

---

## Форум профессионалов

---

Ряд экспертов из разных стран, чья деятельность связана с розничным банкингом, выстраиванием отношений с клиентами, инновациями в банках, дали эксклюзивные ответы для читателей нашего журнала на вопросы о будущем финансовой индустрии, перспективных стратегиях и вызовах для банков в 2013 году. Среди гостей — авторы книг, дизайнеры, стратегические консультанты, футурологи, директора по потребительскому опыту, CEO банков.

# Перспективы банков 2013–2015: стратегии, маркетинг, продукты и каналы

### Участники дискуссии

**КРИС СКИННЕР (CHRIS SKINNER)**, *Великобритания*

Блогер № 1 в мире финансов. Наибольшую известность получил как независимый комментатор состояния финансовых рынков интернет-портала Finanser ([www.thefinanser.com](http://www.thefinanser.com)) и председатель европейского форума Financial Services Club, который он основал в 2004 г. Financial Services Club — это сообщество финансовых профессионалов, занимающихся вопросами банкинга. Крис Скиннер является автором девяти книг, раскрывающих вопросы европейского регулирования в сфере финансов, кредитных кризисов и будущего мировой банковской системы. Регулярно приглашается каналами BBC News, Sky News и Bloomberg в качестве комментатора событий в мире финансов и банков. Входит в состав жюри многих профессиональных конкурсов, в частности Card Awards и Asian Banker's Retail Excellence Awards, сотрудничает с такими ведущими банками, как HSBC, Royal Bank of Scotland, Citibank и Société Générale, а также со Всемирным экономическим форумом.



---

## Перспективы банков 2013-2015: стратегии, маркетинг, продукты и каналы

---

### **ЛЮК ШАМХАРТ (LUC SCHAMHART), Нидерланды**

EMEA Finance (Insurance) Industry Lead. Восемнадцать лет работал в IBM Corporation, разрабатывая программные продукты FSI для Global Financial Services Accounts, затем перешел в Microsoft в качестве Partner Industry Manager в Амстердаме. Сотрудничал с крупнейшими голландскими финансовыми институтами: ING Group, ABN AMRO, Rabobank. Более 20 лет работает в финансовом секторе.



### **ДЖЕЙМС МОИД (JAMES MOED), Великобритания**

Financial Services Lead, IDEO London. IDEO — крупнейшая международная компания, работающая в сфере дизайна. Джеймс Моид возглавляет работу с финансовыми организациями Европы, консультирует клиентские и дизайнерские подразделения, занимается созданием новых бизнес-подходов, внедрением новых технологий. Его клиентами являются такие крупнейшие компании, как Visa, Generali, Swiss Life, Bank Audi.



### **БРЮС КАХАН (BRUCE CAHAN), США**

Создатель GoodBank™(IO), профессор Стэнфордского университета, School of Civil & Environmental Engineering, Computer Science and Law Schools' Center for Legal Informatics. Социальный предприниматель. С 1991 г. занимается разработкой финансовых стратегий для правительства и созданием геопространственных баз данных, которые используются Google Maps и в аналогичных сервисах. Данные от Брюса Кахана используются Command Center NYC после терактов 11 сентября 2001 г. во Всемирном торговом центре. С 2012 г. Брюс Кахан также работает для Tedx — сообщества экспертов, мнения которых оказывают влияние на различные сферы финансов и предпринимательства.



### **БРЕТТ КИНГ (BRETT KING), США**

Основатель Movenbank (единственный в мире розничный банк, полностью работающий по технологиям мобильного банкинга). Автор бестселлеров «Банк 3.0: почему банкинг — больше не место, куда вы идете, а то, что вы делаете», «Банк 2.0: как потребительское поведение и технологии изменят будущее финансовых услуг». В 2012 г. ведущий американский банковский журнал American Banker BTN признал Бретта Кинга инноватором года. Стратегический консультант в сфере будущего банковских технологий, футуролог HSBC, Citigroup, Commercial Bank, UBS и Emirates NBD.



---

## Форум профессионалов

---



**ДЖИН ЗВИКИ (JIN ZWICKY)**, *Сингапур*

Вице-президент ведущего банка Сингапура OCBC Bank. Отвечает за направление клиентских впечатлений, курирует проекты в области дизайна как розничных отделений, так и отделений по обслуживанию клиентов Private Banking. До приглашения на работу в OCBC Bank более 10 лет работала в Швейцарии в Credit Suisse, разрабатывая стратегию управления впечатлениями клиентов в подразделениях Private Banking на ключевых рынках.



**ХАРРИЕТ ВЭКИЛАМ (HARRIET WAKELAM)**, *Австралия*

Senior Customer Experience Designer, Национальный Банк Австралии. Специалист в области клиентских впечатлений Центра Дизайна Национального банка Австралии. В своей деятельности она стремится соединить дизайнерское мышление и лучшие практики в области обслуживания клиентов, оправдать ожидания клиентов к качеству сервиса. Своей основной задачей она считает реализацию сервисного подхода в сфере розничного банкинга.



**РОДЖЕР ПЕВЕРЕЛЛИ (ROGER PEVERELLI)**, *Нидерланды*

Автор международного бестселлера «Финансовые услуги: Перегрузка», партнер VODW — ведущей компании по стратегическому консультированию, специализирующейся на клиентоориентированных стратегиях в сфере финансовых услуг. Книга «Финансовые услуги: Перегрузка» переведена на пять языков. Выполнял проекты для крупнейших финансовых компаний и банков, работал практически в каждой европейской стране, в США, на Ближнем Востоке.



**НИКОЛАЙ ЧУМАК**, *Украина*

Создатель и CEO компании IDNT, которая более 10 лет специализируется на разработке и внедрении концепций и форматов банковских отделений для Retail Banking, Private Banking & Wealth Management, Mass Affluent. IDNT работает с банками из СНГ и имеет проекты в европейских странах; партнер компаний John Ryan и Scorpio Partnership. Кроме того, компания сотрудничает с ритейлерами, что позволяет применять опыт розничной торговли в банках, и наоборот. В IDNT считают, что функциональный дизайн сегодня является одним из важнейших факторов успеха для банков, что требует от дизайнеров, маркетологов, архитекторов, специалистов по потребительскому опыту абсолютно нового понимания потребностей клиентов в эру Интернета и мобильных технологий. Николай Чумак

---

## Перспективы банков 2013-2015: стратегии, маркетинг, продукты и каналы

---

изучал дизайн банков и потребительский опыт в Гонконге, Сингапуре, Лондоне и Токио. Автор многочисленных публикаций в профессиональных изданиях, спикер на банковских конференциях в Украине, РФ, Испании, Италии, Сингапуре. Кроме того, Николай Чумак является членом Private Banking Club, отвечая за направление Research & Investigation.

**Какие изменения вы ожидаете в стратегиях банков в ближайшем будущем? Если эти изменения произойдут, то в чем именно?**

**Бретт Кинг:** Реальность такова, что в следующие 3–5 лет мобильные технологии не просто будут продолжать определять перемены в позиционировании ритейла и поведении потребителей, но и станут невероятно доступными во всех областях экономики. Ожидается, что к концу 2014 г. проникновение смартфонов достигнет 80% на таких рынках, как США, Великобритания, Австралия, Сингапур, Гонконг, Объединенные Арабские Эмираты и другие развитые экономики. На самом деле процесс не ограничится только развитыми экономиками, а охватит также средний класс и зажиточные прослойки населения менее развитых стран.

К 2016 г. бюджетные смартфоны будут стоить менее \$20, а закон Гилдера<sup>1</sup> говорит о том, что базовый доступ к Интернету станет частью ежемесячного бюджета, а не дополнительными затратами. Сегодня темп роста доступа к Интернету через мобильные устройства уже обогнал темп развития проводного Интернета. Все это фундаментально изменит работу банковского ритейла и осуществление платежей в нашей экономике.

Это и повлияет на фундаментальные изменения в стратегии банков вследствие изменения природы коммуникации, технологий платежей и главное — потребительского поведения.

**Какие вызовы будут наиболее актуальными для банков в ближайшее время?**

**Крис Скиннер:** Развитие по-прежнему будет происходить вокруг мобильного банкинга, но также и в сфере качественного изменения технологий.

---

В следующие 3–5 лет мобильные технологии не просто будут продолжать определять перемены в позиционировании ритейла и поведении потребителей, но и станут невероятно доступными во всех областях экономики.

---

<sup>1</sup> Рост мощностей в области коммуникационной инфраструктуры в последние годы превратился в стойкую тенденцию, что позволило Дж. Гилдеру вывести своеобразную закономерность: ширина полосы частот увеличивается по меньшей мере в три раза быстрее, чем мощность компьютеров. Если мощность компьютеров увеличивается в два раза каждые 18 месяцев, то коммуникационные мощности удваиваются каждые шесть месяцев. Наряду с этой закономерностью, впервые сформулированной в 1994 г., Гилдер исходит из того, что сети в будущем станут центром сосредоточения информационных технологий. В настоящее время есть основания полагать, что закон Гилдера будет действовать в ближайшие 10–25 лет.

---

## Форум профессионалов

---

Наступление мобильного банкинга в течение уже целого ряда лет является топовой темой в банковском ритейле, однако мобильная эра для банков еще впереди. Она наступит, когда банки прямо скажут своим клиентам, что мобильные приложения являются основными каналами распространения банковских продуктов. Азиатские банки уже далеко продвинулись по пути использования мобильных технологий, однако для американских и европейских банков эта игра еще впереди (пока они только «заглядывают» в этот мир). Я не думаю, что они уже стали преданными приверженцами мобильных технологий.

Что понимается под словами «стать преданными приверженцами»?

1. Когда крупнейшие европейские и американские банки закроют свои отделения, ясно обозначив тенденцию перевода клиентов из привычного офлайн-формата в формат мобильного банкинга.

2. Когда 95 % взаимодействия между банком и клиентом будет представлено мобильными банковскими услугами.

Банкам стоит серьезно пересмотреть свои каналы взаимодействия с клиентами. Полагаю, 2013 г. станет годом, когда мы станем свидетелями отказа ряда банков от традиционных отделений в пользу мобильных форматов.

Последствием существующего запроса на «мобилецентризм» станет полное перестроение системы бэк-офисного сопровождения клиентских операций. Переход на мобильные технологии повлечет за собой правовые и юридические изменения, банки инициируют или продолжат процессы консолидации, рационализации и взаимопроникновения ключевых систем.

Это станет серьезным вызовом для многих финансовых институтов.

Видя большое количество ошибок и трудностей, с которыми столкнулись банки Австралии, Европы и Америки при движении к новым технологиям в 2012 г., ожидаемо предположить, что в 2013 г. таких ошибок будет больше. Системные сбои будут происходить во всевозрастающих масштабах, поскольку юридические подразделения банков не будут удовлетворять требованиям клиентов — физических и юридических лиц, предъявляемым через фронт-офисные подразделения.

**Брюс Кахан:** Безопасность, мобильные технологии, лайфстайл, прибыльность. Эти вызовы я рассматриваю как основные приоритеты для банков, и в особенности коммерческих.

Взаимосвязь безопасности и мобильных технологий по существу неоднозначна: мобильные технологии могут либо увеличить про-

Последствием существующего запроса на «мобилецентризм» станет полное перестроение системы бэк-офисного сопровождения клиентских операций.

---

## Перспективы банков 2013-2015: стратегии, маркетинг, продукты и каналы

---

блемы с безопасностью банковских операций, либо способствовать их урегулированию. Лайфстайл или привяжет банковское обслуживание к стилю жизни клиентов, или станет неуместным, раздражающим, не оправдывающим ожидания клиентов в отношении комфортного обслуживания. В понимании клиентов комфортность соотносится с использованием iTunes Store, поисковика Google, информации Wikipedia.

Прибыльность является результатом безопасного, высокотехнологичного и отвечающего стилю жизни клиента банкинга. Напротив, убытки банка свидетельствуют о его неспособности отвечать на вышеперечисленные вызовы, и в результате банк все больше проигрывает в конкурентной борьбе с небанковскими провайдерами финансовых услуг (платежные сервисы, краудфандинг, p2p-кредитование).

**Люк Шамхарт:** Вся деятельность банка снова фокусируется на клиенте. Это станет основной темой 2013 г., и как всегда — вечная проблема снижения издержек. Одной из ключевых задач станет возвращение расположения клиентов через внимание к их потребностям и использование инноваций, но не с точки зрения продуктового предложения, а с точки зрения учета клиентского опыта и предпочтений. Банки хотят создать у клиентов волшебные впечатления, задействуя все имеющиеся в их распоряжении каналы; думают об обновлении отделений, где высокотехнологичные новинки подарят клиентам незабываемый опыт, и стремятся уловить сгенерированный позитивный отклик и удержать его всеми возможными способами, всеми девайсами в любое время суток.

**Роджер Певерелли:** Доверие к банкам актуально для всего мира. Современный вызов можно трактовать как усиление коммуникации с клиентом и создание большей добавленной стоимости от каждого такого контакта.

«Клиентоцентризм» должен стать ключевым драйвером изменений. Подлинный, неподдельный интерес к клиенту позволит банкам затронуть истинные струны в душах клиентов и делать это более эффективно и виртуозно, чем сегодня, например, используя CRM-системы.

**Николай Чумак:** В постсоветских странах, где банки уже пытаются использовать международный опыт, много попыток создать что-то уникальное в банкинге. Однако большинство инноваций реализуются в области бизнес-процессов и IT, что часто бывает незаметно для

---

«Клиентоцентризм»  
должен стать ключевым  
драйвером изменений.

---

## Форум профессионалов

---

клиента. Клиенты терпят и ждут улучшений, а инвесторы продолжают вкладывать миллионы в реновации своих банков. Само стремление банков меняться и поворачиваться лицом к потребителю — хоть и вынужденный для них шаг, но и приятное событие для клиентов и рынка. В то же время степень терпения и целеустремленности во многом зависит от финансового кризиса в еврозоне. Уход нескольких европейских банков или ослабление их рыночных позиций в России и Украине дает фору местным банкам, снижает конкуренцию и одновременно стимулирует к совершенствованию. Масштабные проекты по преобразованию банков в ритейлеров или сервисные компании приостанавливаются, превращаясь в «ямочный ремонт».

Фокус взаимоотношений с клиентом сместится на его вовлечение в банковский бизнес вместо распространенного сегодня формата деловых взаимоотношений.

Помимо усилий по удержанию курса, банкам придется затрачивать значительные ресурсы на достижение баланса между каналами продаж. Выстраивание отношений и создание потребительского опыта — вот главные задачи для банков, и это — не технологии и инновации. Это базовые понятия для финансовой индустрии, такие как доверие и прозрачность. Создание реальной ценности для потребителей слишком часто подменяется технологическими инновациями.

**Как изменится отношение к развитию онлайн- и мобильного банкинга в ближайшем будущем? Чему будет уделяться большее внимание — онлайн-бизнесу или традиционным отделениям банка?**

**Люк Шамхарт:** Весь банкинг станет мультиканальным. Традиционные отделения не исчезнут: их станет меньше, но они определенно сохранятся в будущем. Фокус взаимоотношений с клиентом сместится на его вовлечение в банковский бизнес вместо распространенного сегодня формата деловых взаимоотношений; личный контакт и в будущем останется актуальным. Онлайн-бизнес будет расти гигантскими темпами, особенно если добавить банковские онлайн-мобильные приложения. Персональный финансовый менеджмент будет ключевым преимуществом при предложении добавочных сервисов онлайн-банкинга.

**Бретт Кинг:** Для 60 процентов мирового населения, не имеющих сегодня банковских счетов, мобильные телефоны будут, скорее всего, инструментами получения первого банковского опыта. На таких рынках, как Кения или Филиппины, у большей части населения первый опыт электронных платежей основывался на использовании мобильных телефонов, и их первые дебетовые карты или счета представляли собой просто баланс на мобильном телефоне. Самые быстро-

## Перспективы банков 2013-2015: стратегии, маркетинг, продукты и каналы

растущие сегменты использования мобильных приложений на развивающихся рынках — это платежи и денежные переводы. На таких рынках, как Кения, они влияют на ежедневный поток денежных средств в экономике. Скоро это будет верным и для Индии, Китая, Индонезии и других развивающихся рынков.

К 2020 г. во всем мире банковский счет будет неотличим от приложения на вашем мобильном телефоне. Ваш телефон откроет доступ к вашим деньгам (в форме доступного остатка по счету), позволит отправлять и получать денежные средства, расплачиваться в супермаркете, оплачивать покупки онлайн и с легкостью «плавать» в море электронной коммерции. В прошлом мы привязывали понятие банковского счета к физическим носителям — сберкнижке, в 80-е годы — к чековой книжке, сегодня — к нашей дебетовой карте (привязанной к доступному онлайн номеру счета), позволяющей среднестатистическому пользователю осуществлять текущие операции. В ближайшем будущем, однако, банкинг будет безусловно привязан к мобильному телефону.

**Джеймс Моид:** Вместо того чтобы закрывать традиционные отделения в пользу развивающихся дистанционных каналов, банки должны использовать уже имеющиеся персонал и пространство для обучения клиентов использованию новых каналов, стимулируя безопасную и комфортную миграцию в онлайн- и мобильный банкинг. Это означает уменьшение количества кассиров или полное их исчезновение, увеличение числа высокопрофессиональных менеджеров-«тренеров». Надеюсь, что уже в 2013 г. банки перестанут воспринимать дистанционные каналы как полную замену традиционным отделениям и начнут использовать старые и новые каналы как взаимодополняющие для формирования наиболее качественного клиентского опыта.

**От чего, с вашей точки зрения, банкам в ближайшее время стоит отказаться?**

**Брюс Кахан:** Сегодня коммерческие банки работают, эксплуатируя «стадное чувство» клиентов, стереотипы, на которые ориентируется референтная группа, точнее «лица своего круга». Такой тип поведения наглядно демонстрировался в ходе многочисленных банковских кризисов, включая недавние банковские скандалы, каждый из которых развенчивал откровенные манипуляции или как минимум информационную асимметрию. В цифровой эре любые попытки банков скрыть информацию о недовольных клиентах или проблемах с управлением клиентскими средствами будут тотчас же

Вместо того чтобы закрывать традиционные отделения в пользу развивающихся дистанционных каналов, банки должны использовать уже имеющиеся персонал и пространство для обучения клиентов использованию новых каналов.

---

## Форум профессионалов

---

разоблачены, что скажется на стоимости банковского бренда. Так постепенно от банков, не желающих меняться, приоритет будет переходить к новым банкам, концентрирующимся на клиентах, а не на банкирах. Компенсации банкирам (бонусы), отражающие краткосрочное мышление, выйдут из употребления. Компенсации будут вознаграждать успехи банкиров по управлению банковским капиталом, глобальный импульс, личный вклад в совершенствование интеллектуальных и физических условий существования.

**Роджер Певерелли:** От проектов, нацеленных на технологии ради технологии. Единственная действительная цель технологии состоит в улучшении клиентских впечатлений. И если нам удастся соединить технологические новшества с большей эффективностью — будет превосходно. CRM — отличный пример. Во многих российских банках и банках стран СНГ CRM-системы находятся в зачаточном состоянии, хотя они предоставляют значительные преимущества банкам за счет учета персональных предпочтений клиентов и немало способствуют повышению эффективности маркетинговых кампаний.

**Николай Чумак:** «Гонка вооружений» — так мы это называли во время «холодной войны». Битва за первенство в каналах дистанционного обслуживания без понимания реальных потребностей клиентов. Есть ли смысл сжигать ресурсы ради того, что не создает ценности в предложениях банка для потребителя?

Новые информационные технологии и каналы являются стандартами индустрии, и никто сегодня не спорит о том, нужны ли банку электронные каналы.

Банкам стоит прекратить думать лишь о решении очередной «Проблемы 2000», будь то Big Data, «облака» или мобильный банкинг, и подумать о своих клиентах как о людях, пока ритейлеры и небанковские структуры полностью не отобрали рынок.

Все банки уже имеют CRM, например. И проблема дня сегодняшнего не в том, как хранить информацию и оперировать ею в будущем. Необходимо научиться использовать хотя бы ту информацию, которая уже хранится «в закромах» банка.

**Что из того, что было актуально в 2012 г.: новые подходы или идеи, взгляды, касающиеся стратегии и тактики банков, — будет актуальным в 2013–2015 гг.?**

**Роджер Певерелли:** Степень проникновения смартфонов и сегодня огромная, а в будущем будет только расти. Но если мы посмотрим,

Единственная действительная цель технологии состоит в улучшении клиентских впечатлений.

---

## Перспективы банков 2013-2015: стратегии, маркетинг, продукты и каналы

---

как банки сегодня это используют, то увидим, что они только «скребут поверхность». Банки концентрируются на тиражировании текущих процедур и процессов, в то время как мобильные технологии позволяют банкам стать частью жизни своих клиентов. Мобильный телефон — единственное устройство, которое с нами 24 × 7, каждый день в течение года. Мы часто говорим о «безлошадном синдроме», ведь первые автомобили выглядели как повозки, но без привычной лошади. По сути, мы сегодня еще не можем представить, какие огромные возможности сулят банкам мобильные технологии. Мобильные банковские услуги сегодня еще на начальной стадии.

**Джин Звики:** Я свято верю в силу банковского дизайна и его влияние на успехи банковского бизнеса. Дизайн — не только финальный объект восприятия, но еще и процесс создания этого объекта или впечатления. Качество дизайна напрямую влияет на результат. Когда банк понимает ценность дизайна и использует дизайн для решения своих задач, это позволяет перевести банковские стратегические установки в тактические приемы.

---

Дизайн — не только финальный объект восприятия, но еще и процесс создания этого объекта или впечатления.

**Харриет Вэкилам:** Целостное мышление. Сотрудничество, возникновение новых партнерств, признание итеративного, комплексного мышления. Клиенты как партнеры. Уважение к незнанию, неумению. Банки как обучающая среда.

**Бретт Кинг:** 2013 г. будет значимым годом для мобильных платежей. Многие проекты мобильных кошельков, находящиеся сегодня в разработке, завоюют рынок. Немногие банки, занимающиеся сегодня только мобильным банкингом, такие как Movenbank, предложат рынку продукты и приложения, разработанные для мобильных устройств.

Компания ISIS (<http://www.paywithisis.com/>) и другие платежные решения, такие как Wallet от Google, Pay Pal и Square, будут доминировать в розничном пространстве — розничной торговле и других сферах, где физлица платят деньги за что-либо. Доля мобильных платежей — транзакций, совершенных с помощью смартфонов, — стремительно возрастет. Технология бесконтактных платежей NFC (Near Field Communication), когда телефон прикладывают к терминалу и деньги списываются со счета, начнет развиваться очень интенсивно, многие банки начнут сотрудничать с Pay Pal или v.Me (новая система платежей от Visa — <http://www.v.me>), чтобы использовать новые возможности.

---

## Форум профессионалов

---

Уровень комфорта при использовании цифровых технологий настолько возрастет, что потребители банковских услуг будут осуществлять большинство операций через цифровые каналы и 60% дохода розничного банкинга будет генерироваться через высокотехнологичные каналы, не требующие человеческого участия.

К 2015–2016 гг. мобильный банкинг станет доминировать в ежедневном взаимодействии в развитых экономиках и станет приоритетным каналом для большинства клиентов. Однако вряд ли это окажет существенное влияние на интернет-банкинг, поскольку планшетные компьютеры будут по-прежнему широко использоваться для осуществления ежедневных операций по управлению портфелями, оплате счетов, совершению платежей и переводов. Фактически уровень комфорта при использовании цифровых технологий настолько возрастет, что потребители банковских услуг будут осуществлять большинство операций через цифровые каналы и 60% дохода розничного банкинга будет генерироваться через высокотехнологичные каналы, не требующие человеческого участия. Это окажет огромное влияние на перспективы филиальной сети банков.

На начальной стадии многие банки будут двигаться в сторону 20–30%-ного сокращения сети, переоборудуя и перенацеливая оставшиеся отделения исключительно для sales и оказания сервисных услуг, в то время как все платежи и переводы будут осуществляться с помощью цифровых технологий. Оставшиеся отделения будут представлены либо в формате брендовых флагманских бутиков, «витрин» для ознакомления клиентов с возможностями банка, либо в формате небольших зон обслуживания, поддерживающих продажи и предоставление сервисных услуг без серьезных затрат на финансирование сети отделений. Финансовые аналитики будут негативно оценивать банки, уклоняющиеся от энергичного сокращения чрезмерной, излишней в новых реалиях филиальной сети. Впервые мы станем свидетелями того, как через механизм фондового рынка будут «наказывать» банки, имеющие отделения.

**Николай Чумак:** На развивающихся рынках для банков остается много возможностей в развитии сервисов для малого и среднего бизнеса, а также состоятельных клиентов: Private Banking, Mass Affluent. Опыт Юго-Восточной Азии подсказывает, в какую сторону необходимо двигаться. Состоятельные и бизнес-клиенты более чувствительны и требовательны к качеству обслуживания, более искушенны. Они претендуют на индивидуальный подход и хотя бы имитацию tailor-made-продуктов. С ними сложнее, но выгоднее, так как они ищут партнерства и долгосрочных отношений. На них отрабатываются технологии, которые потом отпускаются «в розницу».

**Брюс Кахан:** Каждый коммерческий банк в 2012 г. уже имел на практике или планировал создание многоплатформенных мобиль-

---

## Перспективы банков 2013-2015: стратегии, маркетинг, продукты и каналы

---

ных приложений (iOS, Android и т.д.). Также большинство банков присутствовали в социальных сетях, на Facebook, Twitter, Google Plus и в их национальных аналогах.

Другой тенденцией было проведение ежегодных мероприятий в сфере CSR (социальной ответственности бизнеса), поддержки субкультурных организаций, женских движений, что позволяло подразделениям PR наводить глянец на банковские бренды, привлекая и удерживая клиентов и сотрудников. Некоторые из ведущих глобальных коммерческих банков получили большие поступления в 2012 г., при этом платя серьезные штрафы за отмывание денег, манипулирование процентными ставками, мошенничество в сфере ипотечных ценных бумаг. Что же было куплено такой ценой? Ничего, кроме развития культуры промоушн, продвижения своих брендов.

На что я очень надеюсь, так это на то, что в новой цифровой эре не будет места для банкиров, заботящихся исключительно о себе, своей карьере, получении высоких бонусов, и мы наконец увидим банкиров, вернувшихся к изначальной роли распорядителей, защищающих банковский капитал, для которых клиентский успех будет иметь первостепенное значение. 