Индекс впечатления клиента – 2010

СЕКТОР РОЗНИЧНЫХ БАНКОВСКИХ УСЛУГ ПОСЛЕ ФИНАНСОВОГО КРИЗИСА



РОССИЯ | УКРАИНА | ЧЕШСКАЯ РЕСПУБЛИКА | СЛОВАКИЯ

Содержание

ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО 3
ЧТО ТАКОЕ «ИНДЕКС ВПЕЧАТЛЕНИЯ КЛИЕНТА»? 5
ПРАКТИЧЕСКАЯ ЦЕННОСТЬ ИССЛЕДОВАНИЯ 7
ОБ ИССЛЕДОВАНИИ 2010 ГОДА 9
ХАРАКТЕРИСТИКА «ТАИНСТВЕННОГО ПОКУПАТЕЛЯ» 9
ТЕНДЕНЦИИ В ОБЛАСТИ ФОРМИРОВАНИЯ ВПЕЧАТЛЕНИЯ КЛИЕНТА ПОСЛЕ 2009 ГОДА 11
ДОКАЗАТЕЛЬСТВА ЭФФЕКТИВНОСТИ КОНЦЕПЦИИ 13
КРАТКИЕ ВЫВОДЫ 17
- ИНДЕКС ВПЕЧАТЛЕНИЯ КЛИЕНТА – 2010. ОБЩАЯ ПОЗИЦИЯ 18
- БРЕНД 21
- КОММУНИКАЦИИ 22
- ОКРУЖЕНИЕ 24
- ПРЕДЛОЖЕНИЕ 26
- КУЛЬТУРА 28

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. МЕТОД ПРОВЕДЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ 31
ПРИЛОЖЕНИЕ 2. ТАБЛИЦЫ БАЛЛОВ И РЕЙТИНГИ 33
- Рейтинги и комментарии по странам
  - Россия 34
  - Украина 40
  - Чешская Республика 42
  - Словакия 43
- Рейтинги по категориям и комментарии «таинственных покупателей»
  - Бренд 44
  - Коммуникации 46
  - Окружение 48
  - Предложение 50
  - Культура 52
  - Эффективность продаж – Новый раздел! 54

О НАС
  - PwC 56
  - Senteo Inc. 56



Вступительное слово

Представляем вашему вниманию результаты ежегодного исследования состояния российского сектора розничных банковских услуг с позиций клиента «Индекс впечатления клиента – 2010» (ИВК-2010). Данный отчет, как и три предыдущих, был подготовлен PwC совместно с Senteo. Компании уже не в первый раз объединяют усилия для проведения исследования и публикации полученных результатов.

В этом году было принято решение расширить географические рамки исследования: если раньше работа проводилась только в России, то в этом году в сферу нашего внимания попали еще три страны из Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ). Таким образом, в последний отчет вошли данные по России, Украине, Чешской Республике и Словакии. Исследование охватило более 90 розничных банков, отобранных на основании таких характеристик, как размер и доля присутствия на рынке каждой из указанных стран.

Затяжное воздействие мирового финансового кризиса продолжает вызывать беспокойство. Несмотря на то, что худшее уже позади, розничные банки переживают непростой период трансформации, подразумевающей усиление внутреннего контроля и внимания к потребностям клиента. Быть конкурентоспособными и успешными в нынешних условиях – непростая задача для банков стран Центральной и Восточной Европы, особенно в сравнении с докризисным периодом стабильного роста и процветания.

Многие банки извлекли из кризиса важные уроки. В частности, речь идет о надлежащем, пусть и консервативном, управлении казначейскими операциями, качестве кредитных портфелей, управлении рисками, эффективных механизмах контроля затрат, ИТ и автоматизации и т. д. В то же время поначалу предпринимаемые усилия по большей части характеризовались внутренней направленностью, а о клиентах иногда забывали или делали недостаточно, чтобы укрепить отношения с ними.

Где-то в середине 2010 года «внутреннее кровотечение» в странах ЦВЕ удалось остановить. В попытке стимулировать новые продажи и вернуть утраченные позиции в сфере отношений с клиентами банки снова начали уделять внимание качеству этих отношений. В то же время и сами клиенты стали проявлять больший интерес к вопросам распоряжения их личными финансами, их стало больше волновать отношение к ним со стороны банков. Теперь они не просто ожидают хорошего обслуживания и внимания – клиенты требуют этого.

К характерным чертам последнего периода рыночной нестабильности можно отнести волны миграции клиентов от одного банка к другому. Таким образом, со стратегической точки зрения фактор лояльности клиентов приобрел еще большую значимость. В числе основных целей розничных банков, помимо улучшения качества клиентского обслуживания и создания клиентоориентированной культуры, скорее всего, окажутся цели завоевания, поддержания и повышения лояльности клиентов.

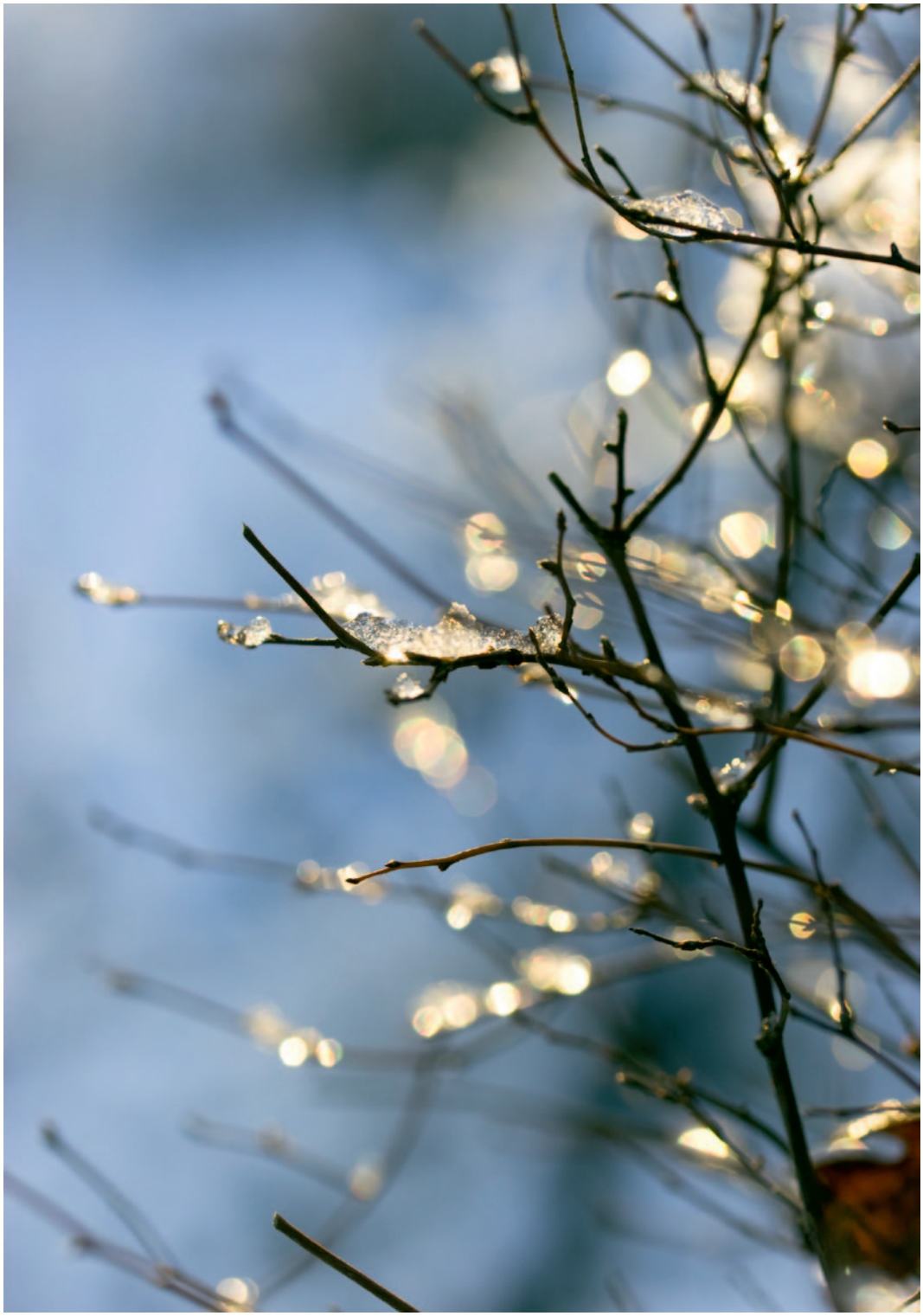
От лица Senteo и PwC позвольте выразить надежду на то, что вы проявите интерес к информации, содержащейся в этом отчете. И как всегда, мы будем рады ответить на все ваши вопросы.



Майкл Рукман
Основатель и президент
Senteo Inc.



Крис Барретт
Руководитель отдела PwC по предоставлению консультационных услуг финансовому сектору в регионе ЦВЕ



Что такое «Индекс впечатления клиента»?

«Индекс впечатления клиента» был разработан для того, чтобы служить ориентиром для розничных банков, а также предоставить им инструмент для оценки качества и постоянства впечатлений клиентов.

Этот индекс позволяет составить рейтинг банков на основании их показателей в ключевых областях, представляющих особую важность для потенциальных клиентов. При проведении исследования мы прибегли к услугам группы «таинственных покупателей» (mystery shoppers), подготовленных PwC и выступивших в роли потенциальных клиентов.

В процессе сбора данных для исследования мы использовали оценочную карту, специально разработанную для этих целей Senteo. В эту карту были включены вопросы, на которые «таинственные покупатели» должны были ответить после каждого посещения банка. Цель оценочной карты – оценить услуги банка по следующим категориям, из которых складывается общий показатель впечатления клиента:

Бренд. Насколько привлекателен сам бренд банка и насколько хорошо он позиционирован по отношению к клиентам? Готовы ли клиенты отождествлять собственные ценности с заявленными ценностями бренда и в какой степени?

Коммуникации. Насколько эффективны проводимые банком рекламные и маркетинговые мероприятия с точки зрения стимулирования интереса клиентов? Насколько четко формулируются и доносятся до клиента достоинства и преимущества предложения банка?

Окружение. Насколько доступны, удобны и просты в использовании пункты взаимодействия с клиентом?

Предложение. Насколько полно соответствует предложение потребностям клиента? Насколько эффективны пакеты предлагаемых услуг с точки зрения создания дополнительных выгод для клиента?

Культура. Насколько эффективен банк с точки зрения формирования внутренней клиентоориентированной культуры? Насколько эффективно взаимодействуют с клиентами сотрудники банка?



Каждый из этих элементов вносит свой вклад в формирование восприятия банков клиентами, а все вместе они формируют общее впечатление клиента.

Все выводы в этом исследовании сделаны на основании фактического опыта «таинственных покупателей». В центре внимания этого исследования находились каналы «физического» взаимодействия с клиентами (т.е. отделения банка), так как они оказались наиболее показательными с точки зрения оценки деятельности каждого банка по пяти указанным выше категориям.

Более подробная информация о методологии исследования представлена в Приложении 1 (стр. 31).



Практическая ценность исследования

Это исследование будет особенно ценным и полезным для руководителей розничных банков, а также департаментов розничного бизнеса, разработки стратегии, маркетинга и обслуживания клиентов.

Подготовленный нами «Индекс впечатления клиента» послужит новой точкой отсчета для участников сектора розничных банковских услуг. Кроме того, исследование содержит практические рекомендации по главным вопросам, которые могут помочь банкам добиться успеха в розничном сегменте.

Задача исследования – помочь читателям отчета, главным образом специалистам по розничным банковским услугам, понять настроения клиентов банков и узнать об их впечатлениях от обслуживания.

По сути, розничные банки – это поставщики услуг, такие же, как туроператоры, авиакомпании, гостиницы или телекоммуникационные компании. В отличие от промышленных товаров, реализуемых через розничные торговые точки, банковские услуги неосязаемы, т.е. нематериальны, и представляют собой всего лишь решения, призванные удовлетворить материальные потребности клиента. В силу этого розничные банковские услуги трудно представить в виде физических объектов, имеющих форму, размер и цвет. По этой причине поставщики услуг не имеют такой силы воздействия на потребителя, как промышленные компании, которые производят товары, вызывающие у клиента желание купить и использовать их.

Клиенты, приобретающие услуги, а не товары, особенно клиенты в секторе розничных банковских услуг, могут быть более разборчивыми в выборе, менее эмоционально заинтересованными в продукте, более внимательными к ценам и менее лояльными к бренду. Кроме того, в большинстве случаев клиентов волнует и то, как их обслуживают и как относятся к ним лично.

С учетом вышесказанного понятие «впечатление клиента» приобретает особое значение, так как представляет собой мощный инструмент, позволяющий изменить отношение клиентов к банкам и методы работы банков со своими клиентами.

Если клиент получает благоприятное впечатление от обслуживания в банке, это означает, что его ожидания оправдались или даже что полученные им услуги превзошли его ожидания; что клиент получил именно то, что ему было нужно или даже больше, чем он рассчитывал; что обслуживание было удовлетворительным или даже превосходным, а общение с сотрудниками банка – приятным и полезным, и у него точно возникло желание стать клиентом банка и оставаться им продолжительное время. И наконец, это означает, что он готов рекомендовать банк своим друзьям и родственникам. Разумеется, при таком сценарии клиентам уже не так важно, сколько они платят за ту или иную услугу банка, их не раздражают ошибки, допущенные его сотрудниками. В конечном счете это приводит не только к повышению уровня удовлетворенности клиентов, но и к укреплению лояльности, что входит в задачи каждого бизнеса. Отношения между клиентом и поставщиком услуг, основанные на лояльности клиента, защищают поставщика услуг от попыток конкурентов переманить клиентов.

