 – это не намного лучше, чем показатель прошлого года, составивший 3,37 (при сравнении тех же банков, что и в прошлом году).

Лидером в данной категории стал Райффайзенбанк, набравший 4,39 балла. На втором месте – Альфа-Банк (4,26). Ряд российских банков улучшили свои позиции по данному направлению – среди них Сбербанк, Промсвязьбанк и Национальный банк «ТРАСТ».

«Таинственные покупатели» единогласно признали высокую эффективность работы Райффайзенбанка в данном направлении. Слово «гармоничный» часто использовалось для характеристики того, насколько успешно банку удалось представить свой бренд в филиалах. Внутренний дизайн отделений, материалы с описанием продуктов, реклама, форма одежды персонала и различные аксессуары, присутствующие в отделениях, были выдержаны в едином стиле бренда. «Таинственные покупатели» пришли к выводу, что бренд Райффайзенбанка легко идентифицируется, отличается от брендов конкурентов и отвечает требованиям, предъявляемым к профессиональному и заслуживающему доверия банку.

Несмотря на некоторое улучшение общего показателя по сравнению с прошлым годом, многие банки по-прежнему испытывают значительные сложности с использованием и представлением своего бренда.

В 25 из 38 банков для некоторых отделений было выбрано неудачное уличное оформление, вывески и указатели были плохо видны, что затрудняло поиск и не привлекало внимание должным образом. В некоторых случаях клиенты вообще не могли определить, является ли здание отделением банка, по причине отсутствия вывески и характерных признаков отделения банка.

В 17 из 38 банков внутри отделений практически полностью отсутствовали изображения бренда, и создавалось впечатление, будто эти отделения могли принадлежать любому другому банку.

Только 8 банков получили оценку «отлично» в отношении позиционирования ценностей бренда, связанных с клиентами. Разрыв между показателями Райффайзенбанка, занимающего первое место (4,39), и банка, занимающего последнее место (1,85), по-прежнему остается существенным – 2,54 балла.

Для многих банков существует большое количество областей, требующих улучшения, особенно в плане формирования ценностей бренда и его правильного позиционирования для целевых групп.

Рекомендации

- В целом, банкам необходимо усилить работу, направленную на позитивное восприятие бренда.
- Ценности, лежащие в основе бренда, должны быть сформулированы более четко и правильным образом позиционироваться для конкретных групп клиентов.
- Банки должны использовать образы, вызывающие у клиента ассоциации с идеальным стилем жизни.
- Ситуацию можно улучшить, установив дополнительные указатели, помогающие клиентам найти дорогу к отделениям от станции метро или остановки автобуса.

Передовой опыт

Успешный бренд должен обладать определенными эмпирическими и психологическими характеристиками. Применительно к банкам стратегия развития бренда должна быть ориентирована на следующие ключевые области:

- имидж бренда
- ценности и атрибуты бренда
- позиционирование бренда
- визуализация бренда
- представленность бренда в отделениях

Имидж бренда помогает сформировать представление о банке среди его потенциальных клиентов. Имидж должен быть грамотно позиционирован для различных групп населения с целью воздействия на эмоции людей и создания значимой связи. Ее существование означает, что клиент успешно идентифицировал себя как клиента банка. Ценности, лежащие в основе бренда, и его атрибуты передают отношение банка к клиентам и направлены на то, чтобы привлечь клиентов.

На основе этих ключевых элементов у клиентов формируются определенные ассоциации и ожидания в отношении предлагаемых банком услуг и его культуры. Как показывает мировая практика, бренд в сфере банковских услуг физическим лицам может сильно повлиять на впечатление клиента и его ожидания, сформировать ощущение уникальности продуктов и услуг банка.



Негативные комментарии:

- Плохая разработка бренда без учета эмоционального фактора не создает чувства привязанности
- Несоблюдение брендовой политики в отношении рекламных материалов – отсутствие логотипа, использование разных цветов, выходящих за рамки утвержденной цветовой гаммы, использование различных видов бумаги для печати – создает впечатление «неаккуратности» и беспорядка, снижает доверие к банку
- Когда дизайн помещения не ассоциируется с брендом, появляется ощущение легкого дискомфорта
- Трудно найти отделение, если снаружи и внутри помещения отсутствуют необходимые элементы принадлежности к бренду: указатели, реклама, плакаты и т.п.
- Отсутствие целостности в восприятии бренда не дает поверить в надежность банка



Позитивные комментарии:

- Благодаря грамотным коммуникациям складывается впечатление, что банк осуществляет продвижение своих продуктов с учетом потребностей целевых групп клиентов
- Удобно, когда рекламные материалы размещены везде, где может остановиться клиент
- Приятно, когда рекламные материалы всегда доступны, удобно расположены и упорядочены
- Радует, что в брошюрах содержится актуальная и полная информация
- Рекламные материалы доступны для понимания, имеют хороший дизайн и напечатаны на бумаге хорошего качества

2. КОММУНИКАЦИИ

В этом году самая высокая оценка была получена в категории «Коммуникации» – она составила 3,50 балла и превысила средний показатель предыдущего года (3,30).

Как и в прошлом году, Альфа-Банк занял первое место в категории «Коммуникации», набрав 4,59 балла. Второе место с небольшим отставанием занял Райффайзенбанк (4,36). На третье место вышел ЮниКредит Банк (4,18).

Ряд банков довольно сильно укрепили свои позиции по данному показателю, среди них ВТБ24, КМБ БАНК, Сбербанк, Промсвязьбанк. Несмотря на общее улучшение показателя в категории «Коммуникации» по сравнению с прошлым годом, в процессе исследования были выявлены некоторые очевидные недостатки. Например, рекламные материалы с описанием продуктов не размещались в удобном месте для клиентов, стоящих в очереди. Это наблюдалось в 21 из 38 банков. В некоторых случаях материалы с описанием продуктов и реклама размещались беспорядочно или их вовсе не было. По причине отсутствия рекламных материалов в зоне ожидания клиентам приходилось стоять в очереди даже с целью получения базовой информации о продуктах и услугах банка.

Треть банков плохо использовали внутреннее пространство в своих отделениях для размещения рекламных материалов. Рекламные материалы, расположенные на наружных витринах, иногда содержали устаревшую или неприменимую информацию, тогда как стены внутри помещения часто не использовались для размещения информации.

