

# ИЗМЕНЕНИЕ КЛИЕНТСКИХ ПРЕДПОЧТЕНИЙ В ЦИФРОВУЮ ЭРУ: КАК РЕАГИРОВАТЬ ТРАДИЦИОННЫМ БАНКОВСКИМ ИГРОКАМ

16 НОЯБРЯ 2016

Руслан Мавлиханов  
[ruslan.mavlikhanov@oliverwyman.com](mailto:ruslan.mavlikhanov@oliverwyman.com)

# Содержание

1. Каковы основные цифровые тренды, меняющие индустрию розничных финансовых услуг?
2. Результаты опроса – каковы ожидания российских банковских клиентов?
3. Что делать банкам?

Раздел 1

Каковы основные цифровые тренды, меняющие индустрию розничных финансовых услуг?

# Определенные цифровые тренды в значительной степени изменяют операционные и бизнес модели финансовых институтов



## Клиенты

- Изменение клиентских предпочтений и новые ожидания от поставщиков финансовых услуг



## Новая конкуренция

- Агрегация предложения (от различных поставщиков продуктов и сервисов)
- Избавление от посредников / marketplaces
- Агрегация цепочек создания стоимости / новые экосистемы



## Новые возможности

- Модуляризация банковских услуг / открытая платформа (API solutions)
- Следующий уровень использования данных и аналитики

Раздел 2

Результаты опроса – каковы  
ожидания российских банковских  
клиентов?

Мы провели исследование<sup>1</sup>, которое показало значительный рост важности цифровых компетенций в борьбе за российского потребителя

- Возросший спрос на цифровые взаимодействия / банковские продукты
- Молодое поколение более требовательно и менее лояльно
- Лучший клиентский опыт наблюдается в цифровых каналах
- Клиенты готовы переходить в банки с более продвинутым цифровым функционалом
- Клиенты цифровых банков показывают большую удовлетворенность
- Клиенты цифровых банков с большим желанием делятся позитивным банковским опытом со своими друзьями и родственниками
- Более частые взаимодействия / контакты с клиентами в цифровых каналах создают больше возможностей для кросс-продаж



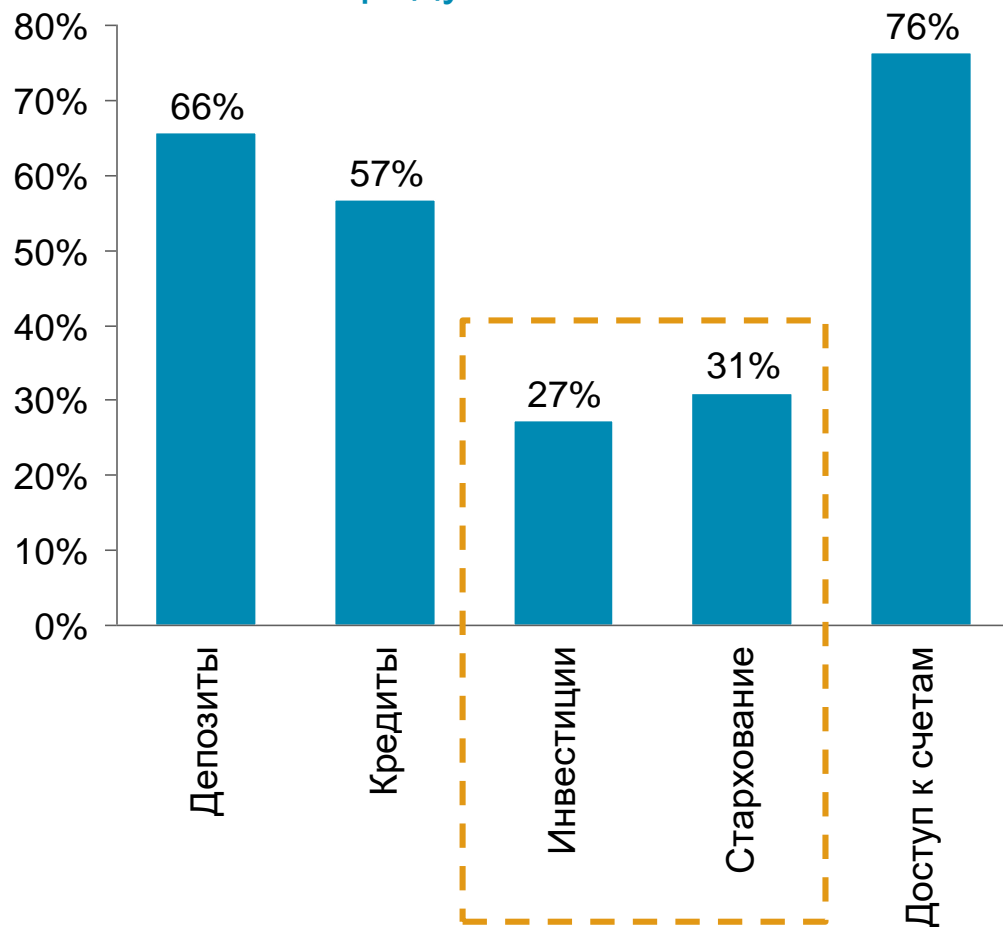
---

Продвинутые цифровые компетенции и возможности становятся критическим конкурентным преимуществом в “войне за клиента”

---

# Клиенты готовы приобретать банковские продукты on-line без визита в отделение

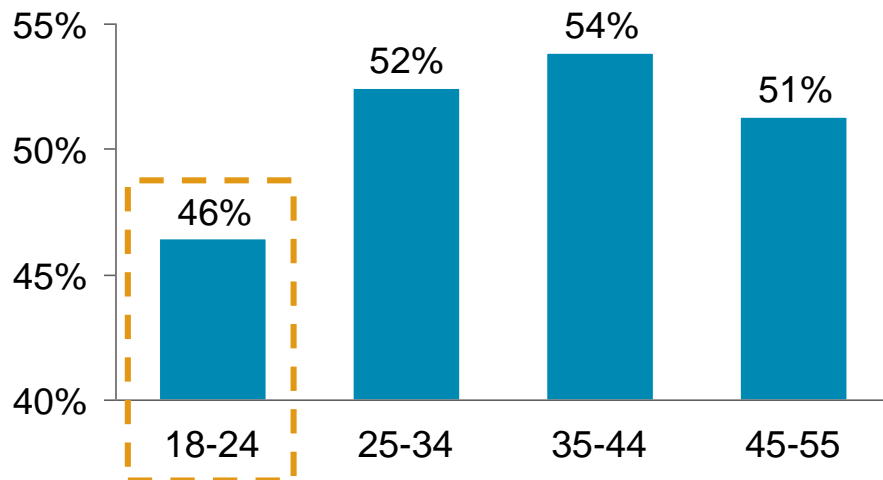
## Готовность приобретать банковские продукты on-line по типам продуктов



- Инвестиционные и страховые продукты считаются более сложными для понимания и поэтому в большинстве случаев требуется визит в отделение

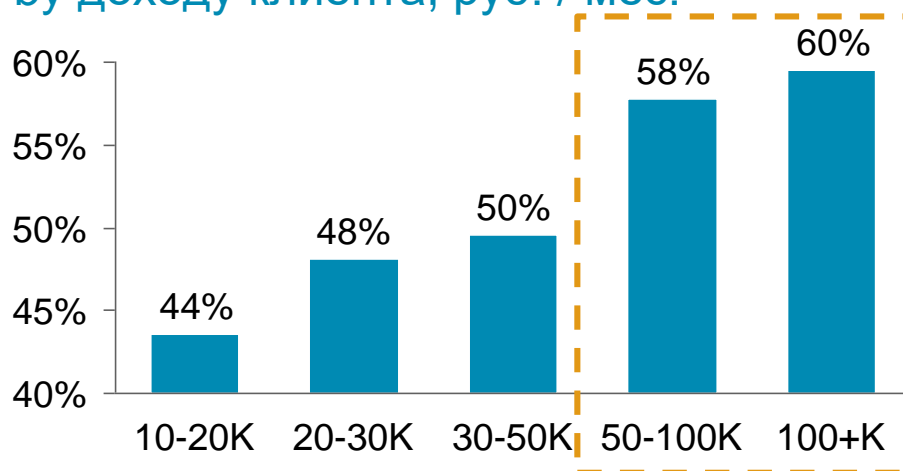
# Клиенты готовы приобретать банковские продукты on-line без визита в отделение

## Готовность приобретать банковские продукты on-line по возрасту клиента



- Молодому поколению клиентов все еще недостает банковского опыта чтобы в значительной степени обходиться без консультаций в отделении банка

## by доходу клиента, руб. / мес.

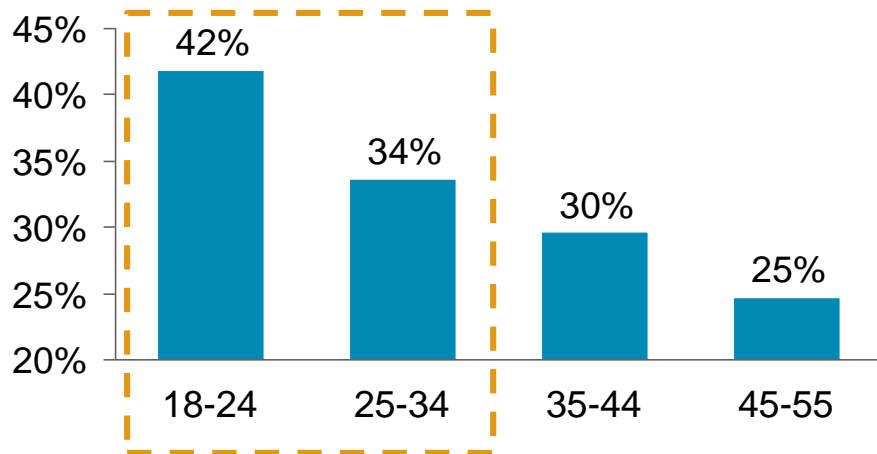


- Чем более обеспеченный клиент, тем больше его уверенность в использовании on-line каналов



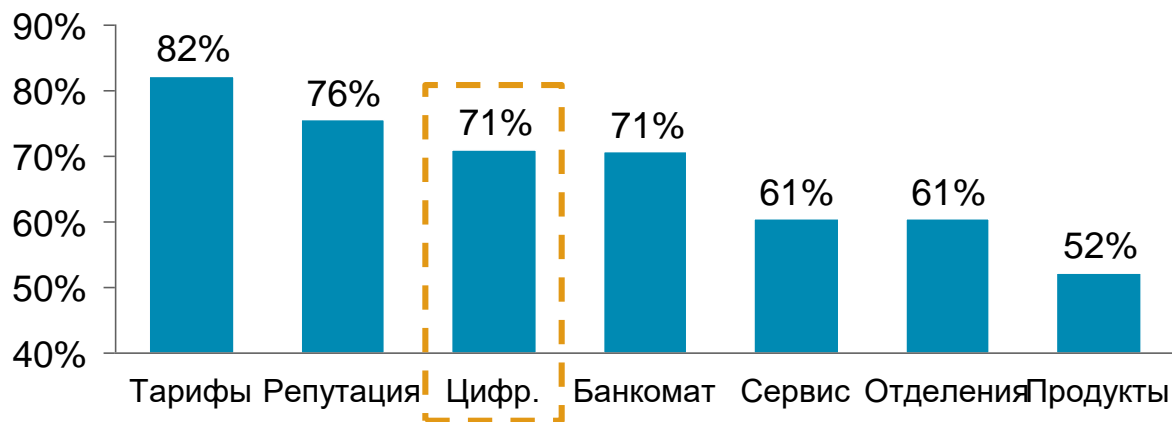
Новое поколение клиентов менее лояльно, а пробелы в цифровых компетенциях могут являться существенной причиной потери клиентов

## Сменили основной банк за последние 2 года по возрасту клиента



- Чем моложе клиент, тем он менее лоялен банку

## Основные критерии выбора банка



- Продвинутое цифровые возможности стали одним из основных критериев выбора банка

# Основная доля “уходящих” клиентов сконцентрирована в крупнейших банках

## Топ-10 теряющие / приобретающие банки (клиенты сменили основной банк за последние 2 года)

### Топ-10 теряющие банки

Сбербанк	39%
ВТБ24	10%
Альфа-банк	7%
Хоум Кредит	4%
Райффайзенбанк	2%
Русский стандарт	2%
Газпромбанк	2%
Ситибанк	2%
Санкт-Петербург	2%
Тинькофф	2%



### Топ-10 приобретающие банки

Тинькофф	8%
ОТП банк	7%
Бинбанк	6%
Открытие	6%
Юникредит	6%
МТС-банк	6%
Совкомбанк	5%
Кредит Европа	5%
Восточный	5%
МКБ	5%

# Смена работодателя и тарифы остаются основными причинами смены основного банка

## Причины смены основного банка (сменили банк за последние 2 года)

Все банки		Ушли из Сбербанка		Перешли в Тинькофф	
Смена работы	31%	Смена работы	35%	Ставки по депозитам	52%
Тарифы в целом	27%	Ставки по депозитам	34%	Тарифы в целом	38%
Ставки по депозитам	26%	Тарифы в целом	31%	Уровень сервиса	34%
Уровень сервиса	24%	Уровень сервиса	30%	Комиссии	32%
Комиссии	21%	Клиентский опыт	18%	Смена работы	18%
Клиентский опыт	16%	Комиссии	16%	Клиентский опыт	18%
Сеть банкоматов	12%	Продуктовое предл.	13%	Мобильный банк	18%
Консолидация	11%	Перс. менеджер	12%	Продуктовое предл.	16%
Продуктовое предл.	10%	Консолидация	11%	Интернет банк	16%
Закрытие отделения	10%	Ставки по ипотеке	8%	Ставки по ипотеке	14%
Перс. менеджер	8%	Закрытие отделения	7%	Консолидация	12%
Мобильный банк	7%	Мобильный банк	6%	Сеть банкоматов	12%
Репутация банка	7%	Репутация банка	5%	Смена ПМЖ	8%
Ставки по ипотеке	7%	Интернет банк	4%	Закрытие отделения	8%
Интернет банк	6%	Другое	4%	Перс. менеджер	6%

Позитивный опыт при взаимодействии с банком в основном возникает в цифровых сервисах, в то время как негативный в основном ассоциируется с отделениями и персональным менеджером...

Позитивный опыт	%
1 Функциональность и простота	68%
2 Уровень безопасности	65%
3 Дизайн интернет / моб. банка	62%
4 Общий опыт по стандартным банковским операциям	62%
5 Возможность поговорить с “живым” человеком	61%
6 Атмосфера в отделении	60%
7 Общее впечатление от предоставляемой информации	60%
8 Время затрачиваемое на выполнение операций	57%
9 Время работы колл-центра	57%
10 Уровень безопасности	57%

Негативный опыт	%
1 Время на дорогу в отделение	19%
2 Доступность персонала в отделении	19%
3 Время работы отделений	12%
4 Возможность поговорить с “живым” человеком	7%
5 Возможность решать мои проблемы	7%
6 Желание сотрудника “слушать”	7%
7 Интерактивное меню	7%
8 Частая смена персонального менеджера	6%
9 Конкурентность предложений	6%
10 Атмосфера в отделении	6%

■ Перс. мен. 
 ■ Отделение 
 ■ Цифровой 
 ■ Телефон

... все это ведет к тому, что цифровые банки имеют значительно более высокие показатели удовлетворенности клиентов...

## Удовлетворенность клиентов по категориям

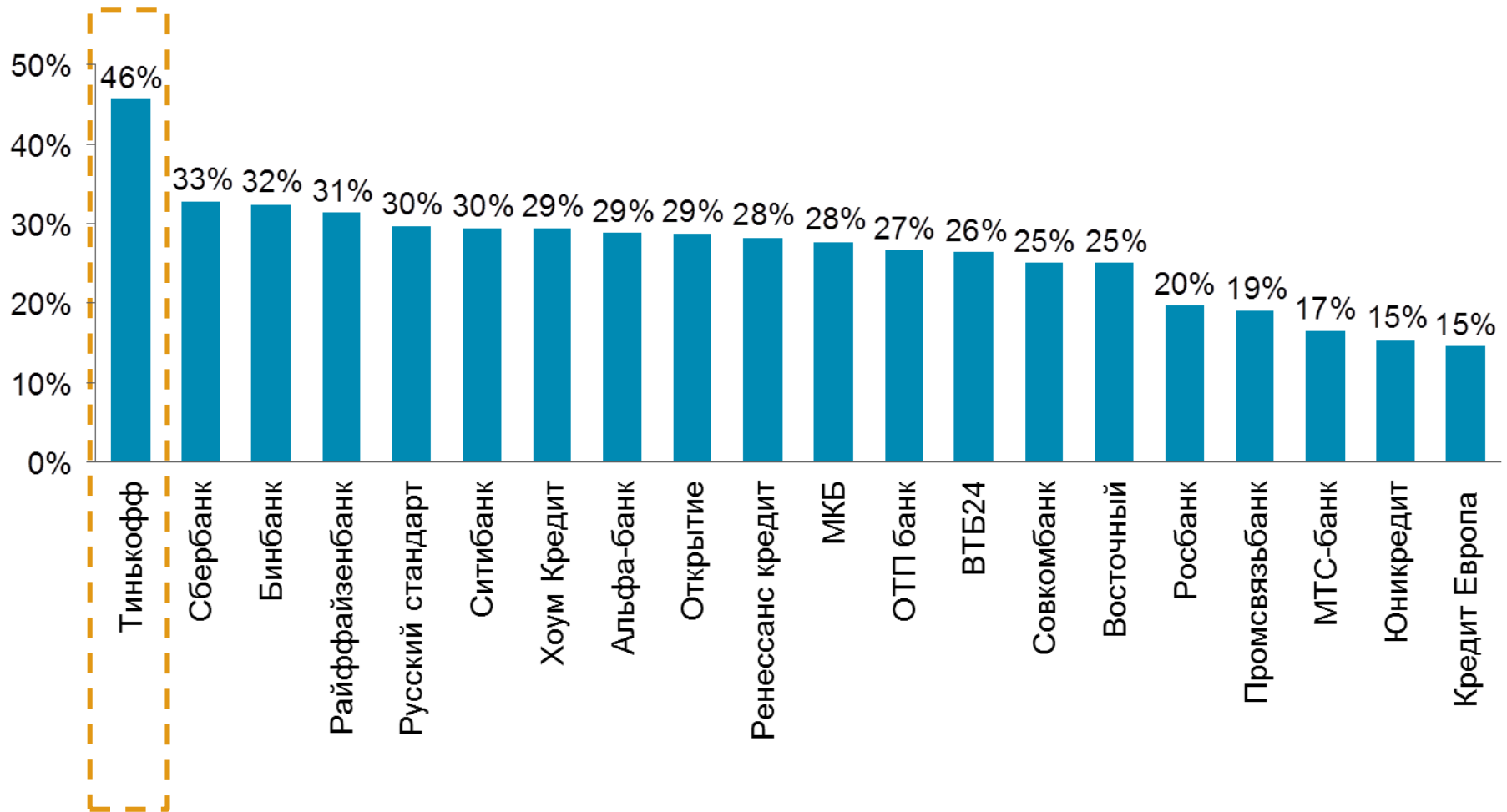


- Простота доступа
- Цифровое предложение
- Комиссии
- Процентные ставки
- Широта и качество продуктового предложения
- Гибкость процессов
- Удовлетворение потребностей
- Мало ошибок / этичность
- Прозрачность начислений комиссий
- Финансовая стабильность банка

- Доступность
- Колл-центр
- Цифровые каналы
- Тарифы
- Продукт. предл.
- Качество сервиса
- Помощь в ситуации
- Прозрачность
- Поощрение лояльн.
- Доступ к отделениям

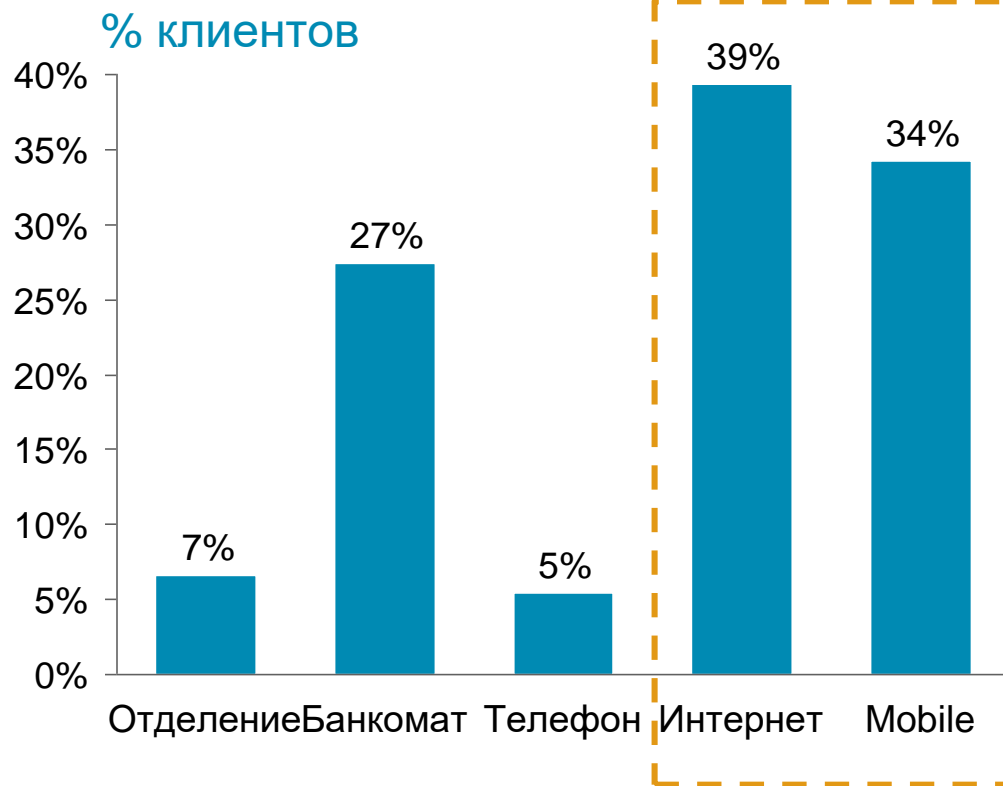
... что в свою очередь транслируется в лучший клиентский опыт и желание делиться позитивными впечатлениями с друзьями и знакомыми

## Я обсуждаю мой банковский опыт с друзьями и знакомыми, %



Интернет и мобильный банкинг уже стали основными каналами взаимодействия между клиентом и банком – по крайней мере по частоте использования

## Взаимодействие с банком через определенный канал – минимум раз в неделю



- Цифровые каналы также стали основными точками взаимодействия и возможностей для кросс-продаж

## Раздел 3 | Что делать банкам?



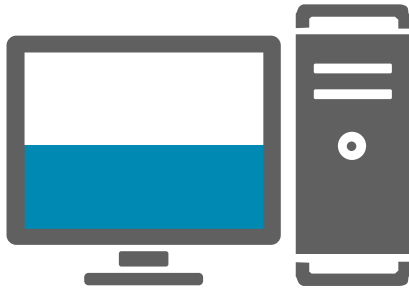
Чтобы оставаться конкурентными даже в среднесрочной перспективе банкам необходимо оперативно отреагировать на изменения



1

Для недопущения ухода клиентов к более продвинутым конкурентам банки должны поддерживать цифровые компетенции как минимум на уровне индустриальных стандартов

### Цифровые продажи



- Умное таргетирование целевых клиентов через цифровые каналы
- Безбумажный / полностью удаленный процесс продаж
- Мгновенное принятие кредитных решений с ограниченным вовлечением (или же полным отсутствием) ручного труда

### Цифровой сервис



- Продвинутое мобильный и интернет банки (как минимум на уровне конкурентов)
- Все клиентские запросы / платежи выполняются удаленно / on-line
- Широкая кооперация с цифровыми лидерами из других отраслей

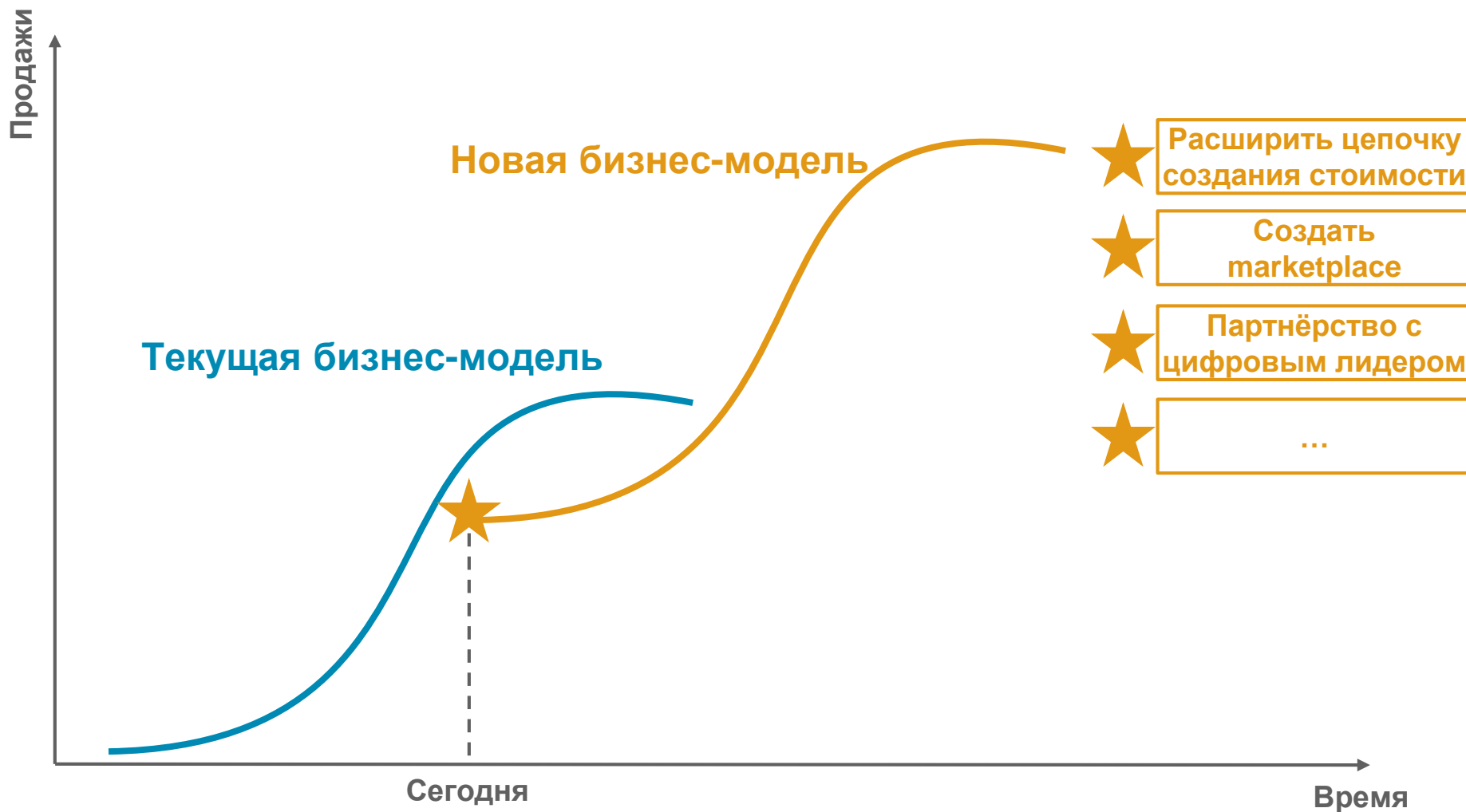
2

Для того чтобы начать цифровую трансформацию банку необходимо обрисовать четкие цели чтобы сформулировать цифровое видение



3

Даже если сегодня ваш текущий бизнес быстро растет и высокодоходен, вам все же необходимо запускать альтернативные бизнес-модели, способные заменить / дополнить основную модель



Спасибо за внимание!