В этом исследовании оценивается эффективность рычагов управления впечатлениями клиента и влияния на него.

Мы уверены в том, что, если розничные банки сосредоточат свои усилия на качестве, уникальности и постоянстве впечатления, производимого ими на клиента, это будет способствовать дальнейшему развитию и улучшению общих условий на рынке розничных банковских услуг.



Об исследовании 2010 года

В «Индекс впечатления клиента» 2010 года мы рассматриваем четыре страны – Россию, Украину, Чешскую Республику и Словакию.

Первые три года исследование проводилось только в России, так как идея создания рейтинга зародилась именно здесь. Однако, по причине стремительно растущей популярности рейтинга и успеха первых трех российских публикаций, мы приняли решение расширить географию и увеличить объем исследования. Данное решение поддержали эксперты в области банковского дела и консультанты, полагающие, что в современных экономических условиях, особенно после окончания наиболее болезненного периода финансового кризиса, важность такого фактора, как впечатление клиента, возрастает.

Вторая важная особенность нынешнего исследования заключается в том, что в него было включено несколько новых и интересных аспектов. Например, банки, отобранные для рассмотрения в отчете, помимо прочего, получили оценку по эффективности продаж в филиалах.

Что касается России, где исследование проводилось четвертый год подряд, мы добавили ряд графиков и рейтингов на основе сравнения показателей деятельности за прошлые годы. Кроме того, в связи с необходимостью включить в состав выборки еще несколько банков, соответствующих критериям отбора, мы несколько увеличили общее количество отобранных банков.

В ходе исследования мы проанализировали деятельность 90 розничных банков в четырех странах. Было организовано свыше 1 000 личных посещений отделений банков. Нынешнее исследование выгодно отличается от исследований предыдущих лет своей масштабностью. Надеемся, что мы будем и дальше расширять рамки исследования как на развивающихся, так и на развитых рынках, побуждая участников рынка к более активному диалогу по данной теме.

Характеристика «таинственного покупателя»

Наше исследование, как упоминалось выше, проводилось при содействии «таинственных покупателей», подготовленных сотрудниками PwC, которые выдавали себя за обыкновенных клиентов, занимались сбором соответствующих данных. Все участники группы обладали схожими характеристиками и использовали стандартные легенды. Ниже представлено описание наших «таинственных покупателей».

ВОЗРАСТ:	21 – 25
ПОЛ:	Мужской / женский
ОБРАЗОВАНИЕ:	Высшее
ЗАНЯТОСТЬ:	Полная
УРОВЕНЬ ДОХОДОВ:	1 500 – 2 000 долл. США в месяц
ПРОЖИВАНИЕ:	Съемное жилье
СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ:	Не женат / не замужем
СРЕДСТВО ПЕРЕДВИЖЕНИЯ:	Общественный транспорт



Тенденции в области формирования впечатления клиента после 2009 года

В докризисный период в секторе розничных банковских услуг продолжалось формирование конкурентной среды. Многие банки, не только в России и на Украине, но и в других странах региона ЦВЕ, сосредоточили усилия на расширении зоны охвата и быстром увеличении своей доли на рынке. Эти задачи зачастую решались за счет дорогостоящих приобретений и агрессивного продвижения нового бизнеса. В то же время другие банки предпочитали ждать своего часа, подыскивая оптимальную возможность выхода на рынок. С наступлением кризиса мы наблюдаем некоторую стабилизацию ситуации: новые игроки практически не появляются, в то время как действующие участники рынка, возможно, ожидают подходящего момента, чтобы свернуть свою деятельность.

В самый трудный период экономического кризиса, который остался позади, большинство банковских организаций сосредоточили усилия на снижении издержек, повышении производительности, стандартизации и оптимизации бизнес-процессов. Удалось ли им добиться успеха? Если да, то что дальше?

В течение большей части 2009 года банки запасались денежными средствами и занимались привлечением розничных вкладчиков. Например, в России из всех банков, ставших объектами исследования в этом году (41 банк), только четыре отразили снижение общего объема вкладов (статистические данные за 3-й квартал по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года по информации ЦБ РФ)[1]. Однако к концу 2010 года большинство банков удовлетворило свой аппетит в отношении вкладов и снова переключилось на кредиты. Об этом свидетельствует быстрое системное снижение ставок по вкладам. Несмотря на то, что подобное развитие ситуации можно рассматривать как положительное явление для экономики и потребителей, по-прежнему остается без ответа вопрос: «Смогли ли банки усвоить полезный урок, или все возвращается на круги своя?»

Самодовольство и удовлетворенность, в нашем случае, заразны. Наблюдающийся год за годом широкий разброс показателей банков в рамках нашего исследования не может не вызывать беспокойство. Хотя надо отдать должное некоторым банкам, заметно преуспевшим в создании бизнес-моделей, ориентированных на клиента. Тем не менее, общая картина изобилует серьезными недостатками.

В 2010 году в банковском сегменте, особенно среди банков среднего размера, наблюдалась высокая изменчивость в отношении рыночных долей. Период восстановления экономики, безусловно, сопряжен с активизацией конкурентной борьбы. В то же время пока непонятно, стараются ли банки больше ориентироваться на своих клиентов. Одно очевидно: борьба за сохранение или завоевание большей доли на рынке разгорается с удвоенной силой. Даже крупнейшие банки, включая те структуры, которые пользуются господдержкой, не могут позволить себе пребывать в бездействии, подтверждением чему служат активно проводимые рекламные кампании.

В конечном счете признаками реального улучшения ситуации в банковской сфере являются такие факты, как появление инновационных продуктов и их индивидуализация, повышение качества обслуживания, увеличение скорости и эффективности оказания услуг, обеспечение доступности и удобства. Клиенты быстро замечают подобного рода улучшения и, как правило, ценят их даже больше, чем до кризиса. Как бы то ни было, средний клиент стал более требовательным и рассчитывает на внимательное отношение к себе со стороны всех поставщиков услуг, будь то банки или другие предприятия сферы услуг. В условиях ужесточения конкуренции в период выхода экономики из рецессии попытки сохранить «статус-кво» больше нельзя рассматривать как один из возможных вариантов действий.

[1]Источник: Центральный банк Российской Федерации, Форма 101



Доказательства эффективности концепции

Анализ впечатлений клиента приносит свои плоды. Это подтверждается многочисленными фактами, проанализированными нами в течение последних четырех лет. Каждый год мы находим новые доказательства того, что анализ впечатлений клиентов влияет на ряд важнейших ключевых показателей эффективности (КПЭ) бизнеса, а также на уровень лояльности и удовлетворенности клиентов. В сложных экономических условиях данные факторы имеют практическую ценность.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОДАЖ

В этом году в исследование впервые включен специальный раздел, посвященный эффективности продаж. В ходе визитов в банки «таинственные покупатели», помимо прочего, оценивали качество взаимодействия со специалистами по продажам и другие факторы, влияющие на эффективность продаж. Они должны были получить ответы на следующие вопросы:

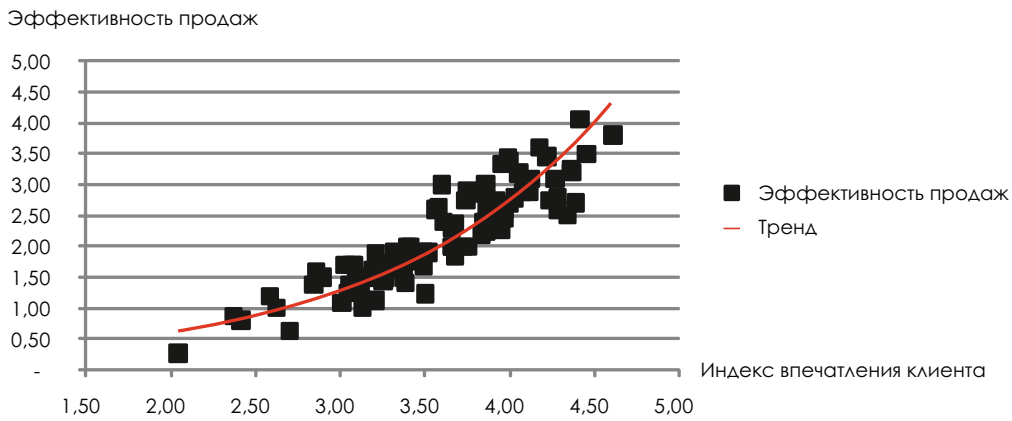
- Легко ли привлечь внимание менеджера по продажам?
- Существует ли четкое разграничение между отделами продаж и обслуживания?
- Используют ли сотрудники банка в работе с клиентами проактивный подход?
- Задают ли сотрудники банка необходимые наводящие вопросы, чтобы завязать диалог с клиентом?
- Используют ли сотрудники банка возможности перекрестных продаж или продаж более дорогих услуг?

На основе аналогичных вопросов мы разработали специальную оценочную карту, которая использовалась в ходе каждого визита. Дополнительным преимуществом оценочной карты было то, что она содержала ряд новых элементов, направленных на выявление взаимосвязи между эффективностью продаж и выстраиванием взаимоотношений с клиентом. Мы также рассмотрели ориентированные на клиента методы продаж, используемые банками.

В результате во всех участвующих в исследовании странах была выявлена прочная взаимосвязь между эффективностью продаж и впечатлениями клиента (см. рисунок ниже).

Данные показатели говорят о том, что банки, получившие высокую оценку по такому параметру, как впечатления клиента, также получили высокий бал за эффективность продаж. Более подробная информация о результатах исследования в отношении эффективности продаж представлена в Приложении 2 к данному отчету (стр. 54).

Рисунок 1: Соотношение впечатлений клиента с эффективностью продаж (данные по всем банкам исследования 2010 года)

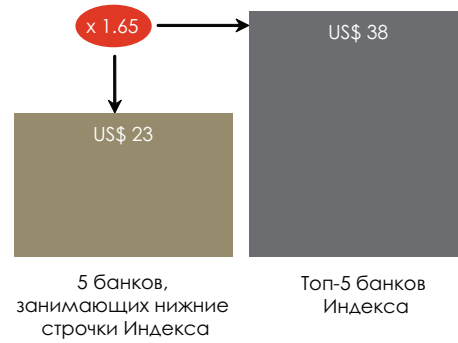


ЦЕНОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Используя стандартные банковские продукты в качестве примера, мы также обнаружили существенную разницу между ценовым предложением пяти банков, возглавляющих Индекс, и пяти банков, «замыкающих» его. Цель данного анализа – проверить, способствуют ли благоприятные впечатления, полученные клиентами при посещении банка, снижению чувствительности к уровню цен, и, если да, установить, насколько это влияет на фактическую цену некоторых базовых продуктов, предлагаемых любым банком на рынке.

В результате данного анализа (который был проведен в России и на Украине по причине наибольшего расхождения между показателями российских и украинских банков) мы в очередной раз (как и в прошлые годы) убедились в том, что размер ежегодной комиссии за обслуживание даже по таким распространенным и пользующимся широким спросом продуктам, как дебетовые карты MasterCard Standard и Visa Classic, по-прежнему более высок в банках, возглавляющих рейтинг.

Рисунок 2:
Сравнение цен на дебетовые карты Visa Classic и MasterCard Standard

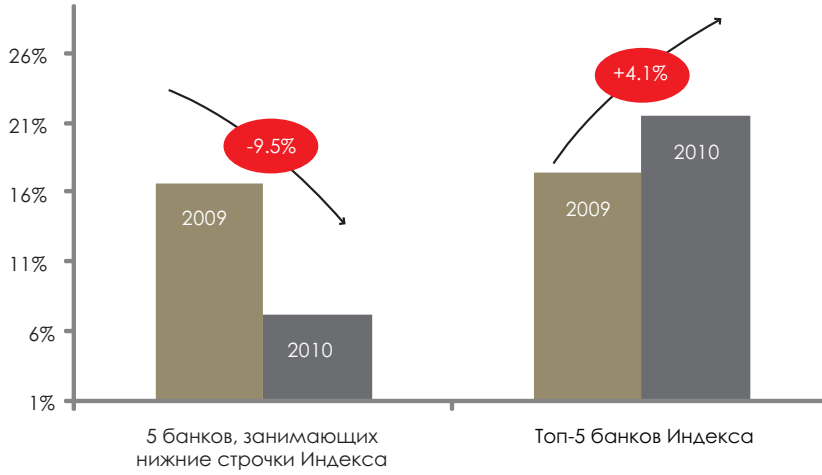


ДОЛЯ ВКЛАДОВ ДО ВОСТРЕБОВАНИЯ

Все, наверное, согласятся с тем, что вклад до востребования зачастую свидетельствует о прочности взаимоотношений между банком и клиентом. По вкладам до востребования, как правило, выплачивается низкий процент или не выплачивается вообще. Соответственно, такие счета открывают не для получения процентного дохода. Мы полагаем, что динамика соотношения между депозитами до востребования и срочными депозитами многое объясняет в природе лояльности клиентов.

Поэтому мы решили проанализировать уровень остатков средств на розничных депозитах до востребования, размещенных в банках - участниках исследования, и сравнить результаты с «Индексом впечатления клиента». В рамках данного анализа были изучены российские и украинские банки, где нами были выявлены наибольшие

Рисунок 3: Доля вкладов «до востребования» в общем остатке средств на депозитах (%). Данные 3 кв. 2009 г. и 3 кв. 2010 г.



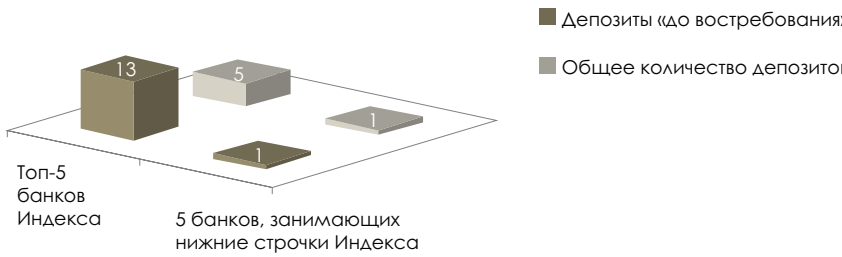
различия между банками по «Индексу впечатления клиента» (то есть различия в уровне эффективности). Для сравнения мы выбрали по пять банков, занимающих первые и последние позиции в рейтинге, и использовали статистические данные, полученные от центральных банков в каждой стране. По результатам данного анализа была выявлена интересная закономерность: в банках, получивших более высокую оценку по показателю впечатления клиента, доля остатков средств на депозитах до востребования выше (в процентном отношении к общему остатку средств на депозитах). Для более наглядного представления данной динамики мы использовали статистику за 3-й квартал 2009 г. и 3-й квартал 2010 г. (см. график ниже).

Более низкая доля остатков средств на депозитах до востребования в банках, получивших более низкую оценку, также свидетельствует о том, что клиенты не хотят держать свои сбережения в банках с низким показателем впечатления клиента. Эти банки могут склонить клиентов к открытию срочных вкладов, пообещав им высокую ставку доходности. Фактически, по состоянию на ноябрь 2010 года, ставки доходности по типовым депозитам сроком на 1 год в группе банков с более низким рейтингом в среднем на 3% превышали ставки, предлагаемые банками, возглавляющими рейтинг. Это говорит о том, что банки с более высоким показателем впечатлений клиентов могут предложить им более низкую стоимость финансирования.

Итак, судя по объему депозитов до востребования, клиенты поддерживают прочные отношения с теми банками, которые их лучше обслуживают и имеют более высокий показатель впечатления клиента. Кроме того, мы отметили, что уровень остатков средств на депозитах до востребования в банках с низким «Индексом впечатления клиента» в 2010 году снизился (в среднем с 16% до 6%), тогда как их более эффективные конкуренты смогли существенно увеличить объем средств на депозитах до востребования (с 16% до 21%). В настоящее время у банков с более высоким рейтингом доля депозитов до востребования в общем объеме депозитов втрое превышает соответствующий показатель отстающих конкурентов.

Если сравнить банки той же группы (пять лидеров рейтинга и пять «аутсайдеров») с точки зрения общего объема средств на депозитах и средств на депозитах до востребования, разница выглядит еще более впечатляющей. В ходе исследования выяснилось, что общий остаток средств на депозитах в банках-лидерах примерно в пять раз превышает показатель банков с самыми низкими оценками, а общий объем средств на депозитах до востребования – в 13 раз.

Рисунок 4: Соотношение общего объема средств на депозитах и средств на депозитах «до востребования» в банках России и Украины.



В заключение хотим отметить, что, по нашему мнению, эта статистика подтверждает важную гипотезу о том, что банки с более высоким «Индексом впечатления клиента» с бóльшим успехом формируют прочные взаимоотношения со своими клиентами.

В конце концов, клиенты «голосуют рублем», и именно они принимают окончательное решение о том, с каким банком стоит поддерживать взаимоотношения. Банки, которым удастся заслужить доверие клиентов на этом уровне, в итоге смогут одержать весьма важную победу в конкурентной борьбе на рынке розничных банковских услуг.



Краткие выводы

В целом, как и в предыдущие годы, мы отметили существенные расхождения между результатами банков – лидеров рейтинга и банков на нижних строчках Индекса. Подобные расхождения свидетельствуют о больших возможностях для улучшений в сфере розничных банковских услуг. Однако для России, где данное исследование проводится с 2007 года, характерны умеренные ежегодные темпы роста общей эффективности.

Исследование 2010 года выявило ряд интересных фактов, особенно если принять во внимание время его проведения. Глобальный экономический кризис свел на нет динамику роста, наблюдавшуюся в Центральной и Восточной Европе до 2008 года. Тем не менее, мы отметили некоторые признаки улучшения впечатлений клиентов, что дает основания говорить о начале долгожданного восстановления отрасли розничных банковских услуг.

Помимо общих результатов, в следующей части отчета будут раскрыты результаты по пяти категориям: бренд, коммуникации, окружение, предложение и культура. Показатели банков в данных областях помогают нам лучше понять, из чего складываются впечатления клиентов и как данная концепция применяется на практике. Из показателей банков по этим категориям сложился их общий балл с точки зрения впечатлений клиентов по шкале от 1 до 5, где 5 – наивысшая оценка. Рейтинг розничных банков по странам представлен в Приложении 2 к данному отчету.

Кроме того, отчет по результатам исследования 2010 года включает специальную оценку эффективности продаж. При посещении банков «таинственными покупателями» банки оценивались на основе целого ряда критериев, что позволило нам получить актуальную информацию о таких компонентах, как методы стимулирования продаж, качество работы менеджеров по продажам, техника построения взаимоотношений и т.п. Из оценок по этим компонентам складывалась общая оценка эффективности продаж банка.

Таблица 1. «Индекс впечатления клиента – 2010»: общий рейтинг

Россия			Украина	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Альфа-Банк	4.36	ВТБ	4.61
2	Ситибанк	4.12	ОТП Банк	4.45
3	Абсолют Банк	4.12	VAB Банк	4.39
4	Райффайзенбанк	4.08	Ерсте Банк	4.36
5	ВТБ 24	4.05	Universal Bank	4.34
6	Banca Intesa	4.00	Райффайзенбанк Aval	4.28
7	МДМ Банк	3.92	Альфа-Банк	4.28
8	BSGV	3.88	ОАО «Сбербанк РФ»	4.27
9	Московский кредитный банк	3.86	ПУМБ	4.24
10	БАНК УРАЛСИБ	3.83	УкрСиббанк	4.22
11	Промсвязьбанк	3.75	Piraeus Bank	4.18
12	МБРР	3.74	Кредитпромбанк	3.86
13	ЮниКредит Банк	3.68	Укрсоцбанк	3.84
14	НОМОС-Банк	3.66	Дельта Банк	3.83
15	Национальный банк «ТРАСТ»	3.60	Банк Форум	3.66
16	Пробизнесбанк	3.58	Swedbank	3.66
17	БИНБАНК	3.52	ИНДЭКС-БАНК	3.61
18	СМП Банк	3.49	Банк Кредит Днепр	3.56
19	Сбербанк	3.48	ПриватБанк	3.50
20	Банк Москвы	3.41	Банк «Финансы и Кредит»	3.49
21	Банк «Русский Стандарт»	3.40	Укрэксимбанк	3.49
22	ХКФ-Банк	3.32	Банк ПИВДЕННЫЙ	3.42
23	ОТП Банк (Россия)	3.30	Донгорбанк	3.38
24	Банк «Возрождение»	3.27	УкрГазбанк	3.32
25	Росбанк	3.25	Кредобанк	3.28
26	Банк ЗЕНИТ	3.23	Правэкс-Банк	3.08
27	Юниаструм Банк	3.21	Родовид Банк	3.03
28	Мастер-Банк (ОАО)	3.21	Хрещатик	2.90
29	Собинбанк	3.20	Брокбизнесбанк	2.59
30	Банк «Союз»	3.20	Проминвестбанк	2.42
31	Банк «Петрокоммерц»	3.13	Ощадбанк	2.04
32	ТрансКредитБанк	3.09		
33	Банк «Глобэкс»	3.07		
34	Газпромбанк	3.06		
35	Русь-Банк	3.05		
36	Кредит Европа Банк	3.01		
37	Московский Индустриальный Банк	2.86		
38	Восточный экспресс банк	2.85		
39	GE Money Bank	2.71		
40	Транскапиталбанк	2.63		
41	Совкомбанк	2.37		

Чешская Республика			Словакия	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Raiffeisenbank	4.41	Tatra banka	4.00
2	Ceska Sporitelna	4.06	VUB	3.96
3	UniCredit Bank	4.03	UniCredit Bank	3.94
4	Komercni banka	3.99	Slovenska sporitelna	3.76
5	CSOB	3.97	Dexia	3.68
6	GE Money Bank	3.95	OTP Banka	3.66
7	mBank	3.86	CSOB Banka	3.38
8	Volksbank CZ	3.72	VOLKSBANK Slovensko	3.25
9	Citibank	3.39		
10	Postovni Sporitelna	3.12		

Таблица 2. «Индекс впечатления клиента – 2010»: лидирующие банки по странам

Страна	Бренд	Коммуникации	Окружение	Предложение	Культура
Россия	Альфа-Банк	Альфа-Банк	Ситибанк	Альфа-Банк	Banca Intesa
Украина	Universal Bank	VTB Bank	VTB Bank	UkrSibbank	VTB Bank
Чешская Республика	Raiffeisenbank	Raiffeisenbank	Raiffeisenbank	Raiffeisenbank	Raiffeisenbank
Словакия	Tatrabanka	UniCredit Bank	Dexia Banka	VUB	Tatrabanka

Таблица лидеров по странам отражает позиции, которые банки могут занимать на рынке. На примере Raiffeisenbank (Чешская Республика и Словакия) и Альфа-Банка (Россия) можно утверждать, что некоторые банки весьма четко выделяются на фоне других игроков. Особенно внушительные результаты показал Raiffeisenbank, завоевавший титул безоговорочного лидера по показателю впечатления клиентов в Чешской Республике и Польше.

Лидерство в Словакии и на Украине намного более диверсифицировано. Эти рынки могут стать интересным объектом будущих исследований. Особенно любопытная ситуация сложилась на Украине с учетом количества розничных банков, имеющих широкую дистрибьюторскую сеть на территории страны.

Что касается России, здесь неизменно высокие результаты продолжает демонстрировать Альфа-Банк, возглавляющий «Индекс впечатления клиента» по России на протяжении уже четырех лет подряд. Время от времени другим банкам удается обогнать Альфа-Банк в той или иной категории (например, Citibank и Banca Intesa в 2010 году, Raiffeisenbank в 2009 году, МДМ Банк в 2008 году), но устойчивая и последовательная ориентированность Альфа-Банка на улучшение впечатлений клиентов о банке по-прежнему выделяет его на фоне конкурентов.

Анализируя результаты в отношении лидеров рейтинга по странам, необходимо отметить, что по показателю впечатлений клиентов на каждом соответствующем рынке часто доминируют зарубежные банки (за исключением России). Возможно, это объясняется тем, что западным банкам удается привнести и успешно внедрить свой собственный передовой опыт в странах с развивающейся экономикой, тогда как местные банки до сих пор не имеют необходимой методологии, способствующей формированию у клиента стабильных положительных впечатлений.

Бренд

КРАТКИЙ ОБЗОР ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА

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

- имидж бренда
- ценности, лежащие в основе бренда, и его атрибуты
- позиционирование бренда
- узнаваемость бренда
- представленность бренда в отделениях банка

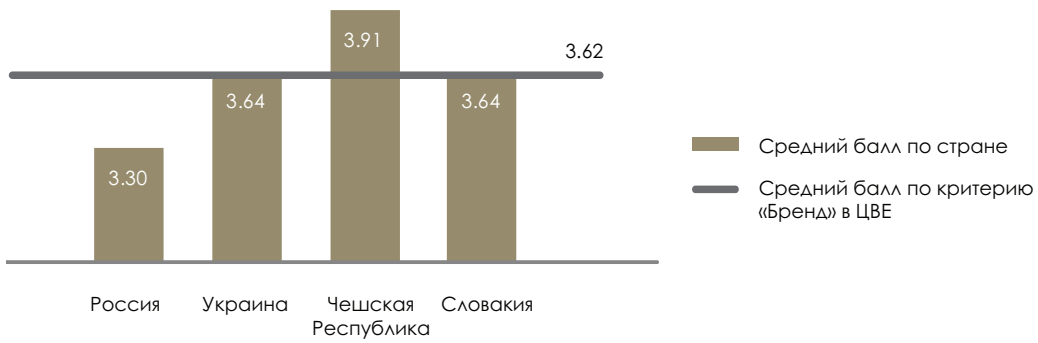
Имидж бренда банка помогает сформировать у потенциальных клиентов определенное представление о банке. Имидж должен быть грамотно позиционирован для различных групп населения с целью воздействия на эмоции людей и создания устойчивой связи. Наличие такой связи означает, что клиент успешно идентифицировал себя с компанией. Ценности, лежащие в основе бренда, и его атрибуты передают отношение банка к клиентам и направлены на то, чтобы привлечь, а не оттолкнуть 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, банки-лидеры в сфере предоставления банковских услуг физическим лицам стремятся превзойти ожидания клиентов. Для этого они тщательно следят за тем, какое впечатление от бренда получают клиенты, и формируют у клиентов уверенность в том, что предлагаемые ими продукты и услуги уникальны и созданы специально для них.

КОММЕНТАРИИ

В категории «Бренд» полученный банками средний балл составил 3.62. Лучший результат показали чешские банки (3.91), а на последнем месте оказались российские банки с результатом 3.30 балла.

Рисунок 5: ИВК-2010: Бренд (ЦВЕ)



К числу главных факторов, влияющих на эффективность бренда, относятся следующие: способность бренда привлечь внимание внутри и снаружи отделения банка, умение вписать бренд в общую стилистику интерьера отделения банка, совместимость бренда со всеми системами продвижения продукции и информационного взаимодействия, ощутимые результаты позиционирования бренда, воплощение ценностей, лежащих в основе бренда, в процессе взаимодействия с клиентами.

Коммуникации

КРАТКИЙ ОБЗОР ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА

После того как бренд правильно позиционирован на рынке, важно определить эффективную форму продвижения организации с помощью необходимых коммуникаций. Эффективность коммуникаций подразумевает обеспечение роста продаж за счет использования правильно выбранного стиля общения и характера информационного наполнения для каждого конкретного сегмента потребителей.

Рекламные материалы в точке продажи (отделении банка) должны размещаться в специальных зонах, чтобы донести до клиента правильную информацию и начать с ним диалог. Расположение рекламных материалов не допускает хаотичности, оно должно следовать определенной логике.

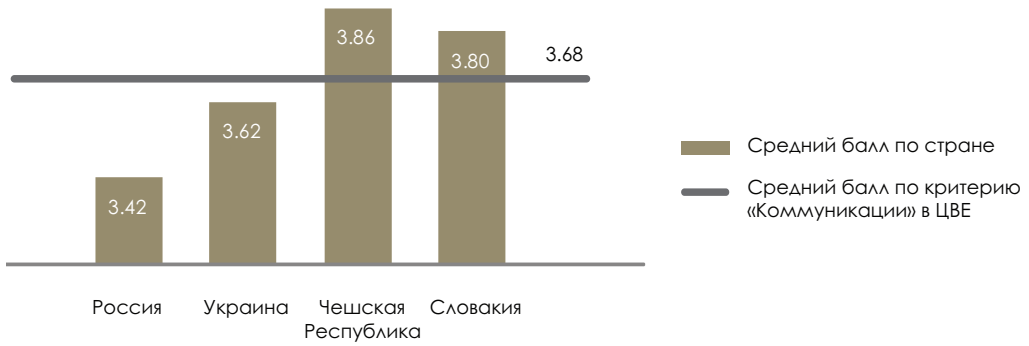
Для каждой зоны в отделении банка требуется определенный вид коммуникаций. Эти коммуникации должны способствовать установлению более доверительного диалога с теми клиентами, которые уже пришли в банк.

В витринах отделения следует размещать броские, легко запоминающиеся сообщения общего характера и изображения, которые способны мгновенно привлечь внимание людей.

КОММЕНТАРИИ

В категории «Коммуникации» средний балл, полученный банками, составил 3.68. Как и в случае с категорией «Бренд», самый высокий результат показали чешские банки (3.86), а самый низкий – российские банки (3.42).

Рисунок 6: ИВК-2010: Коммуникации (ЦВЕ)



К главным факторам, влияющим на показатели в данной категории, относятся следующие: системность и единообразие коммуникаций и рекламной информации, правильное размещение и доступность рекламных материалов, общее качество и характер представления информации, актуальность содержания, наличие и грамотное использование пакетного предложения продуктов и услуг профессионального качества, а также четкое распределение по зонам в зависимости от вида коммуникаций.

К сожалению, до сих пор приходится сталкиваться с многочисленными случаями беспорядочного, неорганизованного и неэффективного использования коммуникаций на уровне взаимодействия банка

с клиентами. Вместе с тем в отдельных случаях, особенно в тех банках, которые получили высокие баллы в этой категории Индекса, мы были свидетелями использования впечатляющих подходов в области коммуникаций. Вместо традиционных проспектов и брошюр такие банки используют цифровые технологии продвижения продуктов и услуг, специально выделенные зоны с рекламными материалами, из которых клиенты могут узнать о полной линейке предлагаемых продуктов и услуг, а также разнообразные творчески оформленные информационные материалы и журналы для клиентов.

Окружение

КРАТКИЙ ОБЗОР ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА

Окружающая обстановка в отделении банка играет крайне важную роль, поскольку именно здесь осуществляется взаимодействие клиента с банком. Большинство банковских клиентов в России в случае возникновения необходимости в проведении банковских операций или урегулировании определенных вопросов по-прежнему предпочитают идти в банк.

Отделение банка, как и любое другое место розничных продаж, должно оставлять приятные впечатления от его посещения. Правильно организованное внутреннее пространство, спланированное с учетом распределения на клиентские зоны, и использование указателей, помогающих посетителям легко найти нужную зону, могут способствовать существенному повышению эффективности деятельности банка. Тщательно спланированная окружающая обстановка позволяет с наибольшей выгодой использовать структуру пространства и его организацию, чтобы создать для клиентов оптимальные условия, в которых они могут без задержек и в приятной атмосфере решить возникшие у них вопросы.

Об успешности созданной в отделении банка окружающей обстановки могут свидетельствовать такие факторы, как улучшенное восприятие бренда и коммуникаций, рост удовлетворенности клиентов, способность банка продемонстрировать преимущества, выгодно отличающие его от конкурентов, и сформировать более благоприятное представление о себе в глазах инвесторов.

В числе прочего, отделение банка – это место работы. Правильно спроектированные и поддерживаемые в надлежащем состоянии помещения могут нести в себе много плюсов – от улучшения показателей в таких сферах, как эффективность деятельности, степень удовлетворенности сотрудников и способность удерживать персонал, до более четкого соблюдения корпоративного кодекса, определяющего миссию, задачи и основные ценности организации.

КОММЕНТАРИИ

В категории «Окружение» банки получили среднюю оценку 3.63 балла, причем в чешских банках этот показатель (3.77) несколько превышает среднее значение. Средний показатель российских банков оказался самым низким из четырех стран и составил 3.44 балла, что преимущественно объясняется огромным разрывом между лучшими и худшими российскими банками в рейтинге.

Рисунок 7: ИВК-2010: Окружение (ЦВЕ)



При расчете баллов в категории «Окружение» учитывались следующие факторы: четкая организация пространства, позволяющая посетителям легко ориентироваться; комфортная обстановка; правильная внутренняя планировка и организация зон; удобные залы ожидания и наличие зоны круглосуточного обслуживания посетителей с возможностью управления очередями; отсутствие препятствий, затрудняющих перемещение в местах приема посетителей, начиная от входа в помещение; применение надлежащего дизайна в соответствии с брендом; прочие особенности, призванные расположить к себе посетителей.

Предложение

КРАТКИЙ ОБЗОР ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА

Важнейшим аспектом любого бизнеса является линейка предлагаемых продуктов. От качества предложения и от того, насколько предложение соответствует спросу со стороны клиентов, зависит успех продаж.

В рамках процесса продажи предложение представляет собой некое обещание клиенту. Если это обещание полностью отвечает той или иной потребности клиента, то последний, скорее всего, совершит покупку. Затем клиент начинает использовать приобретенные продукты или услуги. На этом этапе банки прилагают усилия, чтобы оказать клиенту поддержку и добиться от него лояльности, используя при этом определенные дополнительные льготы и стимулы. Как правило, завоевать лояльность клиента можно путем установления прочных отношений между клиентом и банком.

Отношения «банк–клиент» в силу своего характера позволяют снизить чувствительность клиентов к такому аспекту, как цена, и направить его внимание на общие выгоды от сотрудничества.

В банковской индустрии предложения финансовых продуктов включают в себя решения, призванные удовлетворить различные уровни запросов и нужд, связанные с образом жизни клиентов. Будь то автокредит, ипотека или вклад в банке, клиенты имеют возможность получить выгоды, которые оказывают непосредственное влияние на их образ жизни и способствуют достижению определенных целей. Таким образом, при рассмотрении качества банковских предложений важно проанализировать объем материальных выгод, связанных с продуктом, а также качество взаимодействия между банком и клиентом, действующие в банке программы лояльности и применяемые методы построения отношений с клиентами.

КОММЕНТАРИИ

Полученные нами результаты по категории «Предложение» свидетельствуют о существенных различиях в уровне эффективности деятельности банков среди включенных в исследование стран. Самый высокий балл – 3, 85 – у Чешской Республики, самый низкий – 3,39 – у России.

Рисунок 8: ИВК-2010: Предложение (ЦВЕ)



При расчете общей оценки мы исходили из таких факторов, как позиционирование продуктов в качестве решений, призванных удовлетворить определенные потребности клиента; гибкость и уникальность предложения; процесс продаж, ориентированный на построение отношений с клиентом; способность убедить клиента в том, что выгоды от приобретения продукта или услуги перевесят затраты на их покупку; понятные и удобные продукты с точки зрения доступности, использования, функциональности и побудительной мотивации.

Культура

КРАТКИЙ ОБЗОР ПЕРЕДОВОГО ОПЫТА

Несмотря на большое значение, которое клиент придает всем указанным выше категориям, формирующим показатель впечатления клиента, эти элементы невозможно собрать воедино при отсутствии благоприятной культуры. Как показывает практика, культура может оказать решающее, а иногда и резко отрицательное воздействие на общее впечатление клиента.

Корпоративная культура складывается из таких составляющих, как отношения, поведенческие нормы, убеждения и ценности. Все эти аспекты во многом определяют впечатление о банке и то, каким он предстает в глазах клиентов. Клиенты зачастую судят об организации по ее сотрудникам.

Клиенты хотят чувствовать свою значимость, хотят, чтобы к ним относились уважительно и благожелательно, в соответствии с нормами профессиональной этики. Клиенты, как потенциальные, так и существующие, воспринимают культуру банка как единственно важный фактор, определяющий качество их отношений с банком. Ненадлежащее с точки зрения культуры поведение сотрудников влияет не только на качество обслуживания клиентов, но и на такие аспекты, как лояльность клиентов, способность удерживать клиентов, уровень продаж и репутацию банка.

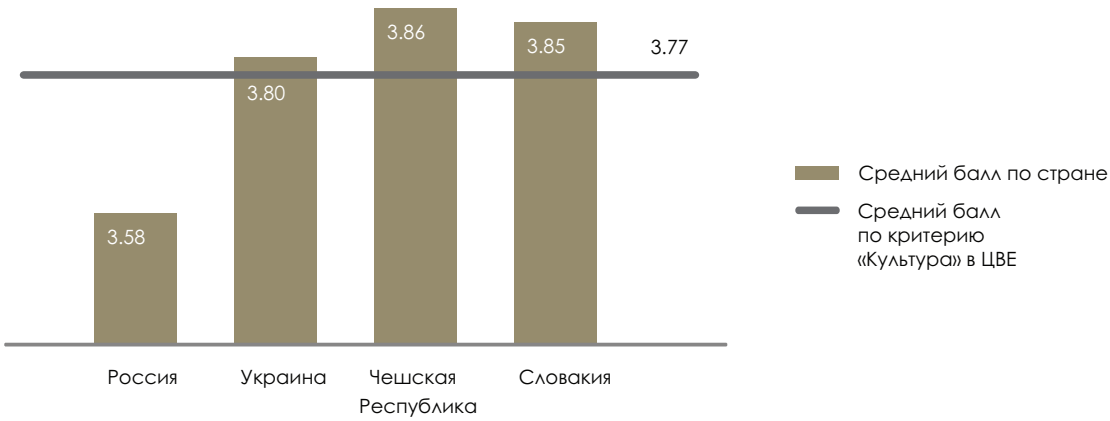
Розничные организации по всему миру уделяют особое внимание формированию и поддержанию на должном уровне эффективной корпоративной культуры. На сотрудников клиентских служб в отделениях банков и колл-центрах возлагается особая ответственность, так как именно они непосредственно контактируют с клиентами.

КОММЕНТАРИИ

За свои показатели в категории «Культура» банки получили средний балл 3.77. Лидером, как и в других категориях, стала Чехия с оценкой 3.86, при этом последнее место заняла Россия оценкой 3.58.

При проведении оценки этого показателя определяющее значение имели следующие факторы: искреннее желание помочь клиенту; наличие и соблюдение стандартов обслуживания; надлежащее

Рисунок 9: ИВК-2010: Культура(ЦВЕ)



представление имиджа компании; позитивное отношение к клиентам; любезность и информированность сотрудников о различных услугах; внимание к потребностям клиентов; эффективные способы обработки запросов клиентов.



ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Метод проведения исследования

ИВК был разработан для оценки эффективности розничной сети финансовых институтов с точки зрения впечатления клиента. Этот рейтинг также призван предоставить розничным банкам новый ориентир.

Перед началом работы консультанты PwC провели проверку методологии Senteo, используемой для разработки официальной карты показателей исследования. Специально обученные PwC «таинственные покупатели» посетили отделения отобранных банков, выступая в качестве обыкновенных клиентов. Они ответили на 30 вопросов стандартной анкеты, и их ответы легли в основу процесса оценки. Кроме того, мы собрали личные мнения и комментарии, высказанные «таинственными покупателями» после посещения каждого отделения, с тем, чтобы получить из первых рук дополнительную полезную информацию.

Окончательная оценка была сделана после тщательного изучения и анализа данных. В результате банки были распределены в рейтинге на основании суммарных баллов, присвоенных их отделениям.

Последовательность и точность результатов была обеспечена за счет многократного посещения каждого отделения банка разными лицами в разное время дня. В отделениях, получивших оценку гораздо выше или ниже других, проводилась дополнительная проверка. Аналогичным образом банки, чей общий балл существенно отличался от прошлогодних показателей (банки, сместившиеся в рейтинге на 5 позиций вверх или вниз), также прошли двойную проверку.

КРИТЕРИИ ВЫБОРА БАНКОВ

Первоначальный список банков, которые предстояло посетить, был составлен на основании объема розничных вкладов и кредитов по состоянию на 1 июня 2010 года (по данным ЦБ)[2]. Список также определял очередность проверок. Впоследствии список банков и их отделений был скорректирован с учетом следующих критериев:

- развитая розничная сеть (так как исследование предусматривало посещение только розничных отделений банков)
- значительная доля в национальном секторе розничных банковских услуг (и наличие минимум пяти отделений в столице)
- наличие в отделениях банков функций продаж и операционных функций

В этом году в результате отбора было определено следующее количество банков по странам: Россия – 41, Украина – 31, Чешская Республика – 10, Словакия – 8.

АНАЛИЗ ДАННЫХ

Рейтинги по отдельным странам были составлены на основе анализа данных с использованием суммарной балльной оценки показателей банков.

$$\text{Общее значение} = \frac{\text{Средний показатель (Бренд + Коммуникации + Окружение + Предложение + Культура)}}{5}$$

В отношении России (являющейся единственной страной, по которой имеются данные «Индекса впечатления клиента» за предыдущие годы) мы провели сравнительный анализ, направленный на отслеживание различных тенденций и изменений.

[2] Источник: Центральный банк Российской Федерации, Форма 101



ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Таблицы и рейтинги

В этом разделе отчета содержатся рейтинги каждой из стран, принявших участие в исследовании. Результаты, а также некоторые актуальные комментарии по каждой стране представлены в следующей очередности:

1. Россия
2. Украина
3. Чешская Республика
4. Словакия

Сначала результаты отражены в разбивке по странам. Затем в следующем разделе Приложения 2 показаны результаты по каждой из шести категорий показателей по всем проанализированным странам.

- Бренд
- Коммуникации
- Окружение
- Предложение
- Культура
- Эффективность продаж

Мы также включили некоторые личные мнения и комментарии «таинственных покупателей», высказанные ими после посещения отделений банков, что делает отчет еще более полезным. Эти отзывы, как позитивные, так и негативные, являются отражением их личных точек зрения и мнений и служат исключительно для описания впечатления, создавшегося у них как у потенциальных клиентов банков.

РОССИЯ

С учетом количества данных, собранных по России с 2007 года, мы решили в данном разделе уделить больше внимания именно этой стране, чтобы отразить ежегодные изменения, происходившие в течение этого периода. Для исследования 2010 года был отобран 41 российский банк (в 2009 году их было 38). Один банк (Балтийский Банк) был исключен из списка в этом году, поскольку не соответствовал критериям исследования 2010 года, а четыре новых банка были добавлены: СМП Банк, Транскапиталбанк, банк «Восточный экспресс» и Совкомбанк.

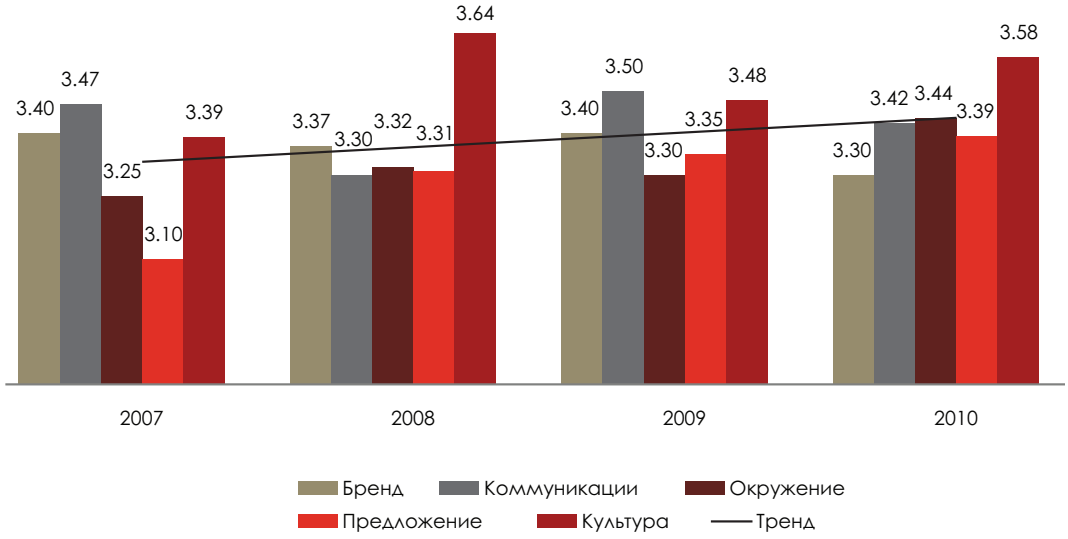
После 2007 года некоторые банки были включены в ежегодный рейтинг или исключены из него по таким причинам, как слияния и поглощения, несоответствие или, напротив, соответствие критериям исследования. Поэтому сравнительные рейтинги на основании показателей за предыдущие годы представлены только в отношении тех банков, которые не исключались из списка на протяжении последних двух лет. Другими словами, при составлении сравнительных рейтингов мы не принимали в расчет банки, впервые включенные в рейтинг в 2010 году, а также банки, выбывшие из списка.

Таблица 3. «Индекс впечатления клиента» в России (2007 – 2010)

	2007	2008	2009	2010
Бренд	3.40	3.37	3.40	3.30
Коммуникации	3.47	3.30	3.50	3.42
Окружение	3.25	3.32	3.30	3.44
Предложение	3.10	3.31	3.35	3.39
Культура	3.39	3.64	3.48	3.58
Средний балл	**3.32**	**3.38**	**3.41**	**3.43**

На основании данных «Индекса впечатления клиента» по России за четыре года можно сделать вывод о незначительной, но все же положительной динамике, несмотря на последствия кризиса. Это, несомненно, хороший знак. При этом мы склонны полагать, что, если бы не кризис, ситуация была бы намного лучше.

Рисунок 10: ИВК в России (тенденция)



Примечание к Таблице 4 (стр. 36). Рейтинг рассчитывался на основании общего суммарного балла (общего среднего балла), полученного в результате суммирования баллов по каждой категории (бренд, коммуникации, окружение, предложение и культура).

Таблица 4. «Индекс впечатления клиента – 2010» в России

Место	Название банка	Бренд	Коммуникации	Окружение	Предложение	Культура	Общий балл
1	Альфа-Банк	4.30	4.42	4.23	4.45	4.42	4.36
2	Ситибанк	4.18	3.96	4.32	3.88	4.26	4.12
3	Абсолют Банк	4.15	4.20	4.18	3.88	4.18	4.12
4	Райффайзенбанк	3.98	4.18	3.89	4.08	4.26	4.08
5	ВТБ 24	4.00	4.02	4.05	3.97	4.20	4.05
6	Banca Intesa	3.40	3.88	4.18	4.08	4.48	4.00
7	МДМ Банк	3.93	3.73	4.08	3.60	4.28	3.92
8	BSGV	3.80	3.84	3.86	3.92	4.00	3.88
9	Московский кредитный банк	3.79	3.81	3.81	3.56	4.31	3.86
10	БАНК УРАЛСИБ	3.61	3.84	3.57	4.09	4.04	3.83
11	Промсвязьбанк	3.76	3.80	3.66	3.62	3.92	3.75
12	МБРР	3.58	3.88	3.90	3.40	3.95	3.74
13	ЮниКредит Банк	3.70	3.81	3.54	3.51	3.81	3.68
14	НОМОС-Банк	3.43	3.65	3.60	3.70	3.93	3.66
15	Национальный банк «ТРАСТ»	3.43	3.58	3.63	3.60	3.78	3.60
16	Пробизнесбанк	3.30	3.08	3.83	3.58	4.13	3.58
17	БИНБАНК	3.54	3.60	3.78	3.22	3.46	3.52
18	СМП Банк	3.37	3.47	3.62	3.53	3.47	3.49
19	Сбербанк	3.71	3.52	3.10	3.52	3.57	3.48
Средний показатель Индекса – 2010		**3.30**	**3.42**	**3.44**	**3.39**	**3.58**	**3.43**
20	Банк Москвы	3.41	3.47	3.29	3.46	3.43	3.41
21	Банк «Русский Стандарт»	3.33	3.48	3.23	3.50	3.45	3.40
22	Банк «Хоум Кредит»	3.33	3.33	3.48	3.20	3.28	3.32
23	ОТП Банк	3.47	3.66	3.21	3.09	3.09	3.30
24	Банк «Возрождение»	3.00	3.43	3.63	3.13	3.18	3.27
25	Росбанк	2.91	3.15	3.05	3.66	3.49	3.25
26	Банк ЗЕНИТ	3.00	3.33	3.55	3.03	3.25	3.23
27	Юниаструм Банк	2.89	3.14	3.16	3.33	3.54	3.21
28	Мастер-Банк	3.10	3.36	3.14	3.24	3.20	3.21
30	Банк «Союз»	3.10	3.35	3.23	3.05	3.25	3.20
29	Собинбанк	3.13	3.25	3.10	3.40	3.10	3.20
31	Банк «Петрокоммерц»	3.18	2.95	3.03	3.18	3.33	3.13
32	ТрансКредитБанк	3.05	3.00	3.03	3.30	3.08	3.09
33	Банк «ГЛОБЭКС»	3.02	3.14	3.42	2.66	3.10	3.07
34	Газпромбанк	2.73	3.28	3.13	3.05	3.10	3.06
35	Русь-Банк	2.55	3.08	2.88	3.38	3.35	3.05
36	Кредит Европа Банк	2.88	2.97	2.73	3.27	3.20	3.01
37	Московский Индустриальный Банк	2.75	2.80	2.82	2.80	3.12	2.86
38	Банк «Восточный экспресс»	2.25	2.58	3.08	2.73	3.60	2.85
39	GE Money Bank	2.75	2.58	2.83	2.73	2.65	2.71
40	Транскапиталбанк	2.50	2.88	2.53	2.45	2.78	2.63
41	Совкомбанк	2.10	1.98	2.58	2.35	2.85	2.37

Таблица 5. Изменения в позициях российских банков в 2009 – 2010 гг.

Место	Название банка	Место в 2010 г.	Место в 2009 г.	Изменение за год
1	Альфа-Банк	1	1	-
2	Ситибанк	2	7	5
3	Абсолют Банк	3	8	5
4	Райффайзенбанк	4	2	-2
5	ВТБ 24	5	4	-1
6	Banca Intesa	6	9	3
7	МДМ Банк	7	6	-1
8	BSGV	8	5	-3
9	Московский кредитный банк	9	12	3
10	БАНК УРАЛСИБ	10	10	-
11	Промсвязьбанк	11	11	-
12	МБРР	12	19	7
13	ЮниКредит Банк	13	3	-10
14	НОМОС-Банк	14	33	19
15	Национальный банк «ТРАСТ»	15	16	1
16	Пробизнесбанк	16	26	10
17	БИНБАНК	17	13	-4
18	Сбербанк	18	21	3
19	Банк Москвы	19	22	3
20	Банк «Русский Стандарт»	20	14	-6
21	Банк «Хоум Кредит энд Финанс»	21	17	-4
22	ОТП Банк	22	15	-7
23	Банк «Возрождение»	23	18	-5
24	Росбанк	24	32	8
25	Банк ЗЕНИТ	25	36	11
26	Юниаструм Банк	26	27	1
27	Мастер-Банк	27	37	10
28	Собинбанк	28	20	-8
29	Банк «Союз»	29	29	-
30	Банк «Петрокоммерц»	30	31	1
31	ТрансКредитБанк	31	35	4
32	Банк «Глобэкс»	32	24	-8
33	Газпромбанк	33	23	-10
34	Русь-Банк	34	30	-4
35	Кредит Европа Банк	35	25	-10
36	Московский Индустриальный Банк	36	34	-2
37	GE Money Bank	37	28	-9

В этом году в десятке лидеров представлено равное число российских банков и банков с иностранным участием. В список десяти лучших банков впервые попал Московский кредитный банк (9-е место), а ЮниКредит Банк покинул эту группу, заняв 13-ю строку рейтинга. Альфа-Банку четвертый год подряд удается сохранить лидерство в общем рейтинге, убедительно демонстрируя неизменную способность производить положительное впечатление клиентов.

В 2010 году появилась положительная динамика в виде небольшого сокращения разрыва в результатах между лидерами и пятеркой банков, показавших наихудшие результаты. По сравнению с 2009 годом, когда этот разрыв составлял 1.55 балла, в 2010 году он сократился до 1.46 балла, но разница все равно остается значительной. Данный результат позволяет сделать тот же вывод, что и в 2009 году: между конкурирующими розничными банками в России сохраняются резкие различия с точки зрения впечатлений клиентов, и банкам предстоит проделать существенную работу, чтобы добиться улучшений.

Стоит отметить, что в расстановке сил среди банков, показавших наихудшие результаты, также произошли изменения. Пять из шести банков в конце списка оказались там из-за падения своего рейтинга по сравнению с результатами 2009 года. При этом большинство нижних банков прошлого года в 2010 году смогли подняться на более высокие позиции и заслуживают похвалы.

