



cutting through complexity

Уровень обслуживания клиентов в российских банках: анализ КПМГ

2015 г.

Содержание



1 Введение



2 Основные выводы



4 Клиентские данные в банках: частота сбора, анализ и использование полученной информации

- 6 Использование неструктурированных данных о клиентах
- 7 Использование динамического инструментария при сборе информации о клиентах
- 8 Сбор данных и система регулярной отчетности банка



9 Анализ клиентских данных

- 11 Критерий сегментации клиентов банка и оптимальное количество сегментов



13 Целевой маркетинг/реализация кампаний

- 15 Подход к индивидуальному ценообразованию по предлагаемым продуктам
- 16 Баланс между привлечением новых клиентов и развитием отношений с текущими
- 18 Регулярность проведения кампаний по удержанию клиентов
- 18 Подразделения банка, отвечающие за удержание клиентов и качество их обслуживания
- 19 Связь стандартов по взаимодействию с клиентами и финансовых показателей банка





Введение



Алексей Назаров
Руководитель
Группы стратегического
и операционного консультирования
КПМГ в России и СНГ

В кризисные времена банковская система в числе первых ощущает на себе негативные тенденции. Волатильность на финансовых рынках в ноябре-декабре 2014 года привела к оттоку более 20% депозитов, а повышение ключевой ставки Центральным банком России до 17% годовых сильно снизило привлекательность кредитных продуктов. Однако в ситуации ограниченной возможности привлечения внешнего финансирования из-за наложенных на Российскую Федерацию международных санкций потребители вынуждены приспосабливаться к текущим условиям, да и самим банкам важно удержать пассивную базу.

В такой парадигме критически важным становится качество отношений банка с клиентом, причем именно долгосрочных отношений. К сожалению, клиентоориентированность, так популярная в период бурного роста как источник конкурентного преимущества, часто начинает «забываться» банками, когда наступает кризис. Представители бизнеса отмечают навязчивость банковских предложений в период, когда бизнес растет и деньги не нужны, и отсутствие должного внимания, помощи и оперативности в обработке запросов, когда он в них действительно нуждается.

В результате мы наблюдаем парадокс, когда представители банковского сообщества, решая краткосрочные и, несомненно, важные задачи, забывают о создании долгосрочной стоимости и ценности банков.

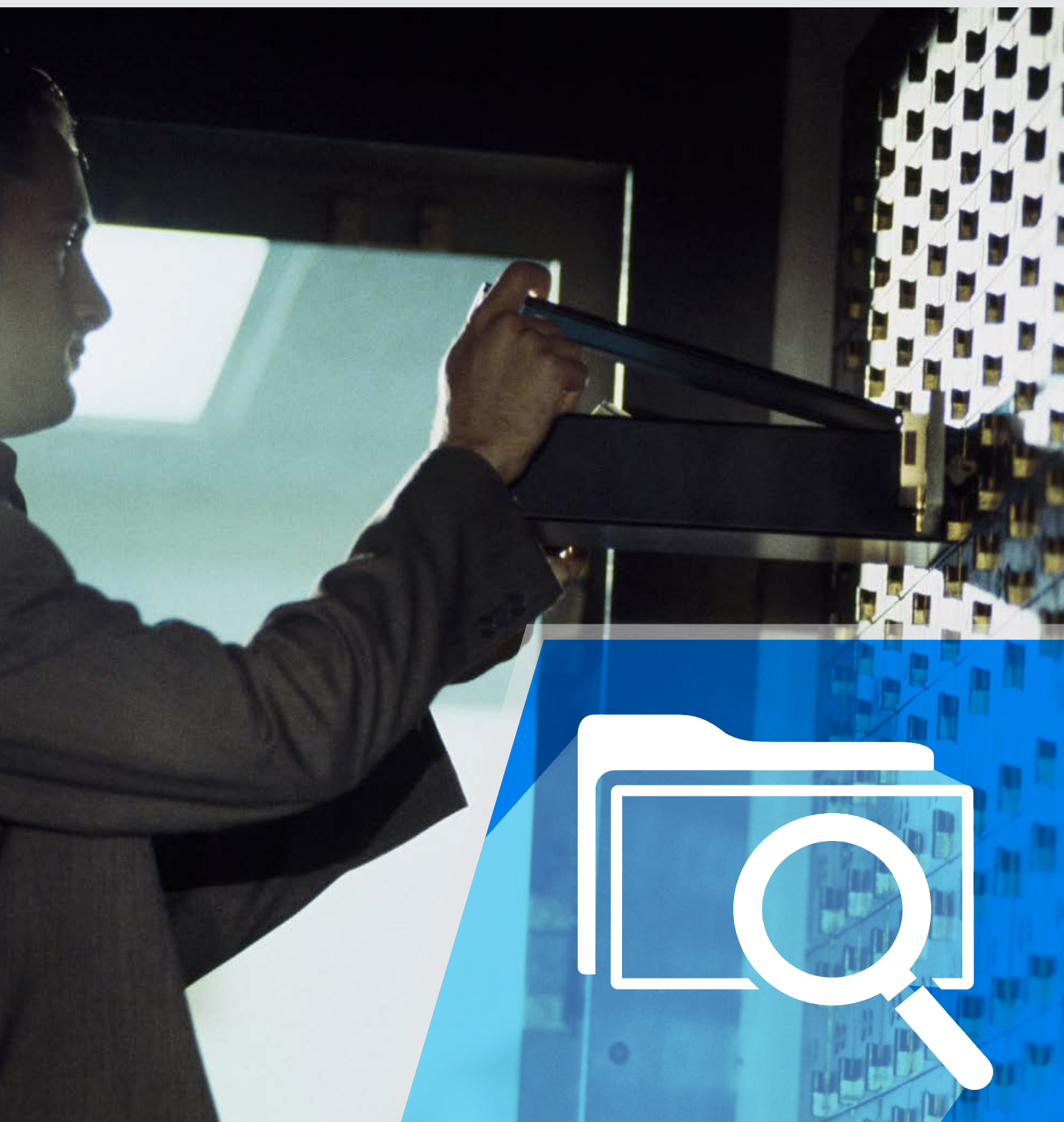
Возможно ли в сегодняшних непростых условиях сохранить фокус на клиента и действительно ли это создает дополнительную стоимость для банка? Наше исследование показывает, что ответ на оба вопроса безусловно положителен.

