

Методы электронного управления визитами в отделении

УПРАВЛЕНИЕ ВИЗИТАМИ ПОСЕТИТЕЛЕЙ СТАЛО НОВЫМ ИННОВАЦИОННЫМ ПРИЕМОМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОТДЕЛЕНИЙ

Успешные проекты по привлечению клиентов зачастую включают в себя не только рекламные акции, но и правильную работу с посетителями отделений. Для того чтобы посещение банка запомнилось клиентам, в филиалах устанавливают информационные киоски, киоски самообслуживания и различные терминалы для электронного взаимодействия. Целью их внедрения не всегда является разгрузка банковских сотрудников, задействованных в операционной работе. Современное оборудование обладает всей необходимой функциональностью для создания более комфортного пребывания клиентов в банке. Ведь банк, пока они стоят в очереди, может использовать личное время каждого с пользой для себя. Конечно, можно повесить рекламу, можно создать уникальный дизайн и предложить им чашечку кофе. А можно во время их ожидания провести опрос посетителей, чтобы лучше изучить их пожелания. Однако внедрение новейшего оборудования – это лишь завершающий этап визит-менеджмента. Каждый размещенный терминал должен воплощать на практике ту маркетинговую идею, которая, в идеале, лежит за любым усовершенствованием в банке. А получить необходимый результат от применения методов управления визитами можно лишь в том случае, если инновации внедряются исходя из правильного представления о тех, кто посещает отделения.

ДИЗАЙН – ЭТО НЕ ГЛАВНОЕ

Одним из наиболее эффективных методов ритейла считается управление маршрутами покупателей в торговой точке. Любой владелец супермаркета или магазина одежды, который смог достичь успеха в торговле, знает, как завлечь потенциального потребителя внутрь и вызвать у него желание совершить покупку. В результате при правильном применении данного метода

клиенты зачастую покупают больше, чем даже изначально предполагали.

Многие западные банки прилагают не меньше усилий к управлению визитами посетителей своих отделений, чем торговые предприятия. Однако банковское дело, все же, существенно отличается от традиционной розничной торговли, а финансовые продукты сами по себе намного сложнее, чем продукты питания. Поэтому, не вникая особен-

но в тонкости управления визитами, многие банкиры концентрируются на дизайне и внедрении сугубо технических методов управления очередью.

По мнению специалистов компании McKinsey, чтобы добиться от клиента совершения покупки финансового продукта в банке, недостаточно внедрить инновационный дизайн и развесить красочные вывески. Если в отделении сильный поток посетителей и образуются очереди, то вряд ли их можно успокоить, раздав им номерки (пусть даже электронные). Нужно клиентов чем-либо занять, пока они ожидают возможности поговорить с банковским сотрудником, например, предложить им с помощью специальных электронных терминалов самостоятельно найти нужный продукт.

Банкиры по всему миру соглашались, что банковское отделение по-прежнему остается одним из основных каналов сбыта, поэтому вряд ли какой-либо другой из каналов в ближайшее время заменит их, так как, по всей видимости, это наиболее проверенный и удобный клиенту способ взаимодействия с банком. Несмотря на то что владельцы интернет-компаний пророчили исчезновение банковских филиальных

Из ста человек, проходящих мимо отделения банка, в среднем, только двое мечтают совершить покупку



сетей, с каждым годом они только растут. С еще большей скоростью увеличивается бюджет, выделяемый на их переоборудование: в Западной Европе он достиг €10 млрд. и составил почти 12% от общего объема капитала банков.

Однако усовершенствование отделения требует существенных инвестиций, а мало кому из руководителей захочется вкладывать средства без возможности затем вернуть их, причем, желательно быстро и в большем объеме. Собственно, любой маркетинг направлен не столько на «удовлетворение клиентов» само по себе, сколько на возможности заработать на этом. Поэтому дизайн ради дизайна банкиров интересует мало. Они стремятся найти возможность управлять поведением своего клиента в отделении для получения конкретной пользы для банка, поэтому и внедряют различные весьма действенные при правильном применении инструменты.

Многие западные банки прилагают не меньше усилий к управлению визитами посетителей своих отделений, чем торговые предприятия

И не напрасно! Ведь из 100 прохожих только двум нужен определенный финансовый продукт, а отделений различных банков даже только на одной улице в центральной части крупного города имеется в избытке. Электронные методы управления визитами – относительно недорогой способ привлечения посетителей в отделение и использования времени их ожидания так, чтобы они узнали как можно больше о банке и его продуктах.