Таблица 6. Изменения за год в топ-10 российских банков

Место	Название банка	Рейтинг в 2010 г.	Рейтинг в 2009 г.	Изменение за год
1	НОМОС-Банк	14	33	19
2	Банк ЗЕНИТ	25	36	11
3	Пробизнесбанк	16	26	10
4	Мастер-Банк	27	37	10
5	Росбанк	24	32	8
6	МБРР	12	19	7
7	Ситибанк	2	7	5
8	Абсолют Банк	3	8	5
9	ТрансКредитБанк	31	35	4
10	Banca Intesa	6	9	3

За этот год наиболее энергично продвинулись на более высокие позиции рейтинга НОМОС-Банк, Банк ЗЕНИТ, Пробизнесбанк и Мастер-Банк. В случае НОМОС-Банка и Пробизнесбанка такое улучшение обеспечило им место среди банков, показавших результаты «выше среднего». Резкое изменение позиций этих банков по сравнению с прошлогодними результатами позволяет предположить, что за прошедший год им удалось реализовать некие ключевые решения, благодаря которым банки смогли добиться улучшений в их розничном бизнесе. Интересно дождаться результатов 2011 года и посмотреть, удастся ли банкам, продемонстрировавшим в этом году наиболее впечатляющий скачок в рейтинге, сохранить свои позиции или даже продолжить движение вперед.

Нет ничего странного в том, что позиция некоторых банков в общем рейтинге столь значительно изменилась. Впечатление клиентов по своей природе является изменчивым и нестабильным показателем, поскольку он отражает настроения и ощущения обычных клиентов банка. Мы полагаем, что более существенное значение имеет стабильность результатов. Банки, которые действительно серьезно относятся к тому впечатлению, которые они производят на клиентов, и имеют эффективную систему внутреннего контроля, должны из года в год демонстрировать стабильно положительные результаты.

К сожалению, та же самая логика применима и к банкам, которые относятся к показателю удовлетворенности клиентов недостаточно серьезно. Их результаты могут быть либо нестабильными, либо стабильно плохими. Здесь можно утверждать, что стабильно плохие результаты – это меньшее из двух зол, поскольку в этом случае ожидания клиентов настолько занижены, что даже небольшое изменение в лучшую сторону становится приятным сюрпризом и дает стимул для быстрого улучшения ситуации.

При этом постоянные изменения позиции в рейтинге на протяжении долгого времени могут создать впечатление, что банк в целом является нестабильным и ненадежным.

Банковские клиенты обычно достаточно чутко реагируют на изменение качества обслуживания, и ничто не отражается на их настроении так, как непоследовательность в отношении к ним, что всегда оставляет у клиентов чувство разочарования. Падение от хорошего результата к плохому может быть быстрым и пугающим. Именно поэтому гораздо лучше активно прилагать усилия для поддержания стабильно хорошего впечатления клиентов, нежели пренебрегать данным аспектом. В конечном итоге положительные впечатления клиентов всегда помогают выстраивать с ними более тесные взаимоотношения, что может помочь банку сгладить шероховатости в случае некорректного обслуживания или небольших ошибок. Другими словами, клиенты обычно более склонны прощать банку его ошибки, если в прошлом банк заработал хорошую репутацию в глазах клиента.

В следующем (пятом) ежегодном выпуске «Индекса впечатления клиента» по России мы опубликуем список наиболее стабильных банков с точки зрения показателя впечатления клиентов. Этот список можно потенциально рассматривать как новый эталон для сравнительного анализа в данном секторе в целом.

Таблица 7. «Индекс впечатления клиента – 2010» на Украине

Место	Название банка	Бренд	Коммуникации	Окружение	Предложение	Культура	Общий балл
1	ВТБ	4.58	4.60	4.76	4.36	4.74	4.61
2	ОТП Банк	4.42	4.50	4.56	4.22	4.56	4.45
3	VAB Банк	4.62	4.32	4.34	4.26	4.42	4.39
4	Ерсте Банк	4.32	4.36	4.48	4.04	4.62	4.36
5	Universal Bank	4.66	4.40	4.50	3.90	4.24	4.34
6	Raiffaisenbank Aval	4.40	4.36	4.28	3.94	4.42	4.28
7	Альфа-Банк	4.48	4.40	4.44	3.96	4.12	4.28
8	Сбербанк России	4.60	4.38	4.58	3.64	4.14	4.27
9	ПУМБ	4.30	4.00	4.16	4.33	4.39	4.24
10	УкрСиббанк	4.11	4.09	3.95	4.60	4.34	4.22
11	Piraeus Bank	4.28	4.08	4.22	4.02	4.28	4.18
12	Кредитпромбанк	3.74	3.84	3.82	4.06	3.86	3.86
13	Укрсоцбанк	3.62	3.92	3.96	3.66	4.06	3.84
14	Дельта Банкk	3.90	3.72	3.82	4.26	3.46	3.83
15	Банк Форум	3.60	3.68	3.64	3.70	3.68	3.66
Средний показатель Индекса – 2010		**3.64**	**3.62**	**3.64**	**3.63**	**3.80**	**3.66**
16	Swedbank	3.46	3.44	3.72	3.52	4.14	3.66
17	ИНДЭКС-БАНК	3.52	3.50	3.64	3.54	3.86	3.61
18	Банк Кредит Днепр	3.30	3.42	3.32	3.84	3.94	3.56
19	ПриватБанк	3.59	3.66	3.18	3.84	3.24	3.50
20	Банк «Финансы и Кредит»	3.30	3.50	3.16	3.54	3.94	3.49
21	Укрэксимбанк	3.52	3.06	3.68	3.54	3.64	3.49
22	Банк Пивденный	3.42	3.50	3.22	3.32	3.62	3.42
23	Донгорбанк	3.50	3.12	3.32	3.30	3.67	3.38
24	УкрГазБанк	3.22	3.38	3.26	3.36	3.36	3.32
25	Кредобанк	3.40	3.46	3.40	3.00	3.14	3.28
26	Правэкс-Банк	2.58	3.44	2.74	3.26	3.40	3.08
27	Родовид Банк	3.22	2.94	3.14	2.90	2.94	3.03
28	Хрещатик	2.60	2.74	2.78	3.04	3.34	2.90
29	Брокбизнесбанк	2.66	2.34	2.62	2.54	2.78	2.59
30	Проминвестбанк	1.94	2.12	2.28	2.74	3.00	2.42
31	Ощадбанк	1.86	1.93	1.85	2.23	2.35	2.04

Украина, где в рамках исследования был изучен 31 розничный банк, стала второй по масштабам исследования страной после России. Разрыв в средних показателях между пятеркой лучших и пятеркой худших оказался на Украине наиболее серьезным среди всех четырех изученных стран и составил 1.84 балла, что указывает на достаточно большую разницу между уровнями развития различных банков на Украине.

Лидером в общем рейтинге «Индекса впечатления клиента» на Украине стал ВТБ с результатом 4.61 балла. ВТБ также оказался победителем в трех из пяти категорий – «Коммуникации», «Окружение» и «Культура». Верхнюю строку в категории «Предложение» с результатом 4.60 балла занял Укрсиббанк, который стал десятым в общем рейтинге. Занимающий пятую строку в общем рейтинге Universal Bank возглавил список в категории «Бренд» с впечатляющим результатом 4.66 балла.

Таблица 8. «Индекс впечатления клиента – 2010» в Чешской Республике

Место	Название банка	Бренд	Коммуникации	Окружение	Предложение	Культура	Общий балл
1	Raiffeisenbank	4.27	4.23	4.32	4.56	4.69	4.41
2	Ceska Sporitelna	4.09	4.17	4.07	4.06	3.88	4.06
3	UniCredit Bank	3.89	3.99	3.99	4.16	4.14	4.03
4	Komercni banka	3.96	3.95	3.92	3.95	4.18	3.99
5	CSOB	4.15	4.12	4.03	3.77	3.78	3.97
6	GE Money Bank	4.13	4.05	3.77	4.00	3.80	3.95
7	mBank	3.98	3.65	3.58	4.15	3.95	3.86
Средний показатель Индекса – 2010		**3.91**	**3.86**	**3.77**	**3.85**	**3.86**	**3.85**
8	Volksbank CZ	3.94	3.88	3.62	3.58	3.60	3.72
9	Citibank	3.50	3.23	3.53	3.13	3.57	3.39
10	Postovni sporitelna	3.16	3.34	2.92	3.10	3.06	3.12

Разница между верхними и нижними средними показателями (общий балл) в Чешской Республике достаточно мала, всего 0.48 балла, что говорит об относительно стабильных результатах в целом по стране. Чешские банки, принявшие участие в исследовании, показали относительно высокий уровень впечатлений клиентов по сравнению с другими странами, отчасти благодаря самому высокому из отмеченных средних баллов (3.85).

Самый высокий средний показатель (3.91 балла) был получен в категории «Бренд»; второе место по результативности разделили категории «Коммуникации» и «Культура» (по 3.86 балла в каждой из категорий).

Явным лидером с точки зрения впечатлений клиентов стал Raiffeisenbank, который занял верхнюю строку во всех индивидуальных категориях рейтинга. Наиболее впечатляющего результата Raiffeisenbank добился в категории «Культура» (4.69 балла), что поставило его на порядок выше конкурентов в этой стране.

Также необходимо отметить банк Ceska Sporitelna, лидера среди чешских банков, занявшего второе место в общем рейтинге с результатом 4.06 балла.

При проведении будущих исследований мы проследим динамику этого рынка, поскольку Чешская Республика считается одной из наиболее развитых стран Центральной и Восточной Европы в сфере банковских услуг с точки зрения качества и ориентированности на клиента.

Таблица 9. «Индекс впечатления клиента – 2010» в Словакии

Место	Название банка	Бренд	Коммуникации	Окружение	Предложение	Культура	Общий балл
1	Tatra banka	4.06	3.93	3.84	3.81	4.36	4.00
2	VUB	3.86	3.89	3.91	3.83	4.33	3.96
3	UniCredit Bank	3.96	4.01	3.89	3.74	4.12	3.94
4	Slovenska sporitelna	3.70	3.84	3.68	3.60	3.97	3.76
Средний показатель Индекса – 2010		**3.64**	**3.80**	**3.70**	**3.53**	**3.85**	**3.70**
5	Dexia	3.57	3.80	3.93	3.47	3.63	3.68
6	OTP Banka	3.55	3.88	3.48	3.53	3.85	3.66
7	CSOB	3.52	3.78	3.44	3.14	3.00	3.38
8	Volksbank	2.88	3.28	3.46	3.14	3.50	3.25

Поскольку Словакия – относительно небольшая страна и здесь нет диверсифицированного рынка розничных банковских услуг с высоким уровнем конкуренции, в рамках исследования мы изучили лишь восемь банков, на долю которых приходится основная часть рынка.

В целом лидером Индекса по Словакии стал банк Tatra banka, входящий в состав группы Райффайзенбанк (4.00 балла в общем рейтинге). Этот банк также занял первое место в категориях «Бренд» и «Культура». Банк VUB, занимающий второе место в общем рейтинге с результатом 3.96 балла, возглавил рейтинг в категории «Предложение», а третий банк в общем рейтинге UniCredit Bank (3.94 балла) обошел конкурентов в категории «Коммуникации». Первое место в категории «Окружение» занял банк Dexia (пятый в общем рейтинге с результатом 3.68 балла).

В Словакии разрыв между результатами лидеров и отстающих очень невелик – всего 0.43 балла. Но с учетом незначительной разницы между баллами каждого из участников рейтинга и общим средним показателем можно обоснованно говорить о том, что результаты исследования этого года указывают на наличие потенциала для совершенствования и развития банков в Словакии.

Самый низкий средний показатель наблюдался в категории «Предложение», что неудивительно на фоне похожей ситуации в соседних странах и медленных темпов восстановления финансового рынка в Восточной Европе. Тем не менее, это не снижает уровня ожиданий клиентов, которые хотят пользоваться банковскими услугами, в большей степени ориентированными на оптимальные решения. Кроме того, мы отдаем себе отчет в том, что некоторые игроки рынка намеренно предлагают клиенту более ограниченный ассортимент продуктов по сравнению с конкурентами, предпочитая сосредоточить усилия на операционной эффективности.

Не может не радовать то, что банки Словакии получили самые высокие оценки в категории «Культура», так как это обеспечивает надежную основу для дальнейшего развития. Категория «Культура», несомненно, является самым непростым элементом при оценке качества обслуживания. Высокие средние показатели в данной категории – это обычно очень благоприятный знак.

Таблица 10. Категория «Бренд»: «Индекс впечатления клиента – 2010», ЦВЕ

Россия			Украина	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Альфа-Банк	4.30	Universal Bank	4.66
2	Ситибанк	4.18	VAB Банк	4.62
3	Абсолют Банк	4.15	Сбербанк России	4.60
4	ВТБ 24	4.00	ВТБ	4.58
5	Райффайзенбанк	3.98	Альфа-Банк	4.48
6	МДМ Банк	3.93	ОТР Банк	4.42
7	BSGV	3.80	Raiffaisenbank Aval	4.40
8	Московский кредитный банк	3.79	Ерсте Банк	4.32
9	Промсвязьбанк	3.76	ПУМБ	4.30
10	Сбербанк	3.71	Piraeus Bank	4.28
11	ЮниКредит Банк	3.70	УкрСиббанк	4.11
12	БАНК УРАЛСИБ	3.61	Дельта Банк	3.90
13	МБРР	3.58	Кредитпромбанк	3.74
14	БИНБАНК	3.54	Укрсоцбанк	3.62
15	ОТП Банк	3.47	Банк Форум	3.60
16	Национальный банк «ТРАСТ»	3.43	ПриватБанк	3.59
17	НОМОС-Банк	3.43	ИНДЭКС-БАНК	3.52
18	Банк Москвы	3.41	УКрэксимбанк	3.52
19	Banca Intesa	3.40	Донгорбанк	3.50
20	СМП Банк	3.37	Swedbank	3.46
21	Банк «Русский Стандарт»	3.33	Банк ПИВДЕННЫЙ	3.42
22	Банк «Хоум Кредит»	3.33	Кредобанк	3.40
23	Пробизнесбанк	3.30	Банк Кредит Днепр	3.30
24	Банк «Петрокоммерц»	3.18	Банк «Финансы и Кредит»	3.30
25	Собинбанк	3.13	УкрГазБанк	3.22
26	Мастер-Банк	3.10	Родовид Банк	3.22
27	Банк «Союз»	3.10	Брокбизнесбанк	2.66
28	ТрансКредитБанк	3.05	Хрещатик	2.60
29	Банк «ГЛОБЭКС»	3.02	Правэкс-Банк	2.58
30	Банк ЗЕНИ	3.00	Проминвестбанк	1.94
31	Банк «Возрождение»	3.00	Ощадбанк	1.86
32	Росбанк	2.91		
33	Юниаструм Банк	2.89		
34	Кредит Европа Банк	2.88		
35	GE Money Ban	2.75		
36	Московский Индустриальный Банк	2.75		
37	Газпромбанк	2.73		
38	Русь-Банк	2.55		
39	Транскапиталбанк	2.50		
40	Банк «Восточный экспресс»	2.25		
41	Совкомбанк	2.10		

Чешская Республика			Словакия	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Raiffeisenbank	4.27	Tatrabanka	4.06
2	CSOB	4.15	UniCredit Bank	3.96
3	GE Money Bank	4.13	VUB	3.86
4	Ceska Sporitelna	4.09	Slovenska sporitelna	3.70
5	mBank	.98	Dexia banka	3.57
6	Komercni banka	3.96	OTP Banka	3.55
7	Volksbank CZ	3.94	CSOB	3.52
8	UniCredit Bank	3.89	Volksbank	2.88
9	Citibank	3.50		
10	Postovni sporitelna	3.16		

КОММЕНТАРИИ «ТАИНСТВЕННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ»:

«Внешнее и внутреннее оформление отделения банка полностью соответствует бренду. Используемые образы и рекламные лозунги помогают позиционировать бренд. Персонал даже носит фирменную корпоративную одежду и аксессуары».

«Огромный офис, дорогой дизайн, но мало индивидуальности. Выглядит как приемная в бизнес-центре».

«Бренд обращен к разным категориям клиентов».

«Бренд отражает взаимоотношения между банком и его клиентами».

«Бренд четко ориентирован на потребности клиентов – физических лиц. Основная идея состоит в том, что это именно тот банк, который дает клиентам возможность осуществить свои мечты, взимая при этом низкие проценты».

«Я не увидел названия бренда нигде, кроме вывески у входа».

Таблица 11: Категория «Коммуникации»: «Индекс впечатления клиента – 2010», ЦВЕ

Россия			Украина	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Альфа-Банк	4.42	ВТБ	4.60
2	Абсолют Банк	4.20	ОТП Банк	4.50
3	Райффайзенбанк	4.18	Universal Bank	4.40
4	ВТБ 24	4.02	Альфа-Банк	4.40
5	Ситибанк	3.96	Сбербанк России	4.38
6	Banca Intesa	3.88	Ерсте Банк	4.36
7	МБРР	3.88	Raiffaisenbank Aval	4.36
8	БАНК УРАЛСИБ	3.84	VAB Банк	4.32
9	BSGV	3.84	УкрСиббанк	4.09
10	Московский кредитный банк	3.81	Piraeus Bank	4.08
11	ЮниКредит Банк	3.81	ПУМБ	4.00
12	Промсвязьбанк	3.80	Укрсоцбанк	3.92
13	МДМ Банк	3.73	Кредитпромбанк	3.84
14	ОТП Банк	3.66	Дельта Банк	3.72
15	НОМОС-Банк	3.65	Банк Форум	3.68
16	БИНБАНК	3.60	ПриватБанк	3.66
17	Национальный банк «ТРАСТ»	3.58	ИНДЭКС-БАНК	3.50
18	Сбербанк	3.52	Банк ПИВДЕННЫЙ	3.50
19	Банк «Русский Стандарт»	3.48	Банк «Финансы и Кредит»	3.50
20	Банк Москвы	3.47	Кредобанк	3.46
21	СМП Банк	3.47	Swedbank	3.44
22	Банк «Возрождение»	3.43	Правэкс-Банк	3.44
23	Мастер-Банк	3.36	Банк Кредит Днепр	3.42
24	Банк «Союз»	3.35	Укргазбанк	3.38
25	Банк «Хоум Кредит энд Финанс»	3.33	Донгорбанк	3.12
26	Банк ЗЕНИТ	3.33	Укрэксимбанк	3.06
27	Газпромбанк	3.28	Родовид Банк	2.94
28	Собинбанк	3.25	Хрещатик	2.74
29	Росбанк	3.15	Брокбизнесбанк	2.34
30	Банк «Глобэкс»	3.14	Проминвестбанк	2.12
31	Юниаструм Банк	3.14	Ощадбанк	1.93
32	Пробизнесбанк	3.08		
33	Русь-Банк	3.08		
34	ТрансКредитБанк	3.00		
35	Кредит Европа Банк	2.97		
36	Банк «Петрокоммерц»	2.95		
37	Транскапиталбанк	2.88		
38	Московский Индустриальный Банк	2.80		
39	Банк «Восточный экспресс»	2.58		
40	GE Money Bank	2.58		
41	Совкомбанк	1.98		

Чешская Республика			Словакия	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Raiffeisenbank	4.23	UniCredit Bank	4.01
2	Ceska Sporitelna	4.17	Tatrabanka	3.93
3	CSOB	4.12	VUB	3.89
4	GE Money Bank	4.05	OTP Banka	3.88
5	UniCredit Bank	3.99	Slovenska sporitelna	3.84
6	Komercni banka	3.95	Dexia banka	3.80
7	Volksbank CZ	3.88	CSOB	3.78
8	mBank	3.65	Volksbank	3.28
9	Postovni sporitelna	3.34		
10	Citibank	3.23		

КОММЕНТАРИИ «ТАИНСТВЕННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ»:

«Не все рекламные материалы выложены для клиентов, ожидающих своей очереди в отделении банка. Некоторые буклеты приходится просить у сотрудника банка».

«Никаких рекламных материалов, кроме листовок и некоторой информации о компаниях, занимающихся денежными переводами, не было».

«На рекламных материалах не было картинок, не было логотипа на обложке – они были больше похожи на руководство по использованию калькулятора».

«Рекламные материалы и плакаты находятся в наиболее удобных местах в помещении отделения банка, но прочитать их с расстояния невозможно. На каждой стойке слишком много различных материалов, поэтому найти то, что тебе нужно, довольно трудно».

«Рекламные материалы представлены в различных форматах без какой-либо системы».

«Все материалы были одного формата, и было понятно, что все они выполнены в рамках единой концепции».

Таблица 12. Категория «Окружение»: «Индекс впечатления клиента – 2010», ЦВЕ

Россия			Украина	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Ситибанк	4.32	ВТБ	4.76
2	Альфа-Банк	4.23	Сбербанк России	4.58
3	Абсолют Банк	4.18	ОТП Банк	4.56
4	Banca Intesa	4.18	Universal Bank	4.50
5	МДМ Банк	4.08	Ерсте Банк	4.48
6	ВТБ 24	4.05	Альфа-Банк	4.44
7	МБРР	3.90	VAB Банк	4.34
8	Райффайзенбанк	3.89	Raiffaisenbank Aval	4.28
9	BSGV	3.86	Piraeus Bank	4.22
10	Пробизнесбанк	3.83	ПУМБ	4.16
11	Московский кредитный банк	3.81	Укрсоцбанк	3.96
12	БИНБАНК	3.78	УкрСиббанк	3.95
13	Промсвязьбанк	3.66	Кредитпромбанк	3.82
14	Национальный банк «ТРАСТ»	3.63	Дельта Банк	3.82
15	Банк «Возрождение»	3.63	Swedbank	3.72
16	СМП Банк	3.62	Укрэксимбанк	3.68
17	НОМОС-Банк	3.60	ИНДЭКС-БАНК	3.64
18	БАНК УРАЛСИБ	3.57	Банк Форум	3.64
19	Банк ЗЕНИТ	3.55	Кредобанк	3.40
20	ЮниКредит Банк	3.54	Банк Кредит Днепр	3.32
21	Банк «Хоум Кредит энд Финанс»	3.48	Донгорбанк	3.32
22	Банк «Глобэкс»	3.42	Укргазбанк	3.26
23	Банк Москвы	3.29	Банк ПИВДЕННЫЙ	3.22
24	Банк «Русский Стандарт»	3.23	ПриватБанк	3.18
25	Банк «Союз»	3.23	Банк «Финансы и Кредит»	3.16
26	ОТП Банк	3.21	Родовид Банк	3.14
27	Юниаструм Банк	3.16	Хрещатик	2.78
28	Мастер-Банк	3.14	Правэкс-Банк	2.74
29	Газпромбанк	3.13	Брокбизнесбанк	2.62
30	Собинбанк	3.10	Проминвестбанк	2.28
31	Сбербанк	3.10	Ощадбанк	1.85
32	Банк «Восточный экспресс»	3.08		
33	Росбанк	3.05		
34	ТрансКредитБанк	3.03		
35	Банк «Петрокоммерц»	3.03		
36	Русь-Банк	2.88		
37	GE Money Bank	2.83		
38	Московский Индустриальный Банк	2.82		
39	Кредит Европа Банк	2.73		
40	Совкомбанк	2.58		
41	Транскапиталбанк	2.53		

Чешская Республика			Словакия	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Raiffeisenbank	4.32	Dexia banka	3.93
2	Ceska Sporitelna	4.07	VUB	3.91
3	CSOB	4.03	UniCredit Bank	3.89
4	UniCredit Bank	3.99	Tatrabanka	3.84
5	Komercni banka	3.92	Slovenska sporitelna	3.68
6	GE Money Bank	3.77	OTP Banka	3.48
7	Volksbank CZ	3.62	Volksbank	3.46
8	mBank	3.58	CSOB	3.44
9	Citibank	3.53		
10	Postovni sporitelna	2.92		

КОММЕНТАРИИ «ТАИНСТВЕННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ»:

«В середине зала находится информационная стойка. Ты говоришь, что именно тебе надо, и тебя лично провожают в нужное место. Замечательное решение!»

«Вам не приходится ждать слишком долго, но все это время вы вынуждены стоять».

«Когда заходишь с улицы, оказываешься в грязном подъезде жилого дома. Никаких признаков того, что здесь располагается банк. Мне пришлось спросить у охранника».

«Внутри все чисто и аккуратно, удобно, и в целом помещение производит очень приятное впечатление. Менеджер разговаривает с клиентами в отдельной зоне, поэтому процесс отнимает минимум времени».

«Сначала вам нужно спросить у охраны, куда идти. Затем, следуя их указаниям, пройти по длинному коридору до комнаты с вывеской «Обслуживание физических лиц». Затем ждете в очереди, задаете свой вопрос, и вас отсылают обратно к охране, чтобы спросить, где находится отдел пластиковых карт. А потом охранник говорит, что в банк нужно звонить по телефону, а ему не разрешается разговаривать с клиентами».

«Дизайн отделения очень хорошо продуман – между отдельными зонами есть четкие границы, и каждая из них четко обозначена. Там удобная мебель и есть напитки: кофе, чай и вода. Посетить этот банк было очень приятно».

Таблица 13. Категория «Предложение»: «Индекс впечатления клиента – 2010», ЦВЕ

Россия			Украина	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Альфа-Банк	4.45	УкрСиббанк	4.60
2	БАНК УРАЛСИБ	4.09	ВТБ	4.36
3	Райффайзенбанк	4.08	ПУМБ	4.33
4	Banca Intesa	4.08	VAB Банк	4.26
5	ВТБ 24	3.97	Дельта Банк	4.26
6	BSGV	3.92	ОТП Банк	4.22
7	Ситибанк	3.88	Кредитпромбанк	4.06
8	Абсолют Банк	3.88	Ерсте Банк	4.04
9	НОМОС-Банк	3.70	Piraeus Bank	4.02
10	Росбанк	3.66	Альфа-Банк	3.96
11	Промсвязьбанк	3.62	Raiffaisen Bank Aval	3.94
12	МДМ Банк	3.60	Universal Bank	3.90
13	Национальный банк «ТРАСТ»	3.60	Банк Кредит Днепр	3.84
14	Пробизнесбанк	3.58	ПриватБанк	3.84
15	Московский кредитный банк	3.56	Банк Форум	3.70
16	СМП Банк	3.53	Укрсоцбанк	3.66
17	Сбербанк	3.52	Сбербанк России	3.64
18	ЮниКредит Банк	3.51	ИНДЭКС-БАНК	3.54
19	Банк «Русский Стандарт»	3.50	Банк «Финансы и Кредит»	3.54
20	Банк Москвы	3.46	Ukreksimbank	3.54
21	Собинбанк	3.40	Swedbank	3.52
22	МБРР	3.40	Укргазбанк	3.36
23	Русь-Банк	3.38	Банк ПИВДЕННЫЙ	3.32
24	Юниаструм Банк	3.33	Донгорбанк	3.30
25	ТрансКредитБанк	3.30	Правэкс-Банк	3.26
26	Кредит Европа Банк	3.27	Хрещатик	3.04
27	Мастер-Банк	3.24	Кредобанк	3.00
28	БИНБАНК	3.22	Родовид Банк	2.90
29	Банк «Хоум Кредит»	3.20	Проминвестбанк	2.74
30	Банк «Петрокоммерц»	3.18	Брокбизнесбанк	2.54
31	Банк «Возрождение»	3.13	Ощадбанк	2.23
32	ОТП Банк	3.09		
33	Банк «Союз»	3.05		
34	Газпромбанк	3.05		
35	Банк ЗЕНИТ	3.03		
36	Московский Индустриальный Банк	2.80		
37	Восточный экспресс банк	2.73		
38	GE Money Bank	2.73		
39	Банк «ГЛОБЭКС»	2.66		
40	Транскапиталбанк	2.45		
41	Совкомбанк	2.35		

Чешская Республика			Словакия	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Raiffeisenbank	4.56	VUB	3.83
2	UniCredit Bank	4.16	Tatrabanka	3.81
3	mBank	4.15	UniCredit Bank	3.74
4	Ceska Sporitelna	4.06	Slovenska sporitelna	3.60
5	GE Money Bank	4.00	OTP Banka	3.53
6	Komercni banka	3.95	Dexia banka	3.47
7	CSOB	3.77	Volksbank	3.14
8	Volksbank CZ	3.58	CSOB	3.14
9	Citibank	3.13		
10	Postovni sporitelna	3.10		

КОММЕНТАРИИ «ТАИНСТВЕННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ»:

«Консультант пытался убедить меня приобрести кредитную карту, хотя я много раз говорил, что она мне не нужна».

«Менеджер не проявляла особого интереса к клиентам. Она ответила на мои вопросы, но не сделала ничего, чтобы узнать о моих потребностях».

«Банк пытается выстроить долгосрочные взаимоотношения с клиентами, предлагая им дополнительные продукты и услуги, которые обеспечивают комплексное решение в соответствии с их потребностями».

«Сотрудник банка порекомендовал обратиться в другой банк и не попытался предложить мне решения или банковские продукты, которые отвечали бы моим потребностям».

«Сотрудники банка заняты только обработкой операций. Они не предлагают клиентам каких-либо продуктов и не занимаются продажами».

«На все уходит очень много времени, даже если вам всего лишь нужно просто проконсультироваться».

Таблица 14: Категория «Культура»: «Индекс впечатления клиента – 2010», ЦВЕ

Россия			Украина	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Banca Intesa	4.48	ВТБ	4.74
2	Альфа-Банк	4.42	Ерсте Банк	4.62
3	Московский кредитный банк	4.31	ОТП Банк	4.56
4	МДМ Банк	4.28	VAB Банк	4.42
5	Райффайзенбанк	4.26	Raiffaisen Bank Aval	4.42
6	Ситибанк	4.26	ПУМБ	4.39
7	ВТБ 24	4.20	УкрСиббанк	4.34
8	Абсолют Банк	4.18	Piraeus Bank	4.28
9	Пробизнесбанк	4.13	Universal Bank	4.24
10	БАНК УРАЛСИБ	4.04	Сбербанк России	4.14
11	BSGV	4.00	Swedbank	4.14
12	МБРР	3.95	Альфа-Банк	4.12
13	НОМОС-Банк	3.93	Укрсоцбанк	4.06
14	Промсвязьбанк	3.92	Банк «Финансы и Кредит»	3.94
15	ЮниКредит Банк	3.81	Банк Кредит Днепр	3.94
16	Национальный банк «ТРАСТ»	3.78	Кредитпромбанк	3.86
17	Восточный экспресс банк	3.60	ИНДЭКС-БАНК	3.86
18	Сбербанк	3.57	Банк Форум	3.68
19	Юниаструм Банк	3.54	Донгорбанк	3.67
20	Росбанк	3.49	Укрэксимбанк	3.64
21	СМП Банк	3.47	Банк ПИВДЕННЫЙ	3.62
22	БИНБАНК	3.46	Дельта Банк	3.46
23	Банк «Русский Стандарт»	3.45	Правэкс-Банк	3.40
24	Банк Москвы	3.43	Укргазбанк	3.36
25	Русь-Банк	3.35	Хрещатик	3.34
26	Банк «Петрокоммерц»	3.33	ПриватБанк	3.24
27	Банк «Хоум Кредит»	3.28	Кредобанк	3.14
28	Банк ЗЕНИТ	3.25	Проминвестбанк	3.00
29	Банк «Союз»	3.25	Родовид Банк	2.94
30	Кредит Европа Банк	3.20	Брокбизнесбанк	2.78
31	Мастер-Банк	3.20	Ощадбанк	2.35
32	Банк «Возрождение»	3.18		
33	Московский Индустриальный Банк	3.12		
34	Банк «ГЛОБЭКС»	3.10		
35	Собинбанк	3.10		
36	Газпромбанк	3.10		
37	ОТП Банк	3.09		
38	ТрансКредитБанк	3.08		
39	Совкомбанк	2.85		
40	Транскапиталбанк	2.78		
41	GE Money Bank	2.65		

Чешская Республика			Словакия	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Raiffeisenbank	4.69	Tatrabanka	4.36
2	Komercni banka	4.18	VUB	4.33
3	UniCredit Bank	4.14	UniCredit Bank	4.12
4	mBank	3.95	Slovenska sporitelna	3.97
5	Ceska Sporitelna	3.88	OTP Banka	3.85
6	GE Money Bank	3.80	Dexia banka	3.63
7	CSOB	3.78	Volksbank	3.50
8	Volksbank CZ	3.60	CSOB	3.00
9	Citibank	3.57		
10	Postovni sporitelna	3.06		

КОММЕНТАРИИ «ТАИНСТВЕННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ»:

«Взаимодействие было столь приятным, что я определенно могу рекомендовать этот банк друзьям».

«Мне пришлось прождать полчаса, пока сотрудница обсуждала по телефону личные дела. А когда она закончила, она даже на меня не посмотрела».

«Банк пытается позиционировать себя как надежного консультанта, но сотрудники общаются с клиентами без всякого энтузиазма».

«Сотрудники банка сразу обращают внимание на вошедшего клиента».

«Сотрудники выглядят и ведут себя очень профессионально и придерживаются корпоративного стиля одежды».

«Совершенно ясно, что в банке есть стандарты обслуживания клиентов».

«Консультант дал мне свою визитку и сказал, что я могу звонить ему с любыми вопросами».

Таблица 15: Эффективность продаж: «Индекс впечатления клиента – 2010», ЦВЕ

Россия			Украина	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
1	Banca Intesa	3.38	ВТБ	3.80
2	Альфа-Банк	3.25	Piraeus Bank	3.60
3	ВТБ 24	3.17	ОТП Банк	3.50
4	Ситибанк	3.10	УкрСиббанк	3.45
5	Московский кредитный банк	3.00	Ерсте Банк	3.20
6	Национальный банк «Траст»	3.00	Сбербанк России	3.10
7	Промсвязьбанк	2.90	Raiffaisenbank Aval	2.80
8	Абсолют Банк	2.88	ПУМБ	2.75
9	Райффайзенбанк	2.88	VAB Банк	2.70
10	Банк УРАЛСИБ	2.86	Альфа-Банк	2.60
11	МДМ Банк	2.75	Кредитпромбанк	2.60
12	МБРР	2.75	Банк Кредит Днепр	2.60
13	Пробизнесбанк	2.63	Universal Bank	2.50
14	BSGV	2.40	Укрсоцбанк	2.40
15	ЮниКредит Банк	2.38	ИНДЭКС-БАНК	2.40
16	НОМОС-Банк	2.00	Swedbank	2.30
17	Банк Москвы	2.00	Дельта Банк	2.20
18	БИНБАНК	1.90	Банк Форум	2.00
19	Юниаструм Банк	1.88	Банк «Финансы и Кредит»	1.90
20	Сбербанк	1.80	Укрэксимбанк	1.90
21	Банк «Русский Стандарт»	1.75	Банк ПИВДЕННЫЙ	1.90
22	ОТП Банк	1.71	Укргазбанк	1.90
23	Банк «ГЛОБЭКС»	1.70	Кредобанк	1.70
24	СМП Банк	1.67	Правэкс-Банк	1.70
25	Банк «Хоум Кредит»	1.63	Родовид Банк	1.70
26	Банк ЗЕНИТ	1.63	Хрещатик	1.50
27	Собинбанк	1.63	Донгорбанк	1.40
28	Московский Индустриальный Банк	1.58	ПриватБанк	1.23
29	Банк «Возрождение»	1.50	Брокбизнесбанк	1.20
30	Банк «Союз»	1.50	Проминвестбанк	0.80
31	ТрансКредитБанк	1.50	Ощадбанк	0.27
32	Росбанк	1.44		
33	Газпромбанк	1.38		
34	Банк «Восточный экспресс»	1.38		
35	Русь-Банк	1.25		
36	Мастер-Банк	1.13		
37	Кредит Европа Банк	1.08		
38	Банк «Петрокоммерц»	1.00		
39	Транскапиталбанк	1.00		
40	Совкомбанк	0.88		
41	GE Money Bank	0.63		

Чешская Республика			Словакия	
Место	Название банка	Балл	Название банка	Балл
	Raiffeisenbank	4.06	Tatrabanka	2.69
	Komercni banka	3.42	VUB	2.44
	GE Money Bank	3.33	UniCredit Bank	2.28
	Ceska Sporitelna	3.21	Slovenska sporitelna	2.00
	UniCredit Bank	2.79	OTP Banka	2.00
	CSOB	2.60	Dexia banka	1.83
	mBank	2.25	CSOB	1.50
	Volksbank CZ	2.00	Volksbank	1.50
	Citibank	2.00		
	Postovni sporitelna	1.25		

КОММЕНТАРИИ «ТАИНСТВЕННЫХ ПОКУПАТЕЛЕЙ»:

«Персонал обращался со мной как с ценным клиентом, и все они проявляли большую гибкость. Они поняли, что мне нужно, и предложили мне оптимальное решение, а также дополнительные услуги».

«Менеджер по продажам плохо знал предлагаемые продукты. Чтобы найти ответы, ему пришлось зайти на сайт банка».

«Консультант по продажам спросил меня, каким образом я буду пользоваться картой, и предложил отличное решение для тех, кто часто путешествует по Европе. Очень хорошо организованные продажи и обслуживание».

«Сотрудник вел себя мило и вежливо, но он не пытался убедить меня взять кредит, который был мне интересен. Он даже предложил мне обратиться в другой банк».

«Сотрудница банка не захотела меня проконсультировать. Она сказала мне, что в ее обязанности это не входит, и не потрудилась объяснить мне, к кому именно мне нужно обратиться. Я хотел задать вопрос по конкретному продукту, но никто не захотел со мной разговаривать».

«Выбирая решение, отвечающее моим потребностям, я получил профессиональную консультацию. Мне также предложили дополнительные услуги для моего удобства. Я буду рекомендовать этот банк своим друзьям».

О НАС PwC

PwC 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 161 000 сотрудников глобальной сети фирм PwC в 154 странах мира объединяют свои идеи, опыт и решения, чтобы разработать новые подходы и дать клиентам практические советы.

PwC – это бренд, под которым осуществляют свою деятельность и оказывают услуги фирмы, входящие в глобальную сеть PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL). Вместе взятые, эти фирмы образуют глобальную сеть PwC. Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом и не выступает в качестве агента 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.

Россия
Джеффри Николсон
Руководитель консультационной практики
geoffrey.nicholson@ru.pwc.com

Сергей Костриков
Партнер, консультационные услуги финансовому сектору
sergei.kostrikov@ru.pwc.com

Украина
Владимир Демушкин
Руководитель отдела по предоставлению аудиторских услуг финансовому сектору
vladimir.demushkin@ua.pwc.com

Чешская Республика
Крис Барретт
Руководитель отдела по предоставлению консультационных услуг финансовому сектору в регионе ЦВЕ
c.barrett@cz.pwc.com

Словакия
Юрай Тучный
Партнер, консультационные услуги компаниям финансового сектора
juraj.tucny@sk.pwc.com

О НАС Senteo Inc.

Senteo – это международная консультационная компания с офисами в Швейцарии, испании, США, Великобритании и России. Компания Senteo работала с клиентами из более чем 30 стран, помогая им планировать, реализовывать, оценивать и вести бизнес с акцентом на создание положительного потребительского впечатления. Работая с банками, предприятиями розничной торговли, ресторанами, консультационными фирмами, телекоммуникационными компаниями, торговыми центрами и другими клиентами, компания Senteo помогла им добиться такого повышения объемов продаж, прибыльности и лояльности клиентов, которое раньше считалось недостижимым. К числу клиентов Senteo относятся такие глобальные компании, как Nike, Citibank, BNP Paribas, Renault, Marks & Spencer, Wembley Stadium, Vodafone, ING, Deutsche Bank, CB Richard Ellis и другие.

За дополнительной информацией о компании Senteo и методике проведенного исследования обращайтесь на сайт www.senteo.net.

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

Том Мусиян
Управляющий директор
Координатор работ по проведению исследования
tom.mouhsian@senteo.net

www.pwc.com
www.senteo.net

© 2011 PwC and Senteo Inc. Все права защищены. Не подлежит дальнейшему распространению без согласия PwC. Под «PwC» понимается сеть фирм PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) или, в зависимости от контекста, определенные фирмы в составе глобальной сети PwC. Каждая фирма сети является самостоятельным юридическим лицом и не выступает в качестве агента PwCIL или любой другой фирмы глобальной 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 глобальной сети не несет ответственность за действия или бездействие любой другой фирмы сети, не может контролировать профессиональные суждения другой фирмы и не может каким-либо образом связать другую фирму глобальной сети или PwCIL какими-либо обязательствами».