Только в 10 банках зонирование пространства в отделениях для целей размещения рекламы было хорошо спланировано. Клиенты, пришедшие в эти банки, могли в любом месте быстро найти интересующую их информацию. В размещении рекламных материалов, выполненных в соответствующем стиле, прослеживалась последовательность. Рекламные плакаты располагались на стенах на уровне глаз, их можно было легко прочесть, находясь в любой точке отделения. Это позволяет сделать вывод о том, что в таких банках существует надлежащая политика и структура информационного взаимодействия с клиентом и продвижения продуктов.

Мы полагаем, что главной проблемой банков в категории «Коммуникации» остается существенный недостаток материалов с описанием послепродажных услуг. Больше чем в трети банков (в 14) клиенты, купившие продукт, получили лишь печатную копию договора и некоторые другие документы. Клиентам не была предоставлена информация о преимуществах продукта и о том, как воспользоваться услугами банка.

Рекомендации

- Банкам необходимо усилить работу по продвижению и пакетированию своих продуктов, чтобы превратить нематериальные банковские услуги в осязаемые объекты, привлекательные для клиентов и востребованные ими.
- Рекламные материалы должны регулярно обновляться, распространяться в достаточном количестве и соответствовать определенному стилю и формату.
- Необходимо более эффективно использовать все имеющееся пространство для целей размещения рекламы, включая зоны ожидания и другие зоны, в которых находятся клиенты.

Передовой опыт

Как только бренд будет правильно позиционирован на рынке, важно определить последовательную и эффективную форму продвижения банка при помощи соответствующей рекламы. Эффективность коммуникаций подразумевает стимулирование продаж с использованием правильно выбранного стиля и информационного наполнения для каждого конкретного потребительского сегмента.

Рекламные материалы в точках продажи должны размещаться в специальных зонах, чтобы донести правильную информацию и инициировать диалог с клиентом в конкретной зоне обслуживания. Рекламные материалы должны размещаться не произвольно, а исходя из определенной логики.

Каждая зона в отделении требует определенного вида коммуникаций. Информационные сообщения должны способствовать установлению более тесных взаимоотношений между персоналом и клиентами и ведению диалога.

В витринах отделения необходимо размещать яркие сообщения и изображения для мгновенного привлечения внимания потенциальных клиентов.



Негативные комментарии:

- Нехватка рекламных материалов, пустые полки, раздача ксерокопий информационных буклетов сотрудниками банка – всё это наводит на мысль о несолидности банка
- Не соблюдено единство стиля и маркетингового подхода, информационные буклеты размещаются беспорядочно и неправильно, и всё это создает ощущение хаоса
- Отсутствие возможности ознакомиться с предложениями банка, стоя в очереди или находясь в зоне ожидания, приводит к дополнительным вопросам и увеличивает время обслуживания
- Информационные плакаты невозможно прочесть: рекламные щиты расположены за спиной операционистов, текст напечатан мелким шрифтом
- Справочные материалы не обновляются, устаревшая информация не позволяет понять особенности продуктов



Позитивные комментарии:

- Когда дизайн помещения банка соответствует корпоративному стилю, возникает ощущение гармонии
- Приятно находиться в банке, когда его помещение отличается уникальным дизайном, чистотой и функциональностью
- Не возникает чувства растерянности, когда в помещении легко сориентироваться и получить информацию: каждого клиента на входе встречает сотрудник банка, зоны в помещении отделения расположены удобно
- Удобно и приятно, когда помещение отделения хорошо организовано: в нем есть информационный стенд, стойка консультанта, стойка быстрого обслуживания, секция для частных консультаций
- Чувствуется забота о клиенте, когда дизайн отделений обеспечивает клиентам комфортные условия: удобно организованная зона самообслуживания, есть места для сидения, питьевая вода и даже зона для детей, действует система электронной очереди

3. ОКРУЖЕНИЕ

Общий средний показатель в данной категории составил 3,30 балла по сравнению с 3,32 в прошлом году. В этом году лидером в категории «Окружение» стал Альфа-Банк со средним баллом 4,50. На втором месте оказался Райффайзенбанк (4,31). ВТБ 24 и КМБ БАНК в этом году значительно улучшили позиции в рейтинге после модернизации своих отделений. Оба банка впервые вошли в первую десятку. С точки зрения общих результатов мы сделали несколько важных наблюдений.

Ряд банков (7) по-прежнему отличаются низким уровнем организации пространства на входе в отделение, что вызывает некоторое замешательство у клиентов, входящих в банк.

В большинстве банков (28) отсутствие мест для сидения и длинные очереди создавали неудобства для клиентов и вызывали разочарование.

Стеклянные перегородки, разделяющие операционистов и клиентов, по-прежнему затрудняют свободное и прямое общение между клиентами и сотрудниками банка. Клиентам остается лишь общаться с ними через стеклянную перегородку, и, чтобы быть услышанными, они зачастую вынуждены повышать голос.

Несмотря на то, что некоторые банки ввели систему электронной очереди, помогающую организовать обслуживание более эффективно, для ожидающих клиентов было крайне мало мест для сидения (или их не было вообще), или электронная очередь не работала. Также постоянно подходили VIP-клиенты, которых обслуживали вне очереди. То есть эффект от этого полезного нововведения был минимальным, поскольку проблема обеспечения комфортных условий ожидания для клиентов не была решена должным образом.

Существенным моментом, требующим улучшения в данной категории, является безопасность. Как и в прошлые годы, наличие металлодетекторов и непрофессионализм охранников вызывают неудовлетворенность клиентов.

Охранники редко демонстрировали дружелюбие и либо игнорировали клиентов, либо, по мнению посетителей, и вовсе встречали их с недоверием.

В некоторых случаях сотрудники охраны были вооружены автоматами (такие случаи имели место в двух отделениях), что вызывало у клиентов излишнюю тревогу. Кроме того, это очень негативно сказывается на имидже банка как организации, ориентированной на клиента.

Рекомендации

- По мере возможности устранить перегородки между клиентами и сотрудниками банка.
- Усилить работу по надлежащему распределению зон обслуживания клиентов. Разделить зоны продаж и обслуживания.
- Добавить предметы мебели и другие детали интерьера для повышения уровня комфорта в зонах обслуживания клиентов.
- Постараться смягчить впечатление, производимое сотрудниками охраны, или как минимум обучить их правильному взаимодействию с клиентами.

Передовой опыт

Внутренняя среда в отделении играет крайне важную роль, поскольку является главным местом взаимодействия банка с клиентом. Большинство клиентов банков в России по-прежнему предпочитают лично прийти в отделение банка, чтобы выполнить банковские операции или решить определенную проблему.

