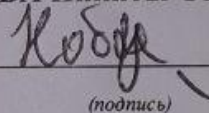


Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего профессионального образования
Санкт-Петербургский государственный университет
Институт «Высшая школа менеджмента»

**АНАЛИЗ РАЗРЫВОВ ВОСПРИЯТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ
КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ**

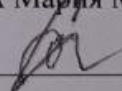
Выпускная квалификационная работа
студента 4 курса бакалаврской программы,
профиль – Маркетинг

ОБУХОВА Никиты Сергеевича



(подпись)

Научный руководитель:
к. э. н., зав. каф. маркетинга, доцент
СМИРНОВА Мария Михайловна



(подпись)

Санкт-Петербург

2018

ЗАЯВЛЕНИЕ О САМОСТОЯТЕЛЬНОСТИ ВЫПОЛНЕНИЯ ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Я, Обухов Никита Сергеевич, студент 4 курса направления 38.03.02 бакалаврской программы «Менеджмент» (профиль подготовки – Маркетинг), заявляю, что в моей выпускной квалификационной работе на тему «АНАЛИЗ РАЗРЫВОВ ВОСПРИЯТИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯМИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА В БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ», представленной в службу обеспечения программ бакалавриата для последующей передачи в государственную аттестационную комиссию для публичной защиты, не содержится элементов плагиата.

Все прямые заимствования из печатных и электронных источников, а также из защищенных ранее курсовых и выпускных квалификационных работ, кандидатских и докторских диссертаций имеют соответствующие ссылки.

Мне известно содержание п. 9.7.1 Правил обучения по основным образовательным программам высшего и среднего профессионального образования в СПбГУ о том, что «ВКР выполняется индивидуально каждым студентом под руководством назначенного ему научного руководителя», и п. 51 Устава федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Санкт-Петербургский государственный университет» о том, что «студент подлежит отчислению из Санкт-Петербургского университета за представление курсовой или выпускной квалификационной работы, выполненной другим лицом (лицами)».

_____ (Подпись студента)

_____ (Дата)

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ.....	7
1.1. Понятие клиентоориентированности.....	7
1.2. Маршрутизация пути клиента	16
1.3. Восприятие клиентоориентированности в контексте услуг и формирование разрывов восприятия	25
Выводы по главе 1	31
Глава 2. ОСОБЕННОСТИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ В БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ	33
2.1. Вызовы в современной банковской отрасли.....	33
2.2. Обзор факторов, создающих ценность для потребителей в банковской отрасли	37
Выводы по главе 2	54
Глава 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АНАЛИЗА РАЗРЫВОВ ВОСПРИЯТИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА КОМПАНИИ БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ	55
3.1. Процедура проведения исследования.....	55
3.2. Описание клиентоориентированного подхода компании ПАО «Сбербанк».....	56
3.3.1. Описание и обоснование метода нетнографического исследования.....	69
3.3.2. Ограничения нетнографии как метода	71
3.3.3. Проведение нетнографического исследования.....	71
3.3.4. Описание ключевых групп выделенных проблем.....	73
3.4. Интерпретация полученных в ходе нетнографического исследования результатов .	96
3.5. Проведение серии глубинных интервью	98
3.6. Обобщение и описание полученных результатов	99
Управленческие рекомендации	111
Заключение.....	120
Список использованной литературы	123
Приложения	132

Введение

Ожидания потребителей в отношении качества услуг в различных отраслях постоянно растут, и клиентоориентированный подход, как способ создания и сохранения конкурентного преимущества компании становится все более актуальной проблематикой управления. Потребителям недостаточно предоставления продукта или услуги – они хотят получения опыта, который складывается из множества взаимодействий с компанией. Однако простого получения опыта также недостаточно – в этом компаниям помогает маршрутизация пути клиента, управление которой облегчает компаниям задачу создания сквозного опыта, удовлетворение от которого более важно для клиентов, чем простая сумма взаимодействий с компанией. В рамках маркетинга услуг существует проблема возникновения разрывов восприятия. Следовательно, в процессе создания клиентоориентированного подхода у клиентов также могут возникать разрывы, связанные с восприятием услуги – например, разрыв между ожиданиями и качеством оказанной услуги. Для компаний, которые ставят во главу угла клиентоориентированный подход, возможно образование разрыва между тем, как компания воспринимает свой клиентоориентированный подход и тем, как данный подход воспринимается клиентами компании. Более того, среди компаний, осуществляющих клиентоориентированный подход, существует проблема мониторинга из-за которой они могут быть нерезультативны в осуществлении данного подхода. Поэтому создание взаимоотношений для удовлетворения явных и скрытых потребностей клиента становится важной задачей для компаний, осуществляющих свою деятельность в высоко конкурентной среде. Данная работа посвящена вопросу формирования клиентоориентированного подхода и анализу разрывов восприятия данного подхода в банковской отрасли на примере компании «Сбербанк».

Объектом исследования является клиентоориентированный подход компаний банковской отрасли на примере компании «Сбербанк» и восприятие клиентами данного подхода.

Предметом исследования являются факторы, приводящие к воспринимаемым разрывам восприятия клиентоориентированного подхода в банковской отрасли.

Целью данной работы является анализ разрывов восприятия клиентоориентированного подхода в банковской отрасли на примере компании «Сбербанк».

Задачи работы:

- Обобщение теоретических основ клиентоориентированности;
- Рассмотрение клиентоориентированного подхода через призму маршрутизации пути клиента;
- Рассмотрение формирования разрывов восприятия в формировании клиентоориентированного подхода;
- Выявление особенностей, факторов и барьеров клиентоориентированности в современной банковской отрасли;
- Описание клиентоориентированного подхода компании «Сбербанк»;
- Использование метода нетнографии в изучении разрывов восприятия компании в банковской отрасли;
- Выявление разрывов восприятия в клиентоориентированном подходе компании банковской отрасли на примере ПАО «Сбербанк» как объекта апробации метода нетнографии;
- Составление рекомендаций в области использования метода нетнографического исследования.

В ходе работы использовались вторичное кабинетное исследование, и первичное исследование, а именно: нетнографическое исследование и серия глубинных интервью. Вторичное кабинетное исследование позволило проанализировать характеристики услуг в банковской отрасли, которые являются важными для компании в рамках реализации клиентоориентированного подхода. Методом нетнографии были проанализированы отзывы о компании «Сбербанк» с последующим выделением обнаруженных групп проблем, с которыми систематически сталкиваются клиенты компании. Глубинные интервью позволили продолжить и расширить анализ и привнесли дополнительные сведения об отношении клиентов к существующим разрывам компании, а также к возможным способам решения возникающих на разных этапах проблем, связанных с разрывами восприятия потребителями клиентоориентированного подхода компании «Сбербанк».

Первая глава посвящена теоретическим основам клиентоориентированности. В рамках данной главы изучается понятие клиентоориентированности и клиентоориентированного подхода для того, чтобы понять существующие взгляды на рассматриваемую проблематику. В рамках данной главы клиентоориентированность рассматривается через призму маршрутизации пути клиента, а также изучается восприятие

клиентоориентированности в контексте услуг и формирование разрывов восприятия. Данный теоретический и понятийный аппарат позволяет перейти к рассмотрению существующих аспектов клиентоориентированного подхода в банковской отрасли, которым посвящена вторая глава. В рамках второй главы осуществлен обзор вызовов, с которыми сталкивается современная банковская отрасль, а также выделены факторы, создающие ценность для клиентов в рамках клиентоориентированного подхода в банковской отрасли. В третьей главе проведено эмпирическое исследование анализа разрывов восприятия клиентоориентированного подхода компании «Сбербанк» – для выполнения поставленной цели и выделенных задач осуществлено описание метода нетнографии, выделены его ограничения и описаны результаты проведенного исследования и серии глубинных интервью. Результаты исследования интерпретированы в соответствии с рассматриваемой проблематикой и логически связаны с предыдущими частями работы.

В ходе подготовки данной работы использовались вторичные источники информации, которые были представлены в виде эмпирических исследований в рамках академических статей, в том числе из источников с ограниченным доступом (JSTOR, Emerald Insight, Scopus, Wiley Online Library). Также в качестве вторичных источников информации были использованы промышленные профили и профили компаний базы данных MarketLine, профессиональные журналы, годовые отчеты компании «Сбербанк», результаты различных исследований в банковской отрасли. В качестве первичных источников информации были использованы данные, полученные в рамках нетнографического исследования и серии глубинных интервью.

Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ

1.1. Понятие клиентоориентированности

Компании понимают, что их бизнес функционирует в условиях, напрямую связанных с опытом, получаемым клиентами и то, как организация доставляет ценность клиентам так же важно, как и сама предлагаемая компанией ценность¹. В настоящее время компаниям необходимо обладать умением взглянуть на происходящее глазами клиента и переконструировать свою деятельность таким образом, чтобы быть способными действовать клиентоориентированным образом для создания ценности, необходимой клиентам. Таким образом, не организация, а клиент становится отправной точкой в принятии решений компанией. Развитие технологий позволяет клиентам компаний обладать большей властью и диктовать свои правила при покупке продуктов и услуг. Среди потребителей 75%² людей ожидают немедленного оказания услуги, взаимодействуя с компанией в онлайн-среде. Клиенты доверяют отзывам других покупателей, приравнивая их к личным рекомендациям, а также хотят получать простой опыт при взаимодействии с компаниями. При этом на людей влияют такие ведущие компании как Google или Amazon, и опыт непосредственности, персонализированности и удобства, который они получают при взаимодействии с подобными компаниями приводит к тому, что клиенты начинают ожидать подобного опыта от всех игроков³.

Ориентация на рынок как часть корпоративной культуры характеризует склонность организации к непрерывной доставке высокой ценности своим клиентам⁴. Создание высокой ценности для клиентов влечет за собой приверженность всей организации к постоянному сбору информации и координации потребностей клиентов, возможностей конкурентов и других существенных рыночных агентов и органов власти⁵. Результатом данных действий становится интеграция усилий со стороны сотрудников и подразделений

¹ Executive Briefing. The CEO guide to customer experience / Executive Briefing // McKinsey Quarterly. – 2016. – August 2016.

² Customer experience: New capabilities, new audiences, new opportunities/ ed. By B. Javetski - McKinsey & Company: McKinsey, 2017. – 104 p.

³ Executive Briefing. The CEO guide to customer experience / Executive Briefing // McKinsey Quarterly. – 2016. – August 2016.

⁴ Slater S. F. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? / S.F. Slater, J.C. Narver // The Journal of Marketing. – 1994. – Vol. 58, N. 1. – P. 46-55.

⁵ Slater S. F. Market orientation, customer value, and superior performance / S.F. Slater, J.C. Narver // Business horizons. – 1994. – Vol. 37, N. 2. – P. 22-28.

в организации, что, в свою очередь, приводит к повышению общей производительности компании⁶.

Концепция ориентации на рынок подразумевает как реактивную ориентацию на рынок, которая учитывает выраженные потребности клиентов, так и проактивную ориентацию на рынок, которая учитывает скрытые потребности клиентов, то есть возможности для создания ценности, о которой клиент не знает⁷. Реактивной ориентации на рынок недостаточно для создания и поддержания успеха компании, и проактивная ориентация на рынок играет важную роль в определении успеха новых продуктов, создаваемых бизнесом⁸. Компании, которые полагаются на выраженные потребности клиентов в разработке новых продуктов не создают новых представлений о возможностях создания дополнительной ценности для клиентов. В связи с этим, такая компания не создает у клиента зависимость от нее, что может приводить к отсутствию основания для создания потребительской лояльности.

Выраженные потребности могут быть определены как потребности, о которых клиент знает, и соответственно, может их выразить. Скрытые потребности могут быть определены как потребности, о которых клиент не знает. При этом скрытые потребности не являются менее реалистичными по сравнению с выраженными потребностями, однако, они не находятся в сознании клиента. Удовлетворение выраженных потребностей клиента может оказаться недостаточным для привлечения и удержания клиентов, так как данные потребности известны и доступны для конкурентов. Таким образом, у компаний появляется необходимость в том, чтобы постоянно превосходить ожидания своих целевых клиентов⁹. Таким образом, проактивная ориентация на рынок ведет за собой клиентов, а не просто реагирует на его потребности¹⁰.

Могут быть выделены три компонента ориентации на рынок: ориентация на клиентов, ориентация на конкурентов и межфункциональная координация¹¹. Каждый из компонентов подразумевает сбор сведений, распространение и ответную реакцию на собранную информацию. При этом ориентация на клиента может быть интерпретирована

⁶ Kohli A.K. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications / A.K. Kohli, B.J. Jaworski // *Journal of Marketing*. – 1990. – Vol. 54, N. 2. – P. 1-18.

⁷ Narver J. C. Responsive and proactive market orientation and new-product success / J.C. Narver, S.F. Slater, D.L. MacLachlan // *Journal of product innovation management*. – 2004. – Vol. 21, N. 5. – P. 334-347.

⁸ Там же.

⁹ Slater S. F. Market orientation, customer value, and superior performance / S.F. Slater, J.C. Narver // *Business horizons*. – 1994. – Vol. 37, N. 2. – P. 22-28.

¹⁰ Narver J. C. Responsive and proactive market orientation and new-product success / J.C. Narver, S.F. Slater, D.L. MacLachlan // *Journal of product innovation management*. – 2004. – Vol. 21, N. 5. – P. 334-347.

¹¹ Narver J.C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability / J.C. Narver, F.S. Slater // *Journal of Marketing*. – 1990. – Vol. 54, N. 4. – P. 20-35.

как достаточное понимание целевых покупателей для того, чтобы компания была способна непрерывно создавать для них высокую ценность. При этом, такой подход требует от компании понимания всей цепочки ценности покупателя и учитывает не только ее текущее состояние, но и то, как она будет развиваться с учетом внутренней и рыночной динамики с течением времени. Ориентация на конкурентов означает, что компания способна понимать краткосрочные сильные и слабые стороны, а также долгосрочные возможности и стратегические альтернативы ключевых существующих и потенциальных конкурентов для того, чтобы быть способной удовлетворять существующие и потенциальные потребности целевых клиентов. Межфункциональная координация — это скоординированное использование ресурсов компании для создания высокой ценности для целевых клиентов компании. Любая точка в цепочке ценности покупателя дает компании возможность создать ценность для клиента. Поэтому любой сотрудник в любом функциональном отделении компании имеет потенциал в том, чтобы быть способным внести свой вклад в создание ценности для клиента. Поэтому компании необходима эффективная интеграция и адаптация человеческих и прочих капитальных ресурсов, что может обеспечить фокусирование всего бизнеса на создании высокой ценности для клиентов компании¹².

Несмотря на то, что некоторые исследователи считают клиентоориентированность частью ориентации на рынок, и ставят в один ряд ориентацию на конкурентов, ориентацию на клиентов и межфункциональную координацию, считая их одинаково важными элементами, многие¹³ считают клиентоориентированность наиболее фундаментальным¹⁴ аспектом корпоративной культуры¹⁵. Обоснованием придания высокого значения ориентации на клиента является концепция маркетинга, которая способствует постановке интересов клиента на первое место. Поскольку клиентоориентированность устанавливает наивысший приоритет в непрерывном поиске путей обеспечения высокой ценности для клиентов, то ориентация на клиентов в осуществлении деятельности компании может привести к расширению границ в развитии деятельности компании¹⁶. Иными словами, клиентоориентированность поддерживает активный непрерывный подход к

¹² Narver J.C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability / J.C. Narver, F.S. Slater // *Journal of Marketing*. – 1990. – Vol. 54, N. 4. – P. 20-35.

¹³ Lawton L. The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning // L. Lawton, A. Parasuraman // *Journal of Marketing*. – 1980. – Vol. 44, N. 1. – P. 19-25.

¹⁴ Deshpande R. Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales / R. Deshpande, J. U. Farley // *Marketing Science Institute Working Paper*. – 1996. – Vol. No. Cambridge, MA. – P. 96-125.

¹⁵ Deshpandé R. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis / R. Deshpandé, J. U. Farley, F. E. Webster // *Journal of Marketing*. – 1993. – Vol. 57, N. 1. – P. 23-37.

¹⁶ Pierce J. L. Organization structure, individual attitudes and innovation / J. L. Pierce, A.L. Delbecq // *Academy of management review*. – 1977. – Vol. 2, N. 1. – P. 27-37.

удовлетворению потребностей клиентов. В некоторых работах отмечается положительная связь между ориентацией на клиента и инновационностью компаний¹⁷. Таким образом, организации, которые проявляют приверженность высокой потребительской ценности в своей деятельности, демонстрируют инновации в своих бизнес-системах, продуктах и услугах¹⁸.

Клиентоориентированные компании являются более заинтересованными в долгосрочной перспективе бизнеса, чем в получении краткосрочной прибыли¹⁹, и как технические, так и административные инновации представляют собой долгосрочные инвестиции в компанию, из чего следует, что в компаниях с клиентоориентированной культурой будет содержаться больше нововведений и инноваций. Таким образом, клиентоориентированный подход направлен не на то, чтобы продавать продукты и оказывать услуги, а на создание ценности для клиента, в процессе чего создается и дополнительная ценность для компании²⁰.

Можно выделить несколько различий в продуктовой ориентации деятельности компании и осуществлением клиентоориентированного подхода²¹. Основные аспекты различий приведены в таблице 1.

¹⁷ Deshpandé R. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis / R. Deshpandé, J. U. Farley, F. E. Webster // *Journal of Marketing*. – 1993. – Vol. 57, N. 1. – P. 23-37.

¹⁸ Parsons A. J. Building innovativeness in large US corporations / A.J. Parsons // *Journal of Services Marketing*. – 1991. – Vol. 5, N. 4. – P. 5-20.

¹⁹ Felton A.P. Making the Marketing Concept Work / A.P. Felton // *Harvard Business Review*. – 1959. – Vol. 37. – P.55-65.

²⁰ Shah D. et al. The path to customer centricity / D. Shah, R.T. Rust, A. Parasuraman, R. Staelin, G.S. Day // *Journal of service research*. – 2006. – Vol. 9, N. 2. – P. 113-124.

²¹ Там же.

Сравнение клиентоориентированного подхода с подходом ориентации на продукт

	Подход с ориентацией на продукт	Подход с ориентацией на клиента
Основная философия	Продать продукцию; продавать всем, кто желает купить	Обслуживать покупателей. Все решения отталкиваются от клиента и возможностей создания преимуществ
Ориентация бизнеса	Ориентация на транзакции	Ориентация на взаимоотношения
Позиционирование продукта	Выделение особенностей и преимуществ продукта	Выделение выгоды продукта с точки зрения удовлетворения индивидуальных потребностей клиентов
Организационная структура	Центры прибыли по продуктам, менеджеры по продуктам, команда по продажам продуктов	Центры по потребительским сегментам, менеджеры по работе с клиентами, команда продаж по сегментам клиентов
Фокус организации	Ориентация вовнутрь, разработка новых продуктов, рост доли рынка, отношения с клиентами – это вопрос для отдела маркетинга	Ориентация вовне, развитие взаимоотношений с клиентами, прибыльность через лояльность клиентов, сотрудники отстаивают интересы клиентов
Показатели эффективности	Количество новых продуктов, доходность по продуктам, доля рынка по продуктам	Доля компании в кошельке покупателя, удовлетворенность клиентов, пожизненная ценность клиента, клиентский капитал
Критерии управления	Продуктовый портфель	Клиентский портфель
Подход к осуществлению продаж	Скольким покупателям мы можем продать этот продукт?	Сколько продуктов мы можем продать этому клиенту?
Знание потребителя	Данные о клиентах – это механизм контроля	Знания о потребителях – это ценный актив

Источник: [Shah D. et al. The path to customer centricity / D. Shah, R.T. Rust, A. Parasuraman, R. Staelin, G.S. Day // Journal of service research. – 2006. – Vol. 9, N. 2. – P. 113-124.]

Клиентоориентированность является многоаспектной и может рассматриваться в различных измерениях. Например, она может быть рассмотрена как философия бизнеса и как практика управления²². При этом, раннее развитие маркетинговой концепции, как было упомянуто ранее, послужило основой для клиентоориентированности. Бизнес-философия клиентоориентированности, изначально носящая нормативный и предписывающий характер, постепенно стала представлять собой спектр действий, которые должна предпринимать компания, осуществляя свою деятельность на рынке. Ориентация на рынок и клиентоориентированность как часть данного подхода могут также рассматриваться с точки зрения стратегии компании и с точки зрения существующих процессов в организации²³. Клиентоориентированный подход может быть определен как план, который фокусирует внимание организации на ожиданиях и потребностях клиентов и их сегментов. При этом организации, которые традиционно следуют клиентоориентированной стратегии склонны к тому, чтобы ставить потребности клиентов в качестве главного приоритета, который может превышать даже выгоды самой организации²⁴. Однако более точная трактовка может описать клиентоориентированный подход как набор убеждений, который располагает интересы клиентов на первое место, однако не исключает интересы других заинтересованных сторон, таких как собственники, руководители и сотрудники, и позволяет создать долгосрочную прибыльную организацию.

Клиентоориентированный подход также может помочь компании в эффективном управлении цепочкой создания ценности²⁵. Это обеспечивается за счет того, что такой подход снижает возможные потери и обеспечивает эффективность осуществляемых расходов²⁶. Клиентоориентированный подход также может помочь компании получить более высокий шанс на внедрение инноваций, прежде всего инноваций, ценных с точки зрения клиента²⁷.

²² Ruekert W. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective / R.W. Ruekert // *International Journal of Research in Marketing*. – 1992. – Vol. 9, N. 3. – P. 225-245.

²³ Там же.

²⁴ Bose T.K. Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution towards Effective Value Chain Management / T.K. Bose // *International Journal of Marketing Studies*. – 2012. – Vol. 4, N. 3. – P. 113-121.

²⁵ Claes F. Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services / F. Claes, T.R. Roland, E.W. Anderson // *Marketing Science*. – 1997. – Vol. 16, N. 2. – P. 129–145.

²⁶ Inger R. Creating a manufacturing environment that is in harmony with the market: the ‘how’ of supply chain management / R. Inger, A. Braithwaite, M. Christopher // *Production Planning and Control*. – 1995. – Vol. 6, N.3. – P. 246-258.

²⁷ Gupta S. Valuing Customers / S. Gupta, D.R. Lehmann, J.A. Stuart // *Journal of Marketing Research*. – 2004. – Vol. 41, N. 1. – P. 7-18.

Клиентоориентированность может также рассматриваться на организационном²⁸ и индивидуальном уровне²⁹. На организационном уровне клиентоориентированность является неотъемлемым компонентом рыночной ориентации, которая обеспечивает фокус для деятельности организации и служит в качестве осуществления концепции маркетинга как философии бизнеса³⁰. На индивидуальном уровне ориентация на клиента описывает персональный ресурс сотрудника и определяется как склонность сотрудника к удовлетворению потребностей клиентов в контексте рабочего места³¹.

Три основные инициативы³², которые компания должна предпринять, чтобы реализовать клиентоориентированный подход:

- 1) Развитие глубокого понимания того, что представляет ценность для клиентов.

Клиентоориентированная компания должна прилагать достаточные усилия для отслеживания тенденций и адаптации выявленных трендов для своих клиентов путем разработки подходящих возможностей. Сотрудники компании должны быть наделены полномочиями и иметь возможность взаимодействовать с потребителями для разработки глубокого понимания того, что действительно создает ценность для клиентов. Получение глубокого понимания потребительских предпочтений требует тщательного анализа их поведения, который подразумевает сопоставление осуществляемых клиентами транзакций и разработку характеристик клиента, которые должны базироваться на их поведении при осуществлении транзакций.

- 2) Управление доставкой желаемой для клиента ценности – то есть отслеживание уровня удовлетворенности клиентов.

Клиентоориентированные компании фокусируются на доставке ценности клиентам, чтобы гарантировать то, что клиент действительно получает желаемую ценность. Организация внедряет соответствующие политики, создает подходящую структуру и отслеживает доставку ценности. Культура клиентоориентированной компании

²⁸ Donovan D.T. Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors / D.T. Donovan, T.J. Brown, J.C. Mowen // *Journal of Marketing*. – 2004. – Vol. 68 N. 1. – P. 128-146.

²⁹ Henning-Thurau T. Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention / T. Henning-Thurau // *International Journal of Service Industry Management*. – 2004. – Vol. 15, N. 5. – P. 460-478.

³⁰ Kohli A.K. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications / A.K. Kohli, B.J. Jaworski // *Journal of Marketing*. – 1990. – Vol. 54, N. 2. – P. 1-18.

³¹ Brown T.J. The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings / T.J. Brown, J.C. Mowen, D.T. Donovan, J.W. Licata // *Journal of Marketing Research*. – 2002. – Vol. 39, N. 1. – P. 110-119.

³² Mukerjee K. Customer-oriented organizations: a framework for innovation / K. Mukerjee // *Journal of Business Strategy*. – 2013. – Vol. 34, N. 3. – P. 49-56.

функционирует таким образом, что отслеживает уровень удовлетворенности клиентов. Компания придает большое значение удовлетворенности клиентов, а отслеживание должно быть встроено в процессы и культуру организации.

3) Внедрение инноваций для сохранения и вознаграждения лояльных клиентов.

С течением времени предпочтения клиентов могут изменяться, и важно, чтобы организации продолжали взаимодействовать со своими потребителями, чтобы определить ту ценность, которую они желают найти при взаимодействии с компанией. Клиентоориентированная компания должна идти в ногу с изменяющимися нуждами клиентов и адаптировать свои предложения для того, чтобы они находились в соответствии с актуальными желаниями потребителей.

Кроме того, влияние изменений в культуре, социальных нормах, технологиях и глобализации приводит к изменениям в предпочтениях клиентов. Данные изменения и их влияние должны учитываться компанией для своевременного обновления характеристик клиента на основании происходящих изменений. Каждая организация стремится сохранить своих лояльных и прибыльных клиентов на протяжении всего жизненного цикла взаимодействия этих клиентов с компанией. Это позволяет повысить прибыльность компании, поскольку издержки работы с лояльными клиентами являются более низкими³³.

Тем не менее, организации должны удостовериться в том, что вознаграждение лояльных клиентов происходит в соответствии с их пожеланиями. Поскольку в том случае, когда компания предлагает произвольное вознаграждение для лояльных клиентов, они могут не воспринимать такие действия компании в качестве вознаграждения, если данные предложения не являются для них привлекательными³⁴. Проведение исследований и внедрение инноваций также могут оказать помощь в удержании лояльных клиентов, при этом видение и ценности, транслируемые организацией, должны вдохновлять сотрудников с тем, чтобы они придерживались клиентоориентированного подхода.

Было обнаружено³⁵, что деятельность компаний, которые высоко оценивались по шкале ориентации на рынок MKTOR³⁶, сопровождалась существованием в данных

³³ Mukerjee K. Customer-oriented organizations: a framework for innovation / K. Mukerjee // Journal of Business Strategy. – 2013. – Vol. 34, N. 3. – P. 49-56.

³⁴ Там же.

³⁵ Roersen M.J. Marketing Ignorance and the Validity of Narver and Slater's MKTOR Scale in High-Tech Russian Firms / M.J. Roersen, J. Kraaijenbrink, A. J. Groen // Journal of product innovation management. – 2013. – Vol. 30, N. 3. – P. 545-559.

³⁶ Narver J.C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability / J.C. Narver, F.S. Slater // Journal of Marketing. – 1990. – Vol. 54, N. 4. – P. 20-35.

компаниях идей и поведения, которые обуславливали либо низкую ориентацию на рынок, либо ее полное отсутствие. Получившие высокие результаты по шкале ориентации на клиента компании не имели в действительности клиентоориентированных стратегий. Данная проблема особенно важна для компаний, которые ставят клиентоориентированность во главу угла – становится возможным образование разрывов между восприятием компанией выстраиваемого клиентоориентированного подхода и тем, как данный подход воспринимается клиентами.

Компании, которые позиционируют себя как клиентоориентированные, могут не производить мониторинг существующих у клиентов проблем³⁷. Иными словами, компании, которые воспринимают себя как клиентоориентированные в связи с тем, что они контролируют работу со своими клиентами, могут быть нерезультативными в осуществлении клиентоориентированного подхода. Даже проводя серьезные маркетинговые усилия, при наличии плохих отзывов от клиентов, компания может испытывать трудности³⁸. Поэтому выявление приоритетных точек взаимодействия и правильное распределение ресурсов для использования их с максимальной эффективностью является важным процессом для компании³⁹. Таким образом, в ходе работы необходимо проведение исследования для выявления возможных разрывов восприятия между оказываемыми услугами компании банковской отрасли в рамках осуществляемого клиентоориентированного подхода и тем, как клиенты компании воспринимают данный процесс оказываемых услуг. Анализ также поможет выявить проблемы, с которыми клиенты сталкиваются на протяжении всего процесса взаимодействия с компанией.

Выводы по разделу

Клиентоориентированность является важным аспектом деятельности компаний, действующих в условиях значительной конкуренции. Требования клиентов к деятельности компаний формируются под влиянием положительного опыта, полученного при взаимодействии с ведущими компаниями, что ведет к формированию ожиданий высокого уровня взаимодействия среди других игроков различных рынков.

³⁷ Smirnova M.M. Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets / M. Smirnova, V.A. Rebiazina, J. Frösén // Journal of Business Research. – 2018. – Vol. 86, N. C. – P. 457-467.

³⁸ Edelman. D Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places [Электронный ресурс] / David C. Edelman // Harvard Business Review. — 2010. — December Issue — Режим доступа: <https://hbr.org/2010/12/branding-in-the-digital-age-youre-spending-your-money-in-all-the-wrong-places> (дата обращения: 12.03.2018).

³⁹ Там же.

Клиентоориентированность требует приверженности организации к удовлетворению потребностей клиентов на основании той ценности, которую потребители хотят получать при взаимодействии с компанией. Клиентоориентированный подход в деятельности организации также требует вовлечения всех сотрудников компании.

Клиентоориентированность сама по себе является многоаспектной и может рассматриваться на различных уровнях компании, в качестве стратегии, философии бизнеса или подхода к организации управления в компании. Также она может быть определена в контексте ориентации на рынок, а может рассматриваться и как наиболее важный элемент в подходе к организации деятельности в компании. При этом для организаций важно удовлетворять как выраженные, так и скрытые потребности своих клиентов для того, чтобы обладать возможностью создания дополнительной ценности для своих клиентов и превосходить их ожидания.

Для того, чтобы быть способной реализовать клиентоориентированный подход, компании необходимо развивать глубокое понимание того, что представляет ценность для клиентов, управлять доставкой желаемой для клиента ценности и внедрять инновации для сохранения и вознаграждения лояльных клиентов.

1.2. Маршрутизация пути клиента

Маршрутизация пути клиента – это способ управления серией эпизодов, через которые проходят клиенты при взаимодействии с компанией с течением времени для удовлетворения своих потребностей и/или совершения покупки, которые требуют особых взаимодействий в различных точках касания с компанией⁴⁰. Маршрутизация пути клиента помогает компании в успешной реализации клиентоориентированного подхода и позволяет обеспечивать положительный суммарный сквозной опыт, а также удовлетворение клиентов в отдельных точках взаимодействия клиентов с компанией.

Интерес к анализу пути взаимодействия с клиентом безусловно, лишь растет со временем: по поисковому запросу в базе данных Scopus, количество научных публикаций и статей в различных изданиях увеличивается с годами. На рисунке 1 представлен график частоты публикаций, посвященных данной тематике.

⁴⁰ Stone, D. From moments to journeys: A paradigm shift in customer experience excellence / D. Frankort, J. Devine // McKinsey&Company. Customer and Shopper insights, — 2013. — April 2013.

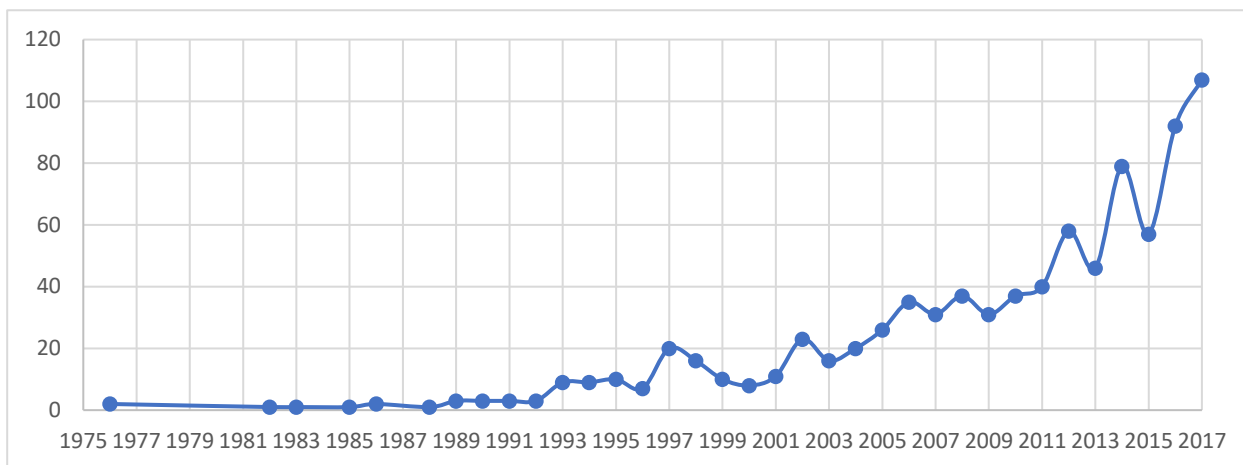


Рисунок 1 Количество публикаций на тему маршрутизации пути клиента

Составлено по: [База данных Scopus⁴¹ (запрос по ключевым словам: customer journey)].

Анализ пути клиента помогает организации получить информацию о взаимодействии с компанией с точки зрения клиента. Таким образом, компания может выделить проблемы в точках контакта, с которыми сталкиваются клиенты, а на базе обнаруженных «болевых точек», разработать спектр улучшений, которые окажут положительное влияние на процесс взаимодействия с клиентом в той или иной точке контакта⁴².

Опыт, который получают клиенты при взаимодействии с компанией, является многомерной конструкцией, которая сфокусирована на когнитивных, эмоциональных, поведенческих, сенсорных и социальных реакциях клиента на предложения компании на протяжении всего процесса пути клиента⁴³. Таким образом, клиентский опыт может быть охарактеризован как путь клиента при взаимодействии с компанией в течение цикла покупки через множество точек касания⁴⁴.

Клиенты взаимодействуют с компаниями через множество точек касания во множестве каналов и медиа, а опыт современных клиентов носит более общественный характер. Таким образом, понимание опыта клиентов и его пути при взаимодействии с компанией является критически важным. Увеличение потенциальных точек контакта с

⁴¹[Электронный ресурс]

URL:https://proxy.library.spbu.ru:2092/results/results.uri?numberOfFields=0&src=s&clickedLink=&edit=&editSaveSearch=&origin=searchbasic&authorTab=&affiliationTab=&advancedTab=&scint=1&menu=search&tablin=&searchterm1=customer+journey&field1=TITLE_ABS_KEY&dateType=Publication_Date_Type&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present&loadDate=7&documenttype=All&accessTypes=All&resetFormLink=&st1=customer+journey&st2=&sot=b&sdt=b&sl=31&s=TITLE-ABS- (дата обращения: 05.03.2018)

⁴² Сагитдинов Р.Ф. Путешествие с клиентом, или анализ поведения клиента методом customer journey map / Р.Ф. Сагитдинов // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2016. — № 1. — С. 22–34.

⁴³ Lemon K.N. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey / K.N. Lemon, P. C. Verhoef // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, N. 6. – P. 69-96.

⁴⁴ Там же.

компанией и снижение контроля, который клиенты получают при взаимодействии с организацией, требуют от компаний интеграции множества бизнес-функций. Таким образом, фирмам становится все сложнее создавать, управлять и пытаться контролировать опыт и путь каждого клиента⁴⁵. Клиентский опыт может быть условно разделен на 3 этапа⁴⁶:

- 1) Опыт, полученный до покупки, охватывает все аспекты взаимодействия клиента с компанией, категорией товаров или услуг и внешней средой до непосредственного осуществления транзакции. Также данный этап может включать в себя осознание, поиск и рассмотрение⁴⁷. Однако с практической точки зрения, данный этап включает в себя опыт клиента с начала осознания потребности до рассмотрения способов удовлетворения данной потребности с помощью покупки⁴⁸.
- 2) Этап покупки охватывает все аспекты взаимодействия клиента с компанией и ее средой в течение непосредственного процесса покупки. Может быть охарактеризован таким поведением клиента, как выбор, заказ и непосредственная оплата. Несмотря на то, что данный этап характеризуется наиболее коротким временным промежутком по сравнению с этапами «до» и «после» покупки, на непосредственное решение клиента о покупке оказывает влияние множество различных факторов.
- 3) Этап после покупки может быть охарактеризован как взаимодействие с компанией и ее средой после непосредственного осуществления покупки. Данный этап включает в себя такие виды поведения клиента как использование продукта или услуги, вовлечение во взаимодействие с компанией и различного рода обслуживание. Данный этап охватывает все аспекты клиентского опыта, полученные после покупки, непосредственно связанные с компанией, ее продуктами и услугами. К данному этапу можно отнести повторные покупки, сарафанное радио, а также «петлю лояльности»⁴⁹ как часть общего пути клиента при взаимодействии с компанией – на этапе после покупки у клиента может возникнуть стимул, который либо приведет к повторным покупкам и большему

⁴⁵ Rawson A. The truth about customer experience / A. Rawson, E. Duncan, C. Jones // Harvard Business Review. – 2013. – Vol. 91, N. 9. – P. 90-98.