Несмотря на то что большинство крупнейших российских банков уже полностью или частично выстроили систему сбора и анализа данных по клиенту, трансформация результатов в действия является недостающим звеном. В более чем половине случаев банки не включают оценку своей работы со стороны клиента в систему мотивации сотрудников. Возможно, именно поэтому в период турбулентности банки так быстро забывают о важности построения долгосрочных отношений с клиентом.

Что касается создания ценности, наше исследование показало, что банки, которые используют систему управления ценностью клиентов в целом или ее отдельные элементы, показывают в целом лучшие финансовые результаты по сравнению с теми, кто данные инструменты использует ограниченно или не использует совсем (речь, например, о динамическом инструментарии сбора данных, «лучшем следующем предложении», индивидуальном ценообразовании и т.д.). Важно отметить, что основные показатели (возврат на капитал, доходность по активам) в банках, где внедрены элементы системы управления ценностью, лучше в два и более раз. При этом система может быть средней степени комплексности: так, сбор данных наиболее эффективно проводить не реже, чем раз в месяц, однако популярная в последнее время тема микросегментации пока не находит подтверждения – наилучшие результаты показывают банки, где количество сегментов не более пяти.

Резюмируя, можно смело утверждать, что построение системы управления ценностью клиента и мотивация сотрудников банка на выстраивание долгосрочных отношений показывают свою результативность в России, и банкам не следует забывать об этой деятельности даже в период экономической турбулентности.

Основные выводы



Процесс управления ценностями клиентов, рассматриваемый в нашем исследовании, можно разделить на три этапа, каждый из которых в свою очередь также состоит из соответствующих подпроцессов:



Лучше всего обстоит ситуация со сбором данных. Наибольший недостаток заметен при трансформации результатов анализа данных в конкретные маркетинговые действия и проведение кампаний.

Анализ типовых тенденций в управлении ценностями клиентов показал, что, несмотря на стремление большинства российских банков использовать и применять лучшие практики, эти процессы не всегда носят системный характер и не включают все нужные элементы для достижения необходимого результата. Это говорит о том, что реализация данной стратегии находится на ранних этапах внедрения.

Лучше всего обстоит ситуация со сбором данных. Отсутствие серьезных законодательных ограничений и внедрение новых ИТ-систем позволяют банкам собирать и хранить практически весь спектр информации по взаимодействию с клиентом. Незначительное исключение составляют лишь несколько специфических индексов, измеряющих отношение клиентов, которые применяются в лучших практиках, но недостаточно используются российскими банками.

При рассмотрении основных видов клиентских данных мы обнаружили определенные недостатки в том, каким образом банки используют собранную информацию. Часть этих данных не анализируется, соответственно, по ним не готовятся отчеты, и правление банков, а также все сотрудники внутри организации не получают важную информацию. Таким образом, можно говорить о том, что потенциал имеющихся данных не используется полностью.