ПРИВЛЕЧЬ ПОСЕТИТЕЛЕЙ И ЗАНЯТЬ ИХ ВРЕМЯ

Международное маркетинговое агентство JohnRyan успешно реализовало на практике теорию управления визитами потребителей в проектах своих клиентов – крупных банков, работающих в разных странах мира. Визит клиента в банковское отделение эксперты JohnRyan разделили на три этапа: привлечение, управление временем клиента в отделении и, собственно, активные продажи. На первом этапе клиент (а, возможно, просто прохожий) находится за порогом помещения банка. Поэтому перед финучреждением стоит задача заставить его зайти внутрь.

Пожалуй, наиболее заметную программу привлечения клиентов в отделение на том этапе, когда они даже не собираются туда входить, развернули в испанском Banesto в прошлом году. В магазинах, барах, ресторанах и других точках нефинансовой розницы потенциальным потребителям раздавали флаеры с сообщением о небольшом подарке, который они могут получить, если подойдут к двери отделения.

Перед входом находился терминал, считывающий штрих-код с флаера, после чего пользователю сообщалось, какой именно подарок ждет его внутри. Разумеется, вероятность того, что клиент действительно зайдет за подарком, значительно повышалась, так что первый этап управления визитами был успешно завершен. Кстати, по подсчетам специалистов JohnRyan, количество визитов за день возросло на 72% в течение первых восьми недель действия программы.

В Испании проживает несколько национальных групп, поэтому банкам, как правило, знакома проблема общения с клиентами на их языке. Banesto с успехом справился с языковым барьером: сотрудники отделений



этого банка говорили на восьми языках. Терминал, который установили перед входом для привлечения посетителей, также был запрограммирован для работы с ними. В результате финансовый институт получил конкурентное преимущество: в программе могли поучаствовать представители самых различных аудиторий с массой потребностей. При этом, 60% посетителей, приходивших в банк за подарками, были клиентами других финучреждений. Какой банкир не мечтает, чтобы вкладчики и заемщики его конкурентов посетили его отделение?

На втором этапе визита клиентов, когда они уже находятся внутри отделения, необходимо усилить их заинтересованность банковскими услугами, а также выявить наиболее потенциально прибыльных для банка лиц, с тем чтобы повысить эффективность их визитов и выяснить как можно больше о них самих. И уже на этапе, когда клиенты общаются с менеджером банка, необходимо убедить их совершить покупку и вернуться в банк еще раз.

Идея управления очередью заключается не столько в том, чтобы присвоить посетителям номерки, сколько в том, чтобы занять их время ожидания чем-либо полезным и для клиента, и для банка

Когда в американском U.S. Bank пытались решить проблему очередей в отделениях и углубить свои отношения с клиентами через современные методы коммуникации, консультанты из JohnRyan предложили внедрить устройства управления очередью. Вопреки распространенному мнению идея управления очередью заключается не столько в том, чтобы присвоить посетителям номерки, сколько в том, чтобы занять их время ожидания чем-либо полезным и для клиента, и для банка. Например, использовать эти несколько минут, чтобы выяснить цели и возможности потребителей. Для этого в центре отделения установили специальный терминал, к которому можно было подойти и без помощи банковского сотрудника узнать о продуктах.

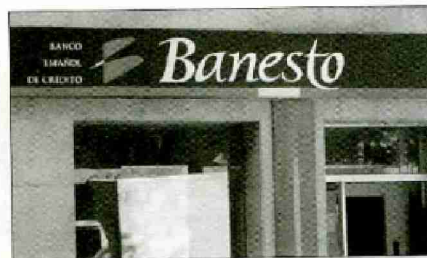
Возможности информационного киоска таковы, что посетитель должен следовать по алгоритму, изначально заложенному в его программу. Так, вместо огромного количества рекламных брошюр, которые зачастую ему некогда читать, автомат дает четкие и лаконичные ответы по условиям тех кредитов, которые нужны именно ему (предварительно задав клиенту вопрос о цели кредита и требуемой сумме), об удобных ему схемах депозитных и текущих счетов и т.д. В терминале может быть установлен кредитный калькулятор, чтобы клиенты могли подсчитать, сколько они действитель-

но могут получить в банке, а также сколько и когда им придется потом выплачивать.

Используя это решение, клиенты не только не тратят время зря в ожидании, но и подробно знакомятся с теми банковскими продуктами, которые необходимы им лично. Ведь, выбирая из нескольких вариантов, посетители в конце концов находят нужные им продукты самостоятельно. При этом, электронная обработка их ответов позволяет банку получить ценную статистику о том, кто из них интересуется тем или иным продуктом, на какую сумму требуются кредиты, как много заемщики готовы платить в месяц и т.д. Все это способствует накоплению таких данных о клиентах, которыми прежде можно было располагать только благодаря проведению маркетинговых исследований. А изучать клиентов в реальной ситуации гораздо надежнее, чем заставлять их придумывать, какой банковский продукт им мог бы понадобиться.

В американском U.S. Bank внедрили сразу несколько таких терминалов, чтобы все, кто находится в очереди, имели возможность ими воспользоваться. Данная инновация дала банку возможность углубить знания клиентов о банковских продуктах, а банку – о клиентах. После запуска проекта в каждом отделении U.S. Bank было зарегистрировано более 100 покупок в месяц дополнительно.

Отделение банка Banesto



Управлением визитами клиентов в банковских отделениях занимаются не только общезвестные мировые банки, но и те, которые работают на локальных рынках развивающихся стран. По мнению специалистов компании John Ryan, для каждого банка открыта такая возможность, нужно лишь желание руководства укрепить свое положение на рынке и готовность изменить свой банк к лучшему.

ЭФФЕКТИВНЫЙ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

Например, когда банк FNB (ЮАР) обратился в агентство JohnRyan с просьбой модернизировать его филиалы, то специалисты по дизайну отделений не спешили предложить банкирам дорогие кожаные диваны и яркие вывески, а предпочли сначала выявить главные проблемы финучреждения. В отделениях FNB были постоянные очереди. Кроме того, наблюдалась высокая текучесть кадров, сотрудники были плохо ознакомлены с номен-

Отделение U.S. Bank



клатурой продуктов собственного учреждения, тем более что самих продуктов было свыше 130. После того как в банке сократили количество продуктов и внесли их в базу данных терминалов самообслуживания, продажи увеличились на 26%. С помощью нестандартного дизайна и рекламы на вывесках, входе, стенах и стандартной городской рекламы удалось привлечь в отделения банка около 30 тыс. посетителей, из которых 13 тыс. заинтересовались определенным продуктом.

По мнению специалистов JohnRyan, усовершенствование отделения следует начинать не с разработки нового дизайна, а с модернизации продуктовой линейки. Ведь, для того чтобы точно знать, возымеет ли влияние та или иная рекламная акция, важно выяснить, будет ли она интересна тем клиентам, которые заходят в банк.

Повысить продажи и привлечь внимание потребителей можно не только за счет стандартных обещаний подарков. Многие банки пытаются укрепить свой имидж и заинтересовать общественность с помощью благотворительности, на которую финансовые институты по всему миру ежегодно тратят миллиарды долларов.

Однако, как показывают исследования, в большинстве случаев потенциальные клиенты либо не верят в щедрость финансовых институтов, либо же не обращают внимания на сообщения о том, что тот или иной банк, например, перевел столько-то денег в «Красный Крест» или для «Партии зеленых». Для обычного обывателя это чаще всего слишком абстрактно. Поэтому некоторые банки принимают активное участие в жизни сообщества.

Учитывая потребности клиентов, испанский банк С.А.М. запустил благотворительную программу с предварительным опросом посетителей отделений. На одном из терминалов, расположенных у входа в офис, сотрудники разместили электронную анкету, с помощью которой предлагалось выбрать тот или иной вид помощи местному сообществу, которую могло бы оказать финучреждение (например, отремонтировать детский сад по соседству или организовать уборку в местном лесопарке). С помощью подобного вопроса, который задавался клиентам на том же терминале, сотрудники банка смогли оценить впечатления клиентов от данной инициативы. По их подсчетам, 54% посетителей назвали программу полезной. При этом, 49% из них находились у терминала более

Усовершенствование отделения следует начинать не с разработки нового дизайна, а с модернизации продуктовой линейки