Посещение отделения банка, как и любого другого предприятия розничной торговли, должно быть приятным. Грамотная планировка зон обслуживания клиентов и методы, помогающие клиентам сориентироваться в помещении, могут существенно повысить эффективность работы.

Грамотная планировка помогает добиться наиболее выгодной организации пространства в отделении с целью создания наиболее благоприятных условий для быстрого и свободного осуществления операций клиентами.

Преимущества, достигаемые за счет успешной организации пространства, могут включать в себя улучшение позиции бренда и более эффективные коммуникации, повышение удовлетворенности клиентов, выделение банка на фоне конкурентов и более высокую стоимость для инвесторов.

Помещение банка – это также и место работы его сотрудников. Грамотный дизайн и правильная эксплуатация помещений здания могут создать целый ряд внутренних преимуществ, в том числе привести к повышению производительности, уровня удовлетворенности персонала и удержания сотрудников в штате, а также уровня приверженности ценностям компании и понимания ее миссии и общекорпоративного видения.



Негативные комментарии:

- Распределение зон в отделении не имеет четкого характера, что приводит к путанице
- Клиентам непонятно, к кому обращаться при входе, это ставит в тупик, хочется сразу уйти
- Раздражает, когда зоны обслуживания физических и юридических лиц, а также зоны продаж и консультирования не разграничены, очередь одна для всех
- Все клиенты стоят в очереди за дверью банка и входят по одному – невольно вспоминаешь об очередях эпохи дефицита
- Если клиента и сотрудника банка разделяет высокая стеклянная перегородка, существенно затрудняющая прямой диалог, это мешает доверительным отношениям и понижает уровень обслуживания



Позитивные комментарии:

- Когда я вижу выгодное продуктовое предложение, я понимаю, что цель банка – развитие долгосрочных отношений с клиентом
- Приятно, когда представлен широкий спектр банковских продуктов, из которых можно выбрать наиболее подходящий
- Удобно, когда есть система пакетирования продуктов, которая ориентирована на различные целевые группы
- Удобно, если помимо основных услуг можно приобрести дополнительные услуги
- Очень поднимает настроение возможность бесплатно пользоваться дополнительными характеристиками продукта
- Очень удобно получать банковские услуги через Интернет или банкоматы
- Возникает чувство сопричастности, когда банк предлагает принять участие в благотворительной акции путем выпуска специальной кредитной карты
- Есть возможность выбрать индивидуальное оформление кредитной карты

4. ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Результаты банков, участвовавших в исследовании, несколько улучшились в категории «Предложение» по сравнению с прошлым годом. Средний балл в данной категории вырос с 3,30 в 2008 году до 3,35 в 2009 году.

В условиях кризиса клиенты банков уделяют этой категории особо пристальное внимание, поскольку лучше понимают те ощутимые выгоды, которые им дает то или иное предложение банковских продуктов или услуг.

В категории «Предложение» лидируют Альфа-Банк (4,16) и BSGV (4,15). Райффайзенбанк и ЮниКредит Банк занимают третье и четвертое место соответственно. В пятерку банков в этом году впервые попал ВТБ24, который набрал 4,08 балла.

Динамика рынка претерпела существенные изменения с прошлого года. К примеру, среди предлагаемых банковских услуг гораздо большее значение теперь придается депозитам. Банки стали предлагать более выгодные ставки по депозитам, а также отказались от штрафных санкций за досрочное снятие средств и комиссии за обслуживание. Это повысило привлекательность предложения. Тем не менее повысился уровень отнюдь не всех видов предлагаемых банковских продуктов и услуг. По очевидным причинам сильное снижение произошло в области кредитования. Сегодня банки, выдавая ссуды, действуют более осмотрительно. Также прилагаются дополнительные усилия к сбору долгов.

Нужно отметить, что всё больше банков конкурируют друг с другом на основе цены своих предложений (например, процентных ставок), вместо того, чтобы попытаться сформировать прочные взаимоотношения с клиентами.

Клиентам не нравится тот факт, что с ними обращаются не должным образом. Некоторые из них разочарованы безразличием банков и отсутствием разумных решений для клиентов, испытывающих проблемы с погашением долга. В сущности, отношения с такими клиентами ухудшились и достигли опасного уровня, в результате чего возникла угроза потери клиентов и ущерба репутации банка. Мы вновь наблюдаем существенные недоработки в процессе продаж. Более чем в половине банков клиентам по-прежнему приходится по несколько раз приезжать в отделение банка, заполнять многочисленные бланки и беседовать с разными консультантами, прежде чем совершить банковскую операцию.

Лишь треть банков успешно использует подход на основе «комплексного обслуживания», когда клиенты имеют возможность совершить покупку за один раз через отделение или другие альтернативные каналы, такие как Интернет или центр дистанционного обслуживания.

Рекомендации

- Работайте над максимальным упрощением процесса продаж. Сокращайте количество этапов, которые должен пройти клиент, чтобы совершить покупку.
- Переориентируйте персонал на более активный и дружелюбный подход к продажам.
- Работайте над улучшением пакетирования банковских продуктов, чтобы усилить привлекательность основного пакета предлагаемых продуктов и услуг.
- Дополняйте продажи и услуги подробными напоминаниями о ценности долгосрочных взаимоотношений с клиентами.
- Избегайте дискриминации клиентов по целевому продукту, так как это задевает другие клиентские группы.

Передовой опыт

Предложение продуктов и услуг – самая важная сфера деятельности любого бизнеса. Успех продаж зависит от качества предлагаемых продуктов и услуг, а также от того, насколько они удовлетворяют спрос клиентов.

В процессе продаж предложение представляет собой определенное обещание клиенту. Если это обещание однозначно отвечает определенным потребностям клиента, то он, скорее всего, сделает покупку.

После покупки клиенты начинают пользоваться приобретенными продуктами и услугами. На этом этапе банкам необходимо поддерживать клиента и поощрять лояльность посредством ряда дополнительных льгот и стимулов.

Всеобъемлющий характер взаимоотношений между банком и клиентом помогает снизить ориентированность клиента на цены и сосредоточиться на общих преимуществах, которые возникают в результате таких взаимоотношений.

Предложения финансовых продуктов в банковской сфере, как правило, предоставляют клиентам решения для удовлетворения различных потребностей, связанных с определенным образом жизни. Будь то автокредит, ипотека или депозитный счет, клиенты извлекают определенные выгоды из этих предложений, что напрямую влияет на их образ жизни.