⁴⁶ Lemon K.N. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey / K.N. Lemon, P. C. Verhoef // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, N. 6. – P. 69-96.

⁴⁷ Там же.

⁴⁸ Pieters R. A means-end chain approach to consumer goal structures / R. Pieters, H. Baumgartner, D. Allen // International journal of research in marketing. – 1995. – Vol. 12, N. 3. – P. 227-244.

⁴⁹ Court, D. The consumer decision journey / D. Court, D. Elzinga, S. Mulder, O. Vetvik // McKinsey Quarterly. – 2009. – N. 3. – P. 96-107.

вовлечению клиента, либо к переходу к этапу поиска альтернатив ввиду неудовлетворенности теми или иными аспектами взаимодействия с компанией.

Таким образом, компания должна учитывать перспективу клиента при анализе пути клиентского взаимодействия, идентифицируя ключевые аспекты данного взаимодействия на каждом из этапов. Далее компания должна идентифицировать специфические элементы и точки касания клиента с компанией, которые происходят на протяжении всего пути клиента. Соответственно, после этого компания должна выделить стимулы, которые приводят к решениям клиента относительно продолжения или прекращения их пути при взаимодействии с организацией.

Можно выделить четыре типа точек касания в пути клиента⁵⁰. Клиент может взаимодействовать с каждой из приведенных точек касания на каждом этапе получаемого клиентского опыта. В зависимости от характера продукта или услуги, сила и важность каждой из точек касания может варьироваться на каждом этапе клиентского опыта⁵¹. Как только точки касания определены, организация может понять, как на каждую из выделенных точек можно оказать то или иное влияние. Типы точек касания:

- 1) Точки касания, принадлежащие бренду – относятся к взаимодействию с клиентами во время опыта, который разрабатывается и управляется фирмой и под контролем фирмы. Например: реклама, веб-сайт, программа лояльности, свойства продукта, сервис и цены.
- 2) Точки касания, принадлежащие партнерам компании – относятся к взаимодействию с клиентами во время опыта, который совместно разрабатывается, управляется или контролируется фирмой и одним или несколькими ее партнерами. Партнерами могут являться любые компании, например, маркетинговые агентства и дистрибьюторы.
- 3) Точки касания, принадлежащие клиенту – данные точки касания относятся к действиям клиентов, являющихся частью общего клиентского опыта взаимодействия с компанией, которые ни сама компания, ни ее партнеры не могут контролировать. Например: клиент, который размышляет о собственных потребностях и желаниях и находится на этапе перед осуществлением покупки или клиент, использующий продукты или услуги компании не по назначению. Данный вид точек соприкосновения с клиентом

⁵⁰ Lemon K.N. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey / K.N. Lemon, P. C. Verhoef // Journal of Marketing. – 2016. – Vol. 80, N. 6. – P. 69-96.

⁵¹ Там же.

является наиболее критическим и преобладает на этапе «после осуществления покупки», когда индивидуальное потребление и использование продукта или услуги занимают центральное место.

- 4) Социальные (внешние) точки касания – данные точки касания признают важность роли других участников в формировании клиентского опыта. Внешние точки существуют на протяжении всего пути клиента. Примерами могут быть: другие клиенты, независимые источники информации и окружение клиента. При этом на всех трех этапах клиентского опыта подобные участники могут оказывать влияние на клиента, преднамеренно или нет.

Возможности компании оказывать влияние на различные точки соприкосновения различны – уровень влияния на какие-то из них будет высоким, на другие же (например, на точки, принадлежащие клиенту или на внешние точки касания) влияния либо не будет вообще, либо оно будет минимальным.

Таким образом, путь клиента, базируется на глубоком понимании того, зачем и как клиент взаимодействует с компанией с течением времени. При этом учитываются все каналы взаимодействия клиента с компанией и, соответственно, принимаются во внимание все точки соприкосновения компании с клиентом. Оптимизация взаимодействия должна происходить на различных уровнях и в различных подразделениях компании, поскольку процесс работы над клиентоориентированностью требует не только вовлечения сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, но и привлечения разнообразных служб (например, в сфере информационных технологий), которые могут внедрять технологические решения в компании, и создания кросс-функциональных команд для проектирования новых сервисов и услуг, и проведения работы над культурой компании.

Маршрутизация пути клиента напрямую связана с изучением и формированием опыта, который клиенты компании получают при взаимодействии с ней. Путь клиента состоит из комбинации точек соприкосновения с компанией, которые суммарно и составляют опыт, который получает клиент при взаимодействии с организацией⁵². Взгляд на бизнес глазами клиента помогает компании организовать и мобилизовать работу своих сотрудников вокруг потребностей клиентов⁵³. Проектирование клиентского опыта требует изменения формы взаимодействия в различные последовательности и связано с

⁵² Executive Briefing. The CEO guide to customer experience / Executive Briefing // McKinsey Quarterly. – 2016. – August 2016.

⁵³ Там же.

оцифровкой процессов, переориентацией корпоративной культуры и вдумчивым применением новых подходов. Для того, чтобы компания была способна обеспечивать ведущий клиентский опыт, необходим высокий уровень вовлечения всех сотрудников – от руководителей компании до контактного персонала.

Необходимо определить, что в действительности важно для клиентов компании, то есть выделить те факторы, которые являются наиболее критичными для различных покупательских сегментов, а также понять какие из них генерируют наибольшую экономическую выгоду для компании. Это помогает компании поддерживать фокус, оказывать позитивное влияние на уровень удовлетворенности клиентов и выстраивать функции компании вокруг потребностей клиентов. В крупных компаниях клиентский опыт зависит от коллективного намерения удовлетворять истинные потребности клиента. Таким образом, каждый сотрудник компании должен обладать общим видением, которое должно быть аутентично видению компании⁵⁴.

Для того, чтобы улучшить шаги, которые составляют путь клиента, необходимо произвести изменения в точках, которые создают боль для клиента при взаимодействии с компанией, что впоследствии может привести к более фундаментальным организационным преобразованиям⁵⁵.

В 2009 году McKinsey&Company была предложена альтернатива традиционной воронке продаж, которая была названа четырехфазной круговой моделью пути принятия решений. Модель представлена на рисунке 2.

⁵⁴ Executive Briefing. The CEO guide to customer experience / Executive Briefing // McKinsey Quarterly. – 2016. – August 2016.

⁵⁵ Там же.

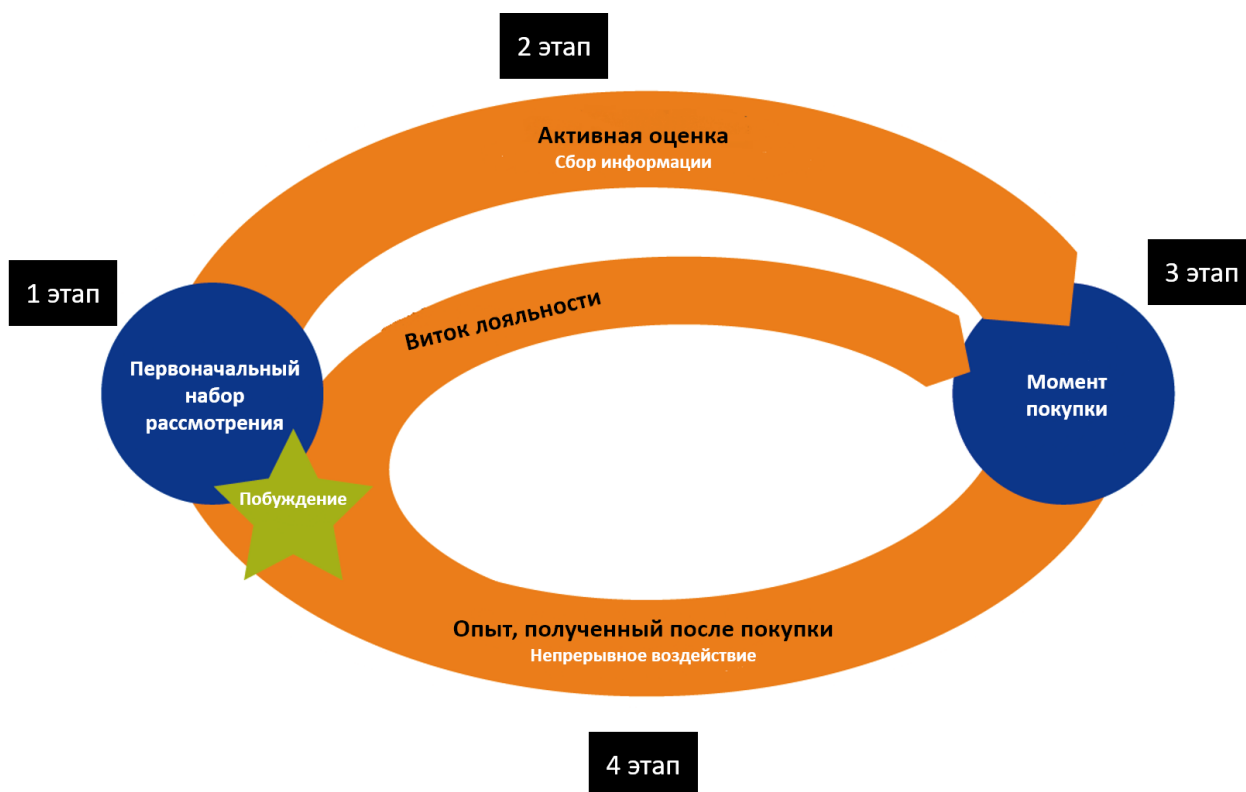


Рисунок 2 Четырехфазная круговая модель пути принятия решений McKinsey

Источник: [Court, D. The consumer decision journey / D. Court, D. Elzinga, S. Mulder, O. Vetvik // McKinsey Quarterly. – 2009. – N. 3. – P. 96-107.].

- 1) Первый этап – первоначальное рассмотрение. Потребитель рассматривает определенный набор брендов, в зависимости от своего восприятия данных брендов и воздействия на него предыдущего опыта взаимодействия с ними;
- 2) Второй этап – активная оценка, или процесс исследования потенциальных покупок. Клиент добавляет и убирает из зоны выбора те или иные бренды по мере их оценки;
- 3) Третий этап – закрытие, или покупка определенного продукта или услуги. В конечном счете, клиент выбирает продукт или услугу в момент покупки;
- 4) Четвертый этап – опыт, получаемый потребителем после осуществления покупки. После приобретения продукта или услуги, клиент выстраивает ожидания, основанные на полученном опыте для того, чтобы принять решение о своем дальнейшем взаимодействии с организацией.

Целью любой компании является создание базы лояльных клиентов для того, чтобы они получали все виды услуг в одной компании. С данной точки зрения маршрутизация пути клиента – это подведение клиента к такой ситуации, в которой все виды услуг будут получаться им в одном месте. Таким образом, успешной ситуацией можно считать такие

действия клиента, которые бы повлекли за собой переход от первичного использования услуги к повторному использованию и подключению новых видов услуг в пределах одной организации. Для компании дополнительная выгода заключается в том, что происходит рост показателя ценности жизненного цикла клиента. В этой ситуации компания может получать более высокий уровень прибыли за счет расширения перекрестных продаж, увеличения спектра услуг взаимодействия с компанией, а также создания позитивного потока рекомендаций, которые клиент может давать другим потенциальным потребителям. Таким образом, управление маршрутом пути клиента может помочь компании в создании дополнительной ценности.

Несмотря на то, что сотрудники могут качественно выполнять свои обязанности в отдельных точках контакта клиента и компании, общий опыт, получаемый клиентами, может быть неудовлетворительным⁵⁶. Согласно исследованию, проведенному McKinsey⁵⁷, путь клиента коррелирует с результативностью бизнеса сильнее, чем взаимодействие в точках касания. Поэтому важно создавать сквозной опыт для более высокого уровня удовлетворения клиентов.

McKinsey приводят пример эффективной иллюстрации создания сквозного опыта, отличающегося от создания пути клиента по точкам касания компании. Данный пример представлен на рисунке 3.

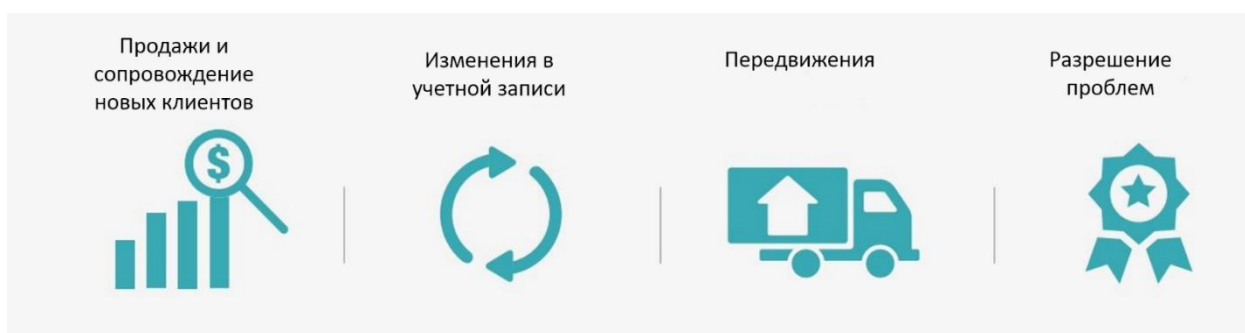


Рисунок 3 Иллюстрация создания сквозного опыта McKinsey

Источник: [Executive Briefing. The CEO guide to customer experience / Executive Briefing // McKinsey Quarterly. – 2016. – August 2016.].

Таким образом, данный вид иллюстрирования может быть использован в ходе дальнейшей работы при анализе банковской отрасли. Еще одним важным аспектом маршрутизации пути клиента и анализа опыта, который клиент получает при

⁵⁶ Executive Briefing. The CEO guide to customer experience / Executive Briefing // McKinsey Quarterly. – 2016. – August 2016.

⁵⁷ US cross-industry customer-experience survey // McKinsey. 2015. – June-October 2015

взаимодействии с компанией, является анализ эмоций клиента на различных этапах взаимодействия с компанией. Эмоциональные состояния на каждом этапе пути клиента могут быть описаны в том числе и с помощью текста⁵⁸.

Выводы по разделу

Клиентоориентированный подход призван создавать для клиентов компании положительный потребительский опыт. На различных этапах взаимодействия с компанией, желаемые для потребителей продукты и услуги должны предлагаться им в подходящих каналах и в удобное для клиентов время взаимодействия.

Клиентоориентированность может быть рассмотрена через призму маршрутизации пути клиента. Маршрутизация пути клиента напрямую связана с опытом, который клиенты компании получают при взаимодействии с компанией. Путь клиента состоит из комбинации точек соприкосновения с компанией, которые суммарно и составляют опыт, который получает клиент. Компания может выделить проблемы, с которыми сталкиваются клиенты в точках контакта, и разработать на базе выделенных проблем спектр улучшений для каждой из выделенных точек взаимодействия с клиентом. При этом путь клиента должен анализироваться компанией с его точки зрения, а возможности компании в оказании влияния на различные точки соприкосновения с клиентами, могут различаться.

Однако, если клиент удовлетворен взаимодействием в отдельных точках контакта, это еще не означает, что он удовлетворен суммарным получаемым опытом. Поэтому необходимо создание сквозного опыта, который сможет обеспечивать бизнесу более высокий уровень результативности. Для этого весь путь может быть разбит не по точкам касания с клиентом, а на этапы взаимодействия клиента с компанией. При анализе маршрута также возможен анализ эмоциональной оценки клиентом различных этапов взаимодействия с компанией.

Компании должны создавать базу из лояльных клиентов для того, чтобы максимальное количество услуг было получено клиентами в одной организации. Данную ситуацию иллюстрирует виток лояльности в модели, предложенной McKinsey - с точки зрения маршрутизации пути, клиент должен приходить к ситуации желания приобретения различных видов услуг в рамках одной организации.

⁵⁸ Kalbach J. Mapping Experiences: a complete guide to creating value through journeys, blueprints & diagrams / James Kalbach : O'Reilly Media, 2016 – 384 p.

При реализации клиентоориентированного подхода, использование маршрутизации пути клиента позволяет компании обеспечить максимально удовлетворительный для клиентов суммарный опыт взаимодействия с компанией, который обеспечивает ей более высокий уровень прибыли за счет роста показателя ценности жизненного цикла клиента.

1.3. Восприятие клиентоориентированности в контексте услуг и формирование разрывов восприятия

Воспринимаемое качество — это суждение потребителя относительно всеохватывающего превосходства или преимущества организации⁵⁹. Это форма отношения, связанная с удовлетворенностью клиента, которая является результатом сравнения ожиданий с восприятием деятельности компании. При этом, отмечается⁶⁰, что механистическое качество предполагает объективный аспект или особенность вещи, или события. При этом, гуманистическое качество предполагает субъективный ответ людей на объекты, следовательно, является относительным явлением, различающимся между суждениями. Таким образом, воспринимаемое качество не обязательно является объективным качеством. Стоит отметить, что независимо от типа обслуживания, клиенты используют в основном одни и те же общие критерии при оценке качества обслуживания⁶¹.

Понятия удовлетворенности и отношения также отличаются: отношение — это относительно устойчивый эмоциональный ориентир потребителя для продукта или процесса (например, процесса обслуживания клиентов), в то время как удовлетворенность — это эмоциональная реакция, следующая за подтверждающим или неподтверждающим опытом, который действует на базовом уровне отношения и является специфическим, то есть зависит от обстоятельств потребления. Таким образом, отношение является менее ситуационно ориентированным, чем удовлетворенность⁶². В соответствии с данным различием, можно выделить различие между воспринимаемым качеством обслуживания и удовлетворенностью. Воспринимаемое качество обслуживания — это глобальное суждение, или отношение, относящееся к превосходству услуги, в то время как удовлетворенность относится к конкретной ситуационной транзакции. Таким образом, удовлетворение определенной услугой не означает восприятия фирмы как предлагающей

⁵⁹ Zeithaml V. Defining and Relating Price, Perceived Quality, and Perceived Value / V. Zeithaml // Marketing Science Institute. — 1987. — NA. — P. 87-101

⁶⁰ Holbrook M.B. Quality and Value in the Consumption Experience: Phaldrus Rides Again / M.B. Holbrook, K.P. Corfman // Perceived Quality. — 1985. — Vol. 31, N. 2. — P. 31-57.

⁶¹ Parasuraman A. A conceptual model of service quality and its implications for future research / A. Parasuraman, V. Zeithaml, L.L. Berry // The Journal of Marketing. — 1985. — Vol. 49, N. 4. — P. 41-50.

⁶² Parasuraman A. Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting / A. Parasuraman, B. Leonard, V. Zeithaml // Journal of Retailing. — 1981. — Vol. 57, N. fall. — P. 25-48.

высококачественные продукты и услуги⁶³. Однако, специфические случаи удовлетворенности услугой со временем приводят к формированию восприятия качества обслуживания⁶⁴.

Качество обслуживания, воспринимаемое потребителями, проистекает из сравнения их ожиданий, то есть того, что по их мнению фирмы-поставщики услуг должны им предлагать, с их восприятием реальной деятельности, с которой они сталкиваются при взаимодействии с компанией. Поэтому воспринимаемое качество обслуживания рассматривается как степень и направление несоответствия между восприятием и ожиданиями потребителей⁶⁵. При этом понятие «ожидание» также является многоаспектным. Ожидания могут быть обозначены как предположения, сделанные потребителем о том, что может произойти во время предстоящей транзакции⁶⁶, то есть ожидания являются определяемыми потребителем вероятностями возникновения положительных и отрицательных событий при некотором взаимодействии с компанией⁶⁷. Ожидания также могут быть трактованы как пожелания или нужды потребителей, то есть как спектр того, что, по их мнению, поставщик услуг должен предлагать им на самом деле⁶⁸.

Инструмент SERVQUAL⁶⁹ выделяет несколько измерений качества обслуживания:

- 1) Надежность – способность выполнять обещанную услугу надежно и точно;
- 2) Уверенность – знания и вежливость сотрудников, и их способность передавать доверие и уверенность;
- 3) Осязаемость – внешний вид физической инфраструктуры, оборудование, персонал и наличие средств связи с клиентом компании;
- 4) Сопереживание – проявление заботы и обеспечение индивидуального подхода к каждому клиенту;
- 5) Отзывчивость – готовность помогать клиентам и обеспечивать незамедлительное обслуживание.

⁶³ Parasuraman A. A conceptual model of service quality and its implications for future research / A. Parasuraman, V. Zeithaml, L.L. Berry // *The Journal of Marketing*. – 1985. – Vol. 49, N. 4. – P. 41-50.

⁶⁴ Там же.

⁶⁵ Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality / L.L. Berry // *Journal of retailing*. – 1988. – Vol. 64, N. 1. – P. 12-40.

⁶⁶ Там же.

⁶⁷ Parasuraman A. Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting / A. Parasuraman, B. Leonard, V. Zeithaml // *Journal of Retailing*. – 1981. – Vol. 57, N. fall. – P. 25-48.

⁶⁸ Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality / L.L. Berry // *Journal of retailing*. – 1988. – Vol. 64, N. 1. – P. 12-40.

⁶⁹ Там же.

При несовпадении ожиданий клиентов с полученным в действительности обслуживанием, могут возникать разрывы восприятия. Выделяется несколько возможных разрывов восприятия⁷⁰. Когда ожидания клиентов превышают восприятие полученной услуги, качество обслуживания считается низким. В случаях, когда восприятие полученной услуги превосходит ожидания, качество обслуживания считается высоким. Выделяемые в исследовании⁷¹ разрывы восприятия приведены на рисунке 4.

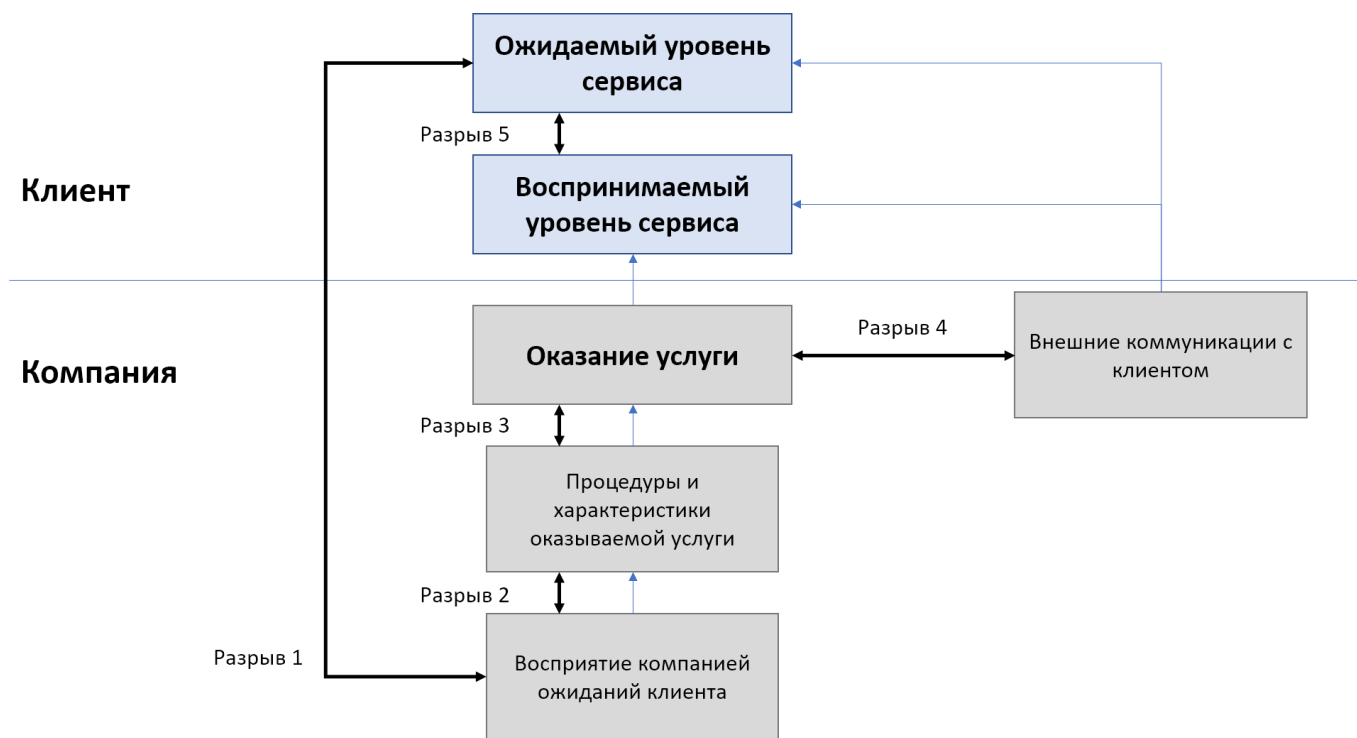


Рисунок 4 Разрывы восприятия

Составлено по: [Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality / L.L. Berry // Journal of retailing. – 1988. – Vol. 64, N. 1. – P. 12-40.].

Каждый из разрывов влияет на воспринимаемое качество обслуживания с точки зрения потребителя. Далее приведены особенности каждого из разрывов:

- 1) Разрыв 1: между ожиданиями потребителей и тем, как компания воспринимает ожидаемый потребителями сервис.

Данный разрыв характеризует расхождения между тем, чего потребители ожидают от компании в оказываемых им услугах, и тем, как компания понимает ожидания потребителей. В случае существования данного разрыва, компания не понимает то, какие

⁷⁰ Parasuraman A. A conceptual model of service quality and its implications for future research / A. Parasuraman, V. Zeithaml, L.L. Berry // The Journal of Marketing. – 1985. – Vol. 49, N. 4. – P. 41-50.

⁷¹ Там же.

особенности услуг означают высокое качество для потребителей, а также то, какими особенностями должны обладать услуги чтобы удовлетворять потребности клиентов и на каком уровне данные особенности должны оказываться. Таким образом, данный разрыв основывается на непонимании того, что клиенты ожидают от оказываемой услуги.

- 2) Разрыв 2: между восприятием компанией ожиданий потребителей и трансляцией данных ожиданий в процедуры и характеристики оказываемой услуги.

При существовании данного разрыва, знание ожиданий потребителей существует, но средства для доставки ожиданий, то есть для удовлетворения известных ожиданий клиентов, не развиты. Таким образом, из-за различных причин как внутренних, например, безразличия менеджмента компании, так и внешних, например, рыночных условий или ограниченных ресурсах, может возникнуть расхождение между восприятием ожиданий потребителей и фактическими характеристиками существующих в организации услуг.

- 3) Разрыв 3: между характеристиками оказываемой услуги и фактическим ее оказанием.

Если в компании существуют установки и инструкции для создания высококачественного обслуживания и правильного обращения с клиентами, а качество оказываемых услуг не высокое с точки зрения потребителей, это свидетельствует о наличии данного разрыва. Важную роль в формировании данного разрыва играет персонал, который непосредственно контактирует с клиентами компании.

- 4) Разрыв 4: между намерениями оказания услуги и тем, что сообщается клиенту.

Различные формы коммуникации компании могут повлиять на ожидания потребителей. Обещая больше, чем компания способна доставить потребителю при оказании услуги, повышаются первоначальные ожидания клиентов компании, но при невыполнении заявленных обещаний, воспринимаемое качество оказываемых услуг будет ниже. Таким образом, коммуникации могут влиять не только на ожидания потребителей относительно услуги, но и на восприятие потребителями предоставляемой услуги.

- 5) Разрыв 5: является функцией от рассмотренных разрывов 1-4.

Воспринимаемое качество оказываемой услуги — это функция величины и направления разрыва между ожидаемым обслуживанием и восприятием полученной услуги.

Также стоит отметить, что уровень удовлетворенности может изменяться с изменениями предпочтений клиентов ввиду того, что могут меняться их стиль жизни, вкусы и потребности. В свою очередь, при использовании продукта или услуги, ожидания клиентов могут подтверждаться в различной степени⁷²:

1. Простое подтверждение ожиданий. Продукт или услуга выполняют свои функции так, как ожидалось.
2. Положительное неподтверждение ожиданий. Продукт или услуга выполняют свои функции на уровне более высоком, чем ожидалось изначально.
3. Отрицательное неподтверждение ожиданий. Продукт или услуга не оправдывают ожиданий, что приводит к неудовлетворенности.

Таким образом, логично сделать вывод о том, что клиенты различных компаний могут воспринимать продукты или услуги организации как несоответствующие ожиданиям, как соответствующие среднему уровню в отрасли или как соответствующие уровню, превосходящему их ожидания в отрасли.

Стоит отметить, что неудовлетворение нужд потребителя может рассматриваться потребителем не как невозможность, а как нежелание компании удовлетворить потребность клиента. Современные потребители не просто приобретают определенные продукты или услуги – все больше их решения о покупке сосредотачиваются вокруг приобретения идеи или опыта. Такое изменение в ожиданиях предоставляет компаниям возможность создавать новые источники доходов, расширяя спектр своих действий. Учитывая данные сложности, сдвиг в деятельности компаний также требует инновационного подхода к бизнес-моделям и нового взгляда на то, как компании создают ценность для клиентов⁷³.

Современная реальность такова, что компании больше не могут опираться на особенности продукта и его функциональность или на отточенное опытом преимущество в услуге⁷⁴, поскольку переход в цифровую среду приводит к большему количеству и скорости образования подрывных инноваций, и поскольку клиенты все чаще стремятся к непосредственности, персонализации и удобству работы, взаимодействуя с лидирующими компаниями, бизнес-среда подвергается значительным изменениям. Продукты, услуги и

⁷² Felix E. Marketing Challenges of Satisfying Consumers Changing Expectations and Preferences in a Competitive Market / E. Felix // International Journal of Marketing Studies. – 2015. – Vol.7 N. 5. – P. 41-52.

⁷³ Breschi, R. The expanding role of design in creating an end-to-end customer experience / R. Breschi, T. Freundt, M. Orebäck, K. Vollhardt // McKinsey Insights. –2016. – June 2016.

⁷⁴ Там же.

внешние условия, как в оффлайн, так и в онлайн среде, сходятся в одной точке, чтобы предвидеть и соответствовать возрастающим ожиданиям клиентов. Это приводит к порождению новых продуктов, зачастую возникающих из неожиданных источников, а также к возникновению новых непредвиденных конкурентов. Как следствие, возникает необходимость в разработке пользовательской среды как части клиентоориентированного подхода⁷⁵.

При этом традиционные компании, предлагающие продукты, трансформируются в поставщиков услуг и экосистем, а компании, оказывающие услуги, интегрируют продукты в опыт своих клиентов. Помимо этого, организации вынуждены инвестировать средства в создание такой клиентской среды, которая бы связывала клиента с продуктами и услугами компании. Речь идет не только о разработке лучшего продукта или услуги, а о том, чтобы выбрать правильную комбинацию продуктов и услуг и убедиться в том, что интегрированный опыт работы с клиентами является удовлетворительным для них⁷⁶.

Таким образом, мы можем говорить о возможности образования разрывов в восприятии клиентоориентированного подхода компании. При этом, анализ разрывов на уровне качества оказываемых услуг можно идентифицировать с реактивным подходом, который является недостаточным для осуществления полноценного клиентоориентированного подхода. Поэтому, чтобы говорить о восприятии оказываемых компанией услуг комплексно, в контексте клиентоориентированного подхода, должны быть идентифицированы активные разрывы восприятия.

Выводы по разделу

В компаниях, которые реализуют клиентоориентированный подход становится возможным образование разрывов между восприятием компанией выстраиваемого клиентоориентированного подхода и тем, как данный подход воспринимается клиентами. Организации, позиционирующие свою деятельность как клиентоориентированную, могут не производить мониторинг существующих у клиентов проблем или могут быть нерезультативными в осуществлении клиентоориентированного подхода, что может приводить к возникновению отрицательных отзывов от клиентов компании. Таким образом, если ожидания клиентов не совпадают с полученным в действительности

⁷⁵ Breschi, R. The expanding role of design in creating an end-to-end customer experience / R. Breschi, T. Freundt, M. Orebäck, K. Vollhardt // McKinsey Insights. –2016. – June 2016.

⁷⁶ Там же.

обслуживанием в компании, то становится возможным возникновение разрывов восприятия. В работе были выделены несколько типов данных разрывов:

- между ожиданиями потребителей и тем, как компания воспринимает ожидаемый потребителями сервис;
- между восприятием компанией ожиданий потребителей и трансляцией данных ожиданий в процедуры и характеристики оказываемой услуги;
- между характеристиками оказываемой услуги и фактическим ее оказанием;
- между намерениями оказания услуги и тем, что сообщается клиенту;
- функция от перечисленных разрывов – является функцией степени и направления несоответствия между восприятием и ожиданиями потребителей, таким образом составляя воспринимаемое качество оказываемой услуги.

Помимо этого, соответствие приобретенных продукта или услуги ожиданиям может восприниматься потребителями по-разному – продукт или услуга могут не соответствовать ожиданиям, соответствовать среднему уровню в отрасли или уровню, превосходящему их ожидания в той или иной отрасли.

Анализ разрывов на уровне качества оказываемых услуг может быть связан с реактивным подходом, который является недостаточным для осуществления полноценного клиентоориентированного подхода, поскольку современные потребители не просто приобретают определенные продукты или услуги – их решения о покупке сосредоточиваются вокруг приобретения идеи или опыта.

Выводы по главе 1

Клиентоориентированный подход имеет высокое значение для всех фирм, желающих в полной мере удовлетворять потребности клиента и извлекать из этого дополнительную выгоду. Особое значение клиентоориентированность имеет в сфере маркетинга услуг. Однако в сфере маркетинга услуг могут возникать разрывы восприятия клиентами качества оказываемых услуг компании. Из этого следует логичное предположение того, что построение клиентоориентированного подхода может сталкиваться с разрывами восприятия, формируемыми в сфере маркетинга услуг.

Поскольку создание опыта клиента и управление маршрутизацией пути клиента является важным параметром построения клиентоориентированного подхода, необходимо создание ситуации, в которой компания может функционировать без каких-либо разрывов восприятия на всех этапах взаимодействия со своими клиентами.

Поэтому на первый план выходит анализ проблем и формируемых разрывов на различных этапах взаимодействия клиента с компанией. Решение данных проблем может помочь в обеспечении стабильного функционирования и позволить компании создать беспроблемный опыт для своих клиентов.

Однако, впоследствии компания, на базе созданного положительного опыта, может начинать предвосхищать потребности клиентов и прийти к тому, чтобы создать конкурентные преимущества за счет внедрения и осуществления в своей деятельности лучших в отрасли практик. Таким образом, управление опытом клиента в контексте клиентоориентированного подхода и маршрутизации пути клиента требует устранения разрывов восприятия для последующей возможности создания лучшего опыта взаимодействия компании со своими клиентами.

Глава 2. ОСОБЕННОСТИ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОСТИ В БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ

Для того, чтобы понять условия конкурентной среды, в которой находятся современные банки, необходим анализ проблем, с которыми сталкивается современная банковская отрасль. Также необходимо понять, как различные аспекты продуктов и услуг компаний банковской отрасли воспринимаются клиентами и какие предпочтения существуют у потребителей в опыте, который создается при взаимодействии компаний со своими клиентами.

2.1. Вызовы в современной банковской отрасли

Банковский сектор делает акцент на устранении проблем с риском и капиталом, а также увеличении стабильности⁷⁷. Но несмотря на это, деятельность банков также подвержена влиянию со стороны как провайдеров технологий и инноваций в различных отраслях экономики, так и изменений в поведении людей, их предпочтениях и видении желаемых с их точки зрения продуктов и услуг, что представляет собой угрозу для успешного функционирования в конкурентной среде. Таким образом, хоть и традиционно банковская отрасль справедливо заботится о стабильности и эффективности своих операций, без учета фактора изменений в технологической сфере компания не сможет удовлетворять потребности современных клиентов в полном объеме.

Для клиентоориентированных организаций, постоянные улучшения в перечисленных процессах являются критически важными для успешного функционирования в конкурентной среде. Взаимовыгодные отношения с клиентом возникают на базе определенных действий, которые включают в себя⁷⁸:

- Управление данными о клиентах компании;
- Сегментирование клиентской базы и измерение ценности клиента для компании;
- Мониторинг жизненного цикла клиента;
- Динамическое управление предпочтениями, которое включает в себя предоставление в зависимости от конкретного клиента как стандартизированных, так и персонализированных продуктов и услуг;

⁷⁷ European Central Bank: Annual Report 2016 // European Central Bank. 2016.

⁷⁸ Kotarba M. New factors inducing changes in the retail banking customer relationship management (CRM) and their exploration by the FinTech industry / M. Kotarba // Foundations of Management. – 2016. – Vol. 8, N. 1. – P. 69-78.

- Совместное с клиентом создание и развитие компанией продукта или услуги;
- Обеспечение соответствующего уровня обслуживания с правильным соотношением цены и качества;
- Выбор определенных каналов взаимодействия с клиентом для создания оптимального доступа к определенному сегменту и установления подходящего уровня платы за продукты или услуги компании;
- Использование накопленной информации о клиентах в формировании бизнес-процессов компании;
- Управление воронкой продаж;
- Использование привязки к соответствующему сообществу (семья, деловые отношения и пр.);
- Анализ клиента на различных уровнях: его предпочтения и динамика их изменений, прибыльность клиента для компании, история его контактов с компанией;
- Определение пути клиента и выявление его опыта взаимодействия с компанией среди различных точек соприкосновения в реальном времени;
- Омниканальная интеграция услуг компании с обеспечением возможности изменчивости путей взаимодействия и обязательным присутствием в онлайн-среде;
- Создание бренда;
- Создание системы вознаграждения и управление лояльностью;
- Управление качеством;
- Управление жалобами клиентов;
- Измерение уровня удовлетворенности клиента;
- Сбор и накопление обратной связи, поступающей от клиентов;
- Обеспечение безопасности персональных данных, защита от кражи и мошенничества и обеспечение быстрой реакции на подобные случаи.

Исследование Global Consumer Banking Survey⁷⁹, проведенное Ernst&Young, эмпирически показало, что традиционные банки не слишком эффективны во внесении изменений в управление взаимодействием с клиентом, а поэтому и риски потери доли рынка у таких банков возрастают.

⁷⁹ Global Consumer Banking Survey 2014: Winning through customer experience [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/global-consumer-banking-survey-2014> (дата обращения: 12.03.2018).

Происходят изменения в способе взаимодействия с клиентами. Так, отделения – это традиционный способ взаимодействия с клиентом. Перенос банковских услуг в цифровое пространство изменяет отрасль в следующих направлениях⁸⁰:

- Сокращение роли отделений и уменьшение уровня зависимости клиента от навыков своего финансового консультанта;
- Преобразование процессов и использование программного обеспечения для осуществления данных процессов – как тех, которые непосредственно связаны с клиентом (принятие заказов, обеспечение эффективного обслуживания, сервисная поддержка), так и тех, которые обеспечивают эффективность проводимых операций внутри компании (ERP-системы, процессы управления ресурсами). Такие "front-to-back office"⁸¹ системы помогают объединить усилия CRM- и ERP-систем и в целом повышают эффективность деятельности компании;
- Автоматизация базовых (или стандартных) транзакций;
- Предоставление круглосуточной возможности проведения операций (например, круглосуточная поддержка контакт-центра);
- Увеличение уровня цифровой безопасности (аутентификация, авторизация, выполнение обязательств);
- Запуск простых автоматизированных решений для проведения консультаций.

Таким образом, различные изменения влияют на требования клиентов к качеству оказания услуг. При этом, из-за достаточно широко распространенной системы отзывов о компаниях и упрощению способов взаимодействия клиентов одних и тех же компаний и клиентов различных компаний между собой, оценка уровня сервиса упрощается. Таким образом, имея доступ к большому количеству разнообразных предложений, клиент имеет возможность выбирать ту компанию, которая является субъективно наиболее удобной для него и имеет наиболее развитый набор предоставляемых услуг.

⁸⁰ Kotarba M. New factors inducing changes in the retail banking customer relationship management (CRM) and their exploration by the FinTech industry / M. Kotarba // Foundations of Management. – 2016. – Vol. 8, N. 1. – P. 69-78.

⁸¹ Front-To-Back Office Integration: Why It's So Important // EmeraldTC. — Режим доступа: <http://www.emeraldtc.com/2015/09/front-to-back-office-integration-why-its-so-important/> (дата обращения: 04.03.2018).

Исследование, проведенное Ernst&Young⁸², выявило несколько факторов, которые делают банки менее релевантными в современной конкурентной среде:

1. Различная степень доверия клиентов к банкам. Это касается не только возможности безопасного хранения средств, но и соответствия ожиданиям клиента и возможности предоставления высококачественных консультаций.
2. Недостаточная глубина понимания предпочтений клиентов. Следствие этого – неспособность многих компаний предоставлять определенным сегментам своей клиентской базы именно те продукты и услуги, которые они ищут.
3. Необходимость переосмысления роли различных каналов - роли, которую играют отделения, а также принятие во внимание возможности клиентов взаимодействовать с компанией в различных каналах и перемещаться из одного канала взаимодействия в другой.
4. Несоответствие между каналами распределения и потребительскими предпочтениями, частые ограничения у клиентов в возможности сменить канал взаимодействия с компанией.
5. Необходимость в проведении инноваций, упрощении предоставляемых продуктов и услуг, которые клиент получает, взаимодействуя с компанией. Простые продукты и понимание клиентом их диапазона могут не только повысить уровень удовлетворенности потребителей, но и ускорить процесс принятия ими решений о покупке⁸³.
6. Появление на различных рынках финансовых организаций - новых игроков, например, банков, которые функционируют исключительно в цифровой среде, новых финансовых технологий (краудфандинг, криптовалюты, PayPal, операторы мобильной связи, предоставляющие финансовые услуги и т.д.), которые способны предоставлять клиентам положительный опыт взаимодействия с компанией, а также предлагающих более простые решения в своих продуктах и услугах.

Цифровые компании, действующие на различных, не только связанных с финансовыми услугами, рынках, оказывают влияние на поведение потребителей и их ожидания от компаний путем того, что клиенты данных компаний получают положительный суммарный сквозной опыт. К нему могут относиться такие особенности как мгновенное удовлетворение потребности, высокое качество обслуживания, простота и

⁸² The relevance challenge: What retail banks must do to remain in the game [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/ey-global-consumer-banking-survey-2016> (дата обращения: 15.03.2018).

⁸³ Looking at the bank from the customer's point of view // Ernst & Young Report. 2014. – October 2014. – 48p.

интуитивность процессов взаимодействия с компанией, круглосуточная доступность, широкие возможности самообслуживания, высокий уровень прозрачности и персонализации, а также обеспечение различными каналами целостного взаимодействия с компанией.

Соответственно, банки должны быть хорошо оснащены для того, чтобы быть способными удовлетворить ожидания и потребности клиентов – изменения могут касаться не только непосредственно технологий, но и культуры, и организационной структуры компании.

Выводы по разделу

В данном разделе были освещены основные направления различных аспектов продуктов и услуг компаний банковской отрасли, которые необходимы компании для реализации клиентоориентированного подхода, перечислены факторы изменения отрасли из-за цифровизации существующих услуг, а также обозначены особенности компаний, которые влияют на степень релевантности банков в современной конкурентной среде. Необходимо более подробно рассмотреть аспекты данных особенностей через ценность, которую различные банковские услуги представляют для клиентов, а также особенности поведения современных потребителей, влияющие на восприятие создаваемой компанией ценности.

2.2. Обзор факторов, создающих ценность для потребителей в банковской отрасли

Ernst&Young в своем исследовании выяснили, что 29%⁸⁴ потребителей считают, что предоставлять по-настоящему беспристрастный совет или консультацию, соответствующую потребностям клиента, способны банки, функционирующие в Интернете и по телефону - против 25%⁸⁵, которые отдали свой голос традиционным банкам с отделениями. Такая же ситуация складывается и в отношении к прозрачности проводимых транзакций – 38%⁸⁶ опрошенных считают, что проводимые операции, платежи и сборы имеют большую прозрачность у Интернет-банков, против 31%⁸⁷ опрошенных, которые выбрали традиционные банки.

Чтобы повысить доверие клиентов к своей компании, банки должны не только стабильно функционировать и защищать данные своих клиентов в онлайн и оффлайн среде,

⁸⁴ The relevance challenge: What retail banks must do to remain in the game [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/ey-global-consumer-banking-survey-2016> (дата обращения: 15.03.2018).

⁸⁵ Там же.

⁸⁶ Там же.

⁸⁷ Там же.

но и обеспечивать прозрачность своих товаров и услуг, создавать условия, в которых возможно предоставление высококачественных беспристрастных консультаций своим клиентам, уменьшить количество совершаемых ошибок, а также сократить сроки, в течение которых оказывается та или иная услуга. Помимо этого, банкам необходимо создать клиентоцентричную культуру путем наделения достаточной властью работников для того, чтобы они могли напрямую непосредственно взаимодействовать с клиентами. Стоит добавить, что доверие к организации может повысить расширение спектра решений в новых направлениях деятельности (в том числе и нефинансовых), благодаря чему компания получит шанс на создание экосистемы услуг.

Доверие к банку, как будет показано далее, является одним из самых важных факторов при выборе компании в отрасли. Это фундамент, на котором строится дальнейший спектр действий, направленный на удовлетворение потребителя. Основные факторы доверия в финансовой сфере приведены в таблице 2:

Таблица 2

Основные факторы доверия в финансовой сфере

Драйверы доверия		
Институциональная стабильность	Финансовая стабильность	60%
	Возможность изымать деньги	54%
	Процедуры безопасности банка	51%
	Размер компании	42%
Клиентский опыт	То, как обращаются с клиентом	56%
	Каким образом происходят коммуникации с клиентом	44%
	Качество предоставляемых консультаций	41%
	Разрешение проблем клиента и обработка его жалоб	38%
Ставки и взносы	Отношения, складывающиеся с определенными сотрудниками	19%
	Взносы, которые платит клиент	26%
	Процентные ставки, которые клиент зарабатывает на своих счетах	24%
	Процентные ставки, которые клиент тратит на свои кредиты	20%

Составлено по: [Looking at the bank from the customer's point of view // Ernst & Young Report. 2014. – October 2014. – 48p.].

Стоит отметить, что более 70%⁸⁸ клиентов порекомендуют банк, если испытывают к нему даже умеренное доверие. Если уровень доверия высок – этот показатель еще выше и составляет 95%⁸⁹. Если же доверие минимально, то 84%⁹⁰ никогда не будут рекомендовать банк. Еще 44%⁹¹ потребителей готовы пользоваться дополнительными услугами или открывать еще один аккаунт при удовлетворении своим поставщиком финансовых услуг, в то время как 9%⁹² клиентов, получивших положительный клиентский опыт, готовы консолидировать все услуги в одном банке.

Важную роль в процессе взаимодействия с компанией играют не только непосредственно предоставляемые банком финансовые услуги, и доверие, которое является фундаментальным фактором при выборе клиентом поставщика финансовых услуг, но и тот опыт, которые клиенты получают, взаимодействия с мобильными приложениями, Web-сайтами и другими точками контакта компании. Было установлено, что требования к цифровым услугам не так сильно привязаны к возрасту клиента – сравнительные данные приведены на рисунке 5.

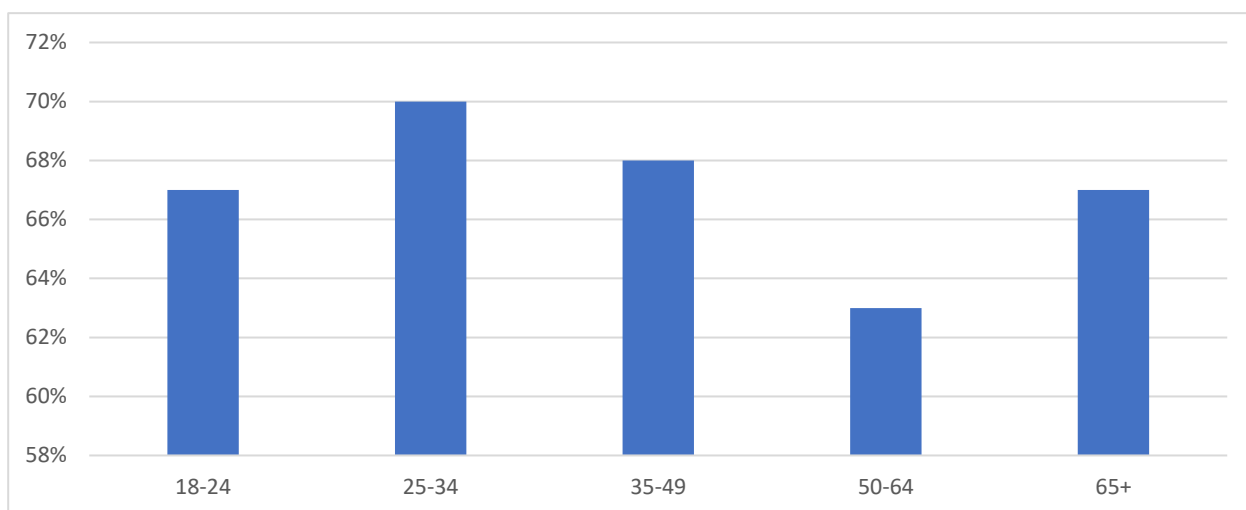


Рисунок 5 Важность положительного цифрового опыта для различных возрастных групп

Составлено по: [Customer experience: innovate like a FinTech [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <https://www.ey.com/gl/en/industries/banking---capital-markets/ey-global-consumer-banking-survey-2016-experience> (дата обращения: 19.03.2018).].

⁸⁸ Looking at the bank from the customer's point of view // Ernst & Young Report. 2014. – October 2014. – 48p.

⁸⁹ Там же.

⁹⁰ Там же.

⁹¹ Global Consumer Banking Survey 2014: Winning through customer experience [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/global-consumer-banking-survey-2014> (дата обращения: 12.03.2018).

⁹² Там же.

Среди клиентов банков, 53% считают себя достаточно просвещенными в цифровых технологиях⁹³. Стоит отметить, что 77%⁹⁴ опрошенных, считающих себя опытными во взаимодействии с цифровыми технологиями клиентами, согласились бы на то, чтобы банк имел меньше отделений, но при этом улучшил бы получаемый в этих отделениях клиентский опыт, а среди потребителей, более далеких от цифровых технологий, процент, которые согласились бы на улучшение уровня обслуживания в отделениях при сокращении их количества составил 43%⁹⁵. Среди клиентов банков 82%⁹⁶ обращаются в онлайн-среду, если ищут информацию о новом продукте или услуге, однако 59%⁹⁷ хотят взаимодействия с живыми людьми для уточнения деталей о продукте или услуге, а 48%⁹⁸ клиентов желают обращаться в банк, только если этот сервис не представлен в онлайн-пространстве.

Важным является то, что недоверие к банкам без отделений со стороны клиентов может быть вызвано у 44%⁹⁹ потребителей. Поэтому взаимодействие онлайн-среды оффлайн-средой также необходимо, однако, важным остается не только физическое присутствие в местах с высокой проходимостью, но и смена типа взаимодействия с клиентом в отделениях, таким образом, который бы дополнял взаимодействие с клиентом в онлайн-среде.

Оmnиканальность, которая бы обеспечивала целостное восприятие клиентом товаров и услуг компании, важна для 62%¹⁰⁰ клиентов, что подтверждает важность для банков в акценте на создании такой маршрутизации пути клиента, которая бы позволила ему, отталкиваясь от своих потребностей и предпочтений, выбирать наиболее удобный канал взаимодействия с компанией в подходящий момент времени. Как следствие, возникает необходимость в уменьшении количества существующих ограничений и препятствий, возникающих в различных точках касания клиента и организации. Оmnиканальность может быть реализована следующим образом – клиенту может быть предоставлена стандартная возможность найти ближайшее отделение банка, но одновременно с этим предоставлена возможность соединиться с отделением или

⁹³ The relevance challenge: What retail banks must do to remain in the game [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/ey-global-consumer-banking-survey-2016> (дата обращения: 15.03.2018).

⁹⁴ Customer experience: innovate like a FinTech [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <https://www.ey.com/gl/en/industries/banking---capital-markets/ey-global-consumer-banking-survey-2016-experience> (дата обращения: 19.03.2018).

⁹⁵ Там же.

⁹⁶ Там же.

⁹⁷ Там же.

⁹⁸ Там же.

⁹⁹ Там же.

¹⁰⁰ Там же.

консультантом по видеосвязи. При этом наиболее удобный способ взаимодействия выбирает сам клиент в определенный момент времени, когда у него появляется такая необходимость. Тех клиентов, которые являются особенно ценными и высокоприбыльными для банка, но не являются достаточно вовлечены в процесс производимых компанией изменений, необходимо бесплатно обучать внедряемым технологиям и всячески побуждать к использованию новых типов взаимодействия.

Процентные ставки и прочие финансовые условия, безусловно, важны для потребителей и занимают одну из наиболее высоких позиций при выборе компании (важность оценена в 24%¹⁰¹). Однако, функциональность и удобство взаимодействия в онлайн-среде также важны для близкого значения потребителей - 21%¹⁰², обеспечение легкого доступа к продуктам и услугам важны для 21%¹⁰³, а предоставление возможности простого открытия счета имеет высокое значение для 21%¹⁰⁴ клиентов. Далее в списке важности при оценивании предоставляемой компании ценности, следуют повышение качества обслуживания - 16%¹⁰⁵, а также предложение более инновационных, чем в традиционном банке, продуктов и услуг - 14%¹⁰⁶.

В 2016 году в качестве основных областей, которых должны коснуться изменения в ближайшей перспективе, были выделены¹⁰⁷:

- Значительное упрощение пути клиента в процессах, связанных с покупками, транзакциями и обслуживанием;
- Обработка некоторой части операций в цифровых каналах в один клик;
- Улучшения в доступности и эффективности возможностей самообслуживания на основе искусственного интеллекта;
- Умные банкоматы и киоски, которые позволяют не только работать с выдачей и принятием наличных, а предлагать более широкий спектр операций;
- Расширение часов работы отделений, в том числе работа в выходные дни;
- Упрощение продуктов и услуг для понимания, а также рационализация портфелей предлагаемых продуктов для того, чтобы клиенты не были

¹⁰¹ Customer experience: innovate like a FinTech [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <https://www.ey.com/gl/en/industries/banking---capital-markets/ey-global-consumer-banking-survey-2016-experience> (дата обращения: 19.03.2018).

¹⁰² Там же.

¹⁰³ Там же.

¹⁰⁴ Там же.

¹⁰⁵ Там же.

¹⁰⁶ Там же.

¹⁰⁷ Там же.

перегружены слишком большим выбором и знали, что и почему они приобретают;

- Увеличение банковского присутствия – интеграция основных сервисов с цифровыми персональными помощниками (такими как Siri у Apple), а также с устройствами умного дома;
- Нишевое обслуживание (например, специальные предложения для путешественников, подростков, пожилых людей);
- Работа над новыми направлениями бизнеса, создание совместных предприятий для того, чтобы работать, в том числе, распространяя спектр операций компании на нефинансовые отрасли.

Таким образом, компаниям необходимо не только предлагать собственные новые услуги и совершенствовать текущие предложения, но и выходить на другие рынки, а также сотрудничать в уже существующих сферах с компаниями, обладающими цифровыми наработками. Становится достижимым создание как новых предложений в рамках существующего спектра услуг, так и обеспечение большей интеграции с использованием цифровых возможностей, предоставляемых другими компаниями. Разумеется, перечисленные технологические явления и совершенствование самих финансовых операций не являются единственными источниками конкурентного преимущества, поскольку вопросы профессионализма персонала также выходят на первый план – это связано как с более близким расположением к клиенту сотрудников, работающих с ними, так и с обладанием персоналом возможностями вносить свой вклад в оптимизацию процессов в различных областях деятельности компании.

С точки зрения покупателей, уровень ставок и размер взносов, удобство и ожидаемый опыт взаимодействия с банком являются наиболее важными факторами при выборе клиентами банка. В Восточной Европе также наиболее важными признаются доступность банка и расположение его отделений¹⁰⁸. Основные стимулы для открытия и закрытия аккаунтов приведены на графике (рис. 6). Как можно заметить, привлекательный размер ставок и взносов может быть гораздо большим стимулом для открытия аккаунта для

¹⁰⁸ Looking at the bank from the customer's point of view // Ernst & Young Report. 2014. – October 2014. – 48p.

41% потребителей, чем для его закрытия - при уже сложившихся отношениях с финансовой организацией (26%).



Рисунок 6 Драйверы покупательского выбора. Причины открытия и закрытия аккаунтов (данные для России)

Составлено по: [Looking at the bank from the customer's point of view // Ernst & Young Report. 2014. – October 2014. – 48p.].



Рисунок 7 Используемые источники информации при выборе банка

Составлено по: [Looking at the bank from the customer's point of view // Ernst & Young Report. 2014. – October 2014. – 48p.].

Различные критерии удобства так или иначе являются чрезвычайно значительным стимулом для большинства клиентов. В перечисленных критериях клиенты могут

разорвать отношения с банком по причинам, отличающимся от выгодной процентной ставки гораздо с более высокой вероятностью.

На рисунке 7 приведены источники информации, которые клиенты рассматривают при принятии решения о выборе поставщика финансовых услуг. Как можно увидеть из приведенного графика, вебсайты, отделения и сотрудники – это наиболее важные критерии выбора для большинства клиентов – более трети респондентов отдали предпочтение данным источникам информации. Таким образом, банк имеет достаточно высокий уровень контроля над возможностью оказывать влияние на выбор клиентов в данных источниках обрабатываемой клиентом информации.

Поскольку друзья и родственники также являются одним из наиболее важных критериев выбора, то положительный или отрицательный клиентский опыт и его распространение бывшим, существующим или потенциальным клиентом, также может являться достаточно высоким стимулом или анти-стимулом при выборе основного финансового провайдера. Поэтому получение как позитивного, так и негативного опыта при взаимодействии с банком определенным клиентом, может играть высокую роль не только для приобретения, удержания или потери данного конкретного клиента, но и для всех тех, с кем данный клиент будет контактировать, поскольку его мнение будет приниматься во внимание при выборе поставщика финансовых услуг окружением, с которым данный клиент взаимодействует.

Как можно увидеть из рисунка 8, дистанционное консультирование – по телефону, онлайн или по видеосвязи - становится все более и более востребованным в России. Некоторые зарубежные банки уже активно предоставляют консультации онлайн по видеочату – примерами могут быть Barclays Bank¹⁰⁹, IndusInd Bank¹¹⁰. Плюс заключается в том, что такой способ взаимодействия хоть и является удаленным, но в тоже время позволяет обеспечить максимальный уровень персонализированности в процессе взаимодействия с клиентом.

¹⁰⁹ Barclays Video Banking [Электронный ресурс] // Barclays. — Режим доступа: <https://www.barclays.co.uk/ways-to-bank/video-banking/> (дата обращения: 12.03.2018).

¹¹⁰ Video Branch Services [Электронный ресурс] // IndusInd Bank. — Режим доступа: <https://www.indusind.com/footer/customer-care/video-branch.html> (дата обращения: 12.03.2018).

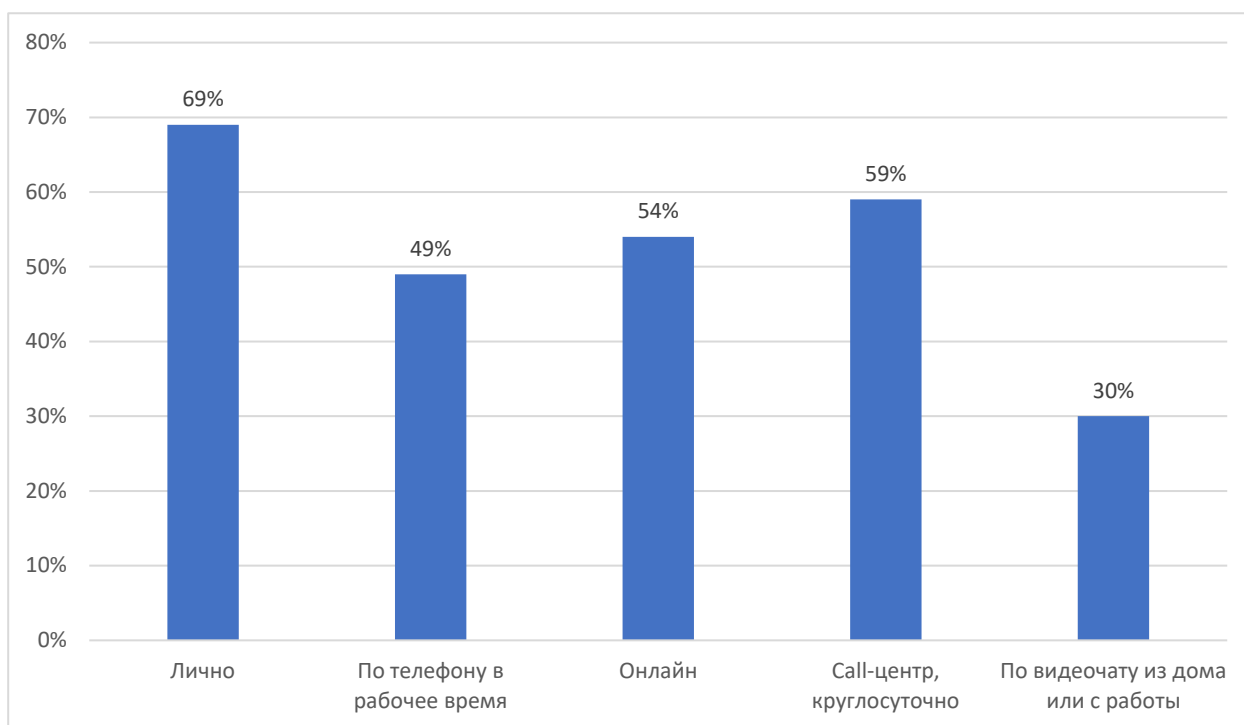


Рисунок 8 Процент покупателей, заинтересованных в том или ином виде получения консультации (данные по России)

Составлено по: [Looking at the bank from the customer's point of view // Ernst & Young Report. 2014. – October 2014. – 48p.].

Среди клиентов банков в России 37%¹¹¹ испытывают какие-либо проблемы, которые требуют разрешения со стороны банка. При этом из них – 13%¹¹² крайне удовлетворены разрешением своих проблем, 40%¹¹³ удовлетворены, но оставшиеся 47%¹¹⁴ недовольны разрешением возникающих трудностей. Данная проблема становится особенно актуальной из-за того, что клиенты наиболее склонны рекомендовать именно банки, которые успешно разрешают их проблемы – более 65%¹¹⁵ клиентов готовы рекомендовать банк при высоком уровне удовлетворенности от разрешения возникшей проблемы по сравнению с 20%¹¹⁶ недовольных клиентов, чью проблему не поняли, оставили без желаемого внимания или не смогли разрешить. Исходя из приведенных данных, можно сделать вывод о том, что плохая работа с жалобами клиентов может представлять высокую опасность для банков.

¹¹¹ Looking at the bank from the customer's point of view // Ernst & Young Report. 2014. – October 2014. – 48p.

¹¹² Там же.

¹¹³ Там же.

¹¹⁴ Там же.

¹¹⁵ Там же.

¹¹⁶ Там же.

Если рассмотреть структуру уровня удовлетворенности от возникающих проблем (рис. 9), можно заметить, что стандартные операции и проблемы с банковскими картами являются наиболее разрешаемыми, тогда как остальные проблемы имеют более выраженное недовольство разрешением с точки зрения потребителей финансовых услуг.

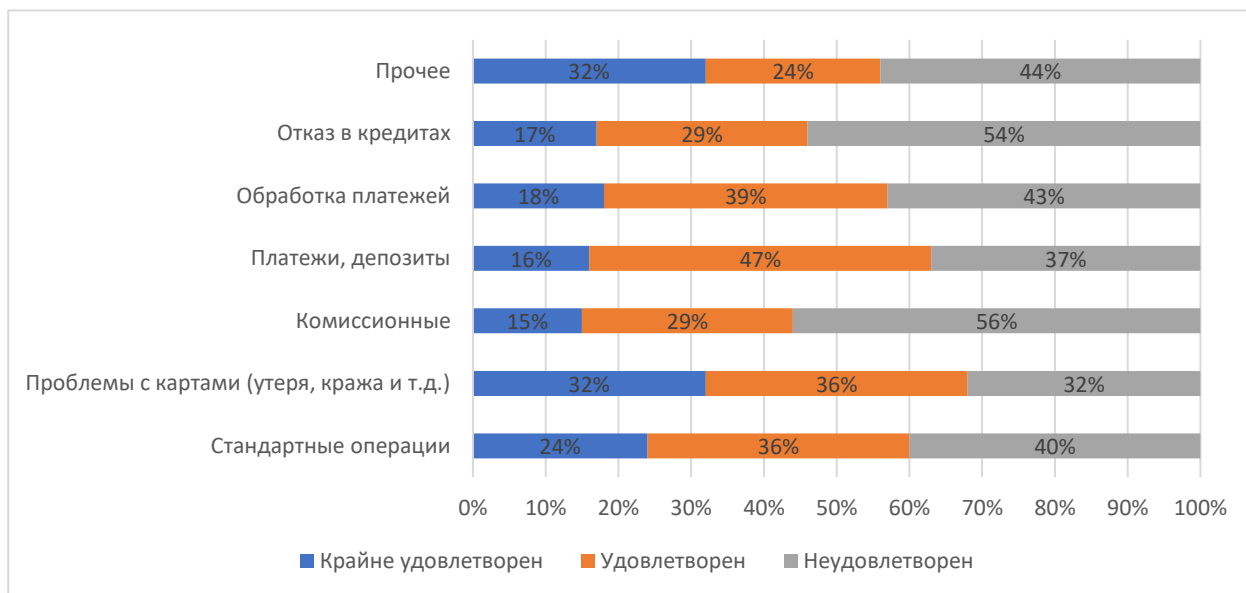


Рисунок 9 Удовлетворенность работой с жалобами клиентов

Составлено по: [Looking at the bank from the customer’s point of view // Ernst & Young Report. 2014. – October 2014. – 48p.].

Как было упомянуто ранее, клиенты ищут более простого взаимодействия с банком, при этом наиболее важными являются: легкий доступ к банкоматам и отделениям, развитые возможности онлайн-банкинга, быстрая обработка запросов и обращений, простое осуществление наиболее частых транзакций, высокий уровень обслуживания в call-центре, а также высокофункциональные мобильные приложения. Стоит отметить, что в call-центры чаще всего обращаются клиенты, которым необходимо решение более сложных вопросов и проблем, а для наиболее простых операций они предпочитают каналы, в которых возможна большая степень самообслуживания. Частота выбора каналов для взаимодействия с банком приведена на рисунке 10.

Можно увидеть, что в ежедневном использовании клиенты банков предпочитают онлайн-взаимодействие, мобильные устройства и банкоматы. Однако, банкоматы гораздо чаще используются на еженедельной основе – примерно на уровне онлайн-взаимодействия.

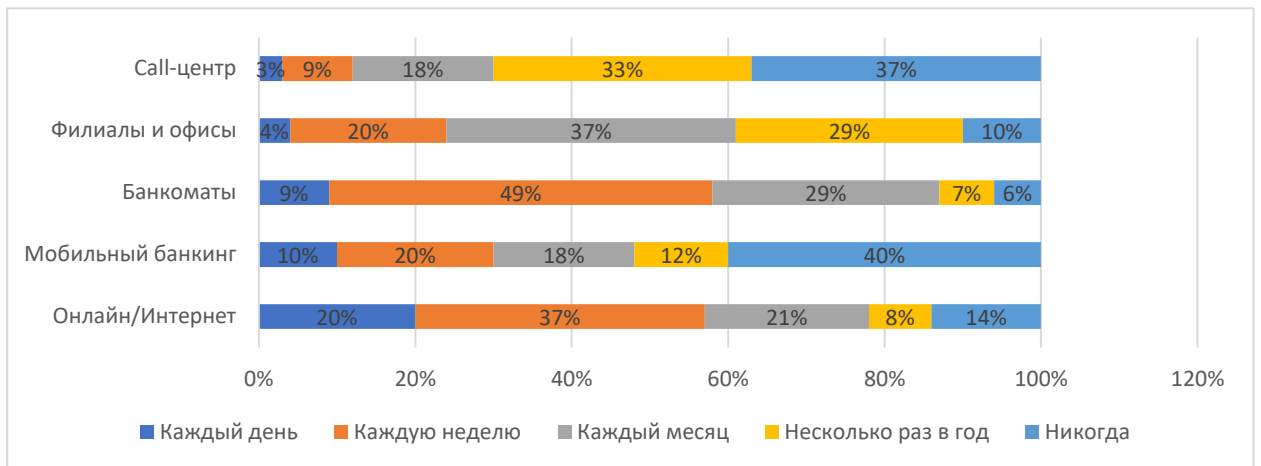


Рисунок 10 Частота использования каналов взаимодействия с банком

Составлено по: [Global Consumer Banking Survey 2014: Winning through customer experience [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/global-consumer-banking-survey-2014> (дата обращения: 12.03.2018).].

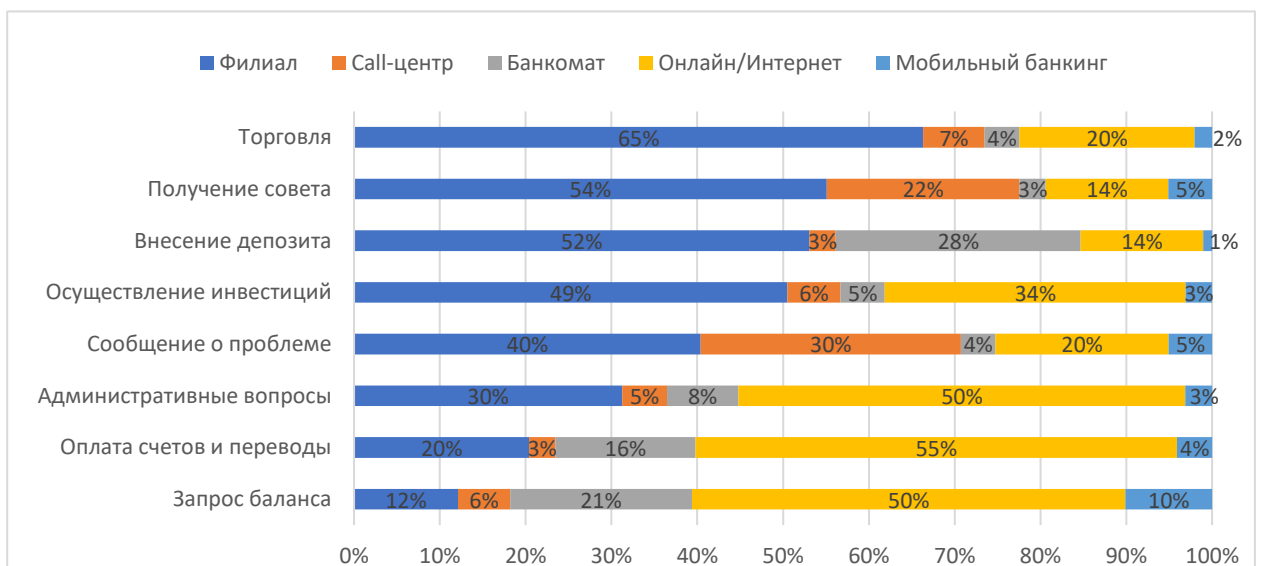


Рисунок 11 Предпочтения использования каналов по видам деятельности

Составлено по: [Global Consumer Banking Survey 2014: Winning through customer experience [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/global-consumer-banking-survey-2014> (дата обращения: 12.03.2018).].

В целом, уровень удовлетворенности услугами, предоставляемыми онлайн и банкоматами наиболее высок — 36%¹¹⁷ и 35%¹¹⁸ от числа всех пользователей

¹¹⁷ Global Consumer Banking Survey 2014: Winning through customer experience [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/global-consumer-banking-survey-2014> (дата обращения: 12.03.2018).

¹¹⁸ Там же.

соответственно, однако, это может быть обусловлено инвестициями банковской отрасли, осуществляемыми в данных направлениях за последнее время.

На рисунке 11 приведен график предпочтений использования того или иного канала для осуществления наиболее типовых операций. В целом, клиенты ожидают удобства онлайн-взаимодействия, как с персональных компьютеров, так и с мобильных устройств - по некоторым видам деятельности наблюдается более чем 50% предпочтения использования данных каналов. Несмотря на это, клиентам все еще нужны отделения для решения вопросов о получении совета, а call-центры необходимы, в основном, для разрешения возникших проблем, имеющих неочевидный или сложный характер.

К одним из наиболее важных аспектов клиентского опыта можно отнести четкое информирование клиентов о важной информации, а также прозрачность осуществляемых операций и четкое понимание того, за что они платят¹¹⁹. При этом неожиданные и сомнительные списания являются одним из главных раздражителей в негативном опыте потребителей финансовых услуг¹²⁰. Поскольку банк имеет возможность предоставления и донесения до клиентов большей части информации, то и спектр информации об оказываемых услугах банк может определить сам в зависимости от требований, предъявляемых клиентами компании.

Простота понимания, которая, как было упомянуто ранее, является одним из наиболее важных факторов предпочтения того или иного банка, должна максимально проявляться в прояснении различных аспектов прозрачности осуществляемых операций, что позволит оптимизировать клиентский опыт, получаемый в той или иной точке взаимодействия. Согласно Siegel Gale Brand Simplicity Index Report¹²¹, в 2017 году банковская область набрала 534 из 1000 баллов, оказавшись на 17 месте из 25 по сложности взаимодействия с компаниями из различных отраслей. При этом клиенты готовы платить больше за более простое взаимодействие с компаниями банковской отрасли на 20-30%¹²². При этом простота понимания того, за что взимается комиссия и сборы, вошла в список наиболее важных факторов при определении простоты взаимодействия с банками.

¹¹⁹ Global Consumer Banking Survey 2014: Winning through customer experience [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/global-consumer-banking-survey-2014> (дата обращения: 12.03.2018).

¹²⁰ Там же.

¹²¹ Global Brand Simplicity Index 2017: Showing the impact of simplicity on the world's leading brands// Siegel+Gale. 2017.

¹²² Там же.

В качестве наиболее важных аспектов, которые касаются помощи в принятии финансовых решений, клиенты отмечают:

- Помощь клиенту в нахождении путей сохранения его денежных средств;
- Рекомендацию именно тех продуктов и услуг, в которых нуждается клиент;
- Кастомизацию продуктов и услуг под нужды конкретного клиента;
- Знание банком счетов, подключенных услуг и проведенных транзакций;
- Принятие во внимание сложившегося индивидуального клиентского опыта при принятии решений о назначении процентных ставок и размера платежей;
- Своевременное предупреждение о продуктах, которые могут заинтересовать клиента;
- Обеспечение легкого доступа к финансовым экспертам;
- Знание предыдущего индивидуального опыта взаимодействия клиента с компанией.

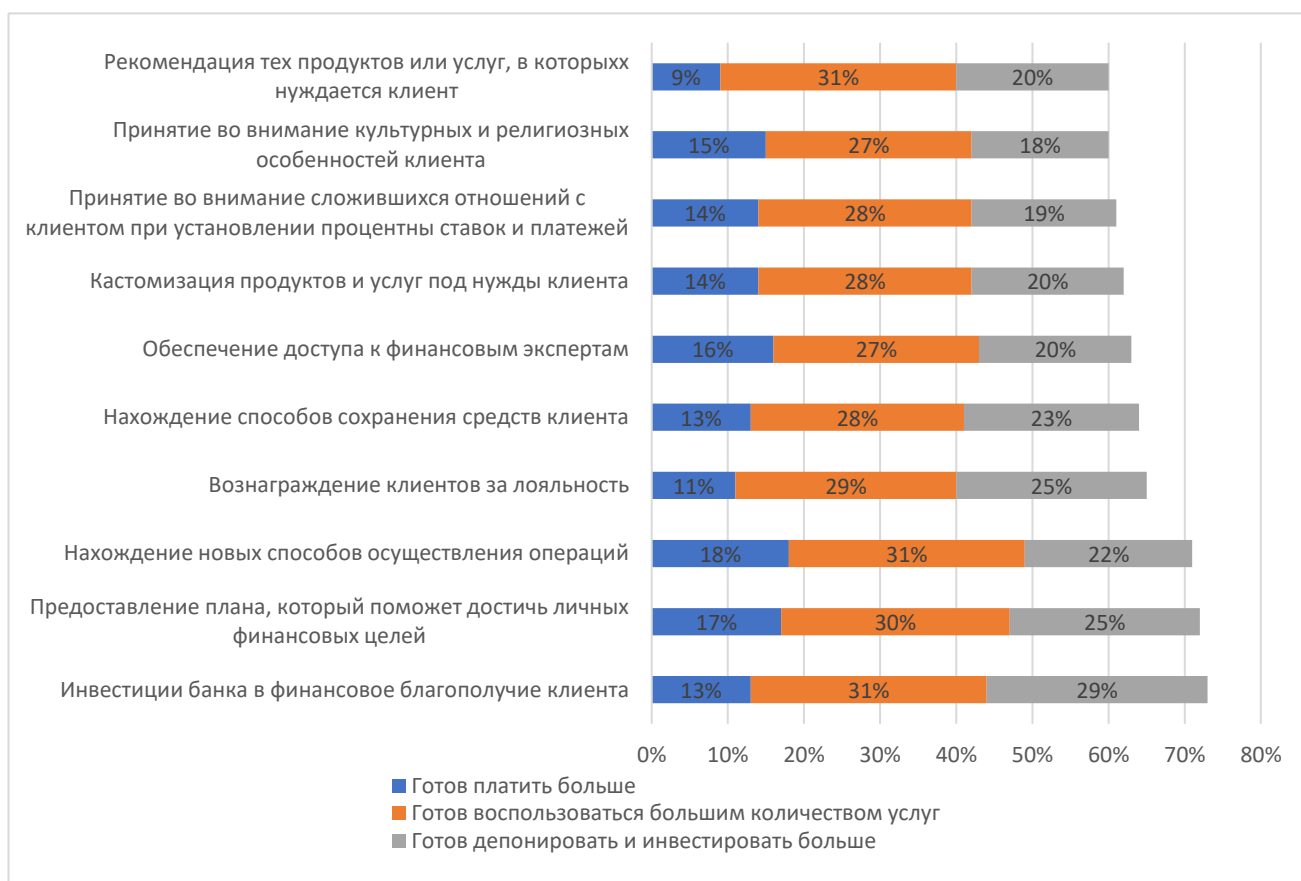


Рисунок 12 Драйверы вовлеченности

Составлено по: [Global Consumer Banking Survey 2014: Winning through customer experience [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/global-consumer-banking-survey-2014> (дата обращения: 12.03.2018).].

Перечисленные в списке и аспекты, приведенные на графике (рис. 12), показывают, какой процент клиентов готов платить больше за предоставленные банком возможности, становясь таким образом более ценным для компании клиентом. Таким образом, персонализация, основанная на анализе данных о взаимодействии с клиентами и глубоком понимании их потребностей, помогает организациям в составлении таких предложений, которые наиболее точно будут соответствовать запросам клиентов, что может привести к тому, что прибыль на одного клиента и ценность, которую он приносит компании, увеличатся.

Касательно разрешения проблем клиента и работе с его жалобами, о которых также было сказано ранее, стоит отметить, что для компаний банковской отрасли важно не только их своевременное разрешение по мере возникновения у клиента, но и самостоятельная упреждающая связь банка с клиентом, если само возникновение проблемы становится возможным. Поскольку разрешение возникающих проблем покупателей является одним из ключевых аспектов создания положительного впечатления от взаимодействия с компанией в целом и становится базой для возможных рекомендаций банка другим людям, компаниям следует уделять этому вопросу повышенное внимание. Данное утверждение подтверждает приведенная статистика: 4%¹²³ клиентов довольных продуктом, 7%¹²⁴ клиентов, довольных каналами взаимодействия, 33%¹²⁵ клиентов, удовлетворивших свои потребности и 56%¹²⁶ клиентов, успешно разрешивших возникшие проблемы готовы рекомендовать банк своим знакомым или расширять диапазон взаимодействия с компанией, увеличивая количество потребляемых у компании услуг. От 47% до 58%¹²⁷ клиентов будут пользоваться большим количеством услуг банка после успешного разрешения проблемы, в то время как от 19% до 32%¹²⁸ клиентов сократят количество услуг банка после неразрешенной проблемы или недовольства самим процессом ее разрешения.

Следует отметить, что на развивающихся рынках внедрение цифровых услуг является более необходимым, чем на развитых рынках, ввиду того что клиенты на развивающихся рынках воспринимают такие услуги как наиболее ценные¹²⁹. Инновации на массовом развивающемся рынке (в отличие от развитых рынков) также воспринимаются

¹²³ Global Consumer Banking Survey 2014: Winning through customer experience [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/global-consumer-banking-survey-2014> (дата обращения: 12.03.2018).

¹²⁴ Там же.

¹²⁵ Там же.

¹²⁶ Там же.

¹²⁷ Там же.

¹²⁸ Там же.

¹²⁹ Там же.

клиентами банков как более ценные - для молодого поколения, которому необходимы недорогие, сосредоточенные на их пожеланиях предложения, нужен доступ к банку 24/7, а также минимальное взаимодействие с отделениями. Еще одним аспектом ценности на развивающихся рынках являются более совершенные мобильные технологии, в том числе качественные приложения для смартфонов, которые существенно влияют на охват клиентов и обеспечивают финансово-эффективное для организации взаимодействие с данным типом клиентов¹³⁰.

Итак, организации больше не могут в полной мере удовлетворять ожидания клиентов самим фактом предоставления качественных услуг – необходимо получение благоприятного опыта во всем процессе взаимодействия с компанией¹³¹. При этом негативный опыт активно передается недовольными клиентами по сарафанному радио¹³². Таким образом, дифференциация компании, необходимая для привлечения новых клиентов и сохранения существующей базы клиентов, требует оказания услуг на уровне, превышающем ожидания потребителей. Таким образом, клиенты вовлекаются в «путешествие», во время которого суммарный полученный опыт создается через впечатления, полученные на различных этапах взаимодействия с компанией. При этом данные впечатления формируются не только через контролируемые компанией факторы – такие, как реклама и описание услуг, но и через те, которые находятся вне данного контроля – например, через влияние других людей на мнение клиента¹³³.

Каждый момент как запланированных, так и незапланированных, как прямых, так и косвенных взаимодействий с компанией или ее определенной частью можно считать точкой соприкосновения¹³⁴. При этом в каждой точке соприкосновения клиенты сознательно или бессознательно оценивают полученный опыт. Следовательно,

¹³⁰ Global Consumer Banking Survey 2014: Winning through customer experience [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/global-consumer-banking-survey-2014> (дата обращения: 12.03.2018).

¹³¹ Bateson J. E. G. *Managing services marketing: text and readings* / J. E. G. Barringer. – 4th ed. – The Dryden Press Series in Marketing. : South-Western College Pub, 1995. - 600 p.

¹³² Rajaobelina L. Antecedents and consequences of buyer-seller relationship quality in the financial services industry / L. Rajaobelina, J. Bergeron // *International Journal of Bank Marketing*. – 2009. – Vol. 27, N. 5. – P. 359-380.

¹³³ Verhoef P. C. et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies / P.C. Verhoef, K.N. Lemon, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M.Tsiros, L.A. Schlesinger // *Journal of retailing*. – 2009. – Vol. 85, N. 1. – P. 31-41.

¹³⁴ Meyer C. Understanding customer experience / C. Meyer, A. Schwager // *Harvard Business Review*. – 2007. – Vol. 85, N. 2. – P. 116–126.

определение факторов, которые формируют полученный клиентами опыт в точках взаимодействия с компанией, следует рассматривать с точки зрения клиентов¹³⁵.

Цифровой дизайн компаний, способный обеспечить клиентам положительный эмоциональный опыт, является стимулом для существенного роста как аффективной, так и долгосрочной приверженности и лояльности клиентов¹³⁶. При этом положительный эмоциональный опыт, который клиенты получили в компаниях банковской отрасли является достаточным для создания позитивного восприятия компании, и формирования желания у удовлетворенных покупателей поделиться полученным положительным опытом с другими людьми. Таким образом, клиенты, испытывающие положительные эмоции от процесса взаимодействия с банком, проявляют к нему высокий уровень лояльности, а опыт взаимодействия порождает у таких клиентов высокое чувство принадлежности к банку, генерируя при этом высокое восприятие ценности, которую компания предлагает данным клиентам¹³⁷.

Те клиенты, которые вовлечены в процесс создания сарафанного радио и дают рекомендации о компании, склонны содержать на своих депозитных счетах на 45%¹³⁸ больше средств, а также приобретают на 25%¹³⁹ продуктов банка больше, чем те, кто недооценивает ценность, предоставляемую компанией. При этом продуктовый микс таких клиентов является более прибыльным для компании.

Требования клиентов к уровню оказываемого сервиса постоянно возрастают¹⁴⁰. При этом именно клиенты, на данный момент, обладают большей властью на рынке банковской отрасли¹⁴¹. Это обусловлено простотой доступа к информации о финансах через Интернет и различные медиа-источники, социальные сети. Следовательно, клиенты не являются настолько сильно зависимыми от банков в плане получения финансовых консультаций, как

¹³⁵ Lemke F. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique / F. Lemke, M. Clark, H. Wilson // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2011. – Vol. 39, N. 6. – P. 846–869.

¹³⁶ Reydet S. The effect of digital design in retail banking on customers' commitment and loyalty: The mediating role of positive affect / S. Reydet, L. Carsana // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2017. – Vol. 37, N. July. – P. 132-138.

¹³⁷ El-Adly M.I. An empirical study of the relationship between shopping environment, customer perceived value, satisfaction, and loyalty in the UAE mall context / M.I. El-Adly, R.Eid // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2016. – Vol. 31. – P. 217–227.

¹³⁸ *Customer Loyalty in Retail Banking: Global Edition 2014* [Электронный ресурс] // Bain & Company. — Режим доступа: <http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2014-global.aspx> (дата обращения: 17.03.2018).

¹³⁹ Там же.

¹⁴⁰ Kaura V. Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction / V. Kaura, C.S. Durga-Prasad, S. Sharma // *International Journal of Bank Marketing*. – 2015. – Vol. 33 N. 4. – P. 404–422.

¹⁴¹ Choudhury K. Service quality and customers' purchase intentions: an empirical study of the Indian banking sector / K. Choudhury // *International Journal of Bank Marketing*. – 2013. – Vol. 31, N. 7. – P. 529-543.

это было прежде. При этом, качество оказываемых услуг является одним из наиболее важных факторов, оказывающих влияние на принятие решения о покупке в банковском секторе¹⁴².

Выводы по разделу

Создание дизайна компании, который может обеспечить клиентам положительный опыт как в онлайн, так и в оффлайн среде может являться стимулом для того, чтобы распространять позитивное мнение о компании, а также проявлять к компании высокий уровень лояльности и испытывать чувство принадлежности к банку. При позитивном восприятии создаваемого компанией опыта, клиенты воспринимают данную компанию как обладающую высокой ценностью и, как следствие, увеличивают количество приобретаемых у компании продуктов и услуг, расширяя сферу взаимодействия с компанией. Было обнаружено, что особенно выраженная готовность клиента платить наблюдается при предоставлении компанией возможности получения простого опыта взаимодействия с компанией.

Были выделены факторы, которые делают банки менее релевантными в конкурентной среде, а также обозначены основные драйверы доверия к банку и используемые источники информации при его выборе. Обнаружено, что в реалиях банковской отрасли особенно важны предоставление цифровых услуг и их оказание в онлайн-пространстве, а также создание компанией омниканального обслуживания для удовлетворения клиентов суммарным сквозным опытом, получаемым при взаимодействии с компанией.

Кроме этого, были проанализированы основные причины прихода и ухода клиентов в компанию, выделены желаемые способы взаимодействия с банком, обозначена важность правильного понимания и своевременного разрешения проблем клиентов, с которыми они сталкиваются, а также подчеркнуто то негативное последствие неудовлетворенностью разрешаемых проблем, которое может привести к снижению взаимодействия с компанией или прекращению любых отношений с ней по инициативе клиентов.

Отмечена важность создания цифрового опыта на развивающихся рынках и высокая потребительская ценность данных сервисов в современных условиях. Также были обозначены наиболее часто используемые каналы взаимодействия с компанией и

¹⁴² Choudhury K. Service quality and customers' purchase intentions: an empirical study of the Indian banking sector / K. Choudhury // International Journal of Bank Marketing. – 2013. – Vol. 31, N. 7. – P. 529-543.

предпочтения клиентов относительно использования тех или иных каналов по видам деятельности.

Выводы по главе 2

В данной главе были рассмотрены основные аспекты, которые представляют высокую ценность для клиентов в банковской сфере. Обзор существующих исследований показал те аспекты взаимодействия и точки соприкосновения с компанией, которые являются особенно важными в рамках клиентского опыта, создаваемого компаниями современной банковской отрасли.

Большому количеству клиентов важно предоставление услуг в онлайн-пространстве. Омниканальность – это та особенность предоставления услуг в банковской отрасли, которая представляет высокую ценность для клиентов. При этом значительную часть услуг клиенты хотят получать самостоятельно, с использованием процессов самообслуживания. Таким образом, ограничения в омниканальном подходе, с которыми сталкиваются клиенты компаний сферы финансовых услуг, должны быть нивелированы. За упрощение получаемого сквозного опыта клиенты согласны платить на треть больше, при этом избыточные действия и усложнение пути клиента являются крайне нежелательными.

Банки должны увеличивать постоянную круглосуточную доступность своих услуг. При этом необходимость работы с данным аспектом функционирования банков будет со временем лишь усиливаться. Особое внимание следует уделять точкам касания вне отделений банка – важны различные аспекты доступности – от банкоматов до мобильного приложения. Высокое значение клиенты уделяют тому, насколько сотрудники компании являются компетентными в своей работе. При этом, особое значение имеет опыт обслуживания, который клиенты получают в отделениях компании.

Банки должны быть способны разрешать проблемы клиентов оперативно и удобным для клиентов образом. Несвоевременное разрешение возникающих проблем может повлечь за собой высокий уровень распространения негативной информации о компании. При этом, в обратной ситуации, то есть при положительном разрешении возникающих проблем клиентов, уровень позитивного сарафанного радио также будет очень высоким. Довольные клиенты держат на своих счетах значительно большее количество средств, а также склонны использовать до четверти большее количество услуг компании. Еще одним наиболее сильным раздражителем являются списания, которые непонятны клиенту, а также отсутствие информирования компанией об изменениях в различных аспектах взаимодействия с банком, которые касаются его клиентов.

Глава 3. ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ АНАЛИЗА РАЗРЫВОВ ВОСПРИЯТИЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОГО ПОДХОДА КОМПАНИИ БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ

Данная глава посвящена описанию эмпирического исследования, направленного на выявление проблем, с которыми сталкиваются клиенты компании банковской отрасли и которые оказывают влияние на формирование разрывов восприятия клиентоориентированного подхода на различных этапах маршрута пути клиента.

3.1. Процедура проведения исследования

Причины выбора компании ПАО «Сбербанк» для проведения анализа

Ранее была обозначена проблема мониторинга, из-за которой компания может быть нерезультативна в осуществлении клиентоориентированного подхода, а поскольку компания «Сбербанк» уделяет высокое внимание построению клиентоориентированного подхода в процессе осуществления своей деятельности, то и анализ разрывов восприятия данного подхода становится особенно необходим и актуален, а ввиду этого сама компания является хорошим примером для проведения анализа существующих расхождений. Таким образом, могут быть обозначены следующие цели проводимого исследования:

- Проведение анализа разрывов восприятия компании банковской отрасли – компании «Сбербанк»;
- Обобщение методологии, используемой в процессе проведения исследования для применения как в банковской отрасли, так и в других отраслях.

Для того, чтобы выполнить поставленные цели, следует описать структуру проводимого исследования и методы, которые будут использоваться во время проведения дальнейшего анализа.

Структура исследования и используемые методы

Поскольку управление опытом клиента в контексте клиентоориентированного подхода и маршрутизации пути клиента требует устранения разрывов восприятия для последующей возможности создания лучшего опыта взаимодействия компании со своими клиентами, необходимо выявление проблем, с которыми сталкиваются клиенты компании.

Таким образом, на первом этапе исследования необходимо выявление систематических проблем для того, чтобы иметь возможность дальнейшего соотнесения этапов маршрутизации пути клиента с формируемыми разрывами восприятия. Также необходимо выявление точек касания, которые сопровождают различные этапы взаимодействия компании со своими клиентами. Для решения данной задачи может быть использован метод нетнографии, который описан в разделе 3.3. данной главы.

С учетом выявленной в главе 2 информации необходимо понять, как особенности оказания услуг банковской отрасли соотносятся с проблемами, с которыми сталкиваются клиенты компании ПАО «Сбербанк». Результаты данного анализа представлены в разделе 3.4. данной главы.

Далее необходимо выяснить, насколько критичны выявленные проблемы для клиентов компании, какую эмоциональную окраску носят проблемы на различных этапах пути клиента, а также понять, как услуги компании воспринимаются в существующих условиях банковской отрасли. Данные результаты могут быть дополнены информацией, которая касается возможных способов решения и предотвращения проблем, возникающих на различных этапах взаимодействия с компанией с точки зрения ее клиентов. Для решения данной задачи может быть использован метод проведения глубинных интервью, процедура которого описана в разделе 3.5. данной главы.

В разделе 3.6. полученные результаты обобщаются и интерпретируются, после чего становится возможным предоставление рекомендаций как для анализируемой компании, так и по использованию представленного в работе метода нетнографии для анализа разрывов восприятия клиентоориентированного подхода в банковской отрасли, который в том числе может быть распространен и на другие отрасли при учете специфики данных отраслей.

3.2. Описание клиентоориентированного подхода компании ПАО «Сбербанк»

Под данным MarketLine¹⁴³, российский банковский рынок консолидирован сильнее, чем во многих европейских странах. По совокупным активам «Сбербанк» является лидером, за ним следуют ВТБ, Газпромбанк и Альфа-Банк. Перечисленные компании суммарно занимают наиболее существенную долю на рынке. К другим конкурентам компании можно отнести ПромСвязьБанк, UniCredit банк, Райффайзенбанк. Постоянные

¹⁴³ Профиль отрасли: Banks in Russia March 2017: industry profile [Электронный ресурс] // MarketLine. — Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2625-0041> (дата обращения: 01.03.2018).

издержки в отрасли относительно велики и включают в себя затраты на развитие филиалов, рекламу и построение бренда¹⁴⁴.

«Сбербанк» является одним из крупнейших финансовых институтов как Центральной, так и Восточной Европы, и осуществляет работу с клиентами, имея сеть из 14¹⁴⁵ региональных головных офисов, 79¹⁴⁶ филиалов и 15016¹⁴⁷ отделений. Компания занимается предоставлением услуг представителям как розничного, так и корпоративного сегмента. «Сбербанк» является крупнейшим банком России, на долю компании приходится 1/3¹⁴⁸ банковских активов страны, 60%¹⁴⁹ всего населения России являются активной частью клиентской базы компании. «Сбербанк» также является одним из наиболее крупных работодателей страны. Компания осуществляет свою деятельность на территории 22¹⁵⁰ стран, в команде компании заняты в общей сложности более чем 300¹⁵¹ тыс. человек. Общее количество клиентов-физических лиц компании превышает 140¹⁵² млн. человек, также компания имеет порядка 2 миллионов корпоративных клиентов. 46¹⁵³ миллионов человек используют систему «Сбербанк. Онлайн» как минимум раз в месяц, при этом 1,5¹⁵⁴ миллиона клиентов используют на ежемесячной основе «Сбербанк. Бизнес Онлайн». Общее количество банкоматов и терминалов компании превышает 77¹⁵⁵ тысяч единиц. Компания занимает лидирующие позиции на рынках управления благосостоянием, среди них: страхование жизни, негосударственные пенсионные фонды, управление активами по вложениям в паевые инвестиционные фонды¹⁵⁶.

¹⁴⁴ Профиль отрасли: Banks in Russia March 2017: industry profile [Электронный ресурс] // MarketLine. — Режим доступа:

<http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2625-0041> (дата обращения: 01.03.2018).

¹⁴⁵ Профиль компании: Sberbank Rossii: company profile [Электронный ресурс] // MarketLine. — Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Companies&pid=34141E52-0957-4052-8F79-FC58B9CE6D85> (дата обращения: 01.03.2018).

¹⁴⁶ Там же.

¹⁴⁷ Там же.

¹⁴⁸ Стратегия развития Сбербанка 2020, 2018г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. — Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020 (дата обращения: 24.04.2018).

¹⁴⁹ Там же.

¹⁵⁰ Там же.

¹⁵¹ Там же.

¹⁵² Там же.

¹⁵³ Там же.

¹⁵⁴ Там же.

¹⁵⁵ Там же.

¹⁵⁶ Там же.

«Сбербанк» заявляет в своей миссии клиентоцентричность как один из наиболее важных ее элементов¹⁵⁷. При этом компания ставит в приоритет превосходство ожиданий клиента, а также стремление к удивлению и радости, которую клиентам должны доставлять как отношение к ним банка, так и качество предоставляемых банком услуг¹⁵⁸. Более 2 миллионов клиентов ежедневно посещают компанию¹⁵⁹. При этом компания имеет более 17 миллионов эмитированных действующих в настоящий момент кредитных карт¹⁶⁰, 107 миллионов эмитированных действующих в настоящий момент дебетовых карт¹⁶¹, а также 611 тысяч эмитированных действующих в настоящий момент корпоративных карт¹⁶². На графике (рис. 13) приведена структура уникальных активных пользователей компании.

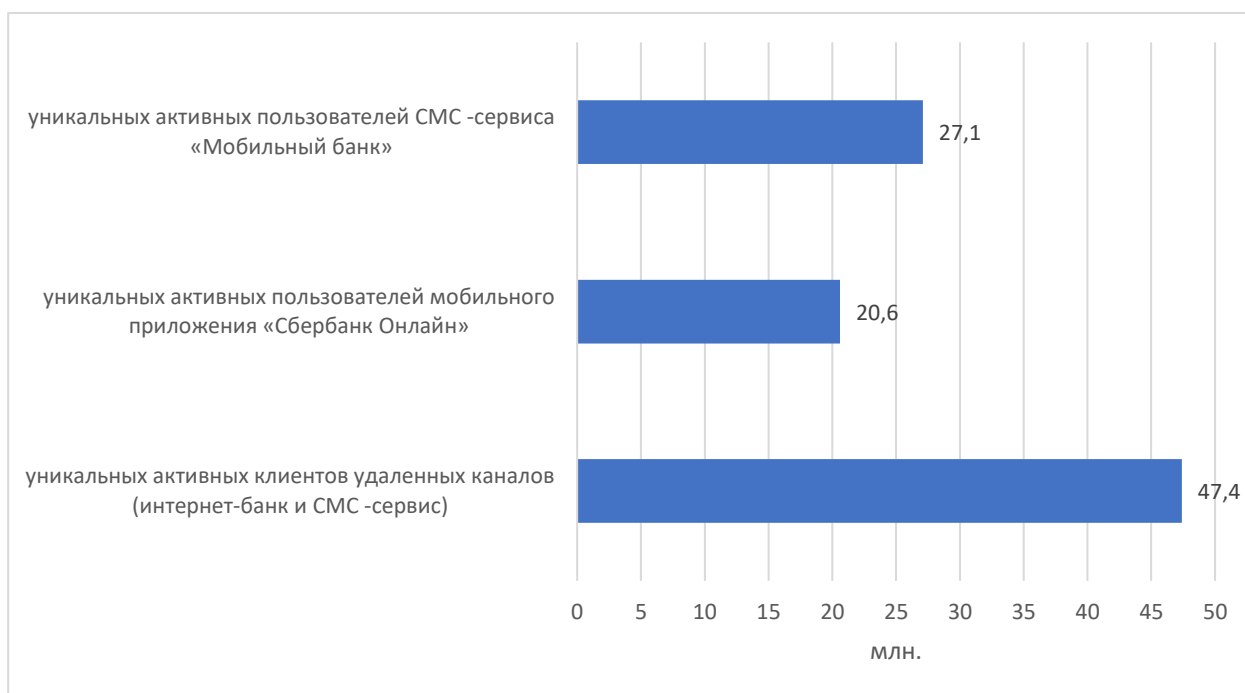


Рисунок 13 Уникальные активные пользователи, млн. человек

Составлено по: [Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/portrait/today> (дата обращения: 12.03.2018)].

¹⁵⁷ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/mission-and-values> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁵⁸ Там же.

¹⁵⁹ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/portrait/today> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁶⁰ Там же.

¹⁶¹ Там же.

¹⁶² Там же.

Компания является обладателем множества наград, в том числе несколько раз «Сбербанк» признавался самым клиентоцентричным банком России¹⁶³. Модель бизнеса, разработанная компанией, включает в себя множество элементов с нахождением клиента в центре осуществляемой бизнес-модели (рис 14).

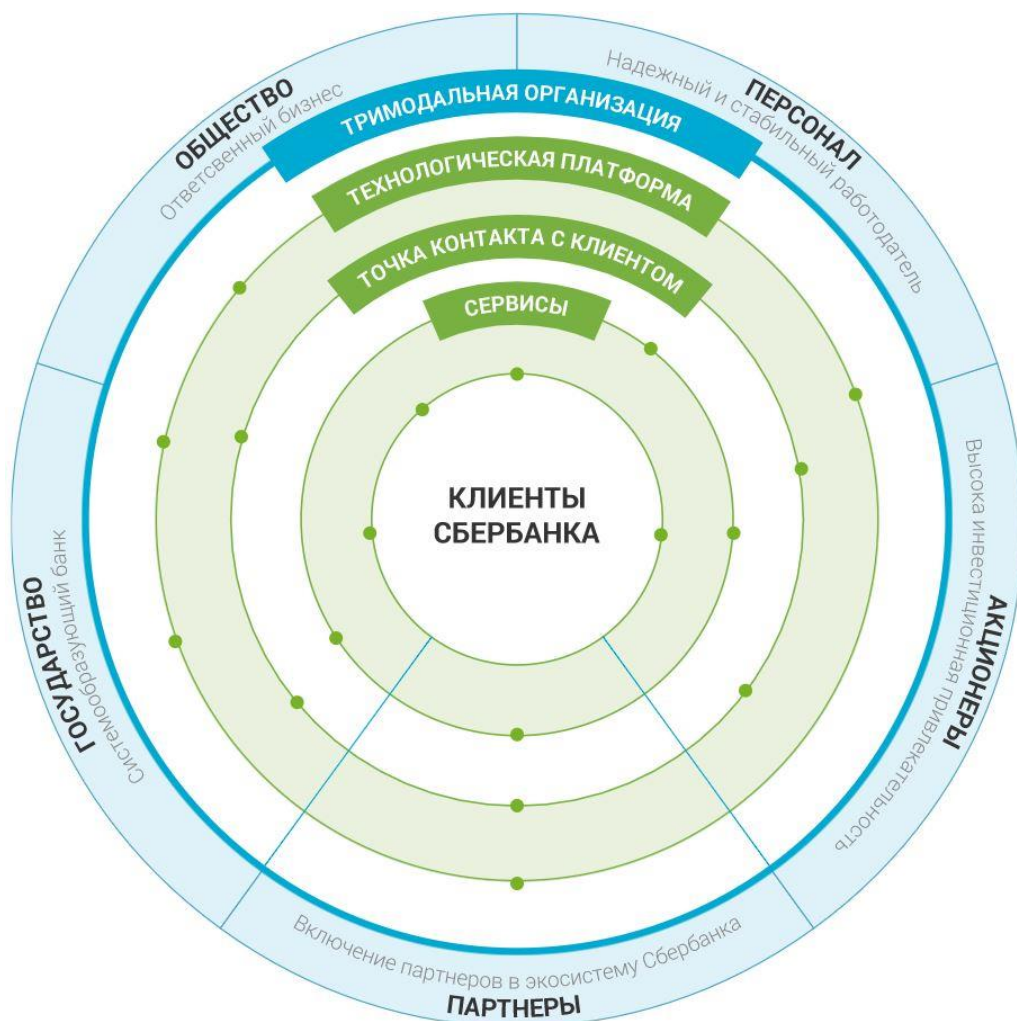


Рисунок 14 Бизнес-модель компании ПАО «Сбербанк»

Источник: [Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/portrait/business-model> (дата обращения:12.03.2018)].

- К центральному кругу «Клиенты Сбербанка» компания относит финансовые и нефинансовые сервисы, сети устройств самообслуживания и программы лояльности.
- К кругу «Сервисы» компания относит сеть отделений, цифровые каналы продаж, Online-услуги и бесшовную интеграцию с системами партнеров.

¹⁶³ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/portrait/highlights> (дата обращения:12.03.2018)

- К кругу «Точка контакта с клиентом» компания относит Deep-Machine Learning, Open API, открытый API для партнеров, Open Source, а также In-Memory Computing.
- К кругу «Технологическая платформа» компания относит экосистему «Сбербанка», управление партнерствами, а также «Тримодальную организацию», схема которой приведена на рис. 15.



Рисунок 15 Три режима работы тримодальной организации

Источник: [Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/portrait/business-model> (дата обращения: 12.03.2018)].

Компания отмечает, что ее основной акцент составляет направленность на удовлетворение финансовых запросов клиентов, однако компания планирует развиваться и в сторону предложения нефинансовых сервисов, при этом обеспечивая все большую персонализацию с опорой на данные Big Data¹⁶⁴.

В качестве основных элементов стратегии ПАО «Сбербанк» выделяет следующие:

- «с клиентом на всю жизнь: мы будем строить очень глубокие доверительные отношения с нашими клиентами, станем полезной, иногда незаметной и неотъемлемой частью их жизни. Наша цель – превосходить ожидания наших клиентов;
- команда и культура: мы стремимся к тому, чтобы наши сотрудники и корпоративная культура «Сбербанка» стали одними из основных источников нашего конкурентного преимущества;

¹⁶⁴ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/portrait/business-model> (дата обращения: 12.03.2018)

- технологический прорыв: мы завершим технологическую модернизацию «Сбербанка» и научимся интегрировать в наш бизнес все самые современные технологии и инновации;
- финансовая результативность: мы повысим финансовую отдачу нашего бизнеса благодаря более эффективному управлению расходами и соотношением риска и доходности;
- зрелая организация: мы сформируем организационные и управленческие навыки, создадим процессы, соответствующие масштабу группы «Сбербанк» и нашему уровню амбиций.»¹⁶⁵

Следует отметить, что на первое место компания ставит именно клиентоориентированный подход, а одним из наиболее важных направлений развития является приоритет, отдаваемый технологическим инновациям. Культура компании также рассматривается как один из источников конкурентного преимущества банка. Компания проводит разнообразные исследования, в том числе изучает отношение потребителей к предоставляемым банком услугам, уровню обслуживания, качеству предоставляемого сервиса¹⁶⁶.

Компания уделяет значительное внимание работе со своими сотрудниками – для этого оценивается удовлетворенность сотрудников качеством внутренних сервисов, происходит информирование сотрудников по вопросам корпоративной этики, а также проводятся разнообразные опросы, посвященные уровню вовлеченности и атмосфере в команде компании¹⁶⁷. «Сбербанк» отмечает, что сотрудники играют не только роль тех, кто должен оказывать высококачественные услуги клиентам, но и роль трансформаторов существующей бизнес-модели компании¹⁶⁸. При этом индекс лояльности сотрудников ENPS составляет 72,6%¹⁶⁹. В тоже время компания отмечает низкий уровень стиля лидерства «наставничество» в практике использования руководителями компании, который находится на уровне 57,9%.

¹⁶⁵ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/development-strategy> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁶⁶ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/interaction-with-stakeholders> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁶⁷ Там же.

¹⁶⁸ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/priorities#team-and-culture> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁶⁹ Там же.

В качестве приоритетов развития компания выделяет сокращение скорости вывода на рынок новых разработанных продуктов, увеличение эффективности осуществляемых процессов за счет их автоматизации и непрерывной обработки данных, увеличение персонализации оказываемых банком услуг с использованием аналитики данных, а также увеличение качества принятия решений и скорости, с которой они принимаются¹⁷⁰. ПАО «Сбербанк» уделяет большое внимание вопросам, связанным с безопасностью, в том числе и в киберпространстве ввиду роста в объеме и доле операций, проводимых в удаленных каналах обслуживания¹⁷¹. Доля продаж в удаленных каналах обслуживания составляет 32,3%¹⁷². При этом 77,6%¹⁷³ клиентов осуществляют безналичные платежи, из них мобильную связь безналичной формой оплаты осуществляют 96,6%¹⁷⁴ клиентов, а услуги ЖКХ безналичным способом оплачивают 74,1%¹⁷⁵ клиентов компании. Также стоит отметить, что 58,3%¹⁷⁶ всех эквайринговых решений в России принадлежит компании «Сбербанк».

Компания «Сбербанк» отмечает, что уровень удовлетворенности сервисом компании оказывает выраженное влияние на готовность клиентов к тому, чтобы давать рекомендациям другим людям. NPS компании составляет 58%¹⁷⁷. Компания отмечает важность проведения технологических изменений, считает важным переход к цифровому формату ведения бизнеса, а также ставит в приоритет создание инновационных решений в новых продуктах, предлагаемых своим клиентам – в том числе и в мобильных приложениях¹⁷⁸. Отмечается, что высокий уровень обслуживания помогает не только созданию большей удовлетворенности клиентов, но и оказывает положительное влияние на эффективность компании¹⁷⁹.

¹⁷⁰ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/priorities#> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁷¹ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/priorities#technological-breakthrough> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁷² Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/clients/retail-customers/funds> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁷³ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/clients/retail-customers/payments-and-transfers> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁷⁴ Там же.

¹⁷⁵ Там же.

¹⁷⁶ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/clients/retail-customers/acquiring> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁷⁷ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/address-president> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁷⁸ Там же.

¹⁷⁹ Там же.

ПАО «Сбербанк» осуществляет деятельность в направлениях, связанных с благотворительностью и социальными проектами, побуждает своих сотрудников к занятию корпоративным волонтерством, уделяет внимание повышению финансовой грамотности среди различных слоев населения. Среди инициатив по повышению финансовой грамотности 47,6% направлены на студентов и учащихся старших классов школы (например, компания провела Всероссийскую олимпиаду по финансовому рынку), 14,6% инициатив приходится на лиц пенсионного возраста (например, компания провела серию семинаров по использованию банковских решений в современной жизни для пенсионеров)¹⁸⁰. Также компания создала направление «Особенный банк» для удовлетворения потребностей клиентов с физическими ограничениями¹⁸¹.

Компания признает, что в современных реалиях технологические компании представляют значительную угрозу для рынка финансовых услуг. Компания оптимизирует существующие ИТ-процессы, а также предпринимает шаги в совершенствовании экосистемы компании в цифровом формате – это и запуск облачной платформы для представителей малого бизнеса¹⁸², и создание виртуального оператора связи «Сбербанк-Телеком», и работа с компанией «Яндекс-Деньги»¹⁸³.

Компания «Сбербанк» также признает, что пользователей, которые склонны к использованию цифровых технологий, становится больше – при этом важным фактором становится не само оказание финансовой услуги как таковое, а решение задачи или проблемы клиента. Данные обстоятельства приводят к тому, что необходимость изменений сводится не просто к улучшению существующих процессов оказания услуги и модификации конкретных предложений, а созданию такого комплекса банковских услуг, который будет удовлетворять потребности клиента всецело. Для того, чтобы взаимодействовать с клиентами в цифровой среде, компании необходимо функционировать в качестве платформы, в основе которой должны лежать сведения о клиенте, история взаимоотношений с ним, а также сведения о его активности. Эти данные помогут сформировать портрет клиента, и на базе данного портрета могут быть сформированы индивидуальные предложения, которые могут включать и абсолютно новые решения, с которыми клиент до этого не сталкивался. Таким образом, созданная технологическая

¹⁸⁰ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/development/financial-literacy> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁸¹ Стратегия развития Сбербанка 2020, 2018г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. — Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020 (дата обращения: 24.04.2018).

¹⁸² Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/information-technology/platform> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁸³ ООО «Сбербанк-Телеком» [Электронный ресурс] // Сбербанк. — Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/company_partner/sberbank-telecom (дата обращения: 27.03.2018)

платформа «Сбербанка» может быть способна интегрировать в себя различные виды бизнеса, создавая таким образом экосистему, способную расширять спектр своей бизнес-деятельности¹⁸⁴. Чтобы осуществлять выбранное направление развития, «Сбербанку» требуется движение от текущей бизнес-модели (традиционный провайдер услуг) к новой бизнес-модели (экосистема), которая представлена на рис. 16.



Рисунок 16 Технологическая платформа ПАО «Сбербанк»

Источник: [Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/information-technology/platform> (дата обращения:12.03.2018)].

Компания активно запускает новые продукты и услуги, а также создает партнерства с другими компаниями. Так, в 2017 году «Сбербанк» и IBM представили новый корпоративный Интернет-банк. Была добавлена функция VoiceOver в приложение для людей с ограниченным зрением. Был создан чат-бот для корпоративных клиентов, заключены партнерства с некоторыми банками (например, JCB International и China

¹⁸⁴ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/information-technology/platform> (дата обращения:12.03.2018)

UnionPay Company Ltd), чтобы увеличить уровень считываемости банковских карт в России. Компания запустила инструмент электронного выставления счетов для малого бизнеса и индивидуальных предпринимателей, чтобы они могли представлять свои финансовые отчеты, нулевые налоговые декларации¹⁸⁵. Иными словами, компания предпринимает уверенные действия в совершенствовании как бизнес-процессов, так и цифровизации клиентского опыта.

Стоит отметить, что согласно проведенному MarketLine SWOT-анализу компании «Сбербанк», одной из возможностей компании является развитие технологий и дальнейшее внедрение решений для удовлетворения потребностей клиентов, а также создание стратегических партнерств, что коррелирует с перечисленными направлениями существующей деятельности компании. В качестве угроз компании отмечаются высокая конкуренция в индустрии финансовых услуг, поскольку среди конкурентов отмечаются не только банки, но и другие поставщики финансовых услуг - в конкурентной среде банкам приходится конкурировать между собой, а также с кредитными союзами, инвестиционно-банковскими фирмами, инвестиционно-консалтинговыми фирмами, брокерскими фирмами, инвестиционными компаниями, страховыми компаниями, ипотечно-банковскими компаниями, компаниями электронной коммерции и другими Интернет-компаниями¹⁸⁶. Все это соответствует факторам, которые были выявлены во время анализа исследований Ernst&Young – уровень конкуренции расширился и выходит за рамки конкуренции непосредственно в пределах банковской отрасли. Таким образом, высококонкурентный рынок может негативно повлиять на рентабельность «Сбербанка», если он окажется неуспешным в удержании существующих и привлечении новых клиентов¹⁸⁷ – конкуренция между традиционными и нетрадиционными провайдерами финансовых услуг продолжает увеличиваться¹⁸⁸.

¹⁸⁵ Профиль компании: Sberbank Russia: company profile [Электронный ресурс] // MarketLine. — Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Companies&pid=34141E52-0957-4052-8F79-FC58B9CE6D85> (дата обращения: 01.03.2018).

¹⁸⁶ Профиль отрасли: Banks in Russia March 2017: industry profile [Электронный ресурс] // MarketLine. — Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2625-0041> (дата обращения: 01.03.2018).

¹⁸⁷ Там же.

¹⁸⁸ Uncertainty is no excuse for inaction. Global Banking Outlook 2017 [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/ey-global-banking-outlook-2017> (дата обращения: 21.03.2018).

В рамках реализации своей клиентоцентричной модели ПАО «Сбербанк» выделяет 10 основных направлений¹⁸⁹:

- Надежность/Исполнение обязательств на 100%;
- Презумпция правоты клиента;
- Мы знаем все о клиенте и предвосхищаем его ожидания;
- Дружелюбное отношение и квалифицированное обслуживание клиентов;
- Непрерывная генерация и внедрение новых сервисов;
- 100%-ная финансовая безопасность, незаметная для клиента;
- Клиенту доступна история всех его операций и взаимоотношений с банком;
- Сервисы, которые нужны клиенту 24/7, доступны 24/7;
- Решение проблемы клиента в момент обращения;
- Клиенту доступен любой сервис в удобном канале.

Компания отмечает важность увеличения количества продуктов, приходящегося на одного клиента, а также увеличение общего количества активных клиентов в различных сегментах¹⁹⁰. Для того, чтобы своевременно удовлетворять нужды клиентов, компания занимается разработкой и внедрением продуктов и услуг: различные способы оплаты, в том числе и с использованием смартфонов (Apple Pay, Android Pay, Samsung Pay), предлагает новые кредитные продукты (например, кредиты без визита в офис компании), создает новые возможности в программе лояльности «Спасибо от Сбербанка» (например, сервис «Путешествия», сервис «Впечатления»)¹⁹¹.

Также компания отмечает важность развития своих предложений в различных каналах обслуживания – СМС-банк, система «Сбербанк. Онлайн», и их функционал, по заявлениям компании¹⁹², постоянно улучшаются, а отделения развиваются таким образом, чтобы компания была способна лучше удовлетворять потребности клиентов¹⁹³. Для корпоративных клиентов компания также предпринимает активные действия по созданию более ценного сервиса. Например, предлагает пакет «Легкий старт» для облегчения запуска бизнеса для предпринимателей¹⁹⁴, внедряет электронную торговую платформу «Сбербанк.

¹⁸⁹ Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. –Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/clients/retail-customers/financial-services> (дата обращения: 12.03.2018)

¹⁹⁰ Стратегия развития Сбербанка 2020, 2018г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. — Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020 (дата обращения: 24.04.2018).

¹⁹¹ Там же.

¹⁹² Там же.

¹⁹³ Там же.

¹⁹⁴ Там же.

Markets»¹⁹⁵, которая обеспечивает доступ в режиме онлайн к инструментам управления ликвидностью и валютного рынка, запускает Центр корпоративных решений для удаленного обслуживания клиентов, осуществляет переход к отраслевой экспертизе и обслуживанию корпоративных клиентов в формате клиентско-продуктовых команд¹⁹⁶.

Компания старается обеспечивать высокую надежность существующих систем, а также уделяет высокое внимание вопросам, связанным с безопасностью. Для этого создаются новые элементы и развивается существующая система противодействия кибермошенничеству¹⁹⁷, развивается технологическая платформа банка, а также повышается эффективность обслуживающих сервисов и улучшаются существующие бизнес-процессы. Компания уделяет внимание и внедрению инноваций, например, ей была создана лаборатория искусственного интеллекта, которая работает по следующим направлениям¹⁹⁸: речевая аналитика, компьютерное зрение, анализ текстов и системы принятия решений. Компания осуществляет инвестиции в различные организации, которые могут обеспечить «Сбербанку» доступ к различным современным технологическим разработкам, а также перспективным бизнес-моделям¹⁹⁹.

Компания уделяет высокое внимание культуре в организации и считает ее одним из ключевых конкурентах преимуществ²⁰⁰. Для этого осуществляются различные изменения в подходе к работе с человеческими ресурсами. Так, были внедрены облачная система SAP Success Factors, 70% администрирования кадров были переведены в цифровой формат, осуществлен опыт использования цифровых технологий при подборе сотрудников – такие как проведение видеointервью, осуществление автоматического поиска и обзвона²⁰¹. Компания улучшает корпоративную культуру на различных уровнях – проводится коучинг команды топ-менеджмента, непрерывно диагностируется уровень вовлеченности, внедряются различные программы для обучения эмпатии и корректной работе с эмоциональным интеллектом²⁰².

Для того, чтобы соответствовать требованиям, вызванным изменениями в предпочтениях клиентов, появлению различных инноваций и технологий, компания постоянно отмечает для себя перспективные технологии. Среди примеров можно отметить:

¹⁹⁵ Стратегия развития Сбербанка 2020, 2018г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. — Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020 (дата обращения: 24.04.2018).

¹⁹⁶ Там же.

¹⁹⁷ Там же.

¹⁹⁸ Там же.

¹⁹⁹ Там же.

²⁰⁰ Там же.

²⁰¹ Там же.

²⁰² Там же.

использование искусственного интеллекта в организационных процессах (например, создание виртуальных помощников, механизм действия которых основан на распознавании речи и текста); применение технологии блокчейн, которая может повысить безопасность проводимых транзакций; использование облачных технологий, снижающих затраты и повышающих скорость взаимодействия; использование технологий дополненной и виртуальной реальности, которые могут использоваться как для повышения уровня удовлетворенности клиентов за счет предоставления услуг в реальном времени, так и для повышения эффективности программ обучения сотрудников путем моделирования сложных ситуаций, возникающих у клиентов компании²⁰³.

В своей стратегии развития «Сбербанка» до 2020 года, компания выделяет три ключевых приоритета:

- Создание лучшего клиентского опыта и экосистемы не только в финансовой, но и в других сферах деятельности клиента;
- Технологическое лидерство, которое заключается в надежности и эффективности, безопасности и внедрении инноваций, а также создание новой платформы и создание компании, которая бы управлялась с помощью данных и алгоритмов;
- Люди нового качества, которые будут работать в эффективных командах. Данное направление включает в себя создание новых компетенций, организацию команд взамен иерархий, а также создание в компании современной культуры и человеческих ресурсов.

Выводы

Исходя из приведенной информации о компании можно сделать вывод о том, что она уделяет высокое значение вопросам клиентоориентированности. Компания уделяет высокое внимание различным направлениям развития, которые помогают ей осуществлять клиентоориентированный подход – это и совершенствование технологий, и обучение персонала, и постоянное изучение удовлетворенности клиентов. Компания «Сбербанк» постоянно внедряет новые услуги, осуществляет коллаборации с другими компаниями в различных направлениях деятельности, а также стремится к созданию собственной платформы. Таким образом, анализ разрывов между восприятием банком существующей

²⁰³ Стратегия развития Сбербанка 2020, 2018г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. — Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020 (дата обращения: 24.04.2018).

ситуации обеспечения клиентоориентированного подхода и взглядом клиентов на существующее предложение компании представляется особенно важным.

3.3.1. Описание и обоснование метода нетнографического исследования

В рамках поставленных целей исследования становится необходимым получение информации о проблемах, с которыми сталкиваются клиенты компании «Сбербанк». Соответственно, необходим анализ негативного опыта клиентов, носящего как индивидуальный, так и массовый характер. Метод нетнографии может помочь в сборе данной информации по ряду положительных причин, описанных далее в рамках текущего раздела.

Нетнография – это метод проведения онлайн-исследования, применяющийся для того, чтобы понять различные аспекты взаимодействия людей в онлайн-среде²⁰⁴. Данный метод может быть определен как набор практик проведения исследований, относящихся к сбору данных, их анализу и представлению. Исследование помогает интерпретировать осуществляемые наблюдения за участниками различных сообществ в онлайн-среде и связано с изучением взаимодействий участников онлайн-среды и проявлений эпизодов их личного опыта через цифровые каналы коммуникации. Таким образом, используя метод нетнографии, преследуется цель возможного анализа клиентоориентированного подхода за счет работы с открытыми источниками информации.

Чтобы понять, как создается ценность оказываемых услуг компании для клиентов, необходимо понять то, как обслуживание встроено в контекст действий, практики и опыта клиентов²⁰⁵. Данный взгляд на проблему выходит за рамки видимой части взаимодействия с оказываемой услугой, что вызывает необходимость сосредоточиться на собственном жизненном контексте клиента²⁰⁶. Понимание данного контекста возможно через проведение глубинных интервью, однако онлайн-среда предоставляет более широкие возможности сбора таких данных. Обсуждение банков в онлайн-среде можно найти в различных крупных онлайн-сообществах, поскольку существует множество возможностей получения информации об опыте клиентов в Интернете²⁰⁷. Нетнография признана важным

²⁰⁴ Kozinets R.V. On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture / R.V. Kozinets // *Advances in Consumer Research*. – 1998. – Vol. 25, N.C. – P. 366-371.

²⁰⁵ Heinonen K. A customer dominant logic of service / K. Heinonen, T. Strandvik, K.J. Mickelsson, B. Edvardsson, E. Sundström, E. P. Andersson // *Journal of Service Management*. – 2010. – Vol. 21, N. 4. – P. 531-548.

²⁰⁶ Heinonen K. Customer dominant value formation in service / K. Heinonen, T. Strandvik, P. Voima // *European Business Review*. – 2013. – Vol. 25, N. 2. – P. 104-123.

²⁰⁷ Helkkula A. Circularity of customer service experience and customer perceived value / A. Helkkula, C. Kelleher // *Journal of Customer Behaviour*. – 2010. – Vol. 9, N. 1. – P. 37-53.

источником получения информации о покупателях в маркетинговых исследованиях²⁰⁸. Факторы, которые находятся вне прямого контроля поставщика услуг могут содержать в себе важные аспекты создаваемой банком ценности²⁰⁹.

Метод нетнографического исследования позволяет собирать данные из общедоступных онлайн-ресурсов, которые помогают идентифицировать и понять потребности релевантных групп потребителей в онлайн-среде²¹⁰. В онлайн-среде жалобы склонны оставлять не только молодые участники сообществ, но и люди средних лет, и люди старшего возраста²¹¹.

В проведенном нетнографическом исследовании, которое было посвящено изучению формирования ценности в отношениях между клиентом и банком²¹², собранные в онлайн-среде комментарии, исследователи разбили на несколько категорий. Каждая категория собранных комментариев была названа соответствующим образом и подробно описана. При этом исследователями также приводилась информация об источниках собираемой информации, временных границах оставленных комментариев и их количестве. Необоснованные посты, дублирования и прочие нерелевантные публикации были исключены из исследования. При этом, касательно используемого исследователями подхода, они отмечают возможность использования его для изучения различных банковских направлений – одно из них – это обзор сообществ, которые поддерживаются самими банками, в рамках которых могут более подробно обсуждаться оказываемые банком услуги и их уровень. Такое исследование может предоставить доступ к дополнительной информации, которая касается роли банков и банковских услуг в жизни клиентов данных банков²¹³.

В качестве важнейшего из плюсов метода отмечается ненавязчивость собираемой информации, что может быть преимуществом ввиду непредвзятости и искренности в оставленных комментариях – нетнография позволяет составить понимание действительной реальности потребителя²¹⁴. Таким образом, данный метод позволяет сделать акцент на

²⁰⁸ Kozinets R.V. E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption / R.V. Kozinets // *European Management Journal*. – 1999. – Vol. 17, N. 3. – P. 252-264.

²⁰⁹ Medberg G. Invisible value formation: a netnography in retail banking / G. Medberg, K. Heinonen // *International Journal of Bank Marketing*. – 2014. – Vol. 32, N. 6. – P. 590-607.

²¹⁰ Kozinets R.V. The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities / R.V. Kozinets // *Journal of Marketing Research*. – 2002. – Vol. 39, N. 2. – P. 61-72.

²¹¹ Medberg G. Invisible value formation: a netnography in retail banking / G. Medberg, K. Heinonen // *International Journal of Bank Marketing*. – 2014. – Vol. 32, N. 6. – P. 590-607.

²¹² Там же.

²¹³ Там же.

²¹⁴ Kozinets R.V. Click to connect: netnography and tribal advertising / R.V. Kozinets // *Journal of Advertising Research*. – 2006. – Vol. 46, N. 3. – P. 279-288.

данных, собранных из жизненного контекста клиента без необходимости заставлять клиента размышлять над собственным восприятием и опытом²¹⁵.

Объективность данного метода обнаружена и в компаниях из других отраслей. Так, в работе²¹⁶, отражены следующие преимущества нетнографического метода исследования:

- Поддержание анонимности в Интернете заставляет людей более свободно говорить о своих проблемах;
- Отсутствие временных лимитов позволяет составить более полное и подробное описание возникающих проблем;
- Обсуждение среди людей со схожим опытом порождает чувство домашней атмосферы;
- Выявление массовой проблемы может привести к созданию творческих идей для ее решения.

3.3.2. Ограничения нетнографии как метода

К объективному ограничению можно отнести недостоверность получаемой информации, публикуемой людьми в онлайн-пространстве. Однако, достоверность выявленных проблем может быть протестирована компаниями, имеющими доступ к своей клиентской базе, на значительной релевантной выборке.

Кроме того, ограничение исследования заключается в том, что в онлайн-среде клиенты склонны к опубликованию как постов крайне негативного характера, так и постов крайне позитивного характера. При этом, нейтральные мнения могут быть не выявлены вовсе²¹⁷. К тому же, в онлайн-сообществах пользователи более склонны к тому, чтобы поддаваться мнению других его членов, что может спровоцировать появление похожих историй, касающихся той или иной проблематики, от других членов сообщества²¹⁸.

3.3.3. Проведение нетнографического исследования

Для сбора информации использовался Web-сайт Banki.ru. На данном ресурсе присутствует официальная страница «Сбербанка», при этом компания проверяет поступающие к ним жалобы, а также оставляет комментарии на них и проверяет достоверность ситуаций, которые описывали клиенты компании, что исключает

²¹⁵ Medberg G. Invisible value formation: a netnography in retail banking / G. Medberg, K. Heinonen // International Journal of Bank Marketing. – 2014. – Vol. 32, N. 6. – P. 590-607.

²¹⁶ Bastian S. Netnography: A Useful Market Research Tool for Pharmaceutical Industry / Dr. Sonja Bastian // Consulting Pharma Dr. Bastian. – 2014. – Vol. 1, N.C. – P. 1-14.

²¹⁷ Medberg G. Invisible value formation: a netnography in retail banking / G. Medberg, K. Heinonen // International Journal of Bank Marketing. – 2014. – Vol. 32, N. 6. – P. 590-607.

²¹⁸ Там же

ограничение достоверности, касающейся правдоподобности представленной в постах информации. При этом компания имеет «Народный рейтинг» 22,2, находясь при этом на 43 месте среди ТОП-50 банков, представленных в рейтинге Banki.ru²¹⁹.

Представленный на сайте «Народный рейтинг»²²⁰ рассчитывается сайтом Banki.ru и призван объективно оценивать всю поступающую на сайт совокупность мнений индивидов, которая касается уровня обслуживания, с которым клиенты столкнулись во время взаимодействия с банками и прочими финансовыми компаниями. Сайт выделяет особенности оставленных отзывов и характеризует их как субъективные. Разумеется, нося субъективный характер, отзывы напрямую связаны с эмоциональным впечатлением при взаимодействии клиента с представителями организации, либо с отдельными проявлениями их услуг.

В качестве ограничения можно отдельно выделить следующий фактор: клиенты, оставляя отзыв, субъективно интерпретируют их с точки зрения либо соответствия, либо несоответствия уровня оказываемых услуг тому уровню, который изначально заявляет компания, обслуживая своих клиентов. Но при этом само содержание заявленного компанией уровня оказываемых услуг не анализируется при составлении «Народного рейтинга». При этом к отзывам применяется требование – они должны быть основаны на личном опыте, а не на опыте сторонних лиц. В центре методики²²¹ стоит расчет среднего арифметического всех засчитанных голосов от различных пользователей сайта. Помимо этого, при расчете рейтинга учитывается общее количество засчитанных голосов по конкретному банку или компании с помощью оценочной формулы Байеса и функции от количества отзывов²²². При этом учтен фактор времени – более старые отзывы в меньшей степени влияют на рейтинг компании.

В качестве анализа использовался учет только негативных отзывов – для выявления проблем, с которыми сталкиваются клиенты. Для этого анализировались только отзывы с рейтингом 1 и 2, которые соответственно обозначают «Очень плохо» и «Плохо».²²³ При этом использовалась отметка «Только зачтенные», что подразумевает проверку администрацией сайта и банком реальность существующей проблемы. Стоит также

²¹⁹ Народный рейтинг банков [Электронный ресурс] // Banki.ru. — Режим доступа: <http://www.banki.ru/services/responses/#sberbank> (дата обращения: 10.04.2018).

²²⁰ Методика расчета рейтинга [Электронный ресурс] // Banki.ru. — Режим доступа: <http://www.banki.ru/services/responses/methodology/> (дата обращения: 10.04.2018).

²²¹ Там же.

²²² Описание методики расчета «Народного рейтинга» banki.ru [Электронный ресурс] // Banki.ru. — Режим доступа: http://www.banki.ru/upload/smth/nr_methodology.docx (дата обращения: 10.04.2018).

²²³ Отзывы о Сбербанке России [Электронный ресурс] // Banki.ru. — Режим доступа: [http://www.banki.ru/services/responses/bank/sberbank/?rate\[\]=1&rate\[\]=2](http://www.banki.ru/services/responses/bank/sberbank/?rate[]=1&rate[]=2) (дата обращения: 09.04.2018).

отметить, что из-за проверки на реальность существования проблем в компании, в исследовании не возникает проблемы достоверности, которую может нести в себе представленная информация в онлайн-среде.

Всего было проанализировано 1248 отзывов, с 15 декабря 2017 года по 20 марта 2018 года. При этом, 41 отзыв был пропущен ввиду либо законных причин (банк должен действовать определенным образом по закону и не может изменить процедуру в определенной ситуации), либо высокой специфичности, например, подозрение на вступление сотрудника банка в сговор с участником сделки, либо содержание в ответе банка на жалобу аргументации в знак того, что клиент не предоставил полный пакет документов.

Таким образом, проведение анализа призвано выявить разрывы восприятия между клиентоориентированным подходом компании и действительной ценностью данного подхода в различных точках касания с компанией. Также по ходу исследования должны быть выявлены проблемы, с которыми сталкиваются клиенты, а рассмотренные ситуации и расхождения должны быть сгруппированы в несколько категорий, образующих системность во взгляде на анализируемую проблему, с которой сталкивается значительная часть клиентской базы компании, что покажет действительную ценность некоторых предложений, а также учтет степень принятия во внимание требований и нужд клиентов в процессе взаимодействия с организацией.

3.3.4. Описание ключевых групп выделенных проблем

По результатам проведенного исследования, всего было выделено 19 групп проблем, каждая из которых подробно описана ниже и представлена в таблицах в порядке, обозначенном в таблице 4 – по частоте встречаемости проблем той или иной группы. По каждой группе проблем выделены точки контакта, в которых клиент сталкивается с данными группами проблем. В приложении 1 к работе, приведена таблица, которая описывает выборку по географическому признаку. В таблице представлены города, в которых были оставлены те или иные негативные отзывы о компании. Стоит отметить, что 48,96% всей выборки – это отзывы клиентов компании из Москвы и Санкт-Петербурга.

В таблице 3 приведена обобщающая информация, касающаяся валентности оставленных отзывов о компании «Сбербанк».

Структура оценок отзывов о компании «Сбербанк»

Выставляемая оценка	Количество	%, от 38407
Оценка 1	25143	65,46%
Оценка 2	5896	15,35%
Оценка 3	2253	5,87%
Оценка 4	544	1,42%
Оценка 5	4571	11,9%
Всего	38407	100%

Составлено по: [Отзывы о Сбербанке России [Электронный ресурс] // Banki.ru. — Режим доступа: <http://www.banki.ru/services/responses/bank/sberbank/> (дата обращения: 09.04.2018).].

Количество отрицательных отзывов (оценка 1 и оценка 2) составляет суммарно 80,81% всех оставленных отзывов на сайте Banki.ru о компании «Сбербанк». В то же время, количество положительных отзывов составляет лишь 13,32%. Если условно обозначить отзывы с оценкой 3 как нейтральные, то суммарное количество положительных и нейтральных отзывов о компании «Сбербанк» составит 19,19%.

В таблице 4 представлена информация о количестве и частоте отзывов в тех или иных группах выделенных проблем, по которым были разнесены выявленные во время анализа проблемы, с которыми сталкиваются клиенты компании «Сбербанк».

Несмотря на то, что некоторые проблемы встречаются относительно редко как в рамках обозначенных групп проблем, так и в рамках каждой из групп, учет малых частот необходим, поскольку метод нетнографии призван обозначить существующие проблемы, а их распространенность по необходимости может быть самостоятельно протестирована компаниями, имеющими доступ к своей клиентской базе. Учет данных проблем позволяет предоставить в анализе более широкую картину понимания обозначенных групп проблем, что помогает созданию более глубокого понимания разрывов восприятия, с которыми сталкиваются клиенты компании.

Группы проблем и количество отзывов, относящихся к той или иной группе

№	Название группы проблем	Количество	%, от 1207
1	Скорость оказания услуг	199	16,49%
2	Реакция на проблемы и жалобы клиента	143	11,85%
3	Банкоматы	112	9,28%
4	Проблемы, возникающие у клиентов компании из-за проблем банка	95	7,87%
5	Расхождения между различными частями банка	86	7,13%
6	Технические сбои	77	6,38%
7	Некомпетентность сотрудников	75	6,21%
8	Навязывание услуг или использование личной выгоды сотрудников	74	6,13%
9	Информирование клиента	70	5,80%
10	Грубость, неприятные ощущения от обслуживания	58	4,80%
11	«Сбербанк. Онлайн» и мобильное приложение.	53	4,39%
12	Возможности связи с банком	39	3,23%
13	Выполнение банком обязательств	29	2,40%
14	Терминалы	28	2,32%
15	Доступность услуг банка	18	1,49%
16	Бюрократизированность	16	1,33%
17	Нарушения омниканальности	16	1,33%
18	Безопасность (ее недостаточный, либо избыточный уровень)	12	0,99%
19	Несоблюдение процедур	7	0,58%
Всего		1207	100%

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

В таблицах 5 – 23 представлено содержание проблем в рамках каждой из выделенных групп, для каждой обозначенной проблемы в рамках каждой группы приведены соответствующие примеры.

Скорость оказания услуг

Долгий процесс обслуживания в отделении	26
Сбои в очереди в отделении (электронная)	4
Очереди из-за неработающих банкоматов (работает лишь 1 банкомат или терминал из всех)	11
Неоптимизированная работа по талонам в офисах	16
Долгое ожидание по телефону	6
Долгое уточнение информации при ожидании на линии	4
Переключение от специалиста к специалисту в Call-центре	10
Долгое разрешение проблемы «Сбербанк. Премьер»	9
Отсутствие реакции со стороны банка	14
Перенос сроков выполнения операции и рассмотрения заявки	43
Сложности с получением закладных и снятием обременений	42
Отсутствие в наличии карт Momentum	14
Сумма	199
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Отделения компании, Call-центр	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

В процессе обслуживания в офисе компании сотрудники в течение долгого времени предлагают ненужные клиентам услуги, отвлекаются. Иногда свободные сотрудники не задействуются в обслуживание клиента — это может быть связано с избытком обязанностей, из-за чего свободный специалист в отделении излишне загружен и не может заняться обслуживанием клиента – факт загруженности сотрудников отмечен комментарием компании. В самих отделениях клиентам все еще приходится сталкиваться с очередями. Некоторые клиенты также отмечали сбои в электронной очереди, такие как пропуск номера в очереди, из-за чего приходилось заново ее занимать. Очереди в отделениях зачастую возникают по причине неработающих банкоматов.

Клиенты также отмечают трудности, с которыми им приходится сталкиваться, общаясь с представителями компании по телефону. Они связаны как с непосредственным процессом звонка, так и с долгим ожиданием уточнения информации. Клиенты отмечают

необходимость повторения одного и того же при взаимодействии с Call-центром компании, при этом многих раздражает сам процесс переключения между многими специалистами.

Клиенты «Сбербанк. Премьер» также сталкиваются с ситуацией долгого разрешения возникающих у них вопросов. Несоблюдение сроков может быть интерпретирована как молчание, а также как несоблюдение сроков выполнения услуг, например, при выдаче закладных. Еще чаще клиентам приходится сталкиваться с ситуацией переноса установленных ранее компанией сроков осуществления тех или иных операций и рассмотрения заявок.

Отдельно можно отметить высокое количество жалоб, связанных с получением закладных и снятием обременений - как правило клиенты сталкиваются со значительными временными затратами при разрешении данных вопросов. Другой наиболее частой проблемой является отсутствие в наличии карт Momentum в отделениях компании, что влечет за собой напрасные временные потери клиента при явке в отделение компании.

Таблица 6

Реакция на проблемы и жалобы клиента

Нежелание услышать клиента	11
Отсутствие реакции и каких-либо действий на проблемы, с которыми обращается клиент	13
Действие только после жалобы на сайте banki.ru	48
Долгое рассмотрение жалоб на сайте banki.ru	18
Нежелание помогать клиенту при возможности провести операцию	2
Слишком долгий срок рассмотрения заявок и обращений	23
Неправильная интерпретация обращения клиента	9
Непредвиденное продление сроков рассмотрения обращений клиента	10
Дача неопределенных сроков на рассмотрение обращений, неудовлетворение сроками рассмотрения заявки	9
Сумма	143
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Отделения компании, Call-центр, Web-сайт Banki.ru, Руководители отделений компании, Email	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Некоторые клиенты компании сталкиваются с незаинтересованностью в решении его проблемы. Примерами могут быть: многократное предупреждение компании о наличии срочного договора аванса у клиента, с последующим ответом от банка о том, что он забыл предупредить клиента о более позднем, чем необходимо клиенту, выдаче ему средств. Таким образом, проблема клиента игнорируется.

Зачастую при обращении с проблемой в компанию «Сбербанк», клиенты сталкиваются с тем, что их проблемы не решаются, откладываются без принятия каких-либо активных действий сотрудниками компании.

При этом многие из возникающих проблем решаются после жалобы, оставленной на сайте banki.ru в индивидуальном или приоритетном порядке. При этом стандартными банковскими процедурами решение возникающих у клиентов проблем зачастую не может быть обеспечено банком по тем или иным причинам.

Также на самом сайте banki.ru неоднократно было отмечено долгое разрешение проблем, период разрешения и ответа от банка при этом мог достигать нескольких месяцев. Все это время клиенты, как правило, продолжают получать негативный опыт вне зависимости от критичности ситуации, в которую они попали при взаимодействии с банком.

Примеры нежелания помочь клиенту: отказ от оформления страхования кредита в отделении, отличного от того, где оформлялась страховка; нежелание искать правильную сумму компенсации, однако, стоит отметить, что проблема была решена на месте при руководителе отделения.

Долгий срок рассмотрения обращений наблюдается и в стандартных процедурах взаимодействия клиента с компанией «Сбербанк». а описанное ранее нежелание услышать клиента часто связано с неправильной интерпретацией его жалобы. Примером может быть просьба клиента отключить дополнительную услугу (к примеру, "Копилка"), в ответ на которую банк начинает рассказывать клиенту о преимуществах данной услуги.

В некоторых случаях сроки обращений продлеваются, иногда банк дает неопределенный срок рассмотрения полученной жалобы.

Стоит отметить, что при оперативном решении проблемы на сайте banki.ru, несколько клиентов компании (в 17 обращениях) оставили позитивный комментарий под своим негативным отзывом, в которых явно прослеживалась реакция в виде удовлетворения и, в некоторых случаях, выражения повышения уровня лояльности банку.

Банкоматы

Некорректная работа банкомата на внесение, перевод средств	41
Нерабочий банкомат (в т.ч. в отделениях компании)	23
Некорректная работа банкомата на выдачу	21
Банкомат зажевал карту	7
Утилизация застрявшей в банкомате карты клиента другого банка	1
Отсутствие наличности в банкомате	19
Сумма	112
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Банкоматы, Отделения компании	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Клиенты часто жалуются на некорректные операции, которые производят банкоматы компании «Сбербанк» - внесенные средства часто не доходят до получателя, либо доходят лишь частично, т.е. банкомат выдает ошибку, впоследствии вынуждающую клиента самостоятельно разрешать возникающую проблему.

Также использующие банкоматы компании потребители зачастую сталкиваются с их нерабочим состоянием. Очереди, описанные в другой категории проблем, возникающие у банкоматов, возникают именно из-за этой проблемы. Также банкоматы могут некорректно работать на выдачу средств - по аналогии с внесенными средствами, списанная сумма может быть больше выданной суммы денег, а также возникают разнообразные сбои, которые влекут за собой негативные последствия для потребителей услуг компании.

В некоторых ситуациях банкомат зажевал карту клиента, что влекло необходимость самостоятельной замены банковской карты клиентами компании. В одном случае была отмечена необходимость оплаты перевыпуска карты. Еще в одной ситуации карта другого банка была забрана банкоматом, и компания отправила ее на утилизацию, что в свою очередь привело к необходимости клиента другого банка перевыпускать карту в своем банке. Многие клиенты также жалуются на постоянное наличие либо наличных средств в целом, либо отдельных купюр в банкоматах компании.

Проблемы, возникающие у клиентов компании из-за проблем банка

Необходимость явки в отделение, либо необходимость повторных посещений отделений по причине ошибок, совершенным банком	24
Порча кредитной истории клиентов по вине банка	19
Проблемы, возникающие у клиентов при ошибках в информационных системах компании	8
Перекалывание на клиента ответственности за сложности при осуществлении операции	3
Необходимость писать заявление из-за ошибок компании	2
Негативные последствия для клиента при ошибках, совершенных сотрудниками компании	29
Долгие сроки рассмотрения проблем, возникших по вине банка	10
Сумма	95
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Отделения компании, Call-центр, «Сбербанк. Онлайн», Email	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Многие клиенты компании «Сбербанк» столкнулись с необходимостью явки в отделение, в некоторых случаях неоднократной, при этом причины данных проблем могут быть различными, например, измененные на неверные личные данные клиента без его ведома, различные технические сбои и т.д. Примером причины явки может быть выпуск карты без уведомления в рамках предодобренного предложения (на которое заявка не подавалась) и необходимость явки в отделение, чтобы ее закрыть.

У достаточно большого количества клиентов была испорчена кредитная история. Это могло быть вызвано, например, несвоевременным списанием банком средств, либо по причине начисления пени на закрытые в прошлом кредиты по техническим ошибкам банка. Во многих случаях, после обращений на сайте banki.ru, кредитную историю поправляли, однако, некоторые из клиентов успели столкнуться с проблемами в других компаниях, на время взаимодействия с которыми за клиентами числилась испорченная кредитная история в компании «Сбербанк».

Некоторые клиенты были вынуждены разбираться в проблемах, причинами которых стали сбои в информационных системах компании. Например, могло произойти слияние двух человек на одном расчетном счете. Другими примерами могут послужить невозможность обновить паспортные данные, или списание средств чужого человека из-за входа в «Сбербанк. Онлайн» у именной и фамильной тезки клиента.

Примером перекалывания ответственности может послужить ситуация при ошибке в осуществлении операции (не прошел платеж), и последующее игнорирование компании попыток разъяснения причин непрохождения данного платежа, а также указание клиенту на необходимость самостоятельного уточнения причин возникшей ошибки.

Написание заявлений по своей сути близко к проблеме посещения офисов - смысл заключается в том, что при ошибках, совершенных банком, клиенту необходимо явиться в отделение и написать заявление для решения возникшей проблемы.

Примером ошибок, совершенных сотрудниками компании, могут быть такие действия как подключение определенных услуг, таких как "мобильный банк" без спроса клиента, или ошибочное приписывание клиенту финансового обязательства, или сообщение клиенту разного списка необходимых документов, из-за чего клиент вынужден терять свое время. Еще один пример: неверное оформление документов сотрудником компании. Стоит отметить, что ошибки, возникшие по причинам, никак не связанных с деятельностью клиента, могут носить достаточно длительный характер. При этом, из-за длительного характера рассмотрения проблем, клиенты могут испытывать трудности во взаимодействии с другими компаниями.

Таблица 9

Расхождения между различными частями банка

Расхождения в предоставляемой информации между веб-сайтом компании и отделением, отделением и call-центром, отделением и онлайн-сервисами	30
Расхождение информации внутри горячей линии	3
Расхождение данных об условиях услуги между различными отделениями	15
Несогласованная работа	11
Необходимость явки в стороннее далеко находящееся отделение	22
Региональные различия в операциях	5
Сумма	86

Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:
Web-сайт компании, Call-центр, «Сбербанк. Онлайн», Отделения компании

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Пример расхождения в предоставляемой информации между веб-сайтом и отделением: список документов для получения услуги на веб-сайте не соответствует списку, который требуют сотрудники в отделении. Либо на веб-сайте компании присутствуют бланки, которые отличаются от бланков, выдаваемых и требуемых к заполнению в отделении. Пример расхождения между отделением и call-центром - в call-центре сообщается информация о возможности предоставления услуги, а в отделении говорят, что данную услугу невозможно оказать. Пример расхождения между «Сбербанк. Онлайн» и отделением - в «Сбербанк. Онлайн» отображается информация о готовности карты, в то время как в отделении сообщается о том, что карта еще не пришла. Иногда встречались ситуации, в которых статус операции различался онлайн, по телефону и в отделении компании.

Некоторые клиенты столкнулись с тем, что два разных консультанта call-центра предоставляли им разную информацию. Расхождение информации между различными отделениями: примером может быть ситуация, когда в одном отделении знают о возможности предоставления услуги и ее особенностях, а в другом - либо не знают, либо сообщают о различных условиях.

Некоторые клиенты отмечали отсутствие согласованности в способе разрешения возникающих у них проблем (например, в одном из отделений компании у клиента были приняты документы, но неустойка, которая должна была прекратить начисляться, начисляться не прекратила).

Необходимость направляться в отделение с определенным географическим местоположением может быть охарактеризована следующим образом: с отделением, в которое клиент должен подойти, его может ничего не связывать. До сих пор некоторые клиенты сталкиваются с необходимостью являться в стороннее, а не близко и удобно находящееся отделение как в пределах города, так и между городами. Данная проблема иногда снималась после обращения на сайт banki.ru. Также один отзыв свидетельствовал о необходимости явки в отделение, где был открыт счет - но отделение уже закрыто и не

существует, однако клиента по-прежнему до жалобы направляли в данное отделение. Также до настоящего момента некоторые клиенты сталкиваются с проблемами при переоформлении карты (по месту оформления).

Региональные различия в операциях - некоторым потребителям компании пришлось столкнуться с такими особенностями обслуживания - примерами могут быть операции по сберегательным счетам только с карты, открытой в том же регионе, комиссия за переводы внутри области и между ними от одного клиента «Сбербанка» к другому.

Таблица 10

Технические сбои

Сбои в информационной системе «Сбербанка»	17
Ошибочное начисление кредитной задолженности	4
Проблемы с перерасчетом кредита	3
Зависание систем в отделении	3
Сбои автоплатежей	7
Проблемы с выпуском новой карты	5
Некорректное начисление миль Аэрофлота	1
Сбои при переводе к специалистам call-центра	7
Перевод между картами «Сбербанка» и других банков	18
Повторный сьем средств (двойное списание)	10
Проблемы с возвратом средств при отмененных транзакциях	2
Сумма	77
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Отделения компании, Call-центр, «Сбербанк. Онлайн», POS-терминалы	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Некоторые клиенты столкнулись с проблемами, которые возникли из-за сбоев в информационных системах «Сбербанка» - например, у клиента расчетный счет оказался не привязан к карте из-за чего у него происходило некорректное списание средств. Также некоторым клиентам сотрудники сообщали о невозможности решения проблемы со ссылкой на технические проблемы - например, невозможность получить справку по

операциям. Некоторым клиентам по техническим ошибкам была начислена ошибочная задолженность по кредитам, а также возникали проблемы с его корректным перерасчетом.

Несколько человек столкнулись с задержкой обслуживания в отделении из-за сбоя компьютерных систем. Несколько клиентов компании наблюдали систематические сбои автоплатежей.

Клиенты также сообщали о неудобствах при выпуске карты с индивидуальным дизайном - такие карты часто не доставлялись вовремя, либо терялись. Один клиент сообщил о некорректном начислении миль Аэрофлота. Несколько клиентов наблюдали сбои при соединении со специалистами call-центра, звонки сбрасывались.

Гораздо большее количество клиентов столкнулось с проблемами долгого перевода с карты другого банка на карту «Сбербанка», а также с карты «Сбербанка» на карту других банков. Платеж мог как не пройти и затеряться с дальнейшей невозможностью установления данных о платеже, так и прийти, но со значительной задержкой.

Достаточно большое количество клиентов столкнулось с проблемой повторного списания средств при покупках, а также сложностями при возврате средств по одобренным магазинами отмененным транзакциям.

Таблица 11

Некомпетентность сотрудников

Сотрудники не могут решить проблему клиента	16
Отсутствие компетентного сотрудника в офисе	3
Некомпетентность сотрудников отделения и call-центра	35
Ошибки в операциях, совершаемые сотрудниками по невнимательности	12
Оказание некорректной консультации	9
Сумма	75
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Отделения компании, Call-центр, Чат на Web-сайте компании	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Большому количеству клиентов пришлось столкнуться с сотрудниками, которые не знают способа разрешения возникшей ситуации и не понимают спектра действий, которые они должны предпринять, что во многих случаях влечет за собой перенаправление клиента.

Например, сотрудник не знал как убрать лимит по использованию собственных средств на дебетовой карте; сотрудник не мог выяснить причины изменений в графике платежей и т.д.

Некоторые сталкиваются с ситуацией отсутствия необходимых компетентных сотрудников в офисе компании из-за чего определенные вопросы клиент не может решить, уже придя в отделение.

Многие из проблем клиентов связаны с прямым недостатком знаний у сотрудников компании. Примеры: сотрудник не мог сделать выписку; сотрудник отказал в выдаче исполнительного листа из-за неумения оформлять справки; сотрудник не знал об особенностях предоставляемых услуг; сотрудник проявил неграмотность в составлении документов; сотрудник не знает особенностей зарубежных переводов и т.д.

Клиенты вынуждены сталкиваться с невнимательностью сотрудников. Некоторые примеры: сотрудник не поставил галочку "является зарплатным клиентом"; сотрудник не объединила карты; сотрудник выбрал карту для снятия средств отличную от той, о которой просил клиент и т.д. Также клиентам приходится сталкиваться, как следствие предыдущих проблем с получением неграмотных консультаций, например, с сообщением клиенту того, что он не имеет возможности снять наличные с карты другого банка.

Таблица 12

Навязывание услуг или использование личной выгоды сотрудников

Навязывание услуг	19
Дезинформирование клиента об условиях предоставления услуги	32
Использование личной выгоды сотрудниками компании	21
Решение проблем только после обращения к руководителям отделений	2
Сумма	74
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Отделения компании, Call-центр, «Сбербанк. Онлайн», Руководители отделений	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Многие клиенты отмечали навязывание услуг, например, клиенту без разъяснений подключили автоплатеж, о чем он не просил сотрудника компании.

Многие клиенты сталкиваются с дезинформацией. Примеры: обязательное создание электронной подписи (в то время как на горячей линии данная информация опровергается); Персональное предложение - на веб-сайте компании утверждалось, что услуга бесплатная, а на деле оказалась платной; персональное предложение оформить кредит онлайн, который невозможно получить впоследствии после явки в отделение; предоставление сотрудником информации о том, что карта сама по себе незащищена и для ее защиты необходимо подключение дополнительных услуг; обман клиентов - так, сотрудница сказала, что карты Momentum не выдаются и т.д.

Некоторые клиенты компании считали, что сотрудники используют какую-либо личную выгоду при оказании услуг. Например, сотрудник компании вымогал положительную оценку о проведенном обслуживании; угрозы сотрудника о том, что при не оформлении страховки у клиента испортится кредитная история; подключение пожилому человеку услуг, о которых он не знал, отказ в приеме наличных для оплаты налога; заявление сотрудника о том, что сумма кредита слишком маленькая и он не хочет рассматривать обращение клиента, поскольку к его зарплате (сотрудника) ничего не прибавят; оформление кредита на клиента при его просьбе уточнить процентную ставку; оформление сотрудником кредитной карты без согласия клиента и т.д.

Несколько человек сообщили о том, что их проблемы разрешились только после обращения к управляющим отделений - то есть только при непосредственном недовольстве сотрудники выполняли ту или иную обязанность.

Таблица 13

Информирование клиента

Недостаточное информирование клиентов о причинах изменений	6
Распоряжение средствами клиента без уведомления о подключении услуги	7
Клиент не уведомлен о результатах рассмотрения заявок	7
Клиент не уведомлен о проводимых списаниях и их изменениях	7
Предоставление услуги, о которой клиент не просил	5
Действия компании без предупреждений	5
Недостаточное объяснение сотрудником деталей финансового продукта	12
Проблемы с информированием при перевыпуске карты	15
Неточные автоматические сообщения банка	2

Высокий уровень вовлечения клиента с последующим негативным для него решением относительно оказания услуги	4
Сумма	70
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Отделения компании, СМС-сообщения компании, Мобильный банк, Call-центр, «Сбербанк. Онлайн», Телефоны отделений	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Было выявлено, что клиентам не хватает информирования о причинах производимых изменений, то есть они сталкивались с ситуациями, в которых не понимали причин изменений в платежах и ставках.

Многие клиенты столкнулись с подключением услуги и при этом не получили должного уведомления об их подключении. Таким образом, отсутствие уведомления рассматривалось такими клиентами как распоряжение их собственными средствами в интересах банка.

Некоторые клиенты были вынуждены посещать отделения компании и получать отказы в оказании какой-либо услуги из-за проблем, связанных с уведомлениями клиентов о результатах рассмотрения их заявок.

Примером проблемы уведомления о проводимых списаниях и изменениях может быть отсутствие смс-информирования о снятии средств с карты клиента за годовое обслуживание и, как следствие, недостаточное количество средств на карте для оплаты кредита и порча кредитной истории. Другим примером может быть отсутствие объяснений страховых взносов - клиенту непонятно, за что производится оплата, непонятна структура снятия средств.

Пример предоставления незапрошенной услуги: у некоторых клиентов компании «Сбербанк», была закрыта карта без предупреждения по его вопросу о перевыпуске новой карты. Также примерами могут быть открытие карты "в подарок", подключение услуги защиты карты, подключение услуги страхования жизни и т.д.

Действия банка без предупреждений могут быть охарактеризованы как перенос даты автоплатежа, либо оформление отказа клиента по заявке, в то время как клиент не отказывался. Банк может снять у клиента средства, но не предупредить клиента, например,

о необходимости продления договора страхования. За это клиенту может быть начислена неустойка.

Недостаточное объяснение сотрудником деталей финансового продукта - примером данной проблемы, с которыми столкнулись некоторые клиенты компании могут быть следующие ситуации: сотрудник не сообщил клиенту о взимаемой комиссии, либо клиенту была предоставлена неполная информация об акции в рамках предложения данному клиенту стать премиальным клиентом компании. Некоторым клиентам не в полном объеме были объяснены особенности услуги, либо объяснения по поводу стоимости предоставляемых услуг были некорректно описаны.

Многие клиенты компании сталкиваются с проблемами при перевыпуске карты - например, карта пришла, а пин-конверт не пришел, соответственно получение карты клиентом невозможно, в то время как оповещение о доставке карты в отделение пришло клиенту. Также некоторые клиенты отметили неточности автоматических сообщений банка.

Отмечается долгий срок принятия решений компанией, при этом клиент вынужден тратить большое количество времени и собирать большое количество документов, но при этом решение об отказе, даваемое банком, является поздним. Это, в свою очередь, раздражает клиента, так как, по его мнению, информирование об отказе должно производиться на более ранних этапах работы клиента и банка во избежание пустых временных затрат со стороны клиента на сбор документов и предоставление их в банк.

Таблица 14

Грубость, неприятные ощущения от обслуживания

Грубость персонала в call-центре	3
Грубость персонала в отделении, в том числе клиентам «Сбербанк. Премьер»	33
Нелицеприятное отделение и сотрудники	4
Отсутствие извинений со стороны банка	18
Сумма	58
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Call-центр, Отделения компании	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Клиентам компании время от времени приходится сталкиваться с грубостью как в отделениях компании, так и при обращении в call-центр, однако, в отделениях компании клиенты сталкиваются с данным явлением намного чаще.

С грубостью приходится сталкиваться и клиентам премиум обслуживания «Сбербанк. Премьер». При этом также клиенты несколько раз отмечали как нелицеприятный вид сотрудников (неряшливость), так и грязь в самом отделении компании. Отдельно выделяются жалобы, которые содержат в себе указание компании на отсутствие извинений с ее стороны.

Таблица 15

«Сбербанк. Онлайн» и мобильное приложение

Неудобства или невозможность совершения определенных операции в «Сбербанк. Онлайн»	10
Проблемы стабильности работы «Сбербанк. Онлайн»	12
Блокировка «Сбербанк Онлайн»	3
Необходимость явки в отделение из-за ошибки в «Сбербанк. Онлайн»	8
Недовольство функцией "Диалоги"	8
Долгая антивирусная проверка на системе Android	12
Сумма	53
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
«Сбербанк. Онлайн», Мобильное приложение	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Клиенты отмечают неудобство приложения и недостаток его функционала. Примеры недостатка функционала приложения: клиент пожелал получить выписку в «Сбербанк. Онлайн», но сделать этого не смог; клиент хотел заполнить определенные документы в «Сбербанк. Онлайн», но не нашел данного функционала. Примеры неудобства: клиенту после открытия счета на сайте было необходимо дублировать информацию по Email, и связываться по телефону с сотрудниками компании для уточнения операции; у клиента при возникшей при оформлении технической проблемы в «Сбербанк. Онлайн» возникла необходимость явки в отделение. Примеры проблем, связанных со стабильностью приложения: не отображение кредита в «Сбербанк. Онлайн»; сбитие

настроек уведомлений; невозможность войти из-за сбоя приложения. Данные проблемы приводят к тому, что у клиента не происходит ситуации своевременного оказания услуги.

Пример проблемы, влекущей за собой необходимость явки клиента в отделение: клиенту не пришла смс с подтверждением для оформления кредита, однако банк ничего не смог сделать в данной ситуации дистанционно, и несмотря на то, что получение кредита оформлено онлайн, по техническим причинам клиенту необходимо было явиться в отделение. Также в рамках данной категории было проанализировано 20 отзывов на Google Play²²⁴ и AppStore²²⁵. Приложение на системе iOS в целом, клиенты считают более стабильным, на системе Android клиенты отмечали систематически медленную работу и долгую загрузку из-за антивирусной проверки. На обеих системах клиенты зачастую сомневались в полезности внедренной функцией Диалоги.

Таблица 16

Возможности связи с банком

Невозможность связи с руководством офиса	2
Отсутствие обратной связи по электронной почте компании	19
Невозможность дозвониться до отделения, либо до определенных отделов компании	18
Сумма	39
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Отделения компании, Email, Телефоны отделений, Руководители отделений	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

В некоторых случаях клиенты сталкиваются с отсутствием руководителя в офисе компании. Примером отсутствия обратной связи может быть выявленная массовая невозможность клиентов получить какую-либо обратную связь по адресу mfl@sberbank.ru. Даже при длительном ожидании, ответа многими клиентами получено не было.

²²⁴ Приложения в Google Play – Сбербанк Онлайн [Электронный ресурс] // Магазин AppStore. –Режим доступа: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ru.sberbankmobile&hl=ru&showAllReviews=true> (дата обращения: 12.03.2018)

²²⁵ AppStore: Сбербанк Онлайн [Электронный ресурс] // Магазин AppStore. –Режим доступа: <https://itunes.apple.com/ru/app/%D1%81%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA-%D0%BE%D0%BD%D0%BB%D0%B0%D0%B9%D0%BD/id492224193?mt=8> (дата обращения: 12.03.2018)

Некоторые клиенты проводили на линии ожидания своей очереди при звонке в отделения либо в конкретный отдел компании более часа — это является примером проблемы невозможности дозвониться.

Таблица 17

Выполнение банком обязательств

Срыв обещанных банком сроков обязательств	24
Невыполнение обещаний, данных банком	1
Проблемы данной категории у клиентов «Сбербанк. Премьер»	4
Сумма	29
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Call-центр, Телефоны отделений, Отделения компании, Email	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Многие клиенты сталкиваются с проблемой срыва сроков, которые компания устанавливает сама. Примером могут быть отсутствие обещанного звонка представителя компании на оговоренную заранее дату, например, для уточнения деталей возникшего у клиента вопроса, либо сообщении клиенту о результатах проводимой проверки проблемы. Также клиенты столкнулись с проблемой невыполнения оговоренных сроков проведения операции, либо сроков рассмотрения заявок. Примером невыполнения обещания компании: клиенту пообещали разблокировать «Сбербанк Онлайн» в течение 10 минут. По прошествии данного времени разблокировки не произошло. Более того, с проблемами данного рода сталкиваются и клиенты «Сбербанк. Премьер.»

Таблица 18

Терминалы

Деньги с терминала не дошли	10
Нерабочий терминал/ограничение операций в терминале	18
Сумма	28
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Терминалы, Отделения компании	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Клиенты компании часто сталкиваются с ситуацией нерабочих терминалов. При этом терминал может быть как отключен, так и работать в ограниченном режиме, что вызывает проблемы у подавляющего числа клиентов компании. Так же, как и в ситуации с банкоматами, многим пришлось столкнуться с ситуацией, когда внесенные в терминал средства не дошли до точки, в которую отправлялись.

Таблица 19

Доступность услуг банка

Неудобный график работы отделений	5
Неудобное обслуживание специалистами клиентов «Сбербанк. Премьер»	9
Отказ в обслуживании клиента при малом количестве оставшегося времени до конца работы отделения	4
Сумма	18
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Отделения компании	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Некоторые клиенты сообщают о неудобном графике работы отделений, которое как правило связано со слишком ранним их закрытием, что делает услуги компании недоступными в определенные моменты времени.

Данная проблема отмечается и клиентами «Сбербанк. Премьер» - например, частая недоступность специалистов, их нахождение в отпуске, их частая смена. Один клиент сообщил о неудобном графике работы ассистентов «Сбербанк. Премьер» - ассистент был недоступен в субботу днем.

Также некоторые клиенты, направляясь в отделение в рабочее время столкнулись с тем, что их отказываются обслужить по причине того, что по словам сотрудников им не хватит для этого времени. При этом время до закрытия в одном из случаев достигало более чем 30 минут.

Бюрократизированность

Разговор сотрудников только по инструкции	3
Бюрократизированность	11
Оперативное решение возникшей ситуации - невозможность по причине бюрократизированности	2
Сумма	16
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Отделения компании, Call-центр, «Сбербанк. Онлайн»	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Некоторые клиенты отметили действие сотрудников исключительно по существующей инструкции. Примером для понимания может быть следующая ситуация: клиент попросил сотрудника распечатать реквизиты счета на одну страницу листа бумаги А4. Сотрудник ответил ему отказом, сообщив, что это не входит в его компетенцию.

Несколько человек отметили в своих жалобах, что работа банка является слишком бюрократизированной, требует от них ненужных формальностей, часть данных клиентов сообщили, что в других банках проблемы решаются лучше, чем в «Сбербанке».

Несколько клиентов компании «Сбербанк» отметили, что имели возможность узнать суть возникшей проблемы только после написания заявления, т.е. возникла невозможность оперативной проверки возникшей ситуации. Пример: задержка списания средств на несколько месяцев - сотрудники не могли сразу посмотреть состояние операции, требовалось заявление.

Нарушения омниканальности

Необходимость звонить в call-центр компании на горячую линию при нахождении в отделении для уточнения информации	7
Необходимость зайти в мобильное приложение для того, чтобы узнать условия кредитования, когда клиент находится в офисе компании	1
Привязанность оказания определенных онлайн-услуг к посещению банка	4

Продолжение таблицы 21

Необходимость выполнения операций или решения возникшей проблемы только при явке в отделение	2
Необходимость явки в отделении для того, чтобы уточнить какую-либо информацию	2
Сумма	16
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Отделения компании, Call-центр, «Сбербанк. Онлайн», Мобильное приложение, Email	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Клиенты сталкиваются с нарушением принципа омниканальности при взаимодействии с банком. Примерами могут быть приведенные в таблице проблемы, в которых наблюдаются и прослеживаются неудобства в оказании услуги и необходимость использования различных каналов взаимодействия с компанией для выполнения действий необходимых клиенту в противовес необходимому для современной компании свойству продолжения оказания услуги в любом удобном месте в любое удобное для клиента время

Для многих клиентов неприемлема ситуация, в которой, например, им необходимо выполнить определенную операцию или разобраться с проблемой в отделении компании, в то время как у некоторых конкурентов возможно решение подобных действий по телефону

То же самое наблюдается и в ситуации уточнения информации, например, отсутствие у некоторых клиентов возможности посмотреть процент по кредиту или свою историю по кредиту - например, в call-центре и в приложении у клиента этого сделать не получилось.

Таблица 22

Безопасность (ее недостаточный, либо избыточный уровень)

Сомнения в безопасности	2
Трудности в получении услуг без видимых причин	4
Необоснованная блокировка карты	6
Сумма	12

Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:
--

Банкоматы, Онлайн-транзакции, Call-центр, Отделения компании
--

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

К данной категории проблем относятся как сомнения клиентов в безопасности осуществляемых операций, так и проблемы, с которыми сталкиваются клиенты из-за случаев решений, принимаемых банком, связанных с безопасностью, которые влекут за собой неудобства для клиентов компании.

Пример сомнения в безопасности может быть описан следующим образом: у клиента наблюдались операции по карте, которые он не проводил, поскольку карта находилась у клиента дома, он ей ни разу не пользовался и никому не предоставлял доступ к данной карте. Другим примером может быть задолженность, которая образовалась у клиента «Сбербанка», при условии того, что данный клиент кредитов не брал. При этом, из-за возникшей ошибки, данному потребителю услуг компании, на домашний почтовый адрес стали поступать письма с требованием получать справки и представить доказательства того, что он не является лицом, на которого оформлен данный кредит.

Пример трудностей в получении услуг: у клиентов с достаточной или высокой платежеспособностью, а также клиентов с чистой кредитной историей возникают сложности в получении кредитов. Отказы, которые банк не обязан объяснять ставят таких клиентов в тупик, поскольку объективных причин с их стороны на невыдачу кредитов не наблюдается. Стоит отметить, что в некоторых случаях банк признавал совершенную ошибку.

Пример необоснованной блокировки карты: при отсутствии какой-либо опасности, например при осуществлении перевода денег через банкомат другого банка, или покупки, осуществляемой трейдером, карта клиента блокируется. При этом, сотрудники банка не всегда были способны объяснить причины блокировки. Таким образом, действия системы безопасности, имеющейся в банке, могут привести к тому, что у клиентов, не представляющих угрозы, могут возникнуть различные проблемы.

Несоблюдение процедур

Несоблюдение установленных стандартов качества обслуживания	3
Несоблюдение установленных процедур	4
Сумма	7
Выявленные точки контакта, в которых клиент сталкивается с данной группой проблем:	
Call-центр, Отделения компании	

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Примером несоблюдения установленных в компании процедур может быть случай, суть которого заключается в том, что техподдержка компании пыталась убедить клиента в том, что он был проинструктирован, однако факта инструктажа клиентом отмечено не было. Другим примером может быть отказ представителя компании от сортировки монет по номиналу по просьбе клиента - сотрудник обязан это сделать, но тем не менее отказался принимать монеты. Также одному из клиентов компании - пенсионеру - было сообщено, что он обязан приносить с собой карту компании для исправлений в документах (что впоследствии оказалось фактом, несоответствующим действительности).

3.4. Интерпретация полученных в ходе нетнографического исследования результатов

Поскольку практически половине клиентов, как было выявлено ранее в главе 2, важно предоставление услуг в онлайн-пространстве, то неудобства в мобильном приложении и «Сбербанк. Онлайн» на ПК могут повлечь за собой негативные отзывы от клиентов.

Проблема омниканальности, выявленная у «Сбербанка», также является важной для 62% клиентов, а поэтому требует повышенного внимания со стороны банка для увеличения возможностей повышения самообслуживания клиентов. Таким образом, в «Сбербанке» существуют ограничения, с которыми сталкивается клиент при реализации компанией омниканального подхода. В свою очередь, усложняется путешествие клиента ввиду необходимости совершения действий, которые в идеальной ситуации обслуживания были бы для него нежелательными, а за простоту полученного опыта клиенты готовы платить на 20-30% больше, что является потенциально недополученной выручкой для компании.

Доступность банка и неудобные часы работы отделений, с которыми столкнулись некоторые клиенты компании являются недостатком, разрешение которого является

актуальной проблемой для многих банков в настоящее время. Таким образом, чтобы выходить за рамки среднего по отрасли оказания услуг, компании необходимо развивать доступность 24/7, выделяемую в качестве приоритета, обозначенного компанией в рамках реализации клиентоориентированного подхода, что обеспечит мощный драйвер выбора как минимум для 30% потенциальных клиентов. Профессионализм сотрудников является критически важным для клиентов компаний банковской отрасли, а потому ситуации некомпетентности, предположительно, будут восприниматься клиентами компании наиболее критично.

Поскольку 47% клиентов недовольны разрешением проблем в банках, то для того, чтобы становиться лидером по реализации клиентоориентированного подхода, удачное решение проблем клиента может повлечь за собой большой процент клиентов, которые могут быть привлечены сарафанным радио 65%-тью довольных разрешением проблемы клиентов компании, ведь суммарный источник выбора банка среди родственников составляет 25%, а для 8% это может быть прямым стимулом для того, чтобы стать клиентом компании. Более того, довольные клиенты, распространяющие позитивную информацию по сарафанному радио склонны содержать на своих депозитных счетах на 45% больше средств, а также приобретают на 25% больше продуктов у данной компании.

Выявленные проблемы, связанные с работой с клиентами в отделениях компании, могут быть серьезным недостатком для 69% клиентов, получающих консультации данным способом.

63% клиентов удовлетворены или крайне удовлетворены разрешением проблем, связанных с платежами, поэтому даже незначительное количество обнаруженных проблем опасно для компании, поскольку это может стать стимулом для смены банка у данных клиентов компании.

Доступ к банкоматам необходим на еженедельной и ежедневной основе более чем для половины клиентов, а потому ограничения, с которыми сталкиваются клиенты, ввиду важности данной точки касания, является критичным для компании. Более того, проблемы, связанные с банкоматами, являются одними из наиболее частых проблем, выявленных клиентами компании.

Неожиданные списания, неинформирование о списаниях – одни из наиболее серьезных раздражителей, а потому выявление данной проблемы является еще одним направлением, требующим критичного переосмысления компанией «Сбербанк».

3.5. Проведение серии глубинных интервью

Цель проведения серии глубинных интервью состоит в том, чтобы уточнить полученные результаты и помочь в обобщении информации, полученной в ходе работы в следующих направлениях:

1. Один из этапов работы с маршрутизацией пути клиента – это эмоциональная окраска того, с чем сталкивается клиент на каждом из этапов взаимодействия с компанией. Она может быть как положительной, так и негативной. Однако, поскольку речь идет о разрывах восприятия, то именно об этих болевых точках и состоится разговор в интервью. Во время глубинного интервью предлагалось описать свои эмоции относительно выделенных проблем, с которыми сталкиваются клиенты. При этом условно интервьюируемым предлагалось 3 градации негативного опыта:
 - a. Неприятность, которая не повлечет за собой негативных последствий по отношению к банку со стороны клиента;
 - b. Расстройство, когда клиент задумается о смене банка, но будет продолжать в течение определенного периода времени оставаться его клиентом, поскольку еще будет иметь определенный уровень «веры» в банк, однако уже не будет расширять спектр услуг при взаимодействии с ним;
 - c. Критичный уровень недовольства, после которого клиент уйдет из банка при первой возможности и прекратит с ним взаимодействие.
2. Клиентам компании также задавались вопросы, касающиеся того, какие действия ожидалось бы ими от компании в возникающих группах проблем и того, какие бы действия компании были бы для них желательными при уже возникшей проблеме и при предотвращении ее возникновения. Таким образом, в течение интервью предпринимается попытка фокусировки на области алгоритмов решения существующих проблем и отражения того, что банк мог бы сделать для преодоления и предотвращения различных проблем.
3. Последней задачей проведения интервью было выяснение того, как на разных этапах маршрутизации пути клиента, воспринимаются возникающие разрывы – считают ли клиенты данные разрывы соответствующими лидеру, среднему банку в отрасли по уровню оказания услуг или данные разрывы являются провалом в оказании услуг. Из данных, которые могут быть получены из интервью таким образом, могут следовать различные управленческие выводы и возникать различные стратегии решения существующих проблем.

Для того, чтобы объективно проанализировать восприятие положения компании в отрасли, эмоциональную окраску, которую дают клиенты по отношению к различным группам проблем, а также выяснить возможные способы их решения и предотвращения, необходимо предварительно отобрать клиентов компании.

Для адекватной оценки оказываемых компанией услуг, необходимо проводить интервью с такими клиентами, которые имеют базу для сравнения существующего опыта, а потому у данных клиентов необходимо наличие опыта взаимодействия с другими банками России.

Также, необходимым условием для проведения интервью являются случаи столкновения интервьюируемых с теми или иными проблемами при взаимодействии с компанией «Сбербанк». Это необходимо для того, чтобы они отчетливее представляли собой возникающие неудобства и могли предоставить корректную информацию, касающуюся обозначенных направлений анализа проводимой серии глубинных интервью.

В ходе проведения серии, были проинтервьюированы 7 человек, а ключевыми фильтрами при отборе интервьюируемых стали столкновение с проблемами при взаимодействии с компанией «Сбербанк» и наличие опыта взаимодействия с другими банками России. Все клиенты компании «Сбербанк» среди проинтервьюированных семи человек являются жителями Санкт-Петербурга. Поскольку 48,96% отзывов, проанализированных в ходе нетнографии, как было сказано ранее, относятся к Москве и Санкт-Петербургу, то представляется достаточно логичным и не критичным сосредоточение в ходе проведения серии глубинных интервью на жителях Санкт-Петербурга.

3.6. Обобщение и описание полученных результатов

Обобщение результатов нетнографического исследования и серии глубинных интервью

Для того, чтобы проанализировать разрывы восприятия, была составлена таблица, предназначенная связать этапы маршрута пути клиента с точками касания и существующими типами разрывов, а также с результатами глубинного интервью, которые позволяют описать восприятие клиентами компании «Сбербанк» в отраслевом разрезе, характер эмоционального воздействия существующих разрывов на клиентов компании, а также те желательные для клиентов действия, которые бы позволили решить

существующие проблемы, образующие разрывы восприятия. Таблица, ввиду большого размера, была разбита на 3 части – каждая из частей представлена в приложении 2. Таблицы составлялись не в документе Word из-за неудобства составления, а потому представлены в виде скриншотов и располагаются на рисунках 1-3 в приложении 2 данной работы.

По вертикальной оси сводной таблицы были выделены следующие элементы:

- 1) Разрывы восприятия. Разрывы, которые описаны в рамках первой главы представлены в сводной таблице для соотнесения с ними групп проблем, выделенных на этапе проведения нетнографического исследования.
- 2) Точки касания с компанией. Точки касания были выделены во время проведения нетнографического исследования и непосредственно связаны с ситуациями, которые были обозначены в рамках групп проблем во время проведения нетнографического исследования.
- 3) Восприятие клиентами соответствия возникающих проблем уровню оказания услуг в отрасли, эмоциональная окраска и алгоритмы решения существующих проблем с точки зрения клиента. Цель данных пунктов – сопоставить возникающие разрывы и группы проблем с тем, насколько критичны они для существующих клиентов компании. Структурированная суть ответов, полученных на этапе проведения интервью представлена в таблице и продолжает логику проведения, описанную в разделе, посвященном проведению серии глубинных интервью. При этом:
 - a. Восприятие клиентами разрывов представлено в виде того, как обозначенные группы проблем согласуются с мнением клиентов – лидер отрасли, средний банк в отрасли, недопустимый провал в процессе оказания услуг.
 - b. Эмоциональная окраска представлена в виде наиболее частых ответов по поводу отнесения к той или иной эмоциональной характеристике, формируемой при столкновении с данными группами проблем.
 - c. Алгоритмы решения существующих проблем представлены в виде обобщения полученных предложений от интервьюируемых путем описания ими желаемых действий для значимых для них ситуаций в рамках выделенных групп проблем.

При создании горизонтальной оси для выделения этапов взаимодействия использовался приведенный в главе 1 пример создания сквозного опыта, выделенный McKinsey. По горизонтальной оси были обозначены этапы взаимодействия с компанией.

Данные этапы отражают обобщенный спектр действий, связанный со всем взаимодействием клиента с компанией «Сбербанк» и отражает не конкретную операцию, а целые пласты взаимодействия, с которыми сталкивается клиент. При этом ввиду особенностей проводимого анализа, маршрут пути клиента сосредоточен на этапе непосредственного взаимодействия клиентов с компанией, и не учитывает этап выбора компании. Ежедневное обслуживание в наибольшей степени определяет отношение к банку, однако категории, которые описаны ниже в конечном счете, учитывают не только процессы, связанные с ежедневным контактированием с банком, а весь спектр обслуживания. Итак, выделенные этапы маршрута клиента:

- 1) Получение информации об услугах компании;
- 2) Получение совета (консультации), связанного с особенностями получения услуг компании;
- 3) Рутинные операции, повторные процессы, в которых клиент желает контактировать с сотрудниками банка;
- 4) Использование удаленного обслуживания, т.е. работа с автоматизированной частью банка, в процессе которой клиент не желает контактировать с сотрудниками банка;
- 5) Получение обратной связи, в том числе работа с проблемами и жалобами клиента;
- 6) Подключение дополнительных услуг в банке, т.е. расширение существующего спектра услуг у клиентов компании.

Таким образом, в представленный набор этапов маршрута клиента можно отнести любую операцию или процесс, с которым клиент сталкивается во время взаимодействия с компанией.

Описание полученных результатов

Базируясь на обобщенной информации из таблиц, представленных на рис. 1-3 в приложении 2 к данной работе, проведено описание полученных результатов.

1. Описание разрывов в связке с маршрутом пути клиента и точками касания

Выявленные разрывы восприятия могут быть отсортированы в порядке частоты встречаемости, аналогично могут быть отсортированы и наиболее проблемные этапы маршрута пути клиента. В таблицах 24 и 25 указаны данные ранжирования с указанием частоты встречаемости.

Таблица 24

Ранжирование разрывов восприятия по частоте встречаемости

Тип разрывов	Частота
Разрыв между восприятием компанией ожиданий потребителей и трансляцией данных ожиданий в процедуры и характеристики оказываемой услуги	52,79%
Разрыв между характеристиками оказываемой услуги и фактическим ее оказанием	29,73%
Разрыв между намерениями оказания услуги и тем, что сообщается клиенту	13,09%
Разрыв между ожиданиями потребителей и тем, как компания воспринимает ожидаемый потребителями сервис	4,39%

Составлено по: [результаты исследования].

Таблица 25

Ранжирование этапов маршрута пути клиента по частоте встречаемости

Этап маршрута	Частота
Использование удаленного обслуживания, в процессе которого клиент не желает контактировать с сотрудниками банка	31,23%
Рутинные операции, повторные процессы, в которых клиент желает контактировать с сотрудниками банка	27,92%
Получение обратной связи	20,88%
Консультации, связанного с особенностями получения услуг компании	11,51%
Получение информации об услугах компании	7,13%
Подключение дополнительных услуг	1,33%

Составлено по: [результаты исследования].

Разрыв 1

Группа проблем «Сбербанк. Онлайн» и мобильное приложение» отнесена к данному разрыву, поскольку большинство отнесенных к ней проблемных ситуаций связано с недостатком функционала, либо неправильной работой – соответственно, компания реализует такой набор функционала, который не нужен, либо не устраивает пользователей, что свидетельствует о том, что проблемы, связанные со «Сбербанк. Онлайн» и мобильным приложением связаны с тем, что компания не понимает некоторые из ожиданий потребителей, связанных с взаимодействием клиентов с услугами компании в данных сервисах. Логичным образом данная группа проблем была отнесена к этапу удаленного обслуживания, поскольку, взаимодействуя с мобильным приложением или онлайн-

услугами на ПК, клиенты хотят качественной и удобной работы с автоматизированными сервисами компании.

Разрыв 2

Группа проблем «Расхождения между различными частями банка» отнесена к данному разрыву по причине того, что многие из проблем, к ней отнесенных, связаны с тем, что информация о различных услугах находится в состоянии несоответствия. Таким образом, компания, понимая, что клиенту важна однородность информации, функционирует таким образом, что сотрудники не имеют возможности обеспечивать данное единство в определенных бизнес-процессах при оказании услуг клиентам, а значит компания не может обеспечить данных сотрудников процедурами, сопровождающими определенные услуги. Поскольку при получении информации об услугах компании клиенты чаще всего сталкиваются с проблемами из данной группы, она была отнесена к этапу получения информации об услугах компании.

Группа проблем «Скорость оказания услуг» отнесена к данному типу разрывов, потому что многие проблемы из данной группы связаны с тем, что сотрудники компании не справляются со своевременным оказанием тех или иных услуг. Сотрудники компании, опираясь на существующие процедуры, зачастую сталкиваются с ситуациями, когда по тем или иным причинам, не могут обеспечить необходимую скорость обслуживания. Поскольку скорость предоставления услуги является одной из ее особенностей, а клиенты выполняют стандартизованные операции при взаимодействии с сотрудниками компании, то данная группа проблем отнесена к этапу повторяющихся процессов, требующих контакта с сотрудниками.

Группа проблем «Бюрократизированность» отнесена к данному типу разрывов по причине того, что такие проблемы как непосредственная бюрократизированность операций, либо опирающиеся на инструкции действия сотрудников компании, связаны с ситуациями, в которых клиенты компании сталкиваются с проблемами, вызванными недостатками существующих процедур. Соответственно, так или иначе существующие процедуры, при понимании того, что клиенты хотят оперативного решения собственных задач, не соответствуют необходимому клиентам уровню выполнения данных задач. Поскольку происходит взаимодействие с сотрудниками компании, то данная группа проблем отнесена к этапу рутинных операций, требующих взаимодействия с сотрудниками компании.

Группа проблем «Безопасность (ее недостаточный, либо избыточный уровень)» отнесена к данному типу разрывов, поскольку несмотря на то, что безопасность является одним из критических условий при выборе банка и компания «Сбербанк» понимает это. Однако она реализует процедуры, связанные с безопасностью образом, который влечет за собой проблемы для некоторых клиентов компании. Поскольку проблемы из данной группы чаще всего возникают при отсутствии контактов клиента с банком, то данная группа проблем была отнесена к этапу, связанному с удаленным обслуживанием.

Группа проблем «Проблемы, возникающие у клиентов компании из-за проблем банка» отнесена к данному типу разрывов по той же причине – компания понимает, что клиент является отправной точкой в составлении процессов обслуживания, однако, несмотря на это, клиенты сталкиваются с ситуациями, когда на них перекладываются проблемы, с возникновением которых они не связаны. Соответственно, не обеспечивается должный уровень трансляции клиентоориентированного подхода в характеристики некоторых из оказываемых услуг. Проблемы из данной группы начинаются в большинстве случаев в ситуациях отсутствия контакта с банком, поэтому она отнесена к этапу, связанному с удаленным обслуживанием.

Группа проблем «Реакция на проблемы и жалобы клиента» относится к данному типу разрывов, поскольку при взаимодействии с компанией, клиентам не удается, используя существующие процедуры решения проблем, добиться необходимой реакции от компании. Поэтому при понимании необходимости оперативного решения проблем клиента, «Сбербанк» недостаточно транслирует в свои процедуры те условия, которые бы обеспечили на удовлетворительном уровне разрешение проблем клиентов. Работа с жалобами и проблемами требует получения обратной связи от компании, поэтому данная группа проблем отнесена к этому этапу.

Группа проблем «Информирование клиента» относится к данному разрыву, поскольку существующие процедуры компании, связанные с информированием, не обеспечивают уровня, необходимого для удовлетворения клиентов компании. Возникающие на базе информирования проблемы вызывают у клиентов недовольство в некоторых ситуациях. Компания понимает, что ей необходимо абсолютное знание клиента и принятие таких действий, которые бы превосходили ожидания клиента, но своими процессами не обеспечивает данное намерение в полном объеме. Поскольку информирование связано с получением информации от банка, данная группа проблем была отнесена к этапу получения обратной связи.

Группа проблем «Нарушения омниканальности» отнесена к данному разрыву, поскольку банк признает важность доступности для клиентов любого сервиса в любом удобном для клиента канале, но обеспечение данного подхода не выполняется ввиду недостаточной трансляции данной необходимости в процедуры компании из-за того, что существующие процессы не могут обеспечить омниканальный подход оказания услуг. Поскольку большинство ситуаций из данной группы проблем связаны с расширением спектра услуг, данная группа отнесена к этапу подключения дополнительных услуг.

Разрыв 3

Группа проблем «Грубость, неприятные ощущения от обслуживания» отнесена к данному разрыву, поскольку компания постоянно предпринимает действия, связанные с усовершенствованием процедур, связанных со стандартами обслуживания контактными персоналом клиентов компании, однако, выполнимость данных процедур влечет за собой проблемы, отнесенные к данной группе. Поскольку большинство проблем связано с ситуациями получения разнообразных консультаций, данная группа проблем отнесена к соответствующему этапу, представленному в таблице (рис. 1 в приложении 2).

Группа проблем «Несоблюдение процедур» отнесена к данному разрыву, и связана прямым образом с фактическим оказанием услуг вопреки установленным процедурам компании. Чаще всего проблемы данной группы связаны с ситуациями получения советов, поэтому данная группа проблем отнесена к этапу получения совета, связанного с особенностями получения услуг компании.

Группа проблем «Навязывание услуг или использование личной выгоды сотрудников» отнесена к данному разрыву, поскольку связана с действиями сотрудников, находящимися вне рамок установленных стандартов обслуживания. Как и в случае двух предыдущих описанных групп проблем, данная группа отнесена к этапу получения совета, связанного с особенностями получения услуг компании, поскольку возникающие проблемные ситуации чаще всего связаны с процессами получения консультаций при взаимодействии с сотрудниками компании.

Группа проблем «Некомпетентность сотрудников» отнесена к данному разрыву, потому что в большинстве проблемных ситуаций, относящихся к данной группе проблем, необходимый уровень навыков и знаний сотрудников не соответствовал уровню, который предъявляет своим сотрудникам компания. Поскольку большинство проблем связано с оказанием услуг при взаимодействии с сотрудниками компании, данная группа отнесена к этапу рутинных операций, требующих контакта клиента с сотрудниками компании.

Группа проблем «Выполнение банком обязательств» отнесена к данному разрыву, поскольку в компании существует намерение исполнения обязательств банком на 100% и обеспечения надежности предоставляемых обязательств, однако, реализация установленных процедур влечет за собой ситуации, связанные с проблемами, описанными в данной группе. По причине того, что большинство из них связано с последствиями выполнения операций, требующих контактирования с сотрудниками компании, данная группа отнесена к этапу рутинных операций, требующих контакта с сотрудниками.

Группа проблем «Технические сбои» отнесена к данному типу разрывов, поскольку компания уделяет высокий уровень внимания цифровизации различных процессов, однако, уровень их исполнения сталкивается с техническими проблемами, а потому имеет место разрыв между характеристиками оказываемой услуги и фактическим ее оказанием. Поскольку большая часть проблем, отнесенных к данной группе, связана с услугами, которые клиент получает без контакта с персоналом компании, данная группа проблем отнесена к работе с автоматизированной частью банка.

Группа проблем «Возможности связи с банком» отнесена к данному разрыву, поскольку банк уделяет высокое внимание доступности своих услуг в удобное для клиентов время, однако, в связи с действиями сотрудников, либо уровнем их загруженности, клиентам компании приходится сталкиваться с ситуациями, вызванными тем, что между характеристиками оказываемой услуги и фактическим ее оказанием существует разница. Поскольку большинство ситуаций из данной группы проблем связано с разрешением проблем клиента, данная группа отнесена к этапу получения обратной связи.

Разрыв 4

Группа проблем «Доступность услуг банка» отнесена к данному разрыву, потому что компания, воспринимаемая как всегда и легко доступная (например, закрепившийся в сознании клиентов слоган «Всегда рядом») и имеющая одним из приоритетов реализации клиентоориентированного подхода обеспечение постоянной доступности услуг, необходимых клиенту 24/7, в глазах клиента должна обеспечивать на очень высоком уровне объявляемую доступность. Однако транслируемая доступность повышенного уровня не соответствует реальности и вызывает ситуации, описанные в данной группе проблем. Поскольку большинство из них связано с обслуживанием в отделении, данная группа проблем отнесена к этапу рутинных операций, в которых клиент желает контактировать с сотрудниками банка.

Группа проблем «Банкоматы» и группа проблем «Терминалы» отнесены к данному разрыву по той же причине, что и у группы проблем «Доступность услуг банка», то есть ввиду того, что большинство проблем данных групп связаны с недоступностью желаемых для клиента услуг. Данные группы проблем логически отнесены к работе с автоматизированной частью банка, без необходимости контактирования с сотрудниками компании.

Итог

Таким образом в таблице (рис.1 в приложении 2) можно увидеть, на каких этапах маршрута клиенты сталкиваются с теми или иными разрывами при взаимодействии с компанией «Сбербанк», а также точки касания, в которых возникают данные проблемы.

Также можно отметить, что наиболее распространенным является разрыв между восприятием компанией ожиданий потребителей и трансляцией данных ожиданий в процедуры и характеристики оказываемой услуги. Далее следует разрыв между характеристиками оказываемой услуги и фактическим ее оказанием. На третьем месте находится разрыв между намерениями оказания услуги и тем, что сообщается клиенту, а разрыв между ожиданиями потребителей и тем, как компания воспринимает ожидаемый потребителями сервис является наименее распространенным.

Аналогичным образом, смотря на проценты горизонтальной оси, можно увидеть, что наиболее неудовлетворительной оказалась работа компании в использовании каналов обслуживания, не требующих контакта клиента с сотрудниками компании и выполнении рутинных операций. В то же время, проблемы при подключении дополнительных услуг, связанные главным образом с вопросами омниканальности, оказались наименее частыми.

2. Описание восприятия клиентами разрывов компании и их эмоциональная окраска.

Обобщенно полученные группы сочетания эмоциональной окраски и восприятия разрывов от целей компании в отрасли, представлены в таблице 26. Описание в другом представлении расположено на рис. 2 в приложении 2.

Эмоциональная окраска и восприятие клиентами проблем с точки зрения соответствия отраслевому уровню

	Лучший опыт в отрасли	Средний опыт в отрасли	Недопустимый уровень оказания услуг
Отсутствие негативных последствий по отношению к банку со стороны клиентов	<p>-«Несоблюдение процедур»</p> <p>-«Безопасность (ее недостаточный, либо избыточный уровень)»</p> <p>-«Возможности связи с банком»</p> <p><i>Восприятие разрывов как соответствующих компании-лидеру, отсутствие негативной реакции со стороны клиентов при несистемном характере проблем</i></p>	-	-
Нежелание расширять спектр взаимодействия с компанией	<p>-«Сбербанк. Онлайн и мобильное приложение»</p> <p>-«Навязывание услуг или использование личной выгоды сотрудниками компании»</p> <p>-«Возникновение технических сбоев»</p> <p>-«Доступность услуг банка»</p> <p><i>Восприятие разрывов как соответствующих компании-лидеру, терпимое отношение к возникновению различных неудобств</i></p>	<p>-«Расхождения между различными частями банка»</p> <p>-«Информирование клиента»</p> <p>-«Нарушения омниканальности»</p> <p>-</p> <p>«Бюрократизированность»</p> <p><i>Восприятие разрывов как соответствующих уровню ниже среднего по отрасли, терпимое отношение к возникновению различных неудобств</i></p>	-
Негативные эмоции при столкновении с проблемами	<p>-«Проблемы с банкоматами»</p> <p>-«Проблемы с терминалами»</p> <p><i>Восприятие разрывов как несоответствующих компании-лидеру, негативная реакция из-за завышенных ожиданий, которая может повлечь потерю клиентов</i></p>	<p>-«Грубость, неприятные ощущения от обслуживания»</p> <p>-«Выполнение банком обязательств»</p> <p>-«Реакция на проблемы и жалобы клиента»</p> <p><i>Восприятие разрывов как соответствующих уровню ниже среднего по отрасли, негативная реакция может повлечь за собой потерю клиентов</i></p>	<p>-«Скорость оказания услуг»</p> <p>-</p> <p>Некомпетентность сотрудников»</p> <p>-«Проблемы, возникающие у клиентов компании из-за проблем банка»</p> <p><i>Восприятие разрывов как недопустимых, негативная реакция может повлечь за собой потерю клиентов</i></p>

Составлено по: [результаты исследования].

Недопустимый уровень оказания услуг – негативные эмоции при столкновении с проблемами

Группами проблем, которые были оценены клиентами компании наиболее критично, оказались «скорость оказания услуг», «некомпетентность сотрудников», а также «проблемы, возникающие у клиентов компании из-за проблем банка». Если клиенты сталкиваются с данными проблемами, то они оцениваются ими как недопустимые. При этом некомпетентность сотрудников и проблемы, возникающие у клиентов компании из-за проблем банка вызывают наиболее негативную реакцию у клиентов компании, которая может повлечь за собой потерю клиента. Скорость оказания услуг, хоть и считается недопустимой, но не вызывает у клиентов желания покинуть компанию, а лишь снижает привлекательность приобретения у данной компании дополнительных услуг.

Средний опыт в отрасли – негативные эмоции при столкновении с проблемами

Банк воспринимается клиентами как средний или как оказывающий услуги уровня ниже среднего по отрасли при столкновении с проблемами из групп проблем «Грубость, неприятные ощущения от обслуживания», «Выполнение банком обязательств», а также «Реакция на проблемы и жалобы клиента». Однако, сталкиваясь с данными проблемами, клиенты компании склонны к тому, чтобы оставлять максимально негативную реакцию и, скорее всего, пожелают покинуть банк после связанного с данными группами полученного негативного опыта.

Средний опыт в отрасли - нежелание расширять спектр взаимодействия с компанией

Несмотря на то, что банк воспринимается как достаточно сильно бюрократизированный клиентами компании, проблемы из группы «Бюрократизированность» вызывают у клиентов только отсутствие желания приобретать новые услуги у компании. Группы проблем «Расхождения между различными частями банка», «Информирование клиента», «Нарушения омниканальности» воспринимаются клиентами на уровне ниже среднего по отрасли, что ведет за собой ситуации, в которых клиенты не проявляют желания активного взаимодействия с компанией.

Лучший опыт в отрасли – негативные эмоции при столкновении с проблемами

Из-за того, что клиенты считают «Сбербанк» компанией, которая должна быть доступна и по праву занимает одну из лидирующих позиций по данной характеристике, группы проблем, связанные с доступностью услуг банка, банкоматов и терминалов

воспринимаются клиентами как те, к которым они проявляют ожидания в качестве лидера отрасли, но из-за завышенных ожиданий и наиболее негативная реакция клиентов вызывается при столкновении с проблемами нерабочих или неправильно функционирующих банкоматов и терминалов.

Лучший опыт в отрасли – нежелание расширять спектр взаимодействия с компанией

Доступность услуг в отделениях, при этом, вызывает более терпимую реакцию и не вызывает у клиентов желания ухода из компании, поэтому отнесена в данную группу.

Похожая ситуация сложилась с группами проблем навязывания услуг или использования личной выгоды сотрудниками компании, проблемами, связанными с «Сбербанк. Онлайн» и мобильным приложением, а также с возникновением технических сбоев. Клиенты воспринимают компанию как оказывающую услуги на уровне лидера и достаточно терпимо относятся к возникновению различных неудобств в данных областях, хотя это и отталкивает их от расширения спектра взаимодействия с компанией и приобретения дополнительных услуг.

Лучший опыт в отрасли – отсутствие негативных последствий по отношению к банку

Группы проблем «Несоблюдение процедур», «Безопасность (ее недостаточный, либо избыточный уровень)» и «Возможности связи с банком» в основном, особенно, если носят несистемный характер, не вызывают у клиентов сильных негативных эмоций и не являются причинами, по которым клиенты так или иначе изменяют свое отношение к компании в негативную сторону.

3. Алгоритмы решения существующих проблем с точки зрения клиентов компании

В таблице (рис 3. в приложении 2) выделены алгоритмы решения существующих проблем и отношение к проблемам с точки зрения клиентов компании. Стоит отметить, что не по всем группам проблем клиенты знают, как банк мог бы исправить ситуацию, однако в некоторых случаях желаемые действия со стороны банка достаточно точны и были похожи среди различных интервьюируемых клиентов. Те или иные действия компании, которые желательны на этапе решения возникших проблем, а также на этапе предотвращения возникающих проблем приведены в таблице на рис. 3 в приложении 2 к данной работе.

Управленческие рекомендации

Исходя из анализа, можно дать соответствующие рекомендации как проанализированной в ходе работе компании (как объекту апробации метода нетнографического исследования), так и относительно непосредственно использования метода, который был представлен в данной работе.

Рекомендации компании ПАО «Сбербанк»

1. Относительно различных разрывов могут быть даны рекомендации. Обобщенно рекомендации по данной категории представлены в таблице 27.

Разрыв 1

Причины разрыва между ожиданиями потребителей и тем, как компания воспринимает ожидаемый потребителями сервис чаще всего связаны с недостаточным исследованием ожиданий клиентов, недостатком восходящей связи от сотрудников более нижнего уровня иерархии к сотрудникам более высокого уровня, а также с избыточным количеством уровней управления.

Соответственно, чтобы услышать своих клиентов, необходимо повышать возможности контактного персонала в области предложений особенностей оказываемых услуг, а также сильнее прислушиваться к мнению собственных клиентов. Например, путем анализа жалоб и предложений, поступающих от клиентов в различных проявлениях и способах донесения информации до компании.

Так, например, мобильное приложение и «Сбербанк. Онлайн» на ПК должны в большей степени учитывать пожелания клиентов в области создаваемого функционала.

Причины, решения и примеры проблем в разрезе разрывов

	Разрыв 1	Разрыв 2	Разрыв 3	Разрыв 4
Причины	<ul style="list-style-type: none"> -Недостаточное исследование ожиданий клиентов -Недостаток восходящей связи от сотрудников -Избыточное количество уровней управления 	<ul style="list-style-type: none"> -Невозможность осуществления поставленных перед сотрудниками задач -Неправильная стандартизация задач -Отсутствие приверженности установленному качеству обслуживания 	<ul style="list-style-type: none"> -Недостаток адекватного контроля и надзора -Неподходящие под рабочую позицию кадры -Недостаточное техническое обеспечение рабочих мест -Неисправности оборудования Конфликтующие между собой задачи 	<ul style="list-style-type: none"> -Несбыточные обещания, которые влекут за собой завышение ожиданий клиентов -Недостаточная структурная горизонтальная связь -Противоречия в политиках и процедурах на разных уровнях организации
Решения	<ul style="list-style-type: none"> -Повышение возможностей внесения предложений контактным персоналом компании -Более тщательное изучение потребностей клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> -Работа над приверженностью качеству оказываемых услуг -Установка осуществимых стандартов и целей по клиентоориентированности -Корректировка процесса обучения сотрудников, взаимодействующих с клиентами компании -Релевантная стандартизация рутинных задач -Определение приоритетных задач -Обработка обратной связи сложностей, с которыми сталкиваются сотрудники 	<ul style="list-style-type: none"> -Работа над процессом подбора сотрудников и подходящее распределение ролей -Проведение внутреннего маркетинга -Построение командного типа работы -Предоставление сотрудникам доступа к необходимому технологическому обеспечению 	<ul style="list-style-type: none"> -Донесение до клиента сведения о действительном опыте, который он получит при взаимодействии с компанией -Вовлечение сотрудников в составлении информации, которая должна доноситься до клиентов -Увеличение внутренней взаимосвязанности компании -Сосредоточение в коммуникациях на характеристиках, важных для клиента -Внутренний маркетинг
Пример	<p>Проведение исследования о необходимости функционала в мобильном приложении Сбербанк</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Расширение использования электронного документооборота для ликвидации бюрократизированности и расхождений между различными частями организации -Корректировка набора обязанностей сотрудников в офисе, работающих с клиентами, для их разгрузки 	<p>Усиление наказаний за грубое отношение по отношению к клиентам со стороны сотрудников</p>	<p>Эффективное и оперативное реагирование на конкретные жалобы, связанные с неработающими АТМ-устройствами</p>

Составлено по: [результаты исследования].

Разрыв 2

Причинами разрыва между восприятием компанией ожиданий потребителей и трансляцией данных ожиданий в процедуры и характеристики оказываемой услуги могут являться невозможность осуществления сотрудниками поставленных перед ними задач, неподходящие ситуации стандартизации задач, а также неприверженность сотрудников различных уровней установленному качеству обслуживания.

Для решения данных проблем необходимо уделять повышенный уровень внимания выработке приверженности качеству оказываемых услуг, начиная с верхнего уровня иерархии компании, устанавливая осуществимые клиентоориентированные стандарты и связанные с ними цели, корректно стандартизировать рутинные задачи. Также необходимо проводить постоянный процесс обучения сотрудников, взаимодействующих с клиентами компании и вырабатывать у работников компании восприятие к возможным изменениям в особенностях оказания услуг. Кроме этого, необходимо определение приоритетов в поставленных задачах и обеспечение уверенности в том, что сотрудники правильно понимают данные приоритеты. Помимо этого, необходимо применять правильную систему вознаграждения, измерять эффективность стандартов обслуживания и регулярно обрабатывать получаемую от сотрудников обратную связь, касающуюся сложностей, с которыми сталкиваются сотрудники компании.

Так, например, компании «Сбербанк», необходимо упростить внутренние процессы, внедряя большее количество электронного документооборота, что может не только уменьшить уровень бюрократизированности, но и уменьшить те расхождения, с которыми сталкиваются клиенты компании. Для того, чтобы сотрудники компании были разгружены и могли, будучи свободными, работать с клиентами в офисе, необходимо обеспечить их таким набором обязанностей, которые бы позволяли им справляться с поставленными задачами более эффективно.

Разрыв 3

Причины разрыва между характеристиками оказываемой услуги и фактическим ее оказанием могут быть связаны с недостатком адекватного контроля и надзора, неподходящие для той или иной позиции кадры, недостаточное техническое обеспечение, необходимое сотрудникам для выполнения своих обязанностей, а также неисправности и сложности в работе имеющегося оборудования, с которыми приходится сталкиваться сотрудникам компании. Кроме этого, причинами данного типа разрывов могут быть конфликтующие между собой задачи, поставленные перед работниками.

Для решения возникающих проблем, относящихся к разрыву данного типа, необходим правильный подбор сотрудников и подходящее распределение ролей, проведение внутреннего маркетинга, построение командного типа работы и предоставление соответствующих технологий и оборудования, которые бы сопровождалась релевантными процессами обучения.

Так, например, для того чтобы не допускать грубость со стороны сотрудников компании, возможно внедрение дополнительного контроля и усиление наказаний, а для более эффективной работы сотрудников компанией «Сбербанк» может быть осуществлено техническое обеспечение, которое бы сопутствовало снижению уровня загруженности сотрудников, описанной в предыдущем пункте.

Разрыв 4

Причины разрыва между намерениями оказания услуги и тем, что сообщается клиенту, связаны со склонностью компании давать несбыточные обещания своим клиентам, завышая уровень их ожиданий, а также противоречия в политике или процедурах на различных уровнях организации и недостаточная структурная горизонтальная связь.

Для решения проблем, связанных с группами, отнесенных к данному типу разрывов, необходимо доносить до клиента сведения о действительном опыте, который он получит при взаимодействии с компанией, использовать своих сотрудников для помощи в составлении информации, которая должна доноситься до клиентов компании, увеличивать внутреннюю взаимосвязанность в компании, а также уделять более высокий уровень внимания внутреннему маркетингу. Необходимо сосредоточиться на тех характеристиках, которые важны для клиента и выяснить реальные ожидания клиентов компании с учетом отраслевых реалий, в которых осуществляется деятельность.

Так, например, компания «Сбербанк» должна более эффективно реагировать на конкретные жалобы, связанные с неработающими АТМ-устройствами, а сотрудники, благодаря приверженности, которая может быть создана за счет процессов внутреннего маркетинга, могли бы обсуживать клиентов при коротком времени, оставшемся до закрытия отделения.

2. Относительно восприятия клиентами уровня предоставляемых компанией услуг и эмоциональной реакцией клиента на возникающие проблемы могут быть даны рекомендации. Условно, данные обобщены в таблице 28.

Действия компании в разрезе восприятия уровня оказываемых компанией услуг и эмоциональной реакции клиентов на возникающие проблемы

Если банк воспринимается как лидер и способен предоставлять лучший опыт в отрасли по определенным услугам	Если банк воспринимается как средний в уровне оказания услуг и способен предоставлять средний опыт в отрасли по определенным услугам	Если обнаруживаются недопустимые разрывы в предоставляемых услугах
<p>Действия компании: Проведение системной работы по улучшению существующих в компании финансовых продуктов и услуг</p>	<p>Действия компании: -Срочная работы в областях, в которых обнаружены разрывы восприятия -Более оперативная реакция в случаях крайне негативного восприятия проявлений обнаруженных проблем</p>	<p>Действия компании: Работа с конкретными потребителями, столкнувшимися с данными критическими проблемами для того, чтобы избежать негативного сарафанного радио</p>
<p>Пример: -Исключение проблем неработающих банкоматов и терминалов за счет информирования клиентов компании о возможных сбоях близлежащих банкоматов и терминалов с помощью push- или СМС-уведомлений мобильного приложения. -Оперативная реакция на жалобы клиентов в конкретных проблемных точках нахождения банкоматов компании</p>	<p>Пример: Приоритет в порядке решения проблем, связанных с грубостью персонала, ввиду крайне негативной реакции клиентов на подобные ситуации</p>	<p>Пример: Проблемы, возникающие у клиентов из-за вины банка, должны точно регулироваться, обеспечивая такое продолжение взаимодействия с клиентом, которое бы загладило возникшую ситуацию и воспрепятствовало распространению негативного сарафанного радио</p>

Составлено по: [результаты исследования].

1) Если банк воспринимается клиентами как лидер в оказании определенных услуг и способен предоставлять лучший опыт в банковской отрасли по мнению клиентов компании, то компании следует устанавливать задачи для проведения системной работы по улучшению существующих в компании финансовых продуктов и услуг.

Например, проблемы, связанные с банкоматами и терминалами, могут быть решены за счет push-уведомлений о сбоях работы в мобильном приложении или путем СМС-информирования клиентов. Также, если клиенты пожаловались на конкретный проблемный банкомат или терминал, данные запросы должны обрабатываться немедленно и в приоритетном порядке.

2) Если банк воспринимается клиентами как средний в уровне оказания услуг, то перед компанией встает задача для срочной работы в областях, в которых обнаружены разрывы, воспринимаемые клиентами хуже, чем средний уровень оказания услуг по отрасли. Более того, реакция должна быть еще более оперативной в случаях крайне негативной реакции на данные проявления.

Например, несмотря на то, что компания среди клиентов считается средней по оказанию услуг в области вежливости персонала, любые проявления грубости могут повлечь за собой крайне негативные последствия, а потому требуют одного из наиболее важных приоритетов в порядке решения проблем разрывов восприятия.

3) Если же клиентами существующие разрывы в предоставлении определенных услуг воспринимаются как провал или критическая ошибка, то возникает задача работы с конкретными потребителями, столкнувшимися с данными критическими проблемами для того, чтобы избежать негативного эффекта сарафанного радио.

Например, проблемы, возникающие у клиентов из-за вины банка, должны точно регулироваться, обеспечивая такое продолжение взаимодействия с клиентом, которое бы загладило возникшую ситуацию и воспрепятствовало бы любым негативным проявлениям возникшего негативного взаимодействия с компанией.

3. Алгоритмы решения существующих проблем с точки зрения клиентов компании

Конкретные советы, данные клиентами компании могут напрямую использоваться ей для выработки алгоритмов действия для решения уже возникших проблем и их предотвращения.

Рекомендации по использованию методологии

Метод нетнографии может быть использован для ликвидации существующих разрывов восприятия клиентами существующих услуг компании. Однако, после ликвидации выявленных проблем, компания может выходить на новый уровень и претендовать на создание устойчивого конкурентного преимущества, достигая высоких результатов в отрасли в области создания и реализации клиентоориентированного подхода.

Таким образом, компания может достигнуть результатов, в которых клиенту будет не на что жаловаться в процессе получения услуг. Впоследствии компания может изъявить желание выйти в лидеры своей отрасли в реализации клиентоориентированного подхода. Без решения задачи ликвидации разрывов выход в лидеры в реализации клиентоориентированного подхода невозможен. Однако, добившись стабильного положения на рынке в условиях отсутствия систематических жалоб со стороны клиентов, для достижения лучшего результата в отрасли в отношении реализации клиентоориентированного подхода, компании необходимо осуществлять инновации в своей деятельности. Следовательно, метод нетнографии может быть использован для того,

чтобы создавать новые продукты и услуги на основе желаний клиента. Таким образом, метод нетнографии может использоваться не для проработки существующих проблем, а для предвосхищения ожиданий в сфере услуг – при этом возможно проведение сервисных инноваций, то есть инноваций в процессе оказания услуги, а также создании абсолютно новых услуг. При этом для более успешной реализации метода нетнографии, возможно проведение исследования онлайн-сообществ с последующим совместным с пользователями созданием нового продукта или услуги²²⁶.

На первом этапе, то есть при непосредственном проведении нетнографического исследования возможно глубокое понимание потребностей и ценностей клиента в результате проведения основательного качественного анализа. После этого, компания для проверки полученных во время первого этапа идей, может провести количественное исследование для того, чтобы перепроверить полученные результаты.

Таким образом, достоверность нетнографического исследования не является необходимостью как при проработке проблем, так и при создании нового продукта или услуги, поскольку метод нетнографии позволяет обратить внимание на существующие проблемы (при проработке разрывов восприятия), либо понять существующие ожидания клиентов (при создании новых продуктов или услуг). В дальнейшем, компания должна самостоятельно перепроверить полученные результаты для того, чтобы убедиться в их применимости и достоверности для существующих и потенциальных клиентов компании.

Компании из других отраслей, которые не имеют страниц, подобных странице компании «Сбербанк» на специализированном веб-сайте Banki.ru, могут использовать метод мониторинга социальных медиа для сбора релевантной информации о своих клиентах. Данный метод представляет собой активный мониторинг каналов различных социальных сетей для получения информации о компании или организации – это могут быть блоги, видеохостинги, форумы и многие другие онлайн-сообщества. Использование мониторинга позволяет компаниям отслеживать то, что потребители говорят о компании и ее действиях. На диалоги пользователей компании могут реагировать и взаимодействовать с потребителями через платформы социальных сетей для того, чтобы прислуживаться к жалобам своих клиентов и помогать им в решении возникающих проблем²²⁷. Для целей мониторинга также предназначены различные инструменты и программное обеспечение,

²²⁶ Getting Closer to the Consumer: How Nivea Co-Creates New Products// The making of innovation by Michael Bartl. — Режим доступа: <http://www.michaelbartl.com/article/getting-closer-to-the-consumer-how-nivea-co-creates-new-products/> (дата обращения: 14.05.2018).

²²⁷ Definition of social media monitoring [Электронный ресурс] // Financial Times. — Режим доступа: <http://lexicon.ft.com/term?term=social-media-monitoring> (дата обращения: 14.05.2018).

которое может помочь в получении инсайтов и ценной информации о восприятии клиентами компании. Следовательно, в различных отраслях, собирая информацию о компании, можно использовать ее для достижения различных целей – начиная от работы с существующими разрывами восприятия и заканчивая разработкой новых продуктов и услуг.

Итак, метод нетнографии может использоваться для достижения двух целей:

Цель 1. Проработка разрывов восприятия - создание беспроблемного опыта клиента. Метод нетнографии может быть использован для обнаружения проблем, с которыми сталкиваются клиенты компании для дальнейшей ликвидации существующих разрывов восприятия.

Цель 2. Понимание скрытых потребностей клиентов - выход в лидеры отрасли по осуществлению клиентоориентированного подхода. В дальнейшем метод нетнографии может быть использован для выявления скрытых потребностей клиентов для осуществления сервисных инноваций: в процессе оказания услуг, в создании новых услуг.

Для любой из поставленных задач алгоритм использования компанией метода нетнографии следующий:

Шаг 1. Проведение нетнографического исследования, которое позволяет обеспечить глубокое понимание потребностей клиентов компании.

Шаг 2. Проверка полученных идей. Проведение количественного исследования компанией, обладающей доступом к своей клиентской базе, позволяет перепроверить полученные в ходе первого шага результаты и сделать соответствующие выводы.

В данной работе был приведен пример использования метода нетнографии в соответствии с целью 1.

Использование методики, представленной в работе, возможно в различных отраслях, при этом должны быть адаптированы:

- Этапы маршрута клиента;
- Точки касания;
- Алгоритмы решения существующих проблем с точки зрения клиента.

Для удобства восприятия на рисунке 17 представлена схема использования метода нетнографии:

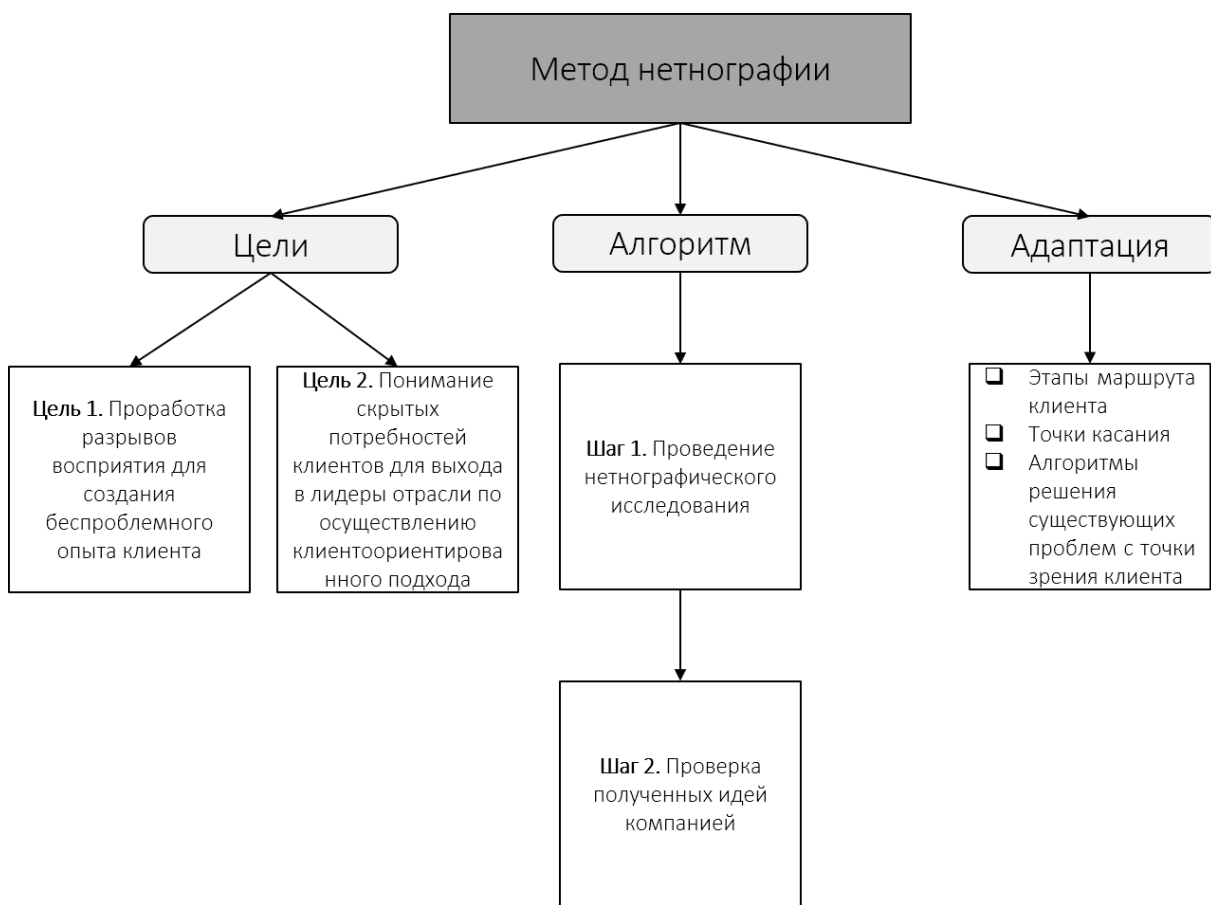


Рисунок 17 Использование метода нетнографии

Составлено по: [результаты проведенной работы].

Заключение

В рамках первой главы были рассмотрены основные теоретические положения клиентоориентированности, маршрутизации пути клиента и формирования разрывов восприятия. Клиентоориентированный подход является важным аспектом деятельности для компаний, желающих извлекать дополнительную выгоду за счет более полного удовлетворения потребностей клиентов. В сфере маркетинга услуг клиентоориентированность может сталкиваться с формированием разрывов восприятия со стороны клиентов компании. Для того, чтобы обеспечить своим клиентам беспроблемный сквозной опыт, на первый план выходит анализ возникающих у клиентов проблем и формируемых, вследствие этого, разрывов восприятия, которые могут возникать на различных этапах взаимодействия клиента с компанией. Управление маршрутизацией пути клиента позволяет компании создавать для потребителей опыт без каких-либо разрывов восприятия на всех этапах взаимодействия компании со своими клиентами. После создания опыта, в котором клиенты не имеют каких-либо систематических жалоб, компания может сосредоточиться на предвосхищении потребностей клиентов. Таким образом, управление опытом клиента в контексте клиентоориентированного подхода и маршрутизации пути клиента требует устранения разрывов восприятия для последующей возможности создания лучшего опыта взаимодействия компании со своими клиентами.

В рамках второй главы были рассмотрены те аспекты банковской деятельности, с которыми приходится сталкиваться компаниям в современных реалиях. Были обозначены аспекты деятельности организаций, представляющих высокую ценность для клиентов, осуществлен обзор существующих исследований, который показал факторы деятельности финансовых компаний, создающие ценность для клиентов. В целом, клиенты готовы платить значительно больше за создание более простого сквозного опыта. Клиентам необходим активный перенос услуг в цифровое пространство, омниканальный способ взаимодействия с компанией, оперативная реакция на возникающие проблемы, а также высокий уровень доступности услуг в удобный для клиента момент времени. Довольные клиенты склонны создавать поток позитивного сарафанного радио, пользуются большим количеством услуг финансовой компании, а также хранят большее количество средств на своих счетах. Негативный поток сарафанного радио, в свою очередь, создается клиентами, недовольными взаимодействием с компанией. При этом отрицательный опыт, полученный при решении проблемы, возникшей у клиента компании, создает особенно высокий уровень недовольства. Также в рамках главы были выделены факторы, влияющие на степень релевантности банков, проанализированы основные причины прихода и ухода клиентов в

компанию, выделены предпочтения клиентов относительно использования тех или иных каналов взаимодействия в зависимости от своих потребностей.

В результате проведенной работы был представлен способ решения проблем, связанных с существующими разрывами восприятия клиентами клиентоориентированного подхода компании. Таким образом, используя информацию из открытого доступа, возможно проведение анализа по примеру, приведенному в работе, для компаний как из банковской, так и из прочих отраслей, относящихся к сфере услуг. Методология может быть адаптирована под особенности конкретного бизнеса.

При этом, компания может выбирать в зависимости от своих целей способ использования результатов нетнографического исследования. При соотнесении маршрутизации пути клиента с разрывами восприятия, можно понять, на каких этапах взаимодействия клиента с компанией возникают те или иные разрывы восприятия в рамках реализации клиентоориентированного подхода.

Компания может выбрать, с чего начать – это может быть как наиболее широкораспространенная группа проблем, так и наиболее частая проблема в рамках конкретной группы проблем.

Компания может также понять, какие виды разрывов являются наиболее распространенными в ее деятельности, а в рамках этапов маршрутизации пути клиента, компания может понять на каких этапах находятся наиболее проблемные болевые точки у ее клиентов. При этом процесс состыковки этапов маршрутизации пути клиента с разрывами восприятия может быть дополнен соответствующими точками соприкосновения клиента с компанией, что может повлечь за собой работу с конкретными разрывами, возникающими в определенных точках касания на определенных этапах взаимодействия компании и клиента.

Для того, чтобы выделить наиболее приоритетные направления деятельности может быть проведен анализ, связанный с оценкой отношения клиентов к проблемам, возникающим в компании путем анализа разрывов от целей компании, а именно выяснением того, как клиенты компании соотносят возникающие проблемы с общим состоянием оказываемых в отрасли услуг. Данный анализ может быть дополнен эмоциональной оценкой, которая часто используется при составлении маршрута пути клиента и позволяет выявить отношение клиентов к возникающим на различных этапах взаимодействия с компанией проблемам. При этом в качестве приоритета для проведения процесса устранения обнаруженных разрывов может быть использована как негативная

эмоциональная оценка, которая может повлечь уход клиента с последующим негативным эффектом сарафанного радио, так и работа с конкретными клиентами, столкнувшимися с проблемами, которые воспринимаются ими как недопустимые.

Результаты анализа могут быть дополнены выявлением того, как клиенты видят возможное решение уже возникших проблем и способы предотвращения данных проблем. Для этого возможно как использование глубинных интервью, так и проведение нетнографического исследования, однако, метод глубинного интервью представляется более подходящим для решения данной задачи ввиду недоступности необходимой информации в открытых источниках – не для каждой группы проблем в онлайн-пространстве может быть найдено решение.

После этого, компания, имеющая доступ к своей клиентской базе, может самостоятельно провести тестирование на большой выборке, в тех направлениях анализа, которые она выбирает для тестирования самостоятельно в зависимости от поставленных целей исследования. В результате, компания может выработать спектр действий по ликвидации существующих разрывов восприятия на различных этапах взаимодействия клиентов с компанией в тех или иных точках касания.

Составление положительного опыта при взаимодействии с компанией, в свою очередь, может помочь ей увеличить количество предоставляемых услуг, относящихся на одного клиента, и таким образом, способствовать тому, что клиенты будут проходить через петлю лояльности, описанную в рамках главы 1 в четырехфазовой модели принятия решений, разработанной McKinsey. Все это приведет к тому, что компания будет получать более высокий уровень прибыли при успешной реализации клиентоориентированного подхода.

Список использованной литературы

- 1) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/information-technology/platform> (дата обращения: 12.03.2018)
- 2) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/portrait/business-model> (дата обращения: 12.03.2018)
- 3) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/portrait/highlights> (дата обращения: 12.03.2018)
- 4) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/portrait/today> (дата обращения: 12.03.2018)
- 5) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/clients/retail-customers/financial-services> (дата обращения: 12.03.2018)
- 6) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/clients/retail-customers/funds> (дата обращения: 12.03.2018)
- 7) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/clients/retail-customers/payments-and-transfers> (дата обращения: 12.03.2018)
- 8) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/clients/retail-customers/acquiring> (дата обращения: 12.03.2018)
- 9) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/results-overview/development/financial-literacy> (дата обращения: 12.03.2018)
- 10) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/address-president> (дата обращения: 12.03.2018)

- 11) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/development-strategy> (дата обращения:12.03.2018)
- 12) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/interaction-with-stakeholders> (дата обращения:12.03.2018)
- 13) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/mission-and-values> (дата обращения:12.03.2018)
- 14) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/priorities#team-and-culture> (дата обращения:12.03.2018)
- 15) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/priorities#> (дата обращения:12.03.2018)
- 16) Годовой отчет компании «Сбербанк» за 2016 г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. – Режим доступа: <https://2016.report-sberbank.ru/ru/strategic-report/strategy/priorities#technological-breakthrough> (дата обращения:12.03.2018)
- 17) Методика расчета рейтинга [Электронный ресурс] // Banki.ru. — Режим доступа: <http://www.banki.ru/services/responses/methodology/> (дата обращения: 10.04.2018).
- 18) Народный рейтинг банков [Электронный ресурс] // Banki.ru. — Режим доступа: <http://www.banki.ru/services/responses/#sberbank> (дата обращения: 10.04.2018).
- 19) ООО «Сбербанк-Телеком» [Электронный ресурс] // Сбербанк. — Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/company_partner/sberbank-telecom (дата обращения:27.03.2018)
- 20) Описание методики расчета «Народного рейтинга» banki.ru [Электронный ресурс] // Banki.ru. — Режим доступа: http://www.banki.ru/upload/smth/nr_methodology.docx (дата обращения: 10.04.2018)
- 21) Отзывы о Сбербанке России [Электронный ресурс] // Banki.ru. — Режим доступа: [http://www.banki.ru/services/responses/bank/sberbank/?rate\[\]=1&rate\[\]=2](http://www.banki.ru/services/responses/bank/sberbank/?rate[]=1&rate[]=2) (дата обращения: 09.04.2018)
- 22) Приложения в Google Play – Сбербанк Онлайн [Электронный ресурс] // Магазин AppStore. –Режим доступа: <https://play.google.com/store/apps/details?id=ru.sberbankmobile&hl=ru&showAllReviews=true> (дата обращения:12.03.2018)

- 23) Профиль компании: Sberbank Rossii: company profile [Электронный ресурс] // MarketLine. — Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Companies&pid=34141E52-0957-4052-8F79-FC58B9CE6D85> (дата обращения: 01.03.2018)
- 24) Профиль отрасли: Banks in Russia March 2017: industry profile [Электронный ресурс] // MarketLine. — Режим доступа: <http://advantage.marketline.com.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/Product?ptype=Industries&pid=MLIP2625-0041> (дата обращения: 01.03.2018)
- 25) Сагитдинов Р.Ф. Путешествие с клиентом, или анализ поведения клиента методом customer journey map / Р.Ф. Сагитдинов // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2016. — № 1. — С. 22–34.
- 26) Стратегия развития Сбербанка 2020, 2018г. [Электронный ресурс] // Сбербанк. — Режим доступа: https://www.sberbank.ru/ru/about/today/strategy_2020 (дата обращения: 24.04.2018)
- 27) AppStore: Сбербанк Онлайн [Электронный ресурс] // Магазин AppStore. — Режим доступа: <https://itunes.apple.com/ru/app/%D1%81%D0%B1%D0%B5%D1%80%D0%B1%D0%B0%D0%BD%D0%BA-%D0%BE%D0%BD%D0%BB%D0%B0%D0%B9%D0%BD/id492224193?mt=8> (дата обращения: 12.03.2018)
- 28) Barclays Video Banking [Электронный ресурс] // Barclays. — Режим доступа: <https://www.barclays.co.uk/ways-to-bank/video-banking/> (дата обращения: 12.03.2018).
- 29) Bastian S. Netnography: A Useful Market Research Tool for Pharmaceutical Industry / Dr. Sonja Bastian // Consulting Pharma Dr. Bastian. — 2014. — Vol. 1, N.C. — P. 1-14.
- 30) Bateson J. E. G. Managing services marketing: text and readings / J. E. G. Barringer. — 4th ed. — The Dryden Press Series in Marketing. : South-Western College Pub, 1995. - 600 p.
- 31) Berry L. L. SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality / L.L. Berry // Journal of retailing. — 1988. — Vol. 64, N. 1. — P. 12-40.
- 32) Bose T.K. Market Segmentation and Customer Focus Strategies and Their Contribution towards Effective Value Chain Management / T.K. Bose // International Journal of Marketing Studies. — 2012. — Vol. 4, N. 3. — P. 113-121.
- 33) Breschi, R. The expanding role of design in creating an end-to-end customer experience / R. Breschi, T. Freundt, M. Orebäck, K. Vollhardt // McKinsey Insights. —2016. — June 2016.

- 34) Brown T.J. The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings / T.J. Brown, J.C. Mowen, D.T. Donovan, J.W. Licata // *Journal of Marketing Research*. – 2002. – Vol. 39, N. 1. – P. 110-119.
- 35) Choudhury K. Service quality and customers' purchase intentions: an empirical study of the Indian banking sector / K. Choudhury // *International Journal of Bank Marketing*. – 2013. – Vol. 31, N. 7. – P. 529-543.
- 36) Claes F. Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services / F. Claes, T.R. Roland, E.W. Anderson // *Marketing Science*. – 1997. – Vol. 16, N. 2. – P. 129–145.
- 37) Court, D. The consumer decision journey / D. Court, D. Elzinga, S. Mulder, O. Vetvik // *McKinsey Quarterly*. – 2009. – N. 3. – P. 96-107.
- 38) Customer experience: innovate like a FinTech [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <https://www.ey.com/gl/en/industries/banking---capital-markets/ey-global-consumer-banking-survey-2016-experience> (дата обращения: 19.03.2018)
- 39) Customer experience: New capabilities, new audiences, new opportunities/ ed. By B. Javetski - McKinsey & Company: McKinsey, 2017. – 104 p.
- 40) Customer Loyalty in Retail Banking: Global Edition 2014 [Электронный ресурс] // Bain & Company. — Режим доступа: <http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2014-global.aspx> (дата обращения: 17.03.2018)
- 41) Definition of social media monitoring [Электронный ресурс] // Financial Times. — Режим доступа: <http://lexicon.ft.com/Term?term=social-media-monitoring> (дата обращения: 14.05.2018).
- 42) Deshpandé R. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis / R. Deshpandé, J. U. Farley, F. E. Webster // *Journal of Marketing*. – 1993. – Vol. 57, N. 1. – P. 23-37.
- 43) Deshpande R. Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales / R. Deshpande, J. U. Farley // *Marketing Science Institute Working Paper*. – 1996. – Vol. No. Cambridge, MA. – P. 96-125.
- 44) Donovan D.T. Internal benefits of service-worker customer orientation: job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors / D.T. Donovan, T.J. Brown, J.C. Mowen // *Journal of Marketing*. – 2004. – Vol. 68 N. 1. – P. 128-146.
- 45) Edelman. D Branding in the Digital Age: You're Spending Your Money in All the Wrong Places [Электронный ресурс] / David C. Edelman // *Harvard Business Review*. — 2010. — December Issue — Режим доступа: <https://hbr.org/2010/12/branding-in-the-digital-age-youre-spending-your-money-in-all-the-wrong-places> (дата обращения: 12.03.2018)

- 46) El-Adly M.I. An empirical study of the relationship between shopping environment, customer perceived value, satisfaction, and loyalty in the UAE mall context / M.I. El-Adly, R.Eid // . Journal of Retailing and Consumer Services. – 2016. – Vol. 31. – P. 217–227.
- 47) European Central Bank: Annual Report 2016 // European Central Bank. 2016.
- 48) Executive Briefing. The CEO guide to customer experience / Executive Briefing // McKinsey Quarterly. – 2016. – August 2016.
- 49) Felix E. Marketing Challenges of Satisfying Consumers Changing Expectations and Preferences in a Competitive Market / E. Felix // International Journal of Marketing Studies. – 2015. – Vol.7 N. 5. – P. 41-52.
- 50) Felton A.P. Making the Marketing Concept Work / A.P. Felton // Harvard Business Review. – 1959. – Vol. 37. – P.55-65.
- 51) Front-To-Back Office Integration: Why It's So Important // EmeraldTC. — Режим доступа: <http://www.emeraldtc.com/2015/09/front-to-back-office-integration-why-its-so-important/> (дата обращения: 04.03.2018)
- 52) Getting Closer to the Consumer: How Nivea Co-Creates New Products// The making of innovation by Michael Bartl. — Режим доступа: <http://www.michaelbartl.com/article/getting-closer-to-the-consumer-how-nivea-co-creates-new-products/> (дата обращения: 14.05.2018)
- 53) Global Brand Simplicity Index 2017: Showing the impact of simplicity on the world's leading brands// Siegel+Gale. 2017.
- 54) Global Consumer Banking Survey 2014: Winning through customer experience [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/global-consumer-banking-survey-2014> (дата обращения: 12.03.2018)
- 55) Gupta S. Valuing Customers / S. Gupta, D.R. Lehmann, J.A. Stuart // Journal of Marketing Research. – 2004. – Vol. 41, N. 1. – P. 7-18.
- 56) Heinonen K. A customer dominant logic of service / K. Heinonen, T. Strandvik, K.J. Mickelsson, B. Edvardsson, E. Sundström, E. P. Andersson // Journal of Service Management. – 2010. – Vol. 21, N. 4. – P. 531-548.
- 57) Heinonen K. Customer dominant value formation in service / K. Heinonen, T. Strandvik, P. Voima // European Business Review. – 2013. – Vol. 25, N. 2. – P. 104-123.
- 58) Helkkula A. Circularity of customer service experience and customer perceived value / A. Helkkula, C. Kelleher // Journal of Customer Behaviour. – 2010. – Vol. 9, N. 1. – P. 37-53.

- 59) Henning-Thurau T. Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention / T. Henning-Thurau // *International Journal of Service Industry Management*. – 2004. – Vol. 15, N. 5. – P. 460-478.
- 60) Holbrook M.B. Quality and Value in the Consumption Experience: Phaldrus Rides Again / M.B. Holbrook, K.P. Corfman // *Perceived Quality*. – 1985. – Vol. 31, N. 2. – P. 31-57.
- 61) Inger R. Creating a manufacturing environment that is in harmony with the market: the ‘how’ of supply chain management / R. Inger, A. Braithwaite, M. Christopher // *Production Planning and Control*. – 1995. – Vol. 6, N.3. – P. 246-258.
- 62) Kalbach J. Mapping Experiences: a complete guide to creating value through journeys, blueprints & diagrams / James Kalbach : O'Reilly Media, 2016 – 384 p.
- 63) Kaura V. Service quality, service convenience, price and fairness, customer loyalty, and the mediating role of customer satisfaction / V. Kaura, C.S. Durga-Prasad, S. Sharma// *International Journal of Bank Marketing*. – 2015. – Vol. 33 N. 4. – P. 404–422.
- 64) Kohli A.K. Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications / A.K. Kohli, B.J. Jaworski // *Journal of Marketing*. – 1990. – Vol. 54, N. 2. – P. 1-18.
- 65) Kotarba M. New factors inducing changes in the retail banking customer relationship management (CRM) and their exploration by the FinTech industry / M. Kotarba // *Foundations of Management*. – 2016. – Vol. 8, N. 1. – P. 69-78.
- 66) Kozinets R.V. Click to connect: netnography and tribal advertising / R.V. Kozinets // *Journal of Advertising Research*. – 2006. – Vol. 46, N. 3. – P. 279-288.
- 67) Kozinets R.V. E-tribalized marketing? The strategic implications of virtual communities of consumption / R.V. Kozinets // *European Management Journal*. – 1999. – Vol. 17, N. 3. – P. 252-264.
- 68) Kozinets R.V. On Netnography: Initial Reflections on Consumer Research Investigations of Cyberculture / R.V. Kozinets // *Advances in Consumer Research*. – 1998. – Vol. 25, N.C. – P. 366-371.
- 69) Kozinets R.V. The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities / R.V. Kozinets // *Journal of Marketing Research*. – 2002. – Vol. 39, N. 2. – P. 61-72.
- 70) Lawton L. The Impact of the Marketing Concept on New Product Planning // L. Lawton, A. Parasuraman // *Journal of Marketing*. – 1980. – Vol. 44, N. 1. – P. 19-25.
- 71) Lemke F. Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique / F. Lemke, M. Clark, H. Wilson // *Journal of the Academy of Marketing Science*. – 2011. – Vol. 39, N. 6. – P. 846–869.

- 72) Lemon K.N. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey / K.N. Lemon, P. C. Verhoef // *Journal of Marketing*. – 2016. – Vol. 80, N. 6. – P. 69-96.
- 73) Looking at the bank from the customer's point of view // Ernst & Young Report. 2014. – October 2014. – 48p.
- 74) Medberg G. Invisible value formation: a netnography in retail banking / G. Medberg, K. Heinonen // *International Journal of Bank Marketing*. – 2014. – Vol. 32, N. 6. – P. 590-607.
- 75) Meyer C. Understanding customer experience / C. Meyer, A. Schwager // *Harvard Business Review*. – 2007. – Vol. 85, N. 2. – P. 116–126.
- 76) Mukerjee K. Customer-oriented organizations: a framework for innovation / K. Mukerjee // *Journal of Business Strategy*. – 2013. – Vol. 34, N. 3. – P. 49-56.
- 77) Narver J. C. Responsive and proactive market orientation and new-product success / J.C. Narver, S.F. Slater, D.L. MacLachlan // *Journal of product innovation management*. – 2004. – Vol. 21, N. 5. – P. 334-347.
- 78) Narver J.C. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability / J.C. Narver, F.S. Slater // *Journal of Marketing*. – 1990. – Vol. 54, N. 4. – P. 20-35.
- 79) Parasuraman A. A conceptual model of service quality and its implications for future research / A. Parasuraman, V. Zeithaml, L.L. Berry // *The Journal of Marketing*. – 1985. – Vol. 49, N. 4. – P. 41-50.
- 80) Parasuraman A. Measurement and evaluation of satisfaction process in retail setting / A. Parasuraman, B. Leonard, V. Zeithaml // *Journal of Retailing*. – 1981. – Vol. 57, N. fall. – P. 25-48.
- 81) Parsons A. J. Building innovativeness in large US corporations / A.J. Parsons // *Journal of Services Marketing*. – 1991. – Vol. 5, N. 4. – P. 5-20.
- 82) Pierce J. L. Organization structure, individual attitudes and innovation / J. L. Pierce, A.L. Delbecq // *Academy of management review*. – 1977. – Vol. 2, N. 1. – P. 27-37.
- 83) Pieters R. A means-end chain approach to consumer goal structures / R. Pieters, H. Baumgartner, D. Allen // *International journal of research in marketing*. – 1995. – Vol. 12, N. 3. – P. 227-244.
- 84) Rajaobelina L. Antecedents and consequences of buyer-seller relationship quality in the financial services industry / L. Rajaobelina, J. Bergeron // *International Journal of Bank Marketing*. – 2009. – Vol. 27, N. 5. – P. 359-380.
- 85) Rawson A. The truth about customer experience / A. Rawson, E. Duncan. C. Jones // *Harvard Business Review*. – 2013. – Vol. 91, N. 9. – P. 90-98.

- 86) Reydet S. The effect of digital design in retail banking on customers' commitment and loyalty: The mediating role of positive affect / S. Reydet, L. Carsana // *Journal of Retailing and Consumer Services*. – 2017. – Vol. 37, N. July. – P. 132-138.
- 87) Roersen M.J. Marketing Ignorance and the Validity of Narver and Slater's MKTOR Scale in High-Tech Russian Firms / M.J. Roersen, J. Kraaijenbrink, A. J. Groen // *Journal of product innovation management*. – 2013. – Vol. 30, N. 3. – P. 545-559.
- 88) Ruekert W. Developing a market orientation: An organizational strategy perspective / R.W. Ruekert // *International Journal of Research in Marketing*. – 1992. – Vol. 9, N. 3. – P. 225-245.
- 89) Shah D. et al. The path to customer centricity / D. Shah, R.T. Rust, A. Parasuraman, R. Staelin, G.S. Day // *Journal of service research*. – 2006. – Vol. 9, N. 2. – P. 113-124.
- 90) Slater S. F. Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? / S.F. Slater, J.C. Narver // *The Journal of Marketing*. – 1994. – Vol. 58, N. 1. – P. 46-55.
- 91) Slater S. F. Market orientation, customer value, and superior performance / S.F. Slater, J.C. Narver // *Business horizons*. – 1994. – Vol. 37, N. 2. – P. 22-28.
- 92) Smirnova M.M. Customer orientation as a multidimensional construct: Evidence from the Russian markets / M. M. Smirnova, V.A. Rebiagina, J. Frösén // *Journal of Business Research*. – 2018. – Vol. 86, N. C. – P. 457-467.
- 93) Stone, D. From moments to journeys: A paradigm shift in customer experience excellence / D. Frankort, J. Devine // *McKinsey&Company. Customer and Shopper insights*, — 2013. — April 2013.
- 94) The relevance challenge: What retail banks must do to remain in the game [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/ey-global-consumer-banking-survey-2016> (дата обращения: 15.03.2018)
- 95) Uncertainty is no excuse for inaction. Global Banking Outlook 2017 [Электронный ресурс] // Ernst & Young. — Режим доступа: <http://www.ey.com/gl/en/industries/financial-services/banking---capital-markets/ey-global-banking-outlook-2017> (дата обращения: 21.03.2018)
- 96) US cross-industry customer-experience survey // McKinsey. 2015. – June-October 2015
- 97) Verhoef P. C. et al. Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies / P.C. Verhoef, K.N. Lemon, A. Parasuraman, A. Roggeveen, M.Tsiros, L.A. Schlesinger // *Journal of retailing*. – 2009. – Vol. 85, N. 1. – P. 31-41.

- 98) Video Branch Services [Электронный ресурс] // IndusInd Bank. — Режим доступа: <https://www.indusind.com/footer/customer-care/video-branch.html> (дата обращения: 12.03.2018)
- 99) Zeithaml V. Defining and Relating Price, Perceived Quality, and Perceived Value / V. Zeithaml // Marketing Science Institute. — 1987. — NA. — P. 87-101

Приложения

Приложение 1. Описание выборки нетнографического исследования

Таблица

Количество отзывов по городам

Город	Количество отзывов
Москва	448
Санкт-Петербург	163
Самара	27
Саратов	27
Екатеринбург	22
Воронеж	19
Нижний Новгород	19
Краснодар	17
Ульяновск	17
Ростов-на-Дону	15
Волгоград	12
Новосибирск	12
Иркутск	10
Казань	10
Пермь	10
Владивосток	9
Иваново	9
Тула	9
Ярославль	9
Балашиха	8
Коломна	8
Люберцы	8
Омск	8
Калининград	7
Красноярск	7
Тюмень	7

Продолжение таблицы

Уфа	7
Чебоксары	7
Барнаул	6
Мытищи	6
Пенза	6
Хабаровск	6
Ижевск	5
Одинцово	5
Смоленск	5
Тольятти	5
Томск	5
Химки	5
Вологда	4
Красногорск	4
Липецк	4
Лобня	4
Можайск	4
Мурманск	4
Орел	4
Раменское	4
Рязань	4
Саранск	4
Таганрог	4
Тверь	4
Владимир	3
Волжский	3
Калуга	3
Киров	3
Курск	3
Новороссийск	3
Рыбинск	3
Сосновый Бор	3

Продолжение таблицы

Ставрополь	3
Стерлитамак	3
Тамбов	3
Череповец	3
Щелково	3
Астрахань	2
Батайск	2
Белгород	2
Брянск	2
Великий Новгород	2
Видное	2
Грозный	2
Дмитров	2
Домодедово	2
Комсомольск-на-Амуре	2
Красный Кут	2
Курган	2
Майкоп	2
Махачкала	2
Набережные Челны	2
Нижневартовск	2
Новомосковск	2
Ногинск	2
Норильск	2
Оренбург	2
Орехово-Зуево	2
Орск	2
Петрозаводск	2
Подольск	2
Пушкино	2
Солнечногорск	2
Сочи	2

Продолжение таблицы

Сургут	2
Улан-Удэ	2
Челябинск	2
Электросталь	2
Энгельс	2
Абакан	1
Александровка	1
Анапа	1
Апатиты	1
Архангельск	1
Асбест	1
Атюрьево	1
Ачинск	1
Балаково	1
Барабинск	1
Белово	1
Белорецк	1
Бердск	1
Березники	1
Благовещенск	1
Бологое	1
Великие Луки	1
Верхнеуральск	1
Владикавказ	1
Власиха	1
Волгодонск	1
Выборг	1
Гагарин	1
Гатчина	1
Геленджик	1
Горки-10	1
Горно-Алтайск	1

Продолжение таблицы

Дедовск	1
Дзержинский	1
Димитровград	1
Долгопрудный	1
Донской	1
Елабуга	1
Елец	1
Жуковский	1
Западная Двина	1
Зеленодольск	1
Зерноград	1
Инза	1
Инта	1
Исилькуль	1
Йошкар-Ола	1
Калач	1
Камень-на-Оби	1
Карпинск	1
Кингисепп	1
Киреевск	1
Кировск	1
Клин	1
Клинцы	1
Ковров	1
Козельск	1
Колодезный	1
Кольчугино	1
Кораблино	1
Королев	1
Кострома	1
Котельники	1
Котлас	1

Продолжение таблицы

Кубинка	1
Кумертау	1
Лабинск	1
Ленинградская	1
Лыткарино	1
Магнитогорск	1
Междуреченск	1
Миасс	1
Минеральные Воды	1
Мичуринск	1
Муравленко	1
Надым	1
Наро-Фоминск	1
Невинномысск	1
Новый Уренгой	1
Обнинск	1
Острогожск	1
Павловский Пасад	1
Пересвет	1
Песчанокопское	1
Петропавловск-Камчатский	1
Печора	1
Пикалево	1
Полевской	1
Порхов	1
Псков	1
Пятигорск	1
Радужный	1
Реутов	1
Руза	1
Сактывкар	1
Сатка	1

Продолжение таблицы

Сафоново	1
Северодвинск	1
Североморск	1
Сенгилей	1
Сергиев Посад	1
Славянск-на-Кубани	1
Слободской	1
Старица	1
Старый Оскол	1
Сухой Лог	1
Темрюк	1
Трехгорка	1
Трехгорный	1
Ухта	1
Фрязино	1
Черниговка	1
Черногорск	1
Чехов	1
Чита	1
Шексна	1
Яблоновский	1
ВСЕГО	1248

Составлено по: [результаты этнографического исследования].

Приложение 2. Обобщающие таблицы

Разрывы восприятия/Этапы маршрутизации пути клиента		Получение информации об услугах компании	Получение совета, связанного с особенностями получения услуг компании	Рутинные операции, повторные процессы, в которых клиент желает контактировать с сотрудниками банка	Использование удаленного обслуживания, в процессе которого клиент не желает контактировать с сотрудниками банка	Получение обратной связи	Подключение дополнительных услуг	Сумма, %	
Виды разрывов	Между ожиданиями потребителей и тем, как компания воспринимает ожидаемый потребителями сервис				<input type="checkbox"/> Сбербанк. Онлайн и мобильное приложение, 4,39%			4,39%	
	Между восприятием компанией ожиданий потребителей и трансляцией данных ожиданий в процедуры и характеристики оказываемой услуги	<input type="checkbox"/> Расхождения между различными частями банка, 7,13%		<input type="checkbox"/> Скорость оказания услуг, 16,49% <input type="checkbox"/> Бюрократизированность, 1,33%	<input type="checkbox"/> Безопасность (ее недостаточный, либо избыточный уровень), 0,99% <input type="checkbox"/> Проблемы, возникающие у клиентов компании из-за проблем банка, 7,87%	<input type="checkbox"/> Реакция на проблемы и жалобы клиента, 11,85% <input type="checkbox"/> Информирование клиента, 5,80%	<input type="checkbox"/> Нарушения омниканальности, 1,33%	52,79%	
	Между характеристиками оказываемой услуги и фактическим ее оказанием		<input type="checkbox"/> Грубость, неприятные ощущения от обслуживания, 4,80% <input type="checkbox"/> Несоблюдение процедур, 0,58% <input type="checkbox"/> Навязывание услуг или использование личной выгоды сотрудников, 6,13%	<input type="checkbox"/> Некомпетентность сотрудников, 6,21% <input type="checkbox"/> Выполнение банком обязательств, 2,40%	<input type="checkbox"/> Технические сбои, 6,38%	<input type="checkbox"/> Возможности связи с банком, 3,23%			29,73%
	Между намерениями оказания услуги и тем, что сообщается клиенту			<input type="checkbox"/> Доступность услуг банка, 1,49%	<input type="checkbox"/> Банкоматы, 9,28% <input type="checkbox"/> Терминалы, 2,32%				13,09%
Сумма, %		7,13%	11,51%	27,92%	31,23%	20,88%	1,33%	100%	
Точки касания		<input type="checkbox"/> Web-сайт компании <input type="checkbox"/> Call-центр <input type="checkbox"/> Сбербанк. Онлайн <input type="checkbox"/> Отделения компании	<input type="checkbox"/> Отделения компании <input type="checkbox"/> Call-центр <input type="checkbox"/> Сбербанк. Онлайн <input type="checkbox"/> Руководители отделений	<input type="checkbox"/> Отделения компании <input type="checkbox"/> Call-центр <input type="checkbox"/> Чат на Web-сайте компании <input type="checkbox"/> Сбербанк. Онлайн	<input type="checkbox"/> Банкоматы <input type="checkbox"/> Отделения компании <input type="checkbox"/> Call-центр <input type="checkbox"/> Сбербанк. Онлайн <input type="checkbox"/> Email <input type="checkbox"/> POS-терминалы <input type="checkbox"/> Мобильное приложение <input type="checkbox"/> Терминалы <input type="checkbox"/> Онлайн-транзакции	<input type="checkbox"/> Отделения компании <input type="checkbox"/> Call-центр <input type="checkbox"/> Web-сайт Banki.ru <input type="checkbox"/> Руководители отделений <input type="checkbox"/> Email <input type="checkbox"/> СМС-сообщения компании <input type="checkbox"/> Мобильный банк <input type="checkbox"/> Сбербанк. Онлайн <input type="checkbox"/> Телефоны отделений	<input type="checkbox"/> Отделения компании <input type="checkbox"/> Call-центр <input type="checkbox"/> Сбербанк. Онлайн <input type="checkbox"/> Мобильное приложение <input type="checkbox"/> Email		

Рисунок 1 Разрывы восприятия и точки касания в соотнесении с маршрутом пути клиента

Составлено по: [результаты нетнографического исследования].

Особенности восприятия/Этапы маршрутизации пути клиента		Получение информации об услугах компании	Получение совета, связанного с особенностями получения услуг компании	Рутинные операции, повторные процессы, в которых клиент желает контактировать с сотрудниками банка	Использование удаленного обслуживания, в процессе которого клиент не желает контактировать с сотрудниками банка	Получение обратной связи	Подключение дополнительных услуг
Восприятие клиентами разрывов	Разрывы ввиду оказания услуг на уровне более низком, чем лучший опыт в отрасли		<input type="checkbox"/> Несоблюдение процедур <input type="checkbox"/> Навязывание услуг или использование личной выгоды сотрудников	<input type="checkbox"/> Доступность услуг банка	<input type="checkbox"/> Сбербанк. Онлайн и мобильное приложение <input type="checkbox"/> Безопасность (ее недостаточный, либо избыточный уровень) <input type="checkbox"/> Технические сбои <input type="checkbox"/> Банкоматы <input type="checkbox"/> Терминалы	<input type="checkbox"/> Возможности связи с банком	
	Разрывы ввиду оказания услуг на уровне более низком, чем средний уровень в отрасли	<input type="checkbox"/> Расхождения между различными частями банка	<input type="checkbox"/> Грубость, неприятные ощущения от обслуживания	<input type="checkbox"/> Бюрократизированность <input type="checkbox"/> Выполнение банком обязательств		<input type="checkbox"/> Реакция на проблемы и жалобы клиента <input type="checkbox"/> Информирование клиента	<input type="checkbox"/> Нарушения омниканальности
	Разрывы ввиду оказания услуг на критичном уровне. Недопустимый уровень оказания услуг			<input type="checkbox"/> Скорость оказания услуг <input type="checkbox"/> Некомпетентность сотрудников	<input type="checkbox"/> Проблемы, возникающие у клиентов компании из-за проблем банка		
Эмоциональная окраска	Неприятность без негативных последствий со стороны клиента по отношению к банку		<input type="checkbox"/> Несоблюдение процедур		<input type="checkbox"/> Безопасность (ее недостаточный, либо избыточный уровень)	<input type="checkbox"/> Возможности связи с банком	
	Отсутствие желания клиента расширять спектр взаимодействия с компанией, однако клиент остается в компании	<input type="checkbox"/> Расхождения между различными частями банка	<input type="checkbox"/> Навязывание услуг или использование личной выгоды сотрудников	<input type="checkbox"/> Доступность услуг банка <input type="checkbox"/> Бюрократизированность	<input type="checkbox"/> Сбербанк. Онлайн и мобильное приложение <input type="checkbox"/> Технические сбои	<input type="checkbox"/> Информирование клиента	<input type="checkbox"/> Нарушения омниканальности
	Критичный уровень оказания услуг, желание разорвать все отношения с компанией		<input type="checkbox"/> Грубость, неприятные ощущения от обслуживания	<input type="checkbox"/> Скорость оказания услуг <input type="checkbox"/> Некомпетентность сотрудников <input type="checkbox"/> Выполнение банком обязательств	<input type="checkbox"/> Проблемы, возникающие у клиентов компании из-за проблем банка <input type="checkbox"/> Банкоматы <input type="checkbox"/> Терминалы	<input type="checkbox"/> Реакция на проблемы и жалобы клиента	

Рисунок 2 Восприятие разрывов и их эмоциональная окраска в соотнесении с маршрутом пути клиента

Составлено по: [результаты нетнографического исследования и серии глубинных интервью].

Решение проблем/Этапы маршрутизации пути клиента	Получение информации об услугах компании	Получение совета, связанного с особенностями получения услуг компании	Рутинные операции, повторные процессы, в которых клиент желает контактировать с сотрудниками банка	Использование удаленного обслуживания, в процессе которого клиент не желает контактировать с сотрудниками банка	Получение обратной связи	Подключение дополнительных услуг
<p>Алгоритмы решения существующих проблем и отношение к проблемам с точки зрения клиента</p>	<p>Расхождения между различными частями банка</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> В таких ситуациях банк мог бы принести извинения <input type="checkbox"/> Банк мог бы предоставить удобным для меня образом уточненную информацию <input type="checkbox"/> При противоречиях в информации банк мог бы попросить время, необходимое ему для уточнения, и связаться со мной в удобное для меня время, чтобы сообщить корректную информацию 	<p>Грубость, неприятные ощущения от обслуживания</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Хамство неприемлемо – без извинений, банк ничего уже не сможет сделать <input type="checkbox"/> Я хочу знать о последствиях для сотрудника компании <p>Несоблюдение процедур</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Если ситуация не повторяется, то ничего страшного <input type="checkbox"/> Если ситуация повторяется, то не знаю, что может сделать банк <p>Навязывание услуг или использование личной выгоды сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Хочу знать, как сотрудника накажут за такое поведение <input type="checkbox"/> Банк может предложить необходимую мне услугу на более выгодных условиях в качестве извинения 	<p>Скорость оказания услуг</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Банк мог бы предоставлять более широкий спектр услуг по телефону <input type="checkbox"/> При работе в отделениях хотелось бы подходить к свободным сотрудникам, а не к тем, очередь к которым выдается по талонам <p>Бюрократизированность</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Банк мог бы иметь четкие инструкции для клиентов, например список документов для какой-либо операции <input type="checkbox"/> Банк мог бы предоставить возможность отправки электронных документов <p>Некомпетентность сотрудников</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Банк должен увольнять сотрудников, которые совершают критичные ошибки <input type="checkbox"/> Банк должен в приоритетном порядке обслуживать меня, если сотрудник не смог справиться с моим вопросом сразу <p>Выполнение банком обязательств</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Банк ничего не сможет сделать, нарушив обязательства <input type="checkbox"/> Банк должен извиниться <input type="checkbox"/> Банк может предоставить особые условия при повторном использовании услуги с невыполненными обязательствами <p>Доступность услуг банка</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Если я прихожу в рабочие часы, банк должен оказать услугу <input type="checkbox"/> Если я занял очередь в рабочие часы, банк должен оказать услугу 	<p>Сбербанк. Онлайн и мобильное приложение</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Компания могла бы спрашивать меня о функциях, которые нужны мне в приложении и на ПК <input type="checkbox"/> Компания могла бы добавить возможность отключения некоторых функций, таких как антивирусная проверка, диалоги <p>Безопасность (ее недостаточный, либо избыточный уровень)</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Если ситуация однократная, то ничего страшного <input type="checkbox"/> Банк мог бы более тщательно спрашивать меня об особенностях обстоятельств, если от этого зависит положительное решение, например, о выдаче кредита <p>Проблемы, возникающие у клиентов компании из-за проблем банка</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Если банк не извинится и не разрешит в срочном порядке возникшие проблемы, он ничего не сможет предпринять, я уйду <input type="checkbox"/> Если ситуация не критичная, то достаточно извинений <p>Технические сбои</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> О каждом сбое компания могла бы предупреждать заранее, хотя бы если имеется возможность сбоя <p>Банкоматы, Терминалы</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> В приложении могли бы быть уведомления о проблемах с близлежащими банкоматами и терминалами <input type="checkbox"/> Если я уже жалуюсь на конкретный банкомат или терминал, нужно не давать обещания, а исправлять ситуацию сразу же 	<p>Реакция на проблемы и жалобы клиента</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Если банк не работает с моими жалобами, я сразу из него уйду, он ничего не сможет сделать <input type="checkbox"/> Если мою жалобу рассматривают слишком долго, меня могли бы уведомлять о ходе решения моей проблемы на регулярной основе, удобной для меня и по инициативе банка <p>Информирование клиента</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> О различных изменениях банк должен меня уведомлять удобным для меня способом <input type="checkbox"/> При ситуации, когда я самостоятельно вынуждена выяснять какие-либо причины, я не буду пытаться сократить по максимуму услуги в этой компании <input type="checkbox"/> Если какие-либо сроки переносятся, мне должны об этом сообщать заранее, а не по истечении заявленного срока <p>Возможности связи с банком</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Если нужного сотрудника нет в офисе в рабочее время, мне могли бы предоставить его телефон <input type="checkbox"/> Было бы удобно написать в чат на веб-сайте компании, чтобы узнать причины того, почему не отвечают по электронной почте или невозможно дозвониться и в тому подобных ситуациях 	<p>Нарушения омниканальности</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Хотелось бы, чтобы при явке в офис, сотрудники могли решать любую проблему на месте, потому что по сути я уже явился в банк <input type="checkbox"/> В остальных ситуациях хотелось бы предоставления более единого подхода, если я пользуюсь услугами онлайн, но возникла ошибка, банк мог бы разрешить это по телефону или электронной почте без необходимости явки в отделение

Рисунок 3 Алгоритм решения существующих проблем в соотнесении с маршрутом пути клиента

Составлено по: [результаты нетнографического исследования и серии глубинных интервью].