Наибольший недостаток заметен при трансформации результатов анализа в конкретные действия по удержанию и активации клиентов. В российских банках почти не используется включение показателей удовлетворенности клиентов в систему мотивации сотрудников, что неизбежно влияет на качество и результаты проводимых кампаний.

Клиентские данные в банках:

частота сбора, анализ и использование полученной информации

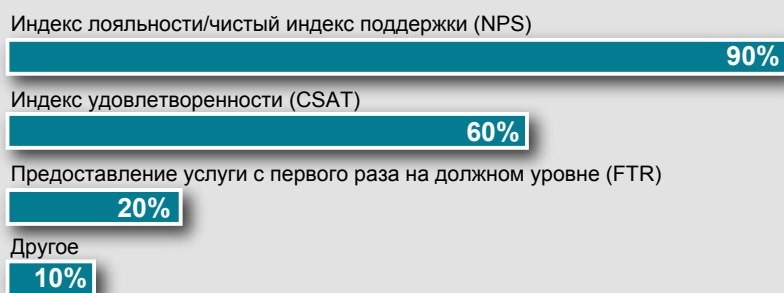
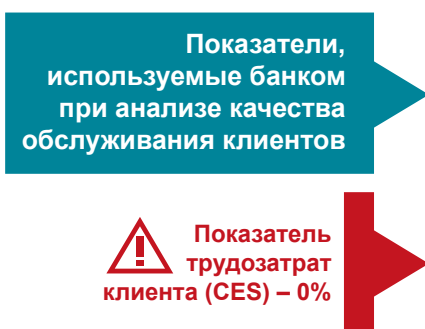


Банки проводят тщательный анализ клиентских данных (включающих историю использования продуктов, платежи и показатели удовлетворенности) ежеквартально. Среди прочих данных анализируются такие показатели, как NPS* (индекс склонности клиента порекомендовать банк знакомым) и CSAT** (индекс удовлетворенности клиента). При этом респонденты отмечают, что не используют такой современный показатель, как CES*** (субъективная оценка клиентом усилий, затраченных на решение своего вопроса – чем ниже этот показатель, тем лучше для банка и наоборот).

Типичный профиль российского банка



Для 60% банков-респондентов характерно совпадение всех указанных признаков.



Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Мы считаем, что банкам стоит обратить внимание на такой показатель, как CES (субъективная оценка клиентом усилий, затраченных на решение своего вопроса).

Банки предпочитают публично заявить о приверженности определенному уровню сервиса, а также создать систему непрерывного обучения соответствующим стандартам качества обслуживания. Тем не менее основная проблема заключается в том, что вышеуказанные показатели все равно не входят в систему мотивации сотрудников фронт-офиса, и поэтому они не работают над их улучшением.

Мы считаем, что банкам стоит обратить особое внимание на такой показатель, как CES, который позволяет в целом оценить оказываемую услугу, например работу ИТ-систем, а не работу отдельных сотрудников, а также больше использовать информацию об уровне удовлетворенности клиентов для определения вознаграждения сотрудников фронт-офиса.

*NPS – Net Promoter Score

**CSAT – Customer Satisfaction Score

***CES – Customer Effort Score

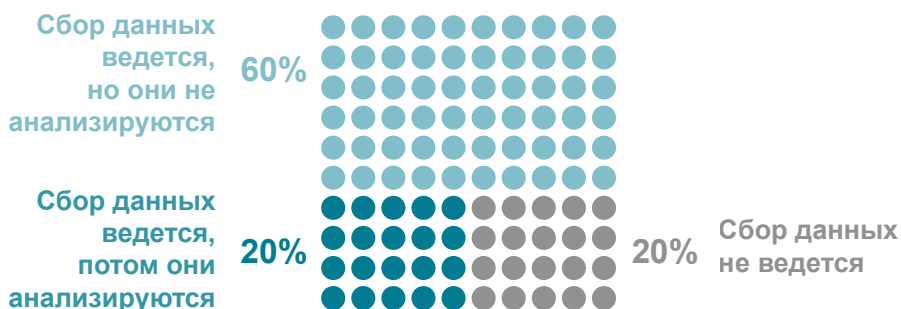


Использование неструктурированных данных о клиентах

Российские банки научились собирать широкий спектр данных о своих клиентах. И если большинство структурированных данных, таких, например, как история контактов с клиентом, как правило обрабатываются, то неструктурированные данные анализируют только 20% респондентов.

Положительного влияния от сбора и использования неструктурированных данных на финансовые результаты опрашиваемых банков не выявлено.

