

# ИССЛЕДОВАНИЕ

## ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

Ноябрь 2020

# СОДЕРЖАНИЕ

1

Цели, участники, подход 3

2

Ключевые Выводы по результатам исследования 4

3

Q1. Как вы оцениваете влияние на вашу организацию периода ограничений вследствие пандемии COVID-19? 9

4

Q2. На чем были сфокусированы усилия вашей организации для целей адаптации к новым условиям работы? 10

5

Q3. В каких областях работы с клиентами ваша организация столкнулась с наибольшими сложностями и каково их влияние на организацию? 11

6

Q4. С какими сложностями вы столкнулись (продолжаете сталкиваться) при переходе на удаленный (домашний) режим работы вашей организации и каково их влияние? 12

7

Q5. Какие функции вашей организации и в каком объеме были переведены на удаленный (домашний) режим работы? 13

8

Q6. Применялся ли удаленный (домашний) режим работы вашей функции до введения ограничений и в каком формате? Каковы ваши планы относительно организации рабочих мест вашей функции в будущем? 14

9

Q7. С какими сложностями вы столкнулись (продолжаете сталкиваться) при переходе на удаленный (домашний) режим работы вашей функции и каково их влияние на вашу функцию? 15

10

Q8. Оцените, какая часть сотрудников вашей организации может работать в удаленном (домашнем) режиме работы после снятия ограничений? 16

11

Q9. В каких функциях вашей организации вы видите наибольший потенциал для сохранения удаленного (домашнего) режима работы? 17

12

Q10. Какие мероприятия на ваш взгляд необходимо предпринять вашей организации для обеспечения более эффективного удаленного (домашнего) режима работы в будущем и какова их важность? 18

13

Q11. Какие изменения в области привлечения клиентов и продаж будут актуальны для вашей организации после снятия ограничений? 19

14

Q12. Какие изменения в области обслуживания клиентов на ваш взгляд будут актуальны для вашей организации после снятия ограничений? 20

15

Q13. Какие изменения вы ожидаете в структуре физических точек продаж и обслуживания (отделений/филиалов) вашей организации на горизонте 2-3 лет? 21

# ИССЛЕДОВАНИЕ АССЕНТУРЕ: ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

## «Формат удаленной работы для финансовых организаций – вынужденная временная мера или новая реальность?»

### ЦЕЛИ

Оценить влияние ограничений во время пандемии на работу организаций финансового сектора – в том числе, какие меры предприняли организации в период ограничений, каким образом организации использовали и используют удаленный режим работы сотрудников, как изменилось взаимодействие с клиентами.

Выявить ключевые зоны для внимания при планировании работы финансовых организаций после снятия ограничений – насколько устойчивыми будут изменения, какие меры необходимы компаниям для адаптации работы в новых условиях.

### ПОДХОД

Сбор информации через **опрос участников в формате офлайн-анкетирования** и проведение индивидуальных интервью с получением комментариев.

### УЧАСТНИКИ

Для участия в исследовании были вовлечены руководители **крупнейших российских банков и страховых компаний**.

Состав участников опроса - Руководители высшего уровня ИТ, операционных и бизнес-направлений (CIO / CDO, COO, CEO) и руководители сопоставимого уровня.

Всего в исследовании приняло участие 14 финансовых организаций, из них:

- Банки – 79%
- Страховые компании – 21%

#### Классификация банков-участников по величине активов на 01.01.2020:

- ТОП 5 – 18%
- ТОП 6-10 – 18%
- ТОП 11-20 – 18%
- ТОП 21-100 – 46%

#### Классификация банков-участников в зависимости от бизнес-модели:

- Традиционные банки (с отделениями) – 82%
- Цифровые банки (без отделений) – 18%

#### Классификация страховых компаний-участников по величине страховых сборов за 2019 год:

- ТОП 5 – 33,3%
- ТОП 6-10 – 33,3%
- ТОП 11-20 – 33,3%

# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ (1/6)

## 1 Лучше, чем ожидалось

Среди респондентов **не оказалось** тех, кто оценил бы влияние периода ограничений на их организацию как **полностью негативное**. Лишь **меньше 30%** участников указало, что влияние было **скорее негативным**. И напротив, **50% всех респондентов** оценили влияние пандемии на их организации как **скорее положительное или положительное**.



### Комментарии Егора Викторова

К счастью, пока мы не наблюдаем драматических негативных изменений в финансовом секторе в виду пандемии. Наоборот, российский финансовый рынок оказался неплохо подготовлен к этому непростому периоду и большая часть респондентов и игроков финансового рынка отмечает положительное влияние текущего кризиса на их организации. Положительную оценку действиям российского финансового сектора дали и российские потребители. Согласно глобальному исследованию Accenture, охватившее 19 стран, включая Россию, российские потребители позитивно оценили реакцию банков на COVID-19 - 63% респондентов считают, что банковский сектор оказался готовым к новым условиям, вызванным пандемией и кризисом, и только 17% отозвались о реакции банков негативно. При этом потребители в России оценили готовность банковского сектора выше многих других индустрий, например таких как рестораны (53%), государственные органы (51%), производители продуктов (59%). Более того по сравнению с другими рынками, российский банковский сектор получил лучшие оценки, чем банковские сектора большинства других стран, например: Франция (45%), Германия (45%), Испания (46%), при этом общий средний уровень по результатам опроса составил 54%.

Вместе с тем текущий кризис обнажил и узкие места в работе компаний. К примеру, 70% участников нашего исследования, отметило, что одной из актуальных проблем, снижающей эффективность организаций по время периода ограничений, является необходимость документального оформления сделок и операций с клиентами, а также бумажный документооборот, принятый в компаниях. В связи с чем, для некоторых крупных игроков текущая ситуация стала дополнительным драйвером для реализации соответствующих инициатив по снижению объема печати. Безусловно массовый переход клиентов в онлайн также заставил участников усилить фокус на развитии удаленных каналов продаж и обслуживания клиентов. С учетом того, что пандемия становится катализатором формирования новых привычек у потребителей, для финансовых игроков критически важно соответствовать этим изменениям и поддерживать клиентский опыт на высоком уровне, а не просто оцифровывать процессы. Те, кто смогут добиться этого, смогут сохранить лояльность клиентов.



«Любой кризис – катализатор изменений. И многое из того, что принёс COVID-19, как ни странно, пошло на пользу. Выросла культура цифрового общения внутри Компании. Этому поспособствовали ранее внедрённые collaboration tools, корпоративные мессенджеры, организация работы распределённых команд и повышенное внимание к вопросам безопасности. Усилилась цифровизация взаимодействия с клиентами. При этом расходы на удаленный доступ вполне компенсируются экономией на аренде офисов.

В целом, индустрия получила определённую экономию в период пандемии. Сейчас важно правильно этой экономией распорядиться. Очевидно, делая акцент на развитии цифровых каналов. При этом важно понимать, куда именно в цифре надо двигаться, какой будет эффект и что позволит выиграть конкурентную борьбу. Не должно быть цифры ради цифры»

**Клепиков Алексей Сергеевич,**  
вице-президент по информационным технологиям СПАО «Ингосстрах»

«За последние годы практически все банки внедрили технологии и системы, которые позволяют организовать полностью удаленную работу сотрудников. Но не было решающего события, которое бы перевело эти технологии в режим активного повседневного использования в качестве основополагающих при организации работы.