Негативные комментарии:

- Огорчает невнимательное отношение к клиентам со стороны банковских служащих и ориентация на разовые продажи, хочется сразу уйти в другой банк
- Банковские служащие ничего не знают о предложениях в других отделениях банка
- Вместо того чтобы проконсультировать клиента и описать банковский продукт или тарифы, банковский служащий ограничивается выдачей распечатки с информацией. Такой формальный подход отталкивает клиента
- Огорчает тот факт, что дополнительные услуги невозможно получить, даже доплатив за них
- Банковские продукты не персонализированы и весьма напоминают продукты, предлагаемые другими банками на рынке, в результате чего трудно сделать выбор. Возникает желание сделать выбор по ценовому признаку



Позитивные комментарии:

- Когда видишь, что в одежде персонала соблюдается корпоративный стиль, испытываешь уважение к банку
- Приятно, когда поведение сотрудников банка свидетельствует о значимости каждого клиента
- Хочется продолжить общение, когда видишь хорошее знание продуктов и услуг банка и активность продавца без попыток что-либо навязать клиенту
- Возникает ощущение, что ты попал в private bank, когда сотрудник банка не только хорошо разбирается в банковских продуктах, но даже выступает в роли частного консультанта, со знанием дела предлагая соответствующие продукты и услуги, описывая их преимущества и подробно отвечая на все вопросы
- Удобно, когда банковские служащие дают свои координаты для дальнейшего сотрудничества

5. КУЛЬТУРА

По сравнению с результатами исследования, проведенного в 2008 году, когда средний балл по категории «Культура» составил 3,64, в этом году соответствующий средний показатель снизился до 3,48. Это довольно печально, поскольку данная область заслуживает большего внимания, особенно принимая во внимание кризис.

Согласно результатам исследования за 2009 год, лидером по категории «Культура» вновь стал Райффайзенбанк, набравший в общей сложности 4,56 балла. Вслед за ним в рейтинге идут Альфа-Банк и МДМ Банк, набравшие одинаковое количество баллов – по 4,40.

За прошедший год случился массовый переход клиентов к западным и государственным банкам. Очевидно, что стремительное расширение клиентской базы может привести к дополнительным трудностям с обслуживанием клиентов. Поскольку эти банки столкнулись с неожиданным ростом числа новых клиентов, было любопытно проанализировать результаты их деятельности в этой категории. Мы увидели, что Райффайзенбанк, BSGV, ЮниКредит Банк, а также Сбербанк и ВТБ24 заметно улучшили свои показатели.

И все-таки общее снижение среднего балла по элементу «Культура» свидетельствует о негативной тенденции.

В 27 банках мы наблюдали невысокий уровень эффективности сотрудников при обслуживании клиентов. В частности, сотрудники банков не демонстрировали особого желания прилагать дополнительные усилия, чтобы помочь клиентам. В большинстве случаев сотрудники, которые были свободны и могли поговорить с клиентами, предпочитали не вмешиваться, а их коллеги в это время были заняты обслуживанием и у них скапливались огромные очереди. Еще одно наблюдение: в большинстве банков служащие могли ответить лишь на узкий круг вопросов и были не готовы или не в состоянии обслужить клиентов с другими запросами. В отдельных случаях банковские служащие демонстрировали откровенно грубое поведение по отношению к клиентам. Такое отношение характерно для небольшого количества банков, однако сам факт очень печален.

Более того, в подавляющем большинстве банков мы наблюдали многочисленные примеры того, что клиенты обслуживаются на разном уровне в разное время суток разными специалистами. Некоторые сотрудники одного и того же отделения банка были гораздо более вежливыми и обходительными, чем другие.

Очевидно, что для продвижения более эффективной и более последовательной корпоративной культуры необходимо приложить гораздо больше усилий. Тем более сегодня, в условиях кризиса, банки должны постараться укрепить роль культуры в своей деятельности.

Рекомендации

- Инвестируйте дополнительные ресурсы в детальный анализ качества клиентского обслуживания и культуры в целом.
- Реализуйте стратегию, цель которой – обеспечить одинаково высокий уровень культуры среди всех сотрудников банка.
- Объясните сотрудникам фронт-офиса, что культура является одним из основных приоритетов для руководства банка, и организуйте обучение персонала навыкам работы, ориентированной на клиента.
- Используйте мотивационные программы (с положительным или отрицательным подкреплением) для повышения уровня клиентского обслуживания в отделениях банка.
- Установите и обеспечьте соблюдение четких правил, касающихся обязанностей в рабочее время, и ограничьте телефонные звонки сотрудников по личным вопросам во время выполнения ими служебных обязанностей и работы с клиентом.
- Активно поощряйте политику «нулевой терпимости» по отношению к неуважительному и грубому поведению сотрудников банка, работающих с клиентами. Объясните персоналу, почему это важно.

Передовой опыт

Хотя все категории «Индекса впечатления клиента» одинаково важны для клиента, трудно добиться общего положительного впечатления без поддержания корпоративной культуры на высоком уровне. В сущности, аспект «Культура» оказывает решающее влияние на общий показатель впечатления клиента.

Внутренняя культура организации основана на отношениях, опыте и системе ценностей, которые играют существенную роль в формировании мнения клиентов о качестве обслуживания в банках. Клиенты часто судят об организации именно по поведению ее сотрудников.

Высокое качество обслуживания в розничном банковском секторе предполагает профессиональное и вежливое взаимодействие с клиентом, при котором клиент, обращаясь в банк, чувствует свою значимость для банка.

Показатели в категории «Культура» не только говорят об уровне клиентского обслуживания, но и влияют на лояльность клиентов, сохранение клиентской базы, продажи и репутацию банка.



Негативные комментарии:

- Чувствуется равнодушие, когда у входа в банк клиентов никто не встречает
- Отталкивает, когда клиента встречает охранник, который «допрашивает» его по поводу цели визита
- Создается очень негативное впечатление, когда банковские служащие невежливы, грубы и раздражены
- Банковские служащие пассивны, когда необходимо проконсультировать клиента, и кажется, что в целом они ни в чем не заинтересованы
- Раздражает, когда банковские сотрудники слишком много разговаривают на личные темы
- Складывается впечатление, что сотрудники не заинтересованы в общении, если они отказываются лично проконсультировать клиента, предлагая ему ознакомиться с информационным буклетом или зайти на сайт банка
- Возникает негативное впечатление, когда сотрудники банка некомпетентны и переадресуют вопрос клиента нескольким своим коллегам


TURN TO CLEAR VISION
QUARTERS ONLY
25¢
TO OPERATE
LONG RANGE BINOCULARS
1. DROP COIN IN SLOT.
2. PULL HANDLE DOWN ALL THE WAY-LET GO
3. TO CLEAR VISION - TURN RED KNOB.

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

«Индекс впечатления клиента» был разработан для оценки эффективности работы розничных банков на основании впечатлений клиентов. Помимо этого, цель разработки данного Индекса заключалась в предоставлении розничным банкам возможности для проведения сравнительного анализа.

Перед началом исследования консультанты из PricewaterhouseCoopers провели аудит методики, предложенной компанией Senteo. Данная методика была использована при создании официальной оценочной карты для исследования.

Члены специально обученной группы «таинственных покупателей» посетили выбранные отделения банков, выступая в роли обычных клиентов. «Таинственные покупатели» провели исследование при помощи стандартной анкеты, состоявшей из 25 вопросов.

Кроме того, после каждого посещения отделения банка мы собирали субъективные комментарии «таинственных покупателей», чтобы получить дополнительную информацию об их впечатлениях и узнать, что же с ними происходило в ходе визитов. Некоторые из этих комментариев приведены в отчете.

Окончательные итоги по результатам оценки эффективности работы банковских учреждений были подведены после тщательной проверки и анализа данных. Ранжирование банков производилось на основании общего количества баллов, набранных соответствующими отделениями. Для того чтобы обеспечить согласованность и точность результатов исследования, каждое отделение банка неоднократно посещали разные специалисты в разное время суток. Отделения, получившие самый низкий или самый высокий балл по сравнению с другими, перепроверялись. Аналогичным образом были перепроверены банки, чья общая сумма баллов значительно отличалась от прошлогодних результатов (проанализированы 5 позиций в рейтингах).

Критерии отбора банков для участия в исследовании

Общий перечень банков, участвующих в исследовании, был подготовлен, сформирован и приоритизирован исходя из объема розничных депозитов и кредитов по состоянию на 1 июня 2009 года (согласно рейтингу РБК). Затем на основе представленных ниже критериев был подготовлен окончательный перечень банков и отделений банков. Были использованы следующие критерии:

- Заметный акцент на розничных услугах (в настоящее исследование были включены лишь те отделения банков, которые предоставляют услуги физическим лицам)
- Значительное присутствие на московском рынке розничных услуг (как минимум, 5 отделений)
- В посещаемых отделениях банка осуществляются как продажи, так и операционные функции

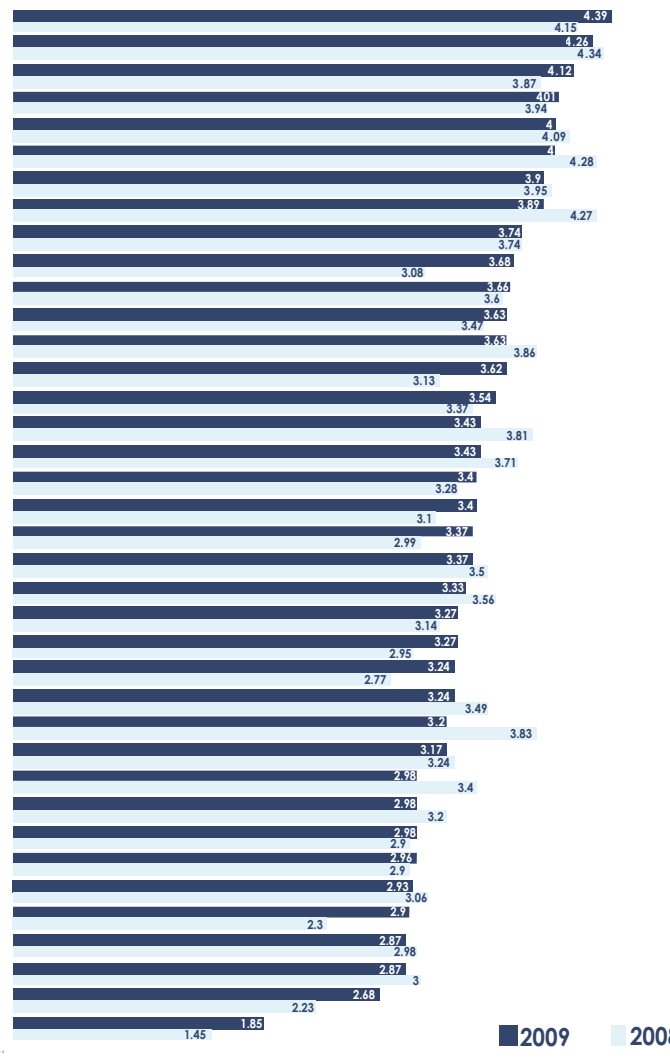
По вышеуказанным критериям было отобрано 38 банков. В рамках нашего сравнительного анализа результатов деятельности банков для целей составления Индекса мы использовали статистические данные за 2008 и 2007 годы. Иллюстрации, графики и диаграммы, включенные в отчет, подготовлены на основе окончательных данных по Москве.



ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ГРАФИКИ

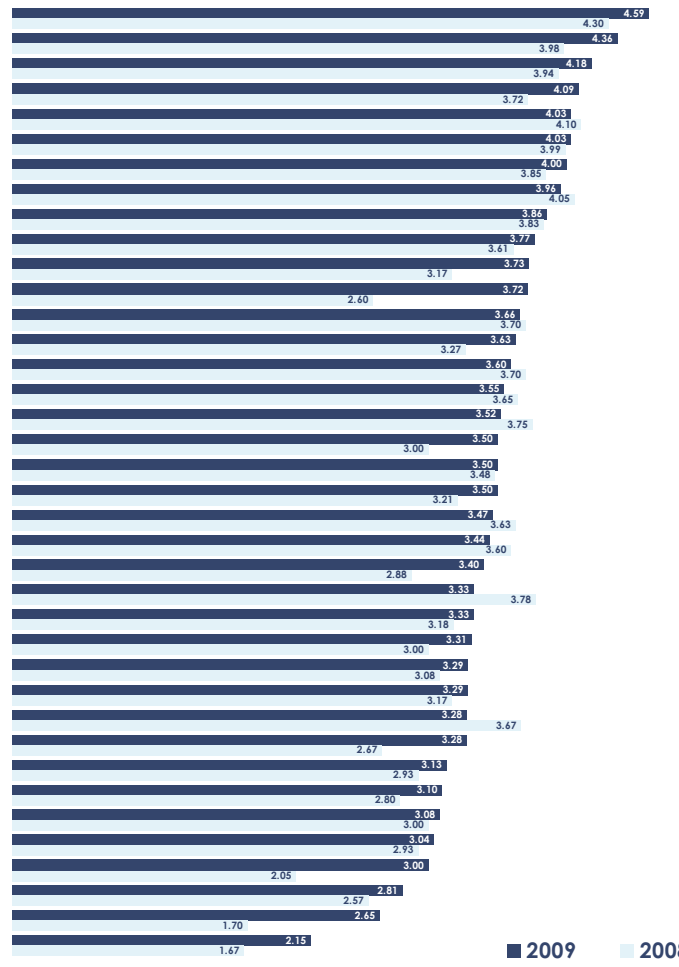
Бренд

		2009	2008
1	Райффайзенбанк	4.39	4.15
2	Альфа-Банк	4.26	4.34
3	ЮниКредит Банк	4.12	3.87
4	ВТБ 24	4.01	3.94
5	BSGV	4.00	4.09
6	Ситибанк	4.00	4.28
7	Абсолют Банк	3.90	3.95
8	МДМ Банк	3.89	4.27
9	Банк Русский Стандарт	3.74	3.74
10	КМБ БАНК	3.68	3.03
11	Банк «Хоум Кредит»	3.66	3.60
12	Сбербанк	3.63	3.47
13	БАНК УРАЛСИБ	3.63	3.86
14	Промсвязьбанк	3.62	3.13
15	ОТП Банк	3.54	3.37
16	Собинбанк	3.43	3.81
17	БИНБАНК	3.43	3.71
18	Национальный банк «ТРАСТ»	3.40	3.28
19	Банк «Возрождение»	3.40	3.10
20	Банк «ГЛОБЭКС»	3.37	2.99
21	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	3.37	3.50
22	Банк Москвы	3.33	3.56
23	GE Money Bank	3.27	3.14
24	Пробизнесбанк	3.27	2.95
25	Газпромбанк	3.24	2.77
26	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	3.24	3.49
27	Московский Банк Реконструкции и Развития	3.20	3.83
28	Росбанк	3.17	3.24
29	Русь-Банк	2.98	3.40
30	ЮНИАСТРУМ БАНК	2.98	3.20
31	Банк «Петрокоммерц»	2.98	2.90
32	НОМОС-БАНК	2.96	2.90
33	Московский Индустриальный Банк	2.93	3.06
34	Банк ЗЕНИТ	2.90	2.30
35	Банк «СОЮЗ»	2.87	2.98
36	ТрансКредитБанк	2.87	3.00
37	Мастер-Банк	2.68	2.23
38	Балтийский Банк	1.85	1.45
	Среднее значение	3.40	3.37



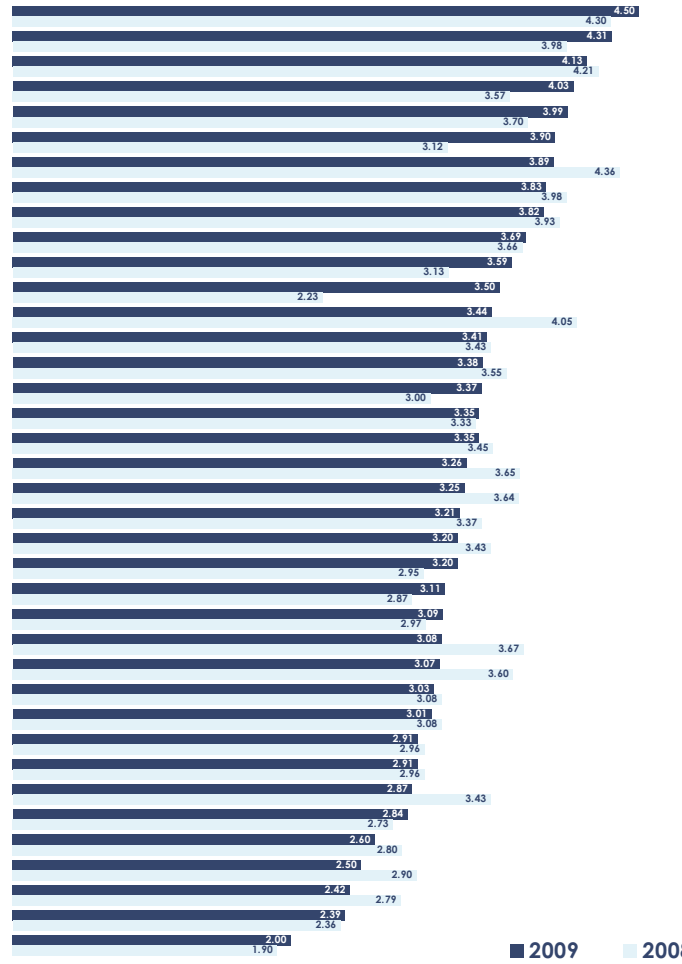
Коммуникации

		2009	2008
1	Альфа-Банк	4.59	4.30
2	Райффайзенбанк	4.36	3.98
3	ЮниКредит Банк	4.18	3.94
4	ВТБ24	4.09	3.72
5	Абсолют Банк	4.03	4.10
6	BSGV	4.03	3.99
7	Ситибанк	4.00	3.85
8	МДМ Банк	3.96	4.05
9	БАНК УРАЛСИБ	3.86	3.83
10	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	3.77	3.61
11	ОТП Банк	3.73	3.17
12	КМБ БАНК	3.72	2.60
13	Банк «Хоум Кредит»	3.66	3.70
14	Промсвязьбанк	3.63	3.27
15	Банк Русский Стандарт	3.60	3.70
16	Банк «Возрождение»	3.55	3.65
17	БИНБАНК	3.52	3.75
18	Сбербанк	3.50	3.00
19	Национальный банк «ТРАСТ»	3.50	3.48
20	ЮНИАСТРУМ БАНК	3.50	3.21
21	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	3.47	3.63
22	Московский Банк Реконструкции и Развития	3.44	3.60
23	Банк «СОЮЗ»	3.40	2.88
24	Собинбанк	3.33	3.78
25	GE Money Bank	3.33	3.18
26	Банк «ГЛОБЭКС»	3.31	3.00
27	Росбанк	3.29	3.08
28	Банк Москвы	3.29	3.17
29	Русь-Банк	3.28	3.67
30	Газпромбанк	3.28	2.67
31	Банк «Петрокоммерц»	3.13	2.93
32	ТрансКредитБанк	3.10	2.80
33	Московский Индустриальный Банк	3.08	3.00
34	НОМОС-БАНК	3.04	2.93
35	Пробизнесбанк	3.00	2.05
36	Мастер-Банк	2.81	2.57
37	Банк ЗЕНИТ	2.65	1.70
38	Балтийский Банк	2.15	1.67
	Среднее значение	3.50	3.30



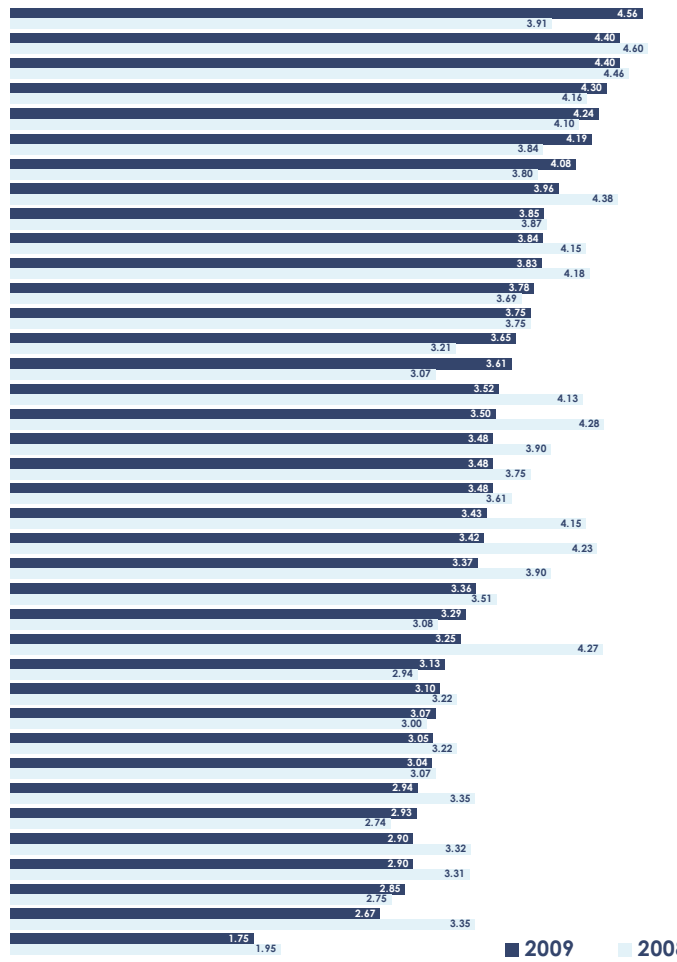
Окружение

		2009	2008
1	Альфа-Банк	4.50	4.30
2	Райффайзенбанк	4.31	3.98
3	Ситибанк	4.13	4.21
4	ВТБ24	4.03	3.57
5	ЮниКредит Банк	3.99	3.70
6	КМБ БАНК	3.90	3.12
7	МДМ Банк	3.89	4.36
8	Абсолют Банк	3.83	3.98
9	BSGV	3.82	3.93
10	БАНК УРАЛСИБ	3.69	3.66
11	Промсвязьбанк	3.59	3.13
12	Банк «ГЛОБЭКС»	3.50	2.23
13	Московский Банк Реконструкции и Развития	3.44	4.05
14	ОТП Банк	3.41	3.43
15	Банк Русский Стандарт	3.38	3.55
16	Собинбанк	3.37	3.00
17	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	3.35	3.33
18	Банк «Возрождение»	3.35	3.45
19	Банк «Хоум Кредит»	3.26	3.65
20	БИНБАНК	3.25	3.64
21	Газпромбанк	3.21	3.37
22	Национальный банк «ТРАСТ»	3.20	3.43
23	Банк «СОЮЗ»	3.20	2.95
24	Сбербанк	3.11	2.87
25	Банк «Петрокоммерц»	3.09	2.97
26	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	3.08	3.67
27	Пробизнесбанк	3.07	3.60
28	GE Money Bank	3.03	3.08
29	Банк Москвы	3.01	3.08
30	Росбанк	2.91	2.96
31	ЮНИАСТРУМ БАНК	2.91	2.96
32	Русь-Банк	2.87	3.43
33	НОМОС-БАНК	2.84	2.73
34	ТрансКредитБанк	2.60	2.80
35	Банк ЗЕНИТ	2.50	2.90
36	Московский Индустриальный Банк	2.42	2.79
37	Мастер-Банк	2.39	2.36
38	Балтийский Банк	2.00	1.90
	Среднее значение	3.30	3.32



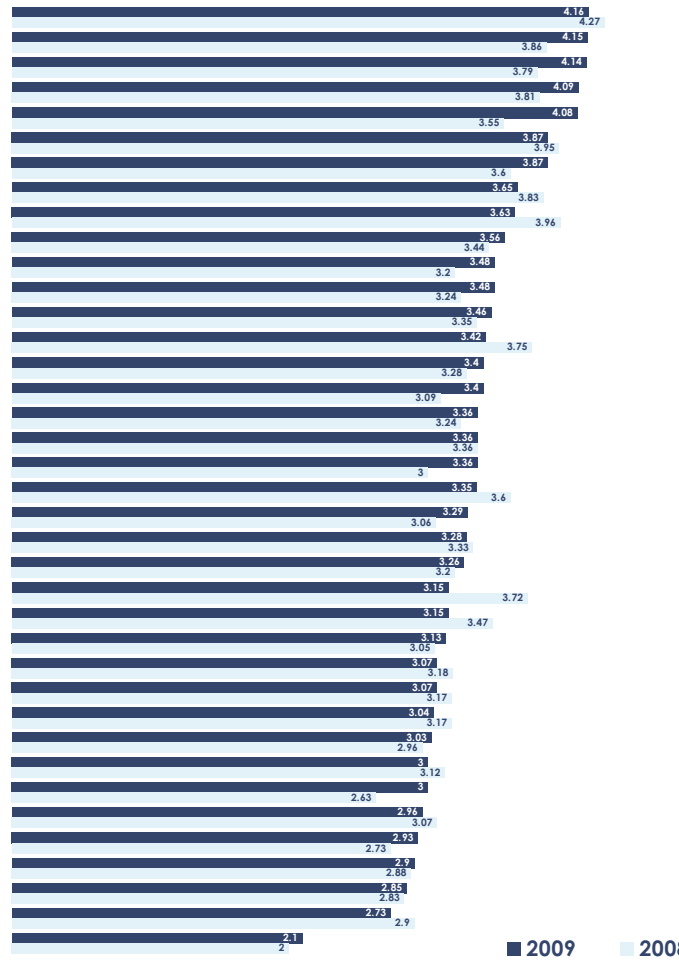
Культура

		2009	2008
1	Райффайзенбанк	4.56	3.91
2	Альфа-Банк	4.40	4.60
3	МДМ Банк	4.40	4.46
4	BSGV	4.30	4.16
5	ЮниКредит Банк	4.24	4.10
6	ВТБ24	4.19	3.84
7	КМБ БАНК	4.08	3.80
8	Ситибанк	3.96	4.38
9	Национальный банк «ТРАСТ»	3.85	3.87
10	БИНБАНК	3.84	4.15
11	Абсолют Банк	3.83	4.18
12	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	3.78	3.69
13	БАНК УРАЛСИБ	3.75	3.75
14	Банк Москвы	3.65	3.21
15	Промсвязьбанк	3.61	3.07
16	Банк Русский Стандарт	3.52	4.13
17	Банк «Возрождение»	3.50	4.28
18	Собинбанк	3.48	3.90
19	Банк «Хоум Кредит»	3.48	3.75
20	ОТП Банк	3.48	3.61
21	Пробизнесбанк	3.43	4.15
22	Московский Банк Реконструкции и Развития	3.42	4.23
23	Газпромбанк	3.37	3.90
24	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	3.36	3.51
25	Банк «ГЛОБЭКС»	3.29	3.08
26	Русь-Банк	3.25	4.27
27	Сбербанк	3.13	2.94
28	Банк «СОЮЗ»	3.10	3.22
29	GE Money Bank	3.07	3.00
30	ЮНИАСТРУМ БАНК	3.05	3.22
31	Банк «Петрокоммерц»	3.04	3.07
32	Росбанк	2.94	3.35
33	Мастер-Банк	2.93	2.74
34	Московский Индустриальный Банк	2.90	3.32
35	НОМОС-БАНК	2.90	3.31
36	Банк ЗЕНИТ	2.85	2.75
37	ТрансКредитБанк	2.67	3.35
38	Балтийский Банк	1.75	1.95
	Среднее значение	3.48	3.64



Предложение

		2009	2008
1	Альфа-Банк	4.16	4.27
2	BSGV	4.15	3.86
3	Райффайзенбанк	4.14	3.79
4	ЮниКредит Банк	4.09	3.81
5	ВТБ24	4.08	3.55
6	МДМ Банк	3.87	3.95
7	Абсолют Банк	3.87	3.60
8	БИНБАНК	3.65	3.83
9	Ситибанк	3.63	3.96
10	БАНК УРАЛСИБ	3.56	3.44
11	МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК	3.48	3.20
12	Банк Москвы	3.48	3.24
13	КМБ БАНК	3.46	3.35
14	Московский Банк Реконструкции и Развития	3.42	3.75
15	Национальный банк «ТРАСТ»	3.40	3.28
16	Сбербанк	3.40	3.09
17	ОТП Банк	3.36	3.24
18	Банк Русский Стандарт	3.36	3.36
19	Промсвязьбанк	3.36	3.00
20	Банк «Возрождение»	3.35	3.60
21	ЮНИАСТРУМ БАНК	3.29	3.06
22	Газпромбанк	3.28	3.33
23	Банк «Хоум Кредит»	3.26	3.20
24	Собинбанк	3.15	3.72
25	Русь-Банк	3.15	3.47
26	Пробизнесбанк	3.13	3.05
27	Банк «СОЮЗ»	3.07	3.18
28	КРЕДИТ ЕВРОПА БАНК	3.07	3.17
29	Банк «Петрокоммерц»	3.04	3.17
30	Московский Индустриальный Банк	3.03	2.96
31	GE Money Bank	3.00	3.12
32	Банк ЗЕНИТ	3.00	2.63
33	НОМОС-БАНК	2.96	3.07
34	Мастер-Банк	2.93	2.73
35	Банк «ГЛОБЭКС»	2.90	2.88
36	Росбанк	2.85	2.83
37	ТрансКредитБанк	2.73	2.90
38	Балтийский Банк	2.10	2.00
	Среднее значение	3.35	3.31



О компании Senteo

Senteo является международной компанией, специализирующейся на создании оригинального, положительного и запоминающегося потребительского впечатления в сфере розничного бизнеса по всему миру. Компания Senteo успешно осуществила свыше 180 проектов более чем в 20 странах.

Методика Senteo, выработанная в течение нескольких лет и проверенная на практике, имеет неоспоримый успех, часто превосходящий ожидания наших клиентов и выражающийся в значительном росте их финансовых показателей.



Майкл Ракмэн
Основатель и президент
michael.ruckman@senteo.net



Том Мусиян
Директор по развитию бизнеса
tom.mouhsian@senteo.net

О PricewaterhouseCoopers

PricewaterhouseCoopers предоставляет аудиторские услуги, услуги в области бизнес-консультирования, налогообложения и права компаниям разных отраслей. Наши услуги направлены на увеличение стоимости бизнеса клиентов, а также его ценности для общества в целом. Более 163 000 сотрудников в 151 стране используют свои знания, богатый опыт и творческий подход для разработки практических советов и решений, открывающих новые перспективы для бизнеса.

Под «PricewaterhouseCoopers» и «PwC» понимаются фирмы, входящие в глобальную сеть компаний PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Каждая фирма сети PwCIL является самостоятельным юридическим лицом и не выступает в качестве агента сети PwCIL или любой другой фирмы сети. PwCIL не оказывает услуги клиентам. PwCIL не несет ответственность за действия или бездействие любой фирмы сети, не может контролировать профессиональные суждения, высказываемые фирмами сети, и не может никаким образом связать их каким-либо обязательством. Ни одна из фирм сети PwCIL не несет ответственности за действия или бездействие любой другой фирмы сети PwCIL, не может контролировать профессиональные суждения другой фирмы PwCIL и не может никаким образом связать другую фирму сети или PwCIL каким-либо обязательством.



Крис Барретт
Руководитель практики консультационных услуг компаниям финансового сектора в странах Центральной и Восточной Европы
chris.barrett@ru.pwc.com



Денис Королев
Старший менеджер
Консультационные услуги компаниям финансового сектора
denis.korolev@ru.pwc.com

www.senteo.net
www.pwc.ru

© 2009 Senteo and PricewaterhouseCoopers. Все права защищены. Под "PricewaterhouseCoopers" понимаются фирмы, входящие в глобальную сеть компаний PricewaterhouseCoopers International Limited, каждая из которых является самостоятельным юридическим лицом.