Использование неструктурированных данных



Источник: анализ КПМГ

В ходе нашего исследования мы не выявили какой-либо положительной зависимости между проведением анализа неструктурированных данных и финансовыми показателями соответствующих банков, что может свидетельствовать об ограниченной полезности данного метода или о том, что банки, которые анализируют данные, не применяют в дальнейшем результаты этого анализа.

Международный опыт



Европейские банки имеют опыт использования информации, получаемой либо из внешних источников, либо из внутренних аналитических ресурсов, наряду с базовым набором клиентских данных. Однако банки ЕС сталкиваются с законодательными проблемами. В начале 2015 года ожидается принятие нового закона – General data protection regulation (GDPR), который будет направлен против активного использования неструктурированных данных (таких как комментарии клиента/со-

трудника, жалобы клиента или звонки в колл-центр), а также данных, полученных из социальных сетей и прочих внешних общедоступных ресурсов.

Некоторые финансово-кредитные учреждения пытаются пополнить свои знания о конкретном клиенте за счет данных, получаемых от третьих сторон, в полном соответствии с существующими нормативными/законодательными требованиями в отношении персональных данных.

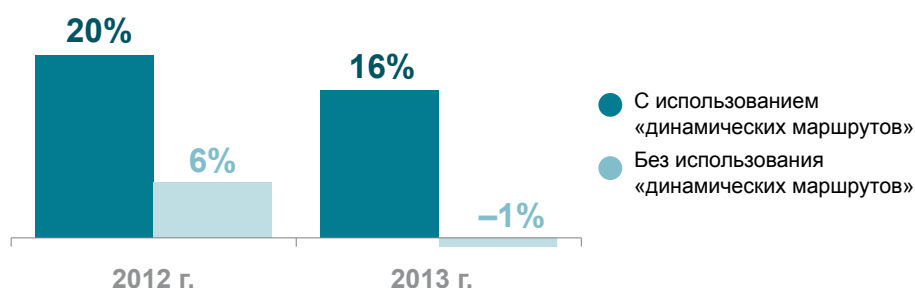


Использование динамического инструментария при сборе информации о клиентах

Немногим больше половины респондентов используют динамический инструментарий для сбора информации о клиентах. Динамический инструментарий – это определение ситуаций и событий во взаимодействии клиентов с банком, при котором клиент прекращает действия по дальнейшему приобретению банковских услуг. В динамический инструментарий входят, например, такие определения, как «маршруты клиентов» – стандартные маршруты, по которым движутся разные типы клиентов по банку, и «моменты истины» – потенциально проблемные ситуации, когда будущая лояльность клиента в значительной степени зависит от действий персонала банка.

Использование динамического инструментария позволяет значительно увеличить возврат на вложенный капитал.

Средний возврат на капитал в 2012–2013 гг.



Источник: анализ КПМГ.

Банкам, которые считают розничный бизнес одним из приоритетов своего развития, необходимо внедрить динамический инструментарий для повышения отдачи на капитал.

Международный опыт



Динамический инструментарий используется мало. Методы сбора данных могут быть различными, но чаще всего используются контрольный звонок клиенту после его визита в отделение банка по поводу проблемы и проведение контрольных действий.



Сбор данных и система регулярной отчетности банка

Наличие системы регулярной отчетности (ежемесячно и чаще) позитивно влияет на динамику операционных показателей.

Сбор информации по отношениям с клиентами должен быть отражен в системе отчетности, которая позволяет понять влияние уровня взаимоотношений с клиентами на показатели рентабельности банка. Согласно результатам нашего исследования, наличие системы регулярной отчетности позитивно влияет на динамику операционных показателей, однако банкам следует выдерживать соотношение эффекта от наличия этой системы и затрат на ее содержание.

Регулярность исследования уровня удовлетворенности клиентов

0% Ежегодно

Раз в полгода

10%

Ежеквартально и чаще

90%

0% Банк не проводит подобных исследований

Периодичность отчетности, предоставляемой правлению банка

Еженедельно

10%

Ежемесячно

90%

Ежеквартально

30%

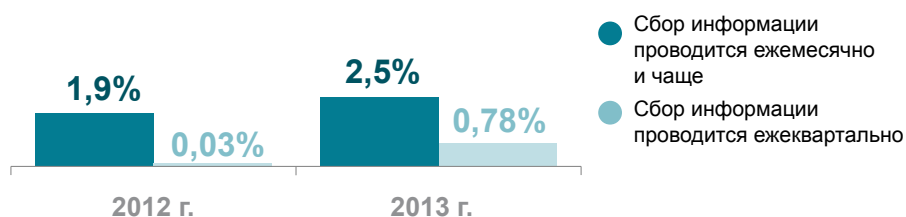
По требованию

30%

Примечание: Сумма ответов превышает 100%, так как респондентам можно было выбрать одновременно несколько вариантов.

Регулярная отчетность о рентабельности бизнеса, содержащая информацию об уровне удовлетворенности клиентов, повышает качество управленческих решений. Большинство банков-респондентов понимают это, что отражается на их доходности по активам.

Положительное влияние регулярности сбора информации на средневзвешенную доходность по активам, %



Источник: анализ КПМГ.



Анализ клиентских данных



Отсутствие расчета вероятности покупки следующего продукта приводит к тому, что потенциал собираемых данных не используется, а возможный объем продаж сотрудников фронт-офиса снижается.

Типичный профиль российского банка



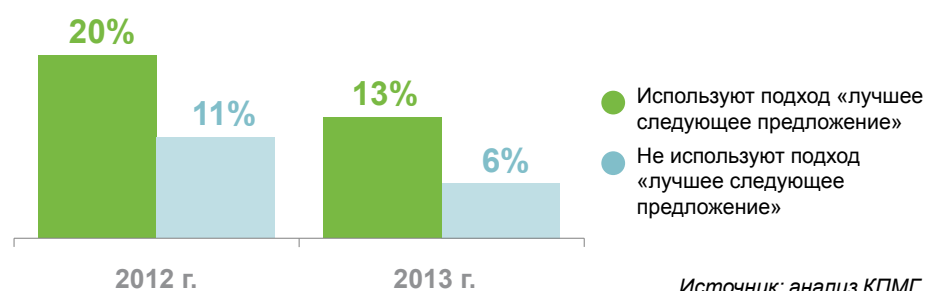
Для 60% банков-респондентов характерно совпадение всех указанных признаков.

Все участники нашего исследования отметили, что собирают и анализируют статистику по всем отзывам и претензиям, поступающим в банк. Всех этих данных достаточно для использования такого эффективного инструмента, как расчет вероятности покупки следующего продукта, который может предложить клиенту сотрудник фронт-офиса. Но при этом большинство респондентов этот инструмент не используют.

При разработке новых продуктов сотрудники мидл-офиса учитывают негативные факторы, влияющие на уровень удовлетворенности клиентов, например навязчивая рекламная кампания. Однако во время дальнейшего обучения сотрудников фронт-офиса, в том числе новым продуктам, индивидуальному подходу к имеющимся клиентам, не уделяется достаточного внимания, что в итоге не позволяет увеличивать долю этих клиентов в портфеле банка. Как правило, текущие клиенты банка имеют более низкую стоимость риска, что положительно отражается на доходности капитала респондентов, использующих подход «лучшее следующее предложение».

Для увеличения доходности своего бизнеса банкам необходимо больше обучать сотрудников фронт-офиса индивидуальному подходу, основанному на вероятности продажи существующим клиентам различных продуктов.

Средний возврат на капитал в 2012–2013 гг.



Источник: анализ КПМГ.



Критерий сегментации клиентов банка и оптимальное количество сегментов

Наблюдаемый подход по расчету экономической ценности клиента у респондентов пока отстает от международного опыта. Для расчета показателей экономической ценности клиента большая часть респондентов (60%) используют данные о его доходе, а также поведенческие факторы по его взаимодействию с банком, в то время как в международном опыте используют более комплексный подход.

Критерии сегментации клиентов



Источник: анализ КПМГ.

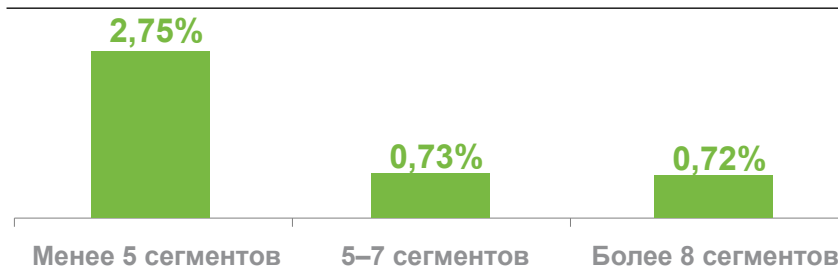
Международный опыт



Международный опыт показывает, что сегодня на рынке есть тенденции к изменению общего подхода к сегментации клиентов и разработке критериев для выделения новых сегментов. К сегментации стал применяться многофакторный подход, при котором необходимо учитывать не только ценность клиента, но также его поведение, качество и прочность отношений с ним, профиль рисков и другие значимые аспекты.

Лучшие практики предполагают выделение около 5 сегментов среди клиентской базы. Выбор небольшого количества сегментов (меньше 5) косвенно также подтверждается более высокими уровнями ROAA* (рентабельность активов) соответствующих банков.