Коронавирус придал колоссальное ускорение всем процессам: мы действительно совершили своего рода фазовый скачок в нашей способности одновременно и предоставлять удаленно услуги нашим клиентам, и полностью дистанционно взаимодействовать как команда»

**Назипов Дмитрий Айратович,**  
вице-президент по информационным технологиям ГПБ

# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ (2/6)

## 2 Пандемия обострила важность «цифры»

Согласно опросу во время действия периода ограничений **более 70%** традиционных банков и страховых компаний испытывали сложности с привлечением клиентов, в связи с чем их основные усилия в период ограничений были сосредоточены на **переводе продуктов в цифровой формат, на изменении подходов к продвижению продуктов и сервисов, а также развитию удаленных каналов обслуживания клиентов.**

Также с целью дальнейшего привлечения клиентов и повышения продаж **более 50%** традиционных банков отметило **важным развитие дата-центричного подхода** при работе с клиентами и **подготовку персонализированных предложений клиентам.**



### “ Комментарии Павла Родыгина

Цифровые финансовые сервисы уже давно стали нормой жизни. Мы видим как банковские продукты начинают встраиваться в потребительские экосистемы – в покупку электроники онлайн, в заказ билетов в кино, в подбор и покупку недвижимости или авто. Это позволяет существенно расширить воронку продаж и оптимизировать стоимость привлечения клиента. COVID-19 только ускорил этот процесс вместе с миграцией в цифру других индустрий. Результаты исследования показывают, что большая часть проблем в цифровых сервисах банков были связаны как раз с привлечением и удержанием клиентов – если традиционные игроки будут просто продолжать выводить продукты в цифру, не задумываясь об эффективности привлечения клиентов, им будет все сложнее сохранять и наращивать клиентскую базу. Вместе с тем в виду сложности финансовых продуктов модели 100% самообслуживания в цифре пока не работают. Клиентам требуется взаимодействие с компанией и консультация по сложным вопросам, даже при выборе и покупке финансового продукта онлайн. Поэтому с целью сохранения юнит-экономики важно переводить наиболее частотные вопросы на голосовых помощников и чат-ботов. Мы видим, что все больше и больше традиционных игроков начинают использовать такие технологии в своих сервисах.

### “ Комментарии Ларисы Мальковой

Закономерно, что многие участники опроса отметили важность развития удаленных каналов продаж и обслуживания, но не просто как возможности дотянуться до клиента дистанционно, а делать это повысив шансы на продажу или удержание клиента в условиях ужесточившейся конкуренции с одной стороны и падающих реально располагаемых доходов как населения, так и бизнеса с другой, т.е. максимально используя возможности дата-центричного подхода, персонализации и возможностей цифрового маркетинга.

Нарастить клиентскую базу за счет внедрения цифрового «онбординга» и привлекательной процентной ставки безусловно можно и очень серьезно, но это еще полдела, ведь настоящая лояльность начинается тогда, когда клиент начинает рассматривать вас как банк на «каждый день» и активно осуществлять транзакции, когда карта банка становится «первой в кошельке». Для решения этой задачи, чтобы понять как, когда и где стимулировать и мотивировать клиента нужно много о нем знать, быть релевантным и уметь обращаться к нему с правильной тональностью и персонализированным продуктовым предложением в zero moment of truth. И тут в полный рост встает необходимость внедрения дата-центричных подходов, когда только соц-дем профиля и знания об уровне доходов клиента уже недостаточно, благо что «цифра» дает возможности собрать и узнать клиента намного лучше и не только за счет собственных данных, но и данных партнеров – маркетплейсов, агрегаторов, участников экосистемы, операторов фискальных данных и т.д. Безусловно это требует серьезного развития и инвестиций в соответствующие компетенции как технологические, так и человеческие и в целом, изменения, культуры работы с данными в организации.

«Я бы не сказал, что ограничения из-за COVID-19 породили какие-то серьезные препятствия для оказания банковских услуг. Практически все банки долгие годы строили дистанционные каналы и сети устройств самообслуживания, которые в период пандемии стали фантастически востребованными. И подавляющее большинство клиентов, которые раньше посещали отделения, перешли на обслуживание через Интернет-банк и приложение.

У нас технологическая трансформация началась два с половиной года назад, и описанные события еще более укрепили нашу веру в то, что дистанционные каналы надо развивать как можно оперативнее»

Назипов Дмитрий Айратович,  
вице-президент по информационным технологиям ГПБ



# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ (3/6)

## 3 Компании не готовы расстаться с традиционными отделениями

Несмотря на явный акцент компаний на развитие цифровых сервисов продаж и обслуживания, **50% участников опроса не видят целесообразности** каким-то образом **пересматривать роль физических отделений или менять их формат** на горизонте нескольких лет. При этом **более 40%** участников отметили, что **возможно сокращение количества физических точек продаж** в их организациях **или появление новых форматов** физических точек (киоски, точки самообслуживания и т.д.).



Комментарии Павла Родыгина

Пандемия COVID-19 пока не повлияла на видение целевых форматов физической сети – пока никто не спешит перестраивать отделения ввиду того, что это долгий и дорогой процесс, который может не окупиться, если мы на горизонте года-двух вернемся в привычный режим работы и перемещения по физическим пространствам. На текущий момент мы не видим примеров организаций ни на российском, ни на глобальном рынках, которые решились бы на изменение форматов отделений. Однако пандемия ускорила один из основных механизмов, влияющих на переосмысление формата своих отделений финансовыми организациями по всему миру – цифровизацию рутинных финансовых операций. С ростом доли безналичных платежей, открытия и закрытия счетов, получения кредитов онлайн, финансовые организации неизбежно сталкиваются с падением трафика в отделениях. Естественной первой реакцией является сокращение количества отделений вслед за снижающейся посещаемостью, чтобы поддержать эффективность канала. При этом, на практике, такие действия не приносят желаемого эффекта – ведь вслед за цифровизацией рутины меняются и задачи, с которыми клиент приходит в отделение. Акцент обслуживания все больше смещается на консультирование клиента, обучение работы с цифровыми каналами, создание имиджа бренда, нежели на операционное обслуживание. Наш глобальный опыт подсказывает, что простых и универсальных рецептов в части форматов физической сети нет. Наиболее успешные глобальные кейсы говорят о том, что для максимальной отдачи от канала, отделения должны отличаться по формату даже в рамках одной финансовой организации, например: флагманские отделения, лаунджи, отделения самообслуживания, быстровозводимые под определенную задачу отделения и т.д. Только комплексно спроектированная программа реформации отделений, привязанная к общей бизнес-стратегии компании и цифровой стратегии, сможет принести финансовым организациям значимый бизнес-эффект от физического канала – увеличение продаж до 30%, миграция в цифровые каналы до 30% в год, существенное повышение NPS и эффективное сокращение физической сети по занимаемой площади – до 30%.



За время массовой самоизоляции мы скорректировали программу расширения сети: мы планируем открыть до конца года не сотню ДО, как предполагалось изначально, а 48. Львиная доля из них должна появиться в Москве. Кроме того, планируется покрыть оставшиеся районы Санкт-Петербурга и крупные города-миллионники. Приоритет – за открытием точек продаж, которые располагаются в местах с хорошей проходимостью. Пока все равно большая часть клиентов предпочитает обслуживаться в офисах.

Если говорить в целом про рынок, то ни у одного банка уже нет и, по всей видимости, не будет масштабных программ развития филиальной сети. Скорее всего, количество офисов останется относительно стабильным с выраженной тенденцией к сокращению.

Необходимость в офисах как мест для консультаций населения скорее всего останется. Ведь всегда есть сложные кейсы, например, связанные с розничным кредитованием, которые можно решить пока только при личном визите. Большинство операций, в первую очередь, платежи и переводы будут осуществляться через каналы ДБО. Потребительское кредитование также стремительно цифровизируется. ГПБ идет в ногу со временем и стремится к цифровизации даже такого сложного продукта, как ипотека. По всей видимости также сохранится формат посещения офиса в момент личной идентификации клиента для onboarding. Поэтому офис будущего - один-два консультанта и банкомат с cash-in

Назипов Дмитрий Айратович,  
вице-президент по информационным технологиям ГПБ



# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ (4/6)

## 4 «Удаленка» – новая реальность, но не для всех

71% всех респондентов указали, что в будущем планируют так или иначе перевести часть персонала на удаленную работу. При этом, наименьшим потенциалом для удаленного режима обладают функции, требующее face-to-face общения с клиентами или сотрудниками, например, такие функции как функции HR, функции продаж и взаимодействия с розничными и корпоративными клиентами. С этим согласилось 50% всех участников.



Комментарии Андрея Скорочкина

Понятно, что во время самоизоляции перевод на удаленный формат стал вынужденной мерой, осуществленной в «пожарном режиме». И, несмотря на показанную эффективность на пике, все же, полноценно не смог заменить стандартный, офисный формат. Постепенно начали появляться и накапливаться вопросы, связанные с эффективностью взаимодействия удаленных команд, управления распределенными процессами, начала падать мотивация и вовлеченность сотрудников. Стало очевидно, что нельзя просто взять офлайн процессы, организационную структуру, технологии и перенести их в онлайн, без изменений.

Вместе с тем, нельзя не отметить, что вынужденный эксперимент по переходу «на удаленку» показал отличные результаты и позволил на практике проверить возможность переноса части операций в удаленный формат и подтвердить их эффективность. Теперь вопрос состоит в том, какие конкретно операции могут быть перенесены в удаленный формат без потери эффективности и как это сделать – с технической, процессной и культурологической точки зрения. Ответ для каждого бизнеса будет свой, вряд ли можно говорить о шаблонных решениях. Важно выстроить оптимальную бизнес-конфигурацию, расставить приоритеты: какие функции и операции можно эффективно выполнять удаленно, а где лучше все же работать из офиса. Эффективная организация удаленного офиса – это не простой перенос обычных бизнес-операций в онлайн. Это отдельный бизнес-формат, требующий своих индивидуальных решений во всех областях: от процессов и организационных структур до технологических решений.



«В нашем банке в настоящее время в офисы выведены только сотрудники фронта, работающие с клиентами, и сотрудники, исполняющие крайне ответственные и риск-ориентированные функции, например, расчеты в расчетной системе банка России. Все остальные сотрудники работают удаленно. Например, в ИТ дистанционно работает 98% сотрудников.

В настоящее время мы прорабатываем форматы работы после проведения массовой вакцинации и отмены коронавирусных ограничений, и наша работа, по всей видимости, будет построена на совмещении домашнего и офисного режимов. Мы предполагаем, что 10% наших ИТ-сотрудников будут работать на full-time в офисе. Это определяется не производственной необходимостью, а в большей степени индивидуальными жилищными условиями сотрудников (маленькие квартиры, дети, шум и прочими факторами). Еще 20% сотрудников будут в основном работать дома, возможно, даже находясь в других городах. И остальные 70% будут работать в гибком режиме присутствия в офисе, начиная от нескольких часов в неделю и заканчивая 2-3 днями в неделю.

Из 1,5 тысяч сотрудников контакт-центра более 80% продолжают работу из дома. Что касается андеррайтеров, оценивающих кредитные заявки, то пропорция еще более радикальная. Уже сейчас практически 100% розничных андеррайтеров работает из дома. Потому что розничное кредитование – абсолютно формализованный и хорошо управляемый процесс с точки зрения разграничения функций и управления рисками. Среди сотрудников обеспечивающих функций от 60 до 80% сотрудников останутся на надомном или смешанном режимах. По бэк-офису в целом – 80%. Таким образом, лично присутствовать в офисе потребуется только сотрудникам, функционал которых имеет признаки mission-critical, с конфликтными ролями и пр.

Назипов Дмитрий Айратович,  
вице-президент по информационным технологиям ГПБ



# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ (5/6)

## 5 Имеются сложности в эффективной удаленной работе сотрудников

Основные сложности, которые испытывали респонденты при организации удаленной работы были в **управлении эффективностью работы сотрудников, в обеспечении удаленных рабочих мест, а также в постановке задач и организации работы команд**. 43% респондентов отметили, что ранее для выполнения их функций не применялся удаленный режим работы, что может объяснять указанные сложности.



Комментарии Андрея Скорочкина

Удаленный режим работы и онлайн-взаимодействие требуют супермобилизации: людям приходится каждый день мотивировать себя, чтобы не терять продуктивности. По прошествии «экстремума» неизбежно снижается мотивация, чувство команды, принадлежности к организации. Растет уровень неуверенности и чувство оторванности, снижается лояльность. С точки зрения управления персоналом, организациям придется разработать формальные показатели эффективности и гораздо более объективный процесс оценки, чем это принято для «обычных» офисных работников: это позволит выстраивать карьерные пути удаленных и «гибких» сотрудников наравне с офисными работниками, лучше интегрировать их в организацию. Кроме того, для топ-менеджеров и руководителей среднего звена нужно проработать технологии лидерства и методики поддержания командного духа.

Критическим фактором успеха является также наличие специфических ИТ-решений и соответствующей технической инфраструктуры. Например, платформа для коммуникаций должна поддерживать не только видеозвонки, но и групповые обсуждения, семинары с возможностью модерации и работы в группах, совместную работу над документами, в некоторых случаях, контроль рабочего времени и другие функции. Также удаленным сотрудникам должны быть обеспечены устойчивые каналы связи необходимой пропускной способности, вся необходимая ИТ-инфраструктура для удаленного рабочего места. Наконец, при организации удаленной работы не стоит забывать о вопросах кибербезопасности, защите коммерческой и личной информации, стабильности функционирования автоматизированных систем.

«Мне неизвестно ни одного случая в Банке, когда бы эффективность заметным образом пострадала. Это касается и формализованных процессов (обработка документов, проведение платежей, выдача кредитов), и работы с персоналом (найм сотрудников, обучение, тим-билдинг).

Конечно, иногда важно почувствовать «плечо друга», в конце концов, просто пообщаться по душам, но мы и здесь нашли выход - проводим неформальные «вечеринки» по видео-конференц-связи. Недавно в формате ВКС мы провели День айтишника: показали презентации, рассказали о трендах и направлениях развития ИТ. Собралось порядка 1 200 человек. А потом была неформальная часть на 300 человек - коллективное приготовление итальянской пасты из заранее доставленных комплектов с продуктами. Это было уникальное коллективное действие, которое, очевидно, вряд ли можно было реализовать в доковидную эпоху. Каждое время порождает свои формы человеческого общения

Назипов Дмитрий Айратович,  
вице-президент по информационным технологиям ГПБ



«Объективно, рабочее время увеличилось, как минимум потому, что не требуется ездить до офиса. Казалось бы, это должно быть хорошо для компании, но есть и обратная сторона – ухудшился work/life balance. Работать из дома не так просто: у многих нет личного компьютера и персонального рабочего места. Онлайн-школы, уход за младшими детьми в параллель с онлайн-работой – непростое испытание. В результате: эффективность снижается, происходит расфокусировка. Не хватает small talks и socializing, а это важный элемент корпоративной культуры»

Клепиков Алексей Сергеевич,  
вице-президент по информационным технологиям СПАО «Ингосстрах»





# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫВОДЫ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ (6/6)

## 6 Цифровые банки проще пережили самоизоляцию

Наиболее подготовленными к периоду ограничений, как и ожидалось, оказались **цифровые банки**, чья бизнес-модель предусматривает максимальную цифровизацию всех сервисов и продуктов и отсутствие отделений. В связи с этим, данная категория банков **практически не испытывала каких-либо существенных сложностей**, связанных с продажами и обслуживанием клиентов в период действия ограничений.

Несмотря на наличие более развитых инструментов цифровых продаж и обслуживания клиентов, цифровые банки считают необходимым **дальнейшее развитие цифровых сервисов, развитие дата-центричного подхода к предложениям, а также усиление компетенций в цифровом маркетинге.**



Комментарии Андрея Скорочкина

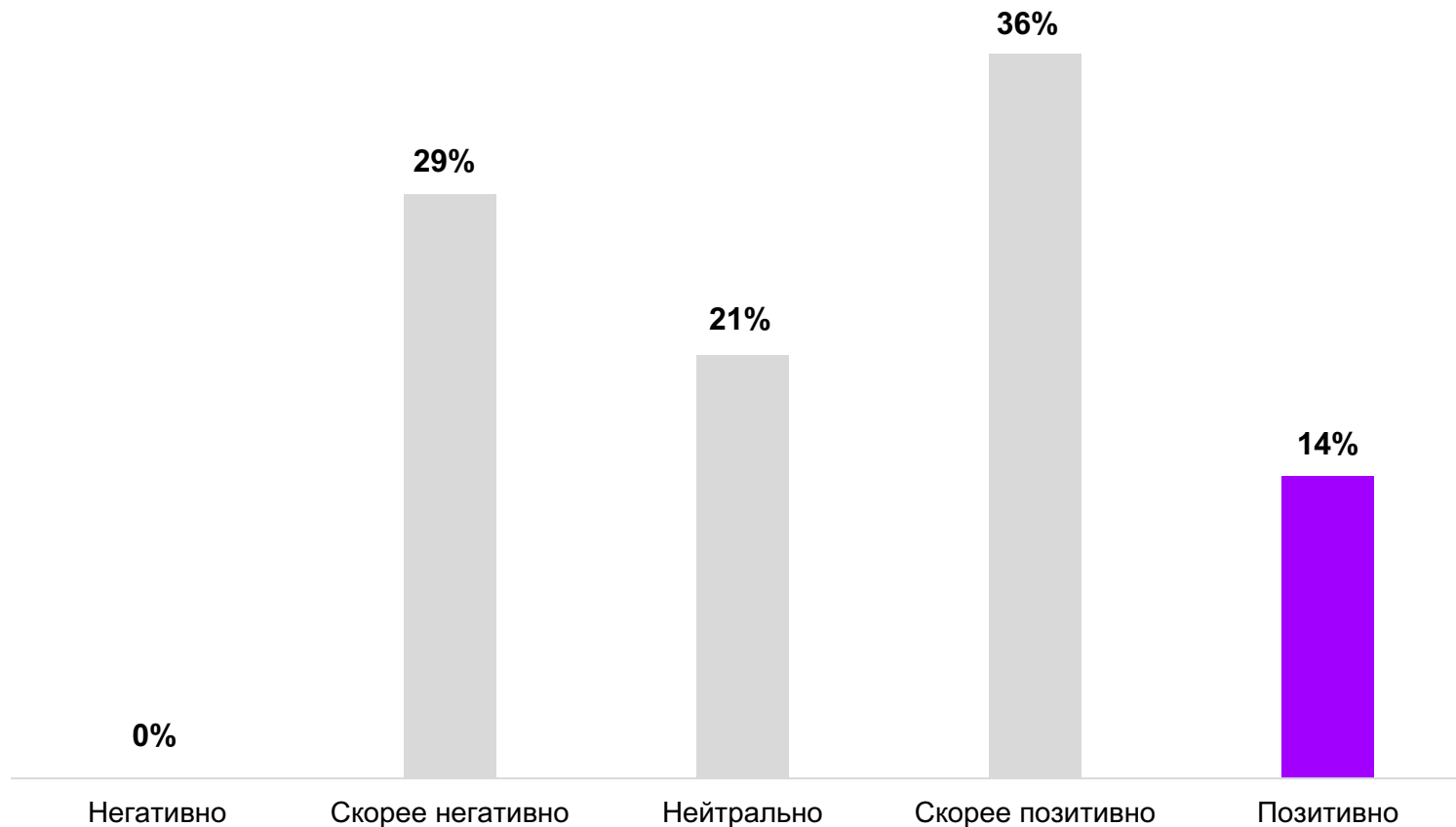
В целом, урок пандемии показал, что организации с более высоким уровнем цифровой зрелости и гибкими моделями управления, показали более высокую устойчивость и эффективность по сравнению с «традиционными» моделями. Вместе с тем, цифра, сама по себе, не является панацеей. Скорее речь идет о необходимости бизнес-трансформации, создании организации на основе принципов гибкости и адаптивности, где основным фактором успеха является скорость реакции и трансформации под потребности клиента.

В этом смысле симбиоз цифровых решений, новых архитектурных подходов (гибридная микросервисная архитектура, принцип «живых систем»), гибких моделей управления бизнесом позволяют сформировать оптимальную конфигурацию средств для достижения устойчивого конкурентного преимущества и эффективной работы бизнеса в условиях неопределенности и волатильности.



# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

Q1. Как вы оцениваете влияние на вашу организацию периода ограничений вследствие пандемии COVID-19?



