



Книга Оранжевый кодекс

О революции, совершенной ING Direct в банковском деле

Аркади Кулманн, Брюс Филп
Wiley, 2008
Также есть на следующих языках: Английский

Рецензия BooksInShort

Сказать, что ING Direct является не совсем обычным банком, — это не сказать ничего. Традиционные банки предлагают огромный ассортимент финансовых продуктов, в котором простому человеку очень сложно разобраться, а за свои услуги взимают комиссионные сборы. В ING Direct все по-другому. Свою главную задачу банк видит в том, чтобы предоставить клиентам возможность разместить свои средства на сберегательных счетах с высокой доходностью. В отличие от традиционных банков с их холодной атмосферой, кассирами за пуленепробиваемыми стеклами и менеджерами в разделенных перегородками кабинетах, ING Direct обслуживает своих клиентов в уютных кафе, где посетителям предлагают кофе и чай эксклюзивных сортов. В каждом из отделений ING Direct в США, Канаде, Великобритании и Австралии можно перекусить, бесплатно воспользоваться компьютером, отдохнуть в удобных креслах и приобрести сувениры с фирменной символикой. На страницах своей книги Аркади Кулманн, исполнительный директор ING Direct, и Брюс Филп, руководитель работающего с этим банком рекламного агентства GWP Brand Engineering, рассказывают, как зародилась идея этого неординарного банка, как организована его повседневная деятельность и в чем заключаются его основополагающие принципы. Не исключено, что в книге, написанной бизнесменами, имеющими непосредственное отношение к ING Direct, этот банк порой представлен в излишне радужном свете. Тем не менее *BooksInShort* рекомендует ее всем, кто находится в поиске нестандартных, дерзких идей для развития бизнеса и хочет по-новому взглянуть на свою область деятельности.

Основные идеи

- С момента своего появления в 1997 году ING Direct представляет собой “аномалию” на рынке банковских услуг.
- Банк предлагает клиентам высокодоходные сберегательные счета с одинаковой процентной ставкой независимо от суммы вклада и не обслуживает тех клиентов, которые не соответствуют установленным им критериям.
- В банке нет традиционных отделений, большая часть операций осуществляется по почте, телефону и Интернету; за услуги не взимается комиссия.
- Банк организован по принципу горизонтальной иерархии.
- Знаменитая “оранжевая маркетинговая кампания” была разработана для ING Direct канадским рекламным агентством GWP Brand Engineering.
- По рекомендации GWP банк не проводит массированных рекламных кампаний.
- В “Оранжевом кодексе” представлены главные принципы работы ING Direct.
- Цель ING Direct – создание такой корпоративной культуры, которая будет привлекать и работников, и клиентов банка.
- В своем кодексе ING Direct обязуется критически оценивать методы работы, искать инновационные решения и постоянно учиться.
- Благодаря смелой стратегии и нетрадиционной маркетинговой политике ING Direct удалось стать крупнейшим интернет-банком в Северной Америке.

Краткое содержание

“Что за банк вы собираетесь открыть?”

В июле 1996 года GWP Brand Engineering, небольшое рекламное агентство из Торонто, получило приглашение принять участие в тендере на

разработку маркетинговой стратегии для нового банка, “специализирующегося на дистанционном обслуживании клиентов”. В роли заказчика выступал голландский финансовый гигант – компания ING (Internationale Nederlanden Groep), решившая заняться освоением рынка банковских услуг в Канаде. Брюс Филп, один из руководителей GWP, понимал, что перед ING стоит весьма непростая задача. Было очевидно, что занимающие стратегические позиции канадские банки не станут скупиться и сделают все возможное, чтобы помешать новому конкуренту. Кроме того, в Канаде (как впрочем и везде) клиенты недолюбливают банки в принципе, считая их безликими и бесчувственными монстрами, преследующими только свои интересы.

“Мы не просто по-новому взглянули на банковское дело. Нам удалось выработать принципиально новый подход к созданию продукта, к формированию организации, которая будет его продавать, и к освоению рынка”.

Каким же образом в ING решили добиваться расположения канадских клиентов? На благосклонность канадцев можно было рассчитывать, убедив их в том, что новый банк решительно отличается от традиционных банковских отделений, “обычно напоминающих советские учреждения”. Именно этого ING и хотелось – быть непохожим на других. Подобно коммунальным службам, традиционные банки однотипны. Они предлагают одинаковый набор ничем не примечательных услуг. Кроме того, организация работы таких банков отнюдь не рассчитана на то, чтобы каждой транзакцией доставлять клиентам радость. В банковской сфере принято воспринимать лояльность клиентов как нечто само собой разумеющееся и не слишком прислушиваться к их пожеланиям (хотя сами банкиры вряд ли согласятся с этим утверждением). Для традиционного банка намного важнее налаженное функционирование бизнес-процессов, чем создание приятного настроения у клиентов.

“ING Direct подходит каждому, однако не каждый подходит ING Direct”.

Кулманн задумал максимально упростить для клиентов ING Direct все виды взаимодействия с банком. Клиенты получали возможность осуществлять многие банковские операции с помощью почтовых отправлений, телефона и Интернета. В ING Direct, который должен был стать полной противоположностью традиционному банку, своеобразным “антибанком”, все было организовано предельно просто. Заполнение бумаг было сведено к минимуму. Кулманн, прозванный в компании “генеральным директором сбережений”, поставил задачу создать банк, от сотрудничества с которым клиенты получали бы удовольствие. Он хотел, чтобы новый банк напоминал успешное современное предприятие розничной торговли, для которого желание клиента – это закон. Грандиозные планы, не так ли? Однако Кулманн считал, что с помощью передовых технологий, в том числе в области маркетинга и брендинга, можно воплотить эти мечты в реальность.

Радикальный маркетинговый план

На помощь Кулманну пришли специалисты из GWP. В борьбе за заказ ING это небольшое агентство маркетинговых услуг конкурировало с двумя крупными известными компаниями. Чтобы выиграть в тендере, GWP представляло свои идеи руководству ING дважды. Концепция GWP основывалась на том, что при выходе на рынок новому банку следовало избегать шумихи и назойливой рекламы. По мнению агентства, ING Direct должен был продвигать свой бренд “в каждой транзакции, в каждом взаимодействии с клиентами”. Кроме того, в GWP считали, что в ходе реализации маркетинговой стратегии банку нужно было придерживаться строгих правил: например, избегать критики конкурентов и не обращаться к определенной целевой аудитории. Специалисты GWP были уверены, что подходящие клиенты сами должны были найти ING Direct. Новому банку рекомендовали сосредоточиться не на продвижении бренда, а на создании уникальной корпоративной культуры, частью которой и захотели бы стать клиенты. Именно это, по мнению GWP, должно было способствовать формированию сильного бренда.

“В распоряжении ING Direct не было мешков с золотом для финансирования выхода на рынок”.

После успешной второй презентации агентство GWP было окончательно утверждено руководством ING. Большинство предложенных GWP креативных идей были впоследствии реализованы ING Direct на практике. GWP удалось убедить руководство банка выбрать для своего логотипа ярко-оранжевый, “бьющий по глазам”, цвет и использовать его в маркетинговых мероприятиях и рекламе. “Оранжевый цвет стал неотъемлемой частью первой кампании. Он был повсюду – на рекламных щитах, на улице, на комбинезонах представителей банка”, – рассказывает Филп. Оранжевый – национальный цвет Нидерландов – и по сей день остается символом банка. Представить ING Direct без его фирменного, заряжающего энергией оранжевого цвета практически невозможно: он всегда будет ассоциироваться с этим банком.

Банк открывает свои двери

Банк ING Direct начал работу на канадском рынке в апреле 1997 года. К декабрю объем средств на депозитных счетах банка составил 500 миллионов долларов, а через год, в ноябре 1998-го, эта сумма превысила один миллиард долларов. К концу 1999 года на депозитных счетах банка хранилось уже более двух миллиардов долларов. Очевидно, что ING Direct удалось достичь желаемого результата и занять прочную позицию среди канадских конкурентов благодаря своей инновационной стратегии и талантливой маркетинговой кампании, разработанной GWP. Банк сделал практически невозможное: он сформировал спрос на высокодоходные сберегательные счета, которыми до него никