

Vyvážený mix distribučních kanálů bude pro banky klíčem k úspěchu

Bankovní pobočky jsou stejně staré jako finanční instituce samy. S příchodem digitálního věku a přesunu řady aktivit do virtuálního prostředí internetu si mnoho bankéřů pohrávalo s myšlenkou ušetřit a bankovních poboček, coby relativně vysoké nákladové položky, se zbavit.

JÁN URIGA, PWC

Stojí to peníze a zákazníci přeci stejně všechno řeší on-line a na pobočku nechodí. Bankéři naštěstí včas pochopili, že rušení poboček není tou správnou cestou. Pobočky totiž hrají i v dnešním technologicky vyspělém světě významnou roli v budování vztahů s klienty. Zůstávají nezastupitelným místem, kde dochází k osobnímu setkání s klientem, a pracovník banky má tak jedinečnou příležitost předvést deklarované hodnoty banky klientovi v praxi. Bankéři mohou navodit v klientech ty správné emoce a poznat jejich jedinečné osobní příběhy. Je však nutné, změnit systém poboček a „přestěhovat“ je do 21. století.

V současné době preferuje návštěvu pobočky před internetovým bankovníctvím pouze 20 % klientů, což je o polovinu méně, než v roce 2007. S přesunem zákazníka na internet se zároveň snižují počty uzavřených smluv na bankovního poradce. Očekávání zákazníků se ve vztahu k pobočkám vyvíjí. Při návštěvě pobočky v současné době vyžadují především osobní přístup, profesionalitu poradců, odborné poradenství na vysoké úrovni a rychlá řešení složitějších problémů. Tedy to, co jim v mnohých případech online služba nemůže poskytnout.

Podle průzkumů, které PwC globálně realizuje v oblasti retailových služeb, je zákazník stále citlivý na cenu a očekává inovace jako výsledek přirozeného vývoje vztahu s bankou. Klíčem k budování silných vztahů se zákazníci jsou v dnešní době přesná data. Úspěšné banky se vyznačují tím, že s tzv. fenoménem big data dokážou efektivně pracovat. Nabídka „neobnůvkaných kanálů“ tak není jen výsledkem všeobecného trendu, ale jde o reakci na chování spotřebitele.

KRÁTKODOBÁ ŘEŠENÍ NESTAČÍ

Uplynulých pět let hospodářského oslabení způsobilo mnoha bankám pokles zisků. Ten se snaží řešit například navyšováním cross-sellingu, zvyšováním provozní efektivity, přesunem poboček na frekventovanější místa, jako jsou nákupní centra, a zaměřením se na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Současné nastavení systému pobočkových sítí není ale dále udržitelné. Progresivní finanční instituce hledají již nyní dlouhodobá řešení,



jak celý systém přenastavit k větší efektivnosti. Klíčem je formování tzv. vícekanálové distribuce – tedy poradenství a prodeje zahrnujícího mix všech relevantních kanálů, nejen online bankovníctví či pobočkové sítě. Podstatou tohoto procesu je vhodná kombinace všech kanálů tak, aby bylo docíleno co největšího synergického efektu.

BANKA MUSÍ VYUŽÍVAT STEJNÉ KOMUNIKAČNÍ KANÁLY JAKO JEJÍ KLIENTI

Moderní spotřebitel využívá mnoho komunikačních kanálů. Tomu se musí banky přizpůsobit a nabídnout integrovaná řešení tak, aby bylo možné spotřebitele zastihnout na každém jeho kroku. Kromě zásadního digitálního kanálu budou nadále významné kanály hlasové, fyzické i osobní.

Digitální kanály zahrnují internetové bankovníctví, mobilní aplikace a využití emailu či sociálních sítí. Tyto kanály budou hrát stále významnější roli v distribučním mixu, jelikož klientům nabízejí rychlá a pohodlná řešení a nová generace zákazníků je zvyklá digitální média používat ve svém běžném životě.

Call centra a interaktivní hlasové kanály hrají důležitou roli v navazování kontaktu s klienty, kteří nemají čas nebo potřebu se fyzicky dostavit na pobočku. Nabízí určitou míru osobního přístupu na dálku, který podporuje budování kvalitních vztahů s klienty.

Mezi fyzické kanály patří především bankomaty, které jsou samozřejmě nezbytné, na druhou stranu každá banka tohoto kanálu využije rozdílně dle svého zaměření. Podstatné tedy bude určit roli, kterou budou hrát bankomaty té či oné banky a na jakých místech by měly být rozmístěny.

Potřebuje-li klient řešit zásadnější problémy či vyžaduje specifické poradenství, bude stále vyhledávat osobní služby poboček a jejich poradců. Reakcí bank na tento trend by mělo být kvalitní vybavení poboček, které zákazníkovi nabídnou relevantní služby.

DIFERENCIOVANÉ MODELÝ POBOČEK POMOHOU NAVÝŠIT ZISKOVOST

Nový systém pobočkové sítě by neměl obsahovat pouze jeden typ poboček. Efektivní bude zavedení specializovaných poboček, které budou plnit specifické potřeby klientů. To mimo jiné ovlivní jejich velikost, lokalizaci a vybavení. Mezi nové typy modelů poboček, které pomohou zvýšit spokojenost zákazníků, patří následujících pět modelů.

Samoobslužné pobočky s asistencí, určené především retailovým zákazníkům a malým podnikům budou nabízet interaktivní samoobslužné terminály, u kterých bude k dispozici asistent. Ten zákazníkům v případě potřeby poradí.

Pobočky v obchodních centrech či kancelářských budovách, které budou sloužit zaneprázdněným zákazníkům a poskytnou rychlá řešení u jednodušších služeb či problémů.

Plně vybavené pobočky nabídnou veškerý servis jak retailovým, tak firemním klientům, kteří upřednostňují osobní kontakt a dostatečné soukromí. Na rozdíl od dnešní situace bude plně vybavených poboček v budoucnu ubývat a budou se přeměňovat v ostatní (zde popsané) modely. Na druhou stranu právě díky těmto úsporám budou v rámci nového systému tyto pobočky vybaveny na vysoké technologické úrovni (využití multimédií apod.).

Pobočky komunitního typu budou poskytovat servis „šitý na míru“ lokálním potřebám. Na rozdíl od klasických poboček budou tato centra více místně zaměřená, a tím pádem budou vytvářet osobnější vztahy s klienty. Pobočky typu komunitních center mohou také podporovat místní organizace či podniky, a posilovat tak svou image v daném regionu či komunitě.

Tzv. vlajkové pobočky budou poskytovat vysoce odborné služby těm nejnáročnějším klientům. Tyto pobočky se budou zaměřovat především na poradenství a prodej produktů a jejich úkolem bude také zdůrazňovat roli banky jako profesionála a experta.

Samozřejmě ne každý z těchto modelů bude vhodný pro každou banku. Banky samy budou muset dle svého zaměření a činnosti rozhodnout o tom, který z těchto modelů je relevantní, a který nikoliv. Pokud banky dosáhnou správné kombinace typů poboček, zvýší tím spokojenost zákazníka a zároveň sníží své vlastní náklady na provoz pobočkové sítě.

STEJNĚ JAKO V JINÝCH ODVĚTVÍCH, I V BANKOVNICTVÍ BUDE KLÍČOVÉ POROZUMĚT SPOTŘEBITELI

Rozumět potřebám a chování spotřebitele se stává stále zásadnějším ve všech podnikatelských odvětvích. Ne jinak tomu je v bankovníctví, kde bude klíčové pochopit měnící se potřeby klientů konkrétní banky. Každá z bank si bude muset položit zásadní otázku: „Jaká banka jsme a jakou bankou bychom chtěli být?“

Odpověď na tuto otázku ovlivní, jaké konkrétní změny v pobočkové síti budou provedeny. Zohledněny musí být preference zákazníků, až už se týkají volby distribučního kanálu, volby produktu nebo toho, jak klienti hodnotí samoobslužné terminály a nové technologie. Nová generace zákazníků interaktivní technologie vyhledává, a lze tak předpokládat, že vybavení poboček těmito technologiemi pozitivně ovlivní klientovu spokojenost s poskytovanými službami.

Lokalizace, velikost i vybavení poboček by se mělo přizpůsobit důvodu, proč zákazník danou pobočku navštívil a jaké spektrum slu-

žeb pobočka nabízí. Jako praktický se jeví modulový design, který v případě potřeby umožní pobočku flexibilně upravovat.

V každém případě však platí, že samotný redesign pobočky nedodá automaticky přidanou hodnotu. Banka hodnotu vytvoří teprve až vhodným propojením veškerých svých kanálů a aktivit. Například jedna z rychle rostoucích bank v USA založila svou strategii na tzv. propojené zkušenosti. Jednoduše propojuje oblasti, které ovlivňují angažovanost zaměstnance s těmi, které se vážou na angažovanost klienta. Svět zaměstnance a klienta zažívá ve strukturách této banky o mnoho méně střetů, a to jak na úrovni systémů, tak na úrovni kvality a komunikace. Prvním krokem je vytvoření interní kultury banky tak, aby se lidé rychle a efektivně dokázali dostat ke klíčovým informacím a k osobám, které jsou pro cílový segment klientů rozhodující. Formou pro dosažení tohoto cíle se staly sociální platformy. Sdílením informací přes platformy interních sociálních médií se například zrychlila adaptace nových zaměstnanců, čas vyhledávání informací či identifikace správných osob, snížil se objem emailové komunikace a podobně. Výsledkem je vyšší výkonnost zaměstnanců a vyšší index spokojenosti klientů.

NOVÝ SYSTÉM PŘINESE VÝHODY BANCE I JEJÍMU ZÁKAZNÍKOVÍ

Transformace modelu pobočkové sítě nepřinese výhody pouze bance, ale také jejím klientům. Díky odlišnému zaměření jednotlivých poboček získá zákazník relevantnější servis a snadnější přístup k poradenským službám. Veškeré služby se lépe přizpůsobí podmínkám lokálního trhu a specifickým požadavkům klientů. Osobní přístup a zaměření na poradenskou službu v některých modelech poboček zvýší spokojenost a loajalitu zákazníka. Pro banky tím bude řízení vztahů se zákazníky efektivnější. Vyšších zisků bude možné dosáhnout také při správně provedeném cross-sellingu a snížení servisních nákladů, což by nový nízkonákladový systém poboček umožňoval.

Model úspěšné pobočky musí v zákazníkovi vyvolat zároveň přesvědčení i pozitivní emoce, přičemž emoce jsou v tomto vztahu silnější proměnnou. Za přesvědčením je třeba vidět kvalitní, rychlý a přesný servis, který odpovídá potřebám klienta, nikoliv potřebě zaměstnance prodat nějaký „hot product“. Emoce pak představují to, co si klient odnese jako zážitek z interakce s pracovníkem banky. Za tím se skrývají lidské vlastnosti, jako je upřímný zájem, empatie, naslouchání nebo schopnost správně položit otázku. Mnoho vzdělávacích programů má za cíl naučit zaměstnance prodejním trikům, přitom úspěšný prodej začíná od maximálního využití základních lidských vlastností. Pobočka se stává místem tvorby hodnot, ne jen oceňování určitých služeb. ●