## Комментарии

Среди респондентов **не оказалось** тех, кто оценил бы влияние периода ограничений как **негативное**. **50% респондентов** находят положительным влияние периода ограничений на деятельность их организаций, **оставшиеся 50%** респондентов оценивают влияние как **нейтральное** или **скорее негативное**.

**65% банков** согласились с тем, что период ограничений **позитивно** сказался на их организации.

**100% страховых компаний** оценивают влияние периода ограничений либо **«нейтрально»**, либо **«скорее негативно»**.

# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

## Q2. На чем были сфокусированы усилия вашей организации для целей адаптации к новым условиям работы?



■ Не было фокуса, не предпринимали никаких усилий
 ■ Низкая значимость
 ■ Средняя значимость
 ■ Скорее высокая значимость
 ■ Высокая значимость, много усилий на проведение мероприятий



### Комментарии

В период ограничений усилия организаций в основном были сосредоточены на изменении **подходов к продвижению продуктов и сервисов, переводу продаж в цифровой формат и развитию удаленных каналов обслуживания**. Немаловажным для участников оказался и **фокус на изменение подхода к управлению рисками**.

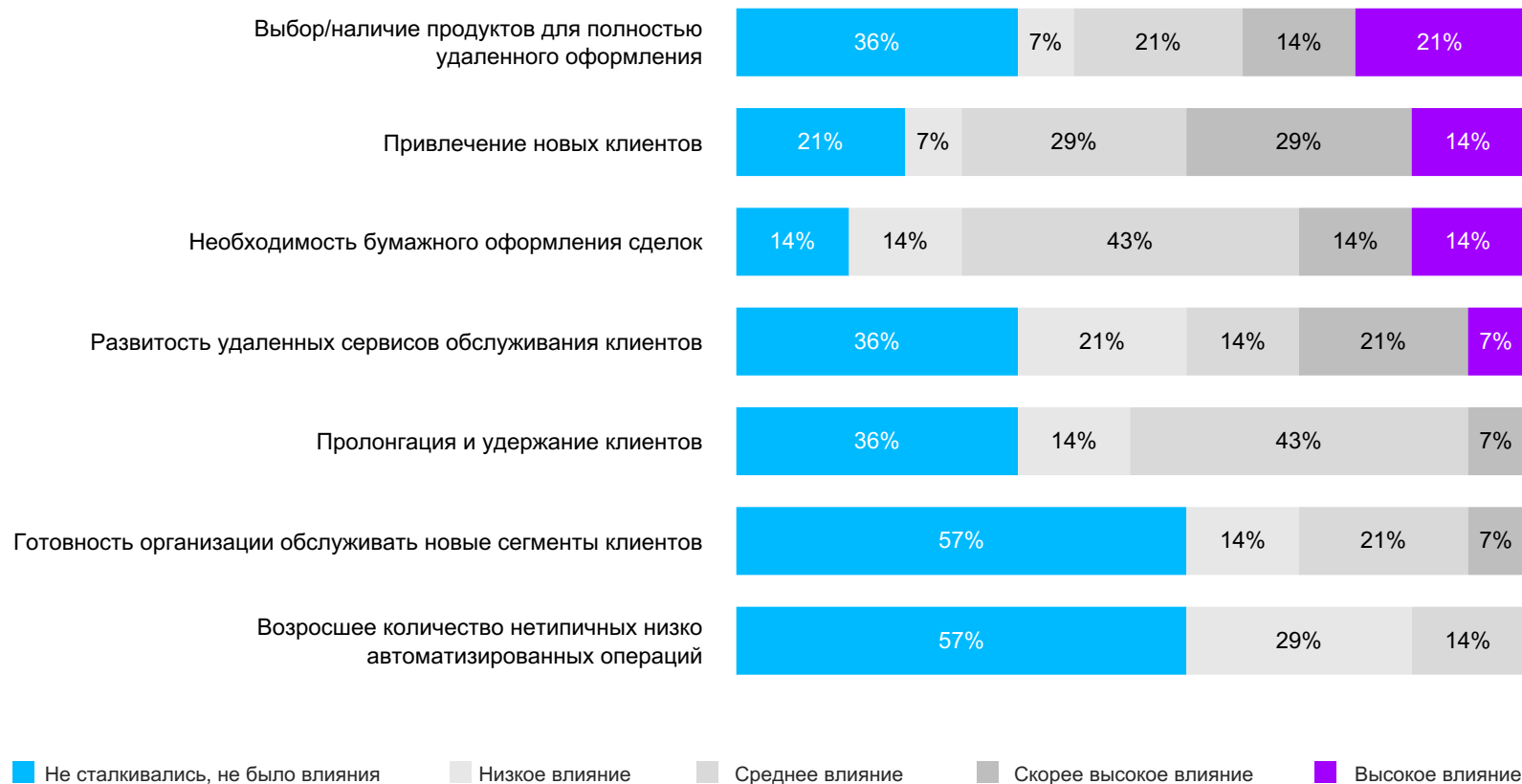
Для **цифровых банков** фокус усилий в большей степени был **на изменении подхода к управлению рисками**, чем на развитии каналов обслуживания и изменении подходов к продвижению продуктов и сервисов.

Для **страховых компаний** общей сферой усилий было развитие **удаленных каналов обслуживания клиентов**.

Для большинства участников опроса усилия, связанные с оптимизацией персонала и фонда оплаты труда во время ограничений, являлись наименее приоритетными. При этом до конца года возможно усиление фокуса в связи с необходимостью оптимизации расходов компаний.

# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

**Q3. В каких областях работы с клиентами ваша организация столкнулась с наибольшими сложностями и каково их влияние на организацию?**



## Комментарии

Для большинства участников опроса основными сложностями в области работы с клиентами в период ограничений были **выбор/наличие продуктов для полностью удаленного оформления, сложности в привлечении новых клиентов и необходимость бумажного оформления сделок.**

Для **традиционных банков** ключевой из сложностей, оказывающей значимое влияние на их деятельность, была проблема **выбора/наличия продуктов для полностью удаленного оформления.**

При этом **цифровые банки практически не испытывали** никаких из указанных **сложностей** ввиду особенностей их бизнес-моделей.

Для **страховых организаций** также одной из сложностей, оказывающей значительное влияние, оказалась **проблема пролонгации и удержания клиентов**, что может объясняться общим снижением спроса на страховые продукты в период ограничений.

# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

## Q4. С какими сложностями вы столкнулись (продолжаете сталкиваться) при переходе на удаленный (домашний) режим работы вашей организации и каково их влияние?



### Комментарии

Для **35% участников** опроса одной из **основных сложностей**, с которой они столкнулись, является отсутствие **удаленных процессов привлечения клиентов и продажи продуктов**.

Значительными проблемами, с которыми столкнулась большая часть участников, оказались **отсутствие эффективных способов обслуживания клиентов, необходимость бумажного документооборота и отсутствие культуры удаленной работы**.

При этом **отсутствие культуры удаленной работы** оказывало влияние выше низкого для **100% банков из категории Топ 10**.

**Цифровые банки** практически **не испытывали никакие из указанных сложностей**, что объясняется особенностью их бизнес-моделей.

# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

## Q5. Какие функции вашей организации и в каком объеме были переведены на удаленный (домашний) режим работы?



### Комментарии

Функция **HR** оказалась функцией **наиболее переведенной** на удаленный (домашний) режим работы.

**Среди лидеров** по переводу на удаленный (домашний) режим работы также **находятся функции финансов, ИТ-разработки, обслуживания корпоративных клиентов.**

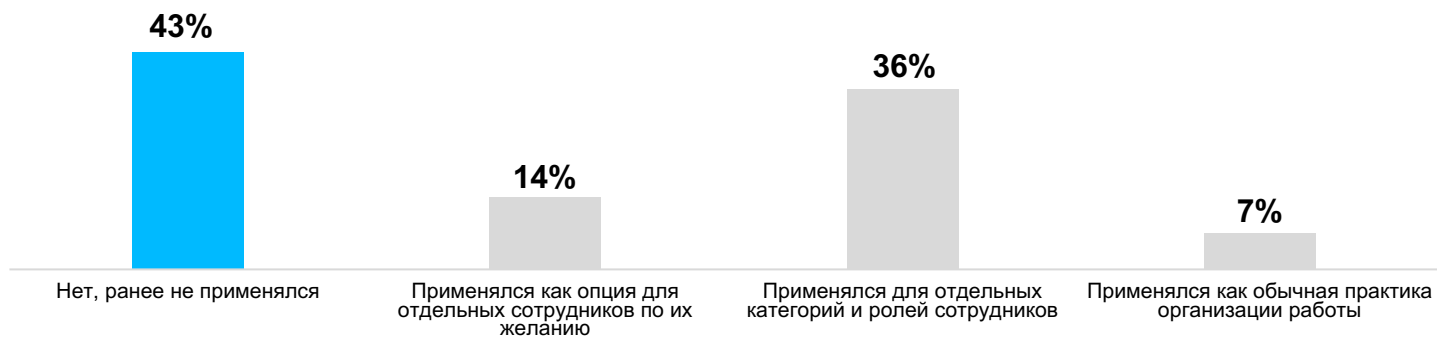
Также среди лидеров оказалась функция **по развитию бизнеса** (разработка продуктов, проектный офис, стратегическое планирование).

Продажи и **взаимодействие с розничными клиентами - функция, наименее переведенная** на удаленный режим работы. Так **55% традиционных банков** отметили, что данная функция была переведена на удаленный режим работы **в объеме менее 40%**.

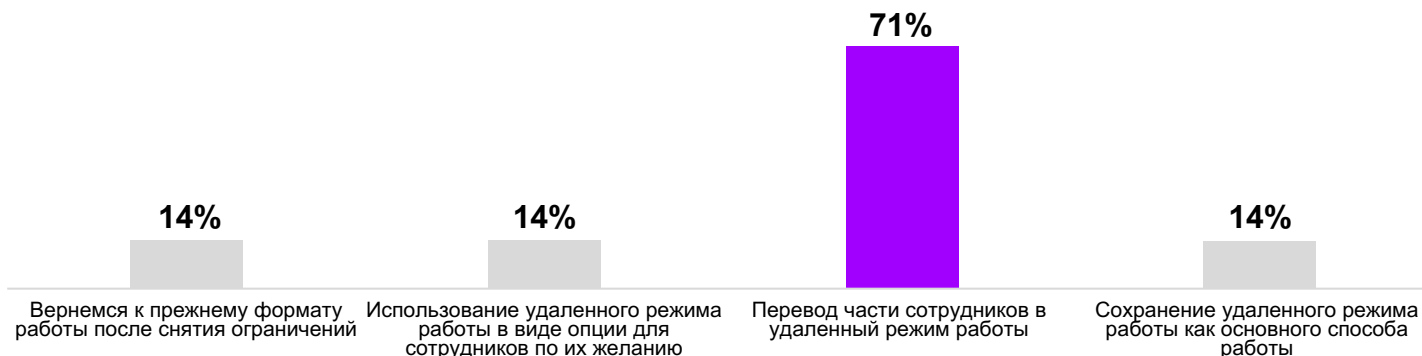


# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

**Q6.1 Применялся ли удаленный (домашний) режим работы вашей функции до введения ограничений и в каком формате?**



**Q6.2 Каковы ваши планы относительно организации рабочих мест вашей функции в будущем?**



## Комментарии

55% традиционных банков и 33% страховых компаний отметили, что по функциям респондентов **не применялся какой-либо формат удаленной работы до введения периода ограничений.**

При этом **100% цифровых банков** отметили, что **удаленный режим применялся либо как обычная практика, либо как опция для отдельных сотрудников по их желанию.**

В будущем **большая часть участников** планирует осуществить **перевод части сотрудников на удаленный режим работы.**

# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

**Q7. С какими сложностями вы столкнулись (продолжаете сталкиваться) при переходе на удаленный (домашний) режим работы вашей функции и каково их влияние на вашу функцию?**



## Комментарии

Главные сложности в работе функций при переходе на удаленный режим работы основная часть респондентов испытывала в **управлении эффективностью работы сотрудников, в обеспечении рабочих мест, а также в постановке задач и организации работы команд.**

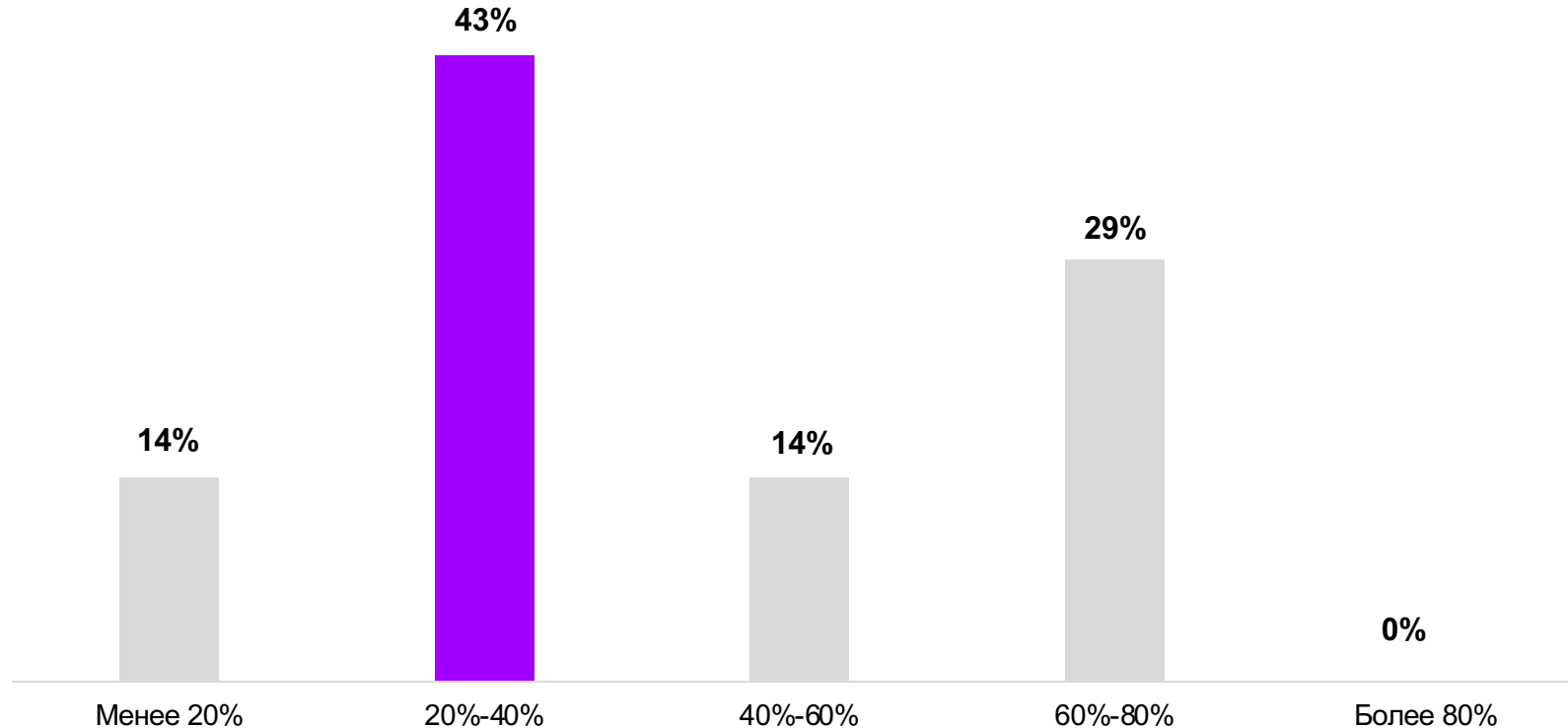
При этом для традиционных банков **основной сложностью** стало **обеспечение удаленных рабочих мест** – так отметило **55% участников**, а для страховых компаний **управление эффективностью работы сотрудников** – **100% ответов** участников опроса.

Цифровые банки в целом отметили **отсутствие каких-либо проблем** при работе функций на удаленном режиме работы, за исключением отдельных сложностей в **управлении эффективностью работы сотрудников** и в **постановке задач и организации работы команд.**



# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

Q8. Оцените, какая часть сотрудников вашей организации может работать в удаленном (домашнем) режиме работы после снятия ограничений?



## Комментарии

Несмотря на то, что во время действия ограничений у **93% респондентов** доля сотрудников, переведенных на удаленный режим работы, **превышала 60%**, то после снятия ограничений только **29%** оценили возможность сохранения удаленного режима в таком объеме.

При этом **55% всех банков** считают, что **оптимальной долей сотрудников**, работающих в удаленном режиме после снятия ограничений, является **диапазон 20%-40%**.

В отличие от банков **67% опрошенных страховых компаний** считают, что оптимальная **доля сотрудников, работающих в удаленном режиме, находится в диапазоне 60%-80%**.

# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА



## Q9. В каких функциях вашей организации вы видите наибольший потенциал для сохранения удаленного (домашнего) режима работы?

### Комментарии

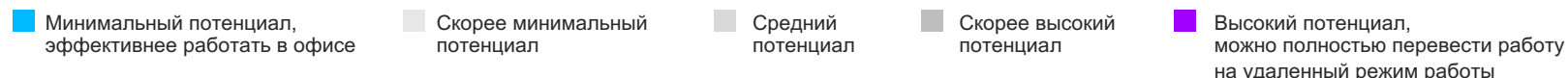
Наименьшим потенциалом для сохранения удаленного режима работы по мнению 57% респондентов являются **продажи и взаимодействие с розничными клиентами**. Исключением в этом случае не стали и представители цифровых банков.

Наибольшим потенциалом для сохранения удаленного режима работы обладают **функции по дистанционному обслуживанию и поддержке корпоративных клиентов, ИТ-разработке, функции финансов и учета**.

Для более чем 90% традиционных банков наибольший потенциал в сохранении удаленного режима имеет **дистанционное обслуживание и поддержка как розничных, так и корпоративных клиентов**. При этом около 45% традиционных банков отметили, что **продажи и взаимодействие с клиентами** в свою очередь обладают **минимальным потенциалом** для удаленного режима работы.

В отличие от традиционных банков **цифровые банки готовы к большей гибкости**, в связи с чем практически **все приведенные функции** по их мнению обладают **средним и высоким потенциалом к сохранению удаленного режима** работы за исключением функций продаж и взаимодействия с розничными клиентами, где некоторые представители указали минимальный потенциал.

Как и в случае с традиционными банками, **100% страховых компаний указали, что функции продаж и взаимодействия с розничными клиентами обладают наименьшим потенциалом**. Среди функций с наименьшим потенциалом находятся также продажи и взаимодействие с корпоративными клиентами, дистанционная поддержка розничных клиентов и HR. При этом в отличие от традиционных банков **все остальные функции** по мнению страховых компаний **обладают средним и высоким потенциалом**.



# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

**Q10. Какие мероприятия на ваш взгляд необходимо предпринять вашей организации для обеспечения более эффективного удаленного (домашнего) режима работы в будущем и какова их важность?**



■ Не важно, либо неактуально т.к. организация уже провела мероприятия
 ■ Скорее не важно
 ■ Средняя важность
 ■ Скорее важно
 ■ Очень важно ввиду критического влияния на бизнес организации



## Комментарии

Наиболее важными мероприятиями для повышения эффективности удаленного режима работы по мнению участников опроса являются **развитие форматов удаленного обслуживания клиентов, отказ от бумажного документооборота, а также изменения процессов привлечения клиентов и продажи продуктов**. При этом **отказ от бумажного документооборота** является важным мероприятием, актуальным практически для более чем **80%** участников опроса.

Наиболее существенный вклад в такую оценку внесли **традиционные банки**, где более **80%** участников отметили **важность** указанных выше мероприятий. При этом **наименее важными** мероприятиями являются мероприятия по **повышению доступности к ключевым системам и обеспечению непрерывности работы ключевых систем и объектов ИТ-инфраструктуры**. Так ответило около **45%** традиционных банков.

**Цифровые банки** определили для себя **наиболее важными** мероприятия по **повышению эффективности управления сотрудниками и внедрению эффективных инструментов взаимодействия сотрудников**.

**Страховые компании** оказались **солидарными с традиционными банками**, где большинство участников отметили аналогичные наиболее важные и аналогичные наименее важные мероприятия.

# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

**Q11. Какие изменения в области привлечения клиентов и продаж будут актуальны для вашей организации после снятия ограничений?**



## Комментарии

**Наиболее актуальным** изменением в области привлечения клиентов и продаж **65% участников** опроса отметили **развитие цифровых сервисов**.

**Традиционные банки** помимо развития цифровых сервисов отметили, что для них также **актуальными** изменениями является **развитие дата-центричного подхода и персонализация предложений**. Так ответили **56%** участников. При этом не менее важными остаются и **развитие компетенций в области цифрового маркетинга**, и **пересмотр приоритетов развития цифровых каналов продаж**. Так ответили **89%** и **78%** респондентов соответственно. При этом традиционные банки в большей степени считают **неактуальными изменения, связанные с изменением роли/форматов отделений и изменения по смещению фокуса на новые клиентские сегменты: 44% и 56%** опрошенных участников опроса соответственно.

**Цифровые банки** считают также **актуальным развитие цифровых сервисов, развитие дата-центричного подхода к предложениям, усиление компетенций в цифровом маркетинге**.

**Страховые компании** следуют трендам традиционных банков в развитии цифровых сервисов, развитию компетенций в цифровом маркетинге и пересмотре приоритетов в развитии цифровых каналов. Однако в отличие от традиционных банков они **считают актуальным пересмотр продуктовой линейки и смещение фокуса на новые клиентские сегменты**. Это отметили более **60%** всех опрошенных страховых компаний. При этом развитие дата-центричного подхода в предложениях и изменение роли/форматов отделений являются **наименее актуальными** изменениями для более чем **60%** страховых компаний.

# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

## Q12. Какие изменения в области обслуживания клиентов на ваш взгляд будут актуальны для вашей организации после снятия ограничений?



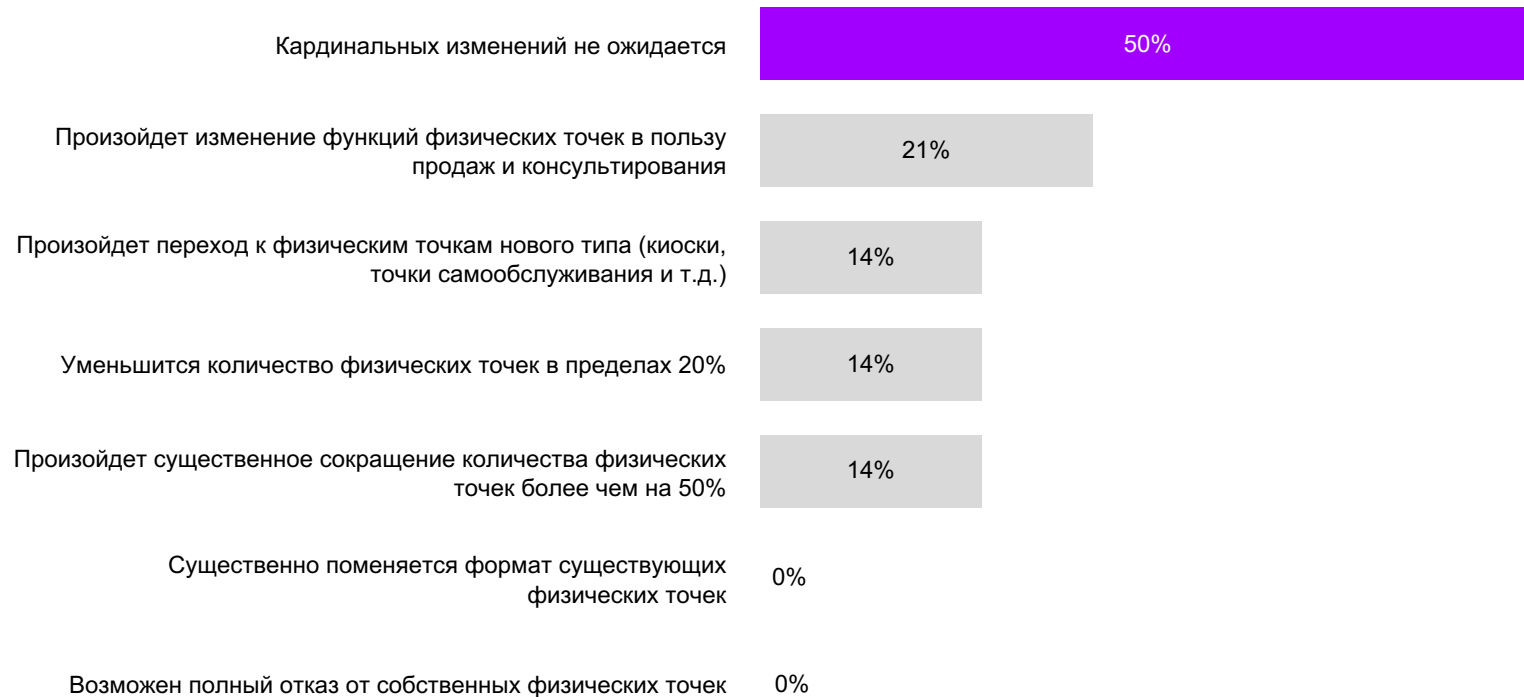
### Комментарии

**Актуальными изменениями** в области обслуживания после снятия ограничений участники опроса отметили **развитие функции самообслуживания в цифровых каналах, повышение эффективности удаленной поддержки клиентов, а также развитие инноваций в клиентском обслуживании** (чат, боты, голосовые помощники). Данные изменения оказались актуальными и для большинства традиционных банков, и страховых компаний, а также для цифровых банков. В связи с этим актуальность данных изменений составила **практически для 80%** от числа всех участников.

Наименее актуальными изменениями в области обслуживания после снятия ограничений участники опроса отметили **изменение роли/форматов отделений (филиалов)**, а также повышение уровня грамотности клиентов с целью их адаптации к новым способам и формам обслуживания. Данные изменения оказались наименее актуальными и для большинства традиционных банков и страховых компаний, а также для цифровых банков. В связи с этим общее **количество участников**, отметивших эти изменения как **наименее актуальные**, составило **более 50%**.

# ВЛИЯНИЕ COVID-19 НА БИЗНЕС КОМПАНИЙ ФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

**Q13. Какие изменения вы ожидаете в структуре физических точек продаж и обслуживания (отделений/филиалов) вашей организации на горизонте 2-3 лет?**



## Комментарии

Большая часть участников **не ожидает каких-либо изменений в структуре физических точек продаж и обслуживания** в ближайшей перспективе.

При этом несколько Топ-5 банков считают, что произойдет сокращение физических точек продаж: в одном случае на 20%, в другом случае на 50%.

Цифровые банки не ожидают каких-либо изменений, в связи с особенностью их бизнес-моделей.

Мнение страховых компаний разделилось в равной степени: часть компаний считают, что кардинальных изменений не произойдет, часть компаний отмечают, что произойдет сокращение физических точек продаж в пределах 20%, другие ожидают существенного сокращения физических точек продаж более чем на 50%.

2 участника из категории Топ 5 банков и Топ 20 страховых компаний отметили, что произойдет переход к физическим точкам нового типа (киоски, точки самообслуживания и т.д.).



Accenture is a leading global professional services company, providing a broad range of services in strategy and consulting, interactive, technology and operations, with digital capabilities across all of these services. We combine unmatched experience and specialized capabilities across more than 40 industries — powered by the world’s largest network of Advanced Technology and Intelligent Operations centers. With 513,000 people serving clients in more than 120 countries, Accenture brings continuous innovation to help clients improve their performance and create lasting value across their enterprises.

Visit us at [accenture.com](https://www.accenture.com).