Средневзвешенная доходность по активам



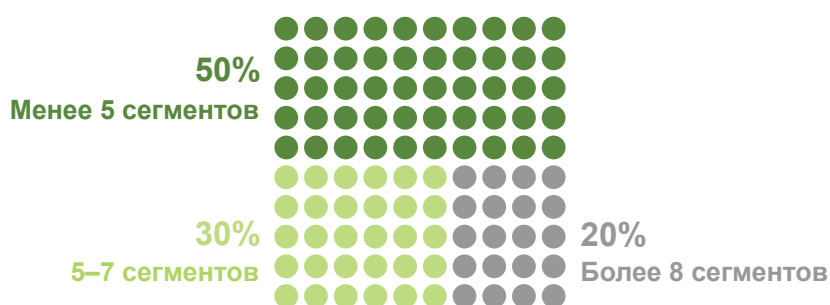
Источник: анализ КПМГ.

Респонденты, которые, управляя взаимодействием с клиентами, выделяют до 5 сегментов в клиентской базе, показали средневзвешенную доходность по активам выше, чем респонденты с большим количеством сегментов.

Размер сегмента должен быть достаточным, чтобы оправдывать разработку отдельной стратегии/каналов взаимодействия для него. При этом критерии сегментации должны четко отделять один сегмент от другого, и границы сегментов не должны пересекаться (например место проживания или возраст).

Результаты нашего исследования подтверждают, что респонденты также не видят пользы в излишней микросегментации, и большинство использует до 5 сегментов.

Количество выделяемых банком сегментов



Источник: анализ КПМГ.

*ROAA – Return on average assets



Международный опыт



Международный опыт также говорит о том, что нет необходимости существенно усложнять систему сегментации и увеличивать число выделяемых сегментов. Большое количество банков и других финансовых учреждений по-прежнему используют модель простой сегментации клиентов на основе уровня доходов, однако при этом у них могут возникать проблемы с точностью результатов сегментации.

Целевой маркетинг/ реализация кампаний



Типичный профиль российского банка



Для 50% банков-респондентов характерно совпадение всех указанных признаков.

В конечном счете удовлетворенность клиентов значительно не влияет на систему мотивации сотрудников фронт-офиса.

Совокупность данных, собираемых банками, используется (или находится в процессе внедрения) для индивидуального ценообразования по продуктам и услугам для клиентов, а затем все это включается в состав программы обучения сотрудников фронт-офиса.

С одной стороны, большинство респондентов отмечают, что в их банках более 80% жалоб урегулируются в день обращения, и это можно считать хорошим результатом. С другой стороны, в конечном счете удовлетворенность клиентов значительно не

влияет на систему мотивации сотрудников фронт-офиса. То есть сотруднику неважно, чтобы клиент остался доволен даже после столь быстрого удовлетворения своей жалобы, для него главное выполнить условный показатель – работает так называемая «палочная система».

По мнению КПМГ, отсутствие связи с мотивацией сотрудников фронт-офиса является значительным недостатком системы управления ценностью клиентов у большинства респондентов, и его устранению необходимо уделить особое внимание.



Подход к индивидуальному ценообразованию по предлагаемым продуктам

Немногим более половины респондентов внедрили подход к индивидуальному ценообразованию продуктов, основанный на рисках конкретного клиента. При этом такие показатели, как административные затраты, затраты на фондирование, риски и капитальные затраты, не учитываются.

Полный расчет стоимости для более качественного индивидуального ценообразования можно получить, внедрив систему расчета себестоимости по активностям (Activity Based Costing). Несмотря на то что данная система частично уже используется в отдельных банках-респондентах, в основном она применяется для оптимизации затрат, а не расчета полной себестоимости отдельных продуктов.

Влияние индивидуального подхода к ценообразованию на средневзвешенную доходность по активам



Источник: анализ КПМГ.

Банкам необходимо продолжить работу по увеличению числа индивидуальных компонентов себестоимости каждого продукта, а также увеличить точность их расчета для более гибкого и конкурентного ценообразования.





Баланс между привлечением новых клиентов и развитием отношений с текущими

Российские банки мало используют развитие отношений с существующими клиентами для продажи им нескольких продуктов (например, посредством перекрестных/дополнительных продаж), уделяя первоочередное внимание привлечению новых клиентов. Как правило, существующим клиентам предлагается не более одного-двух дополнительных продуктов.

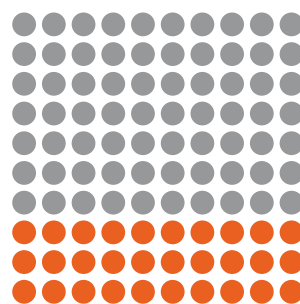
Недавнее вступление в силу закона об обязанности работодателя следовать пожеланию сотрудников о перечислении оплаты труда в предпочитаемые банки должно сделать взаимоотношения банка и клиентов более долгосрочными и комплексными по предлагаемым продуктам.

Большинство участников исследования (70%) отметили, что проводят детальный анализ клиентских данных для удержания существующих клиентов и выявления клиентов, активность которых можно возобновить.

Все участники исследования утверждают, что в их банках определены факторы, которые могут повлиять на уход клиента или переход его в статус неактивного, однако перечень этих факторов обновляется регулярно лишь у 30% участников

В банке определены и постоянно отслеживаются факторы, влияющие на уход клиента или его переход в статус неактивного

Определены, но обновляются 70% нерегулярно



30% Определены и регулярно обновляются

Источник: анализ КПМГ.

Международный опыт

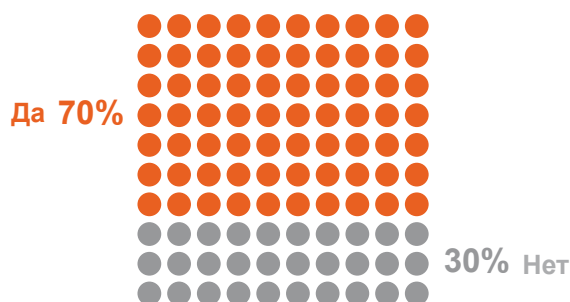


Качество обслуживания как основной движущий фактор защиты клиента, прибыльности сотрудничества с ним и его лояльности к банку является основной темой для банков, независимо от их положения на рынке, и оказывает ключевое влияние на анализ основных факторов и тенденций в настоящее время.

В то же самое время использование инструментов анализа основных факторов и тенденций роста клиентской базы и защиты от оттока клиентов (привлечение новых клиентов,

активация неактивных клиентов, увеличение доходности по клиенту, а также управление оттоком клиентов) колеблется среди приоритетов в зависимости от конкретного рынка и положения конкретного банка на рынке.

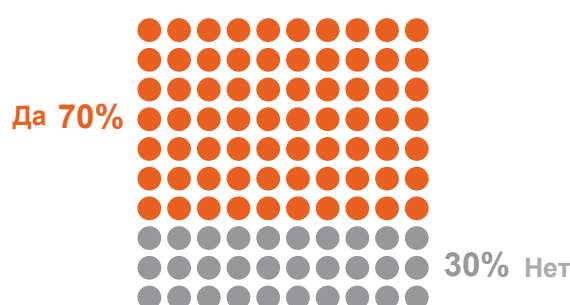
Банк опирается на персональные клиентские значения вероятности покупки продукта



Источник: анализ КПМГ.

Большинство респондентов понимают необходимость развития отношений с существующими клиентами и проводят детальный анализ персональных данных как для продажи новых продуктов, так и для управления оттоком клиентов.

Банк использует клиентскую аналитику для управления оттоком



Источник: анализ КПМГ.

Тенденции 2014 года показывают, что все больший акцент необходимо делать на поддержании отношений с существующими клиентами и продаже им большего числа продуктов. Если раньше в розничном кредито-

вании значительные расходы по невозврату задолженности новым клиентам можно было компенсировать высокими ставками по выдаваемым кредитам, то сегодня опережающий рост просроченной задолженности

должен побудить банки больше сконцентрироваться на удержании «хороших» клиентов. Увеличение продаж по существующей клиентской базе уже сейчас достигается меньшими затратами.





Регулярность проведения кампаний по удержанию клиентов

Международный опыт



В настоящее время разрабатываются инициативы по повышению качества обслуживания и программы формирования лояльности клиентов для проактивного снижения оттока клиентов, хотя у многих европейских банков по-прежнему отсутствует эффективный консолидированный подход к управлению ценностью и оттоком клиентов по тому или иному продукту, как и упредительная деятельность по удержанию клиентов.

Наше исследование показало, что непрерывное проведение кампаний по удержанию клиентов и активации не-

активных клиентов обеспечивает более высокий уровень активов в расчете на одного сотрудника.

Проведение кампаний по удержанию клиентов влияет на активы на одного сотрудника, млн руб.



Источник: анализ КПМГ.



Подразделения банка, отвечающие за удержание клиентов и качество их обслуживания

С точки зрения организации работы по удержанию, создание централизованного подразделения (централизованное CRU – Customer Retention Unit) может увеличить уровень прироста активов в расчете на одного со-

трудника, однако результаты нашего исследования не позволяют подтвердить или опровергнуть это с точки зрения влияния на финансовые результаты. Лишь половина респондентов указали, что в их банках есть еди-

ное подразделение, отвечающее за эту деятельность, в остальных случаях подобная работа проводится либо отдельными группами сотрудников внутри бизнес-подразделений, либо неспециализированным персоналом.

Международный опыт



Международный опыт не представляет большого количества примеров эффективного построения работы по удержанию клиентов. В большинстве европейских банков удержание клиентов осуществляется на пассивной основе или в качестве реакции на отток клиентов. Проблемы оттока клиентов обычно решают сотрудники фронт-офиса.

Они действуют при поддержке небольшой специально выделенной группы по удержанию клиентов, которая часто является частью колл-центра. Однако во многих случаях функции снижения оттока клиентов по продукту и/или удержания активных клиентов по различным причинам отсутствуют.

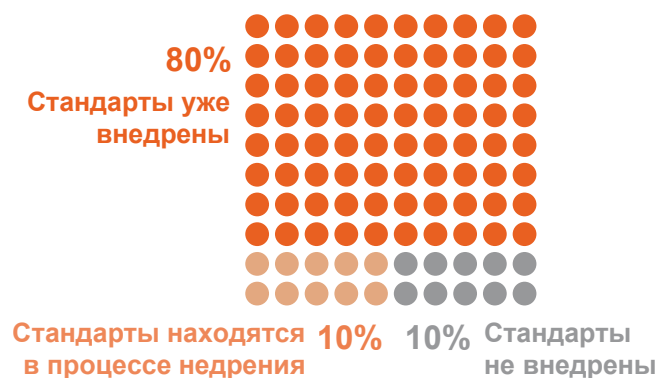


Связь стандартов по взаимодействию с клиентами и финансовых показателей банка

Наш анализ не выявил ухудшения финансовых показателей у тех банков, которые не внедрили стандарты по взаимодействию с клиентами.

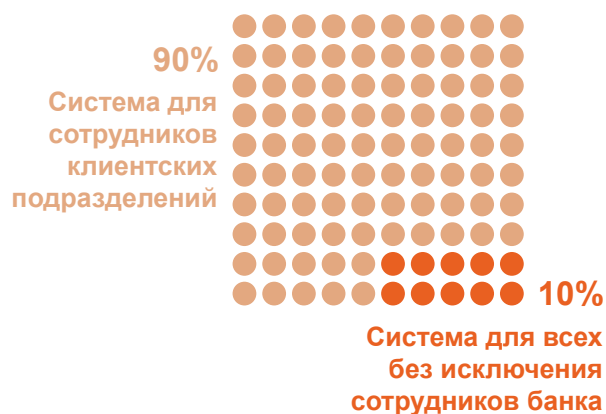
80% участников исследования отметили, что в их банках разработаны и внедрены специальные стандарты для сотрудников. Сравнение финансовых результатов банков, внедривших стандарты, с банками, которые еще не внедрили эти стандарты, не показало лучшие финансовые показатели у первых. Отсутствие связи с финансовыми показателями может говорить о некоторой формальности в их принятии.

Наличие стандартов обслуживания для сотрудников, взаимодействующих с клиентами



Источник: анализ КПМГ.

Наличие системы обучения сотрудников стандартам качества обслуживания



Источник: анализ КПМГ.



Контакты:



Марина Малютина

**Руководитель практики по работе
с финансовыми учреждениями**

Партнер

T: +7 (495) 937 4477

E: mmalyutina@kpmg.ru



Алексей Назаров

**Стратегическое и операционное
консультирование**

Директор

T: +7 (495) 937 4477

E: anazarov@kpmg.ru



Алексей Медников

**Стратегическое и операционное
консультирование**

Заместитель директора

T: +7 (495) 937 4477

E: amednikov@kpmg.ru

kpmg.ru

Информация, содержащаяся в настоящем документе, носит общий характер и подготовлена без учета конкретных обстоятельств того или иного лица или организации. Хотя мы неизменно стремимся представлять своевременную и точную информацию, мы не можем гарантировать того, что данная информация окажется столь же точной на момент получения или будет оставаться столь же точной в будущем. Предпринимать какие-либо действия на основании такой информации можно только после консультаций с соответствующими специалистами и тщательного анализа конкретной ситуации.

© 2015 ЗАО «КПМГ», компания, зарегистрированная в соответствии с законодательством Российской Федерации, член сети независимых фирм КПМГ, входящих в ассоциацию KPMG International Cooperative ("KPMG International"), зарегистрированную по законодательству Швейцарии. Все права защищены.

KPMG, логотип KPMG и слоган "cutting through complexity" являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками ассоциации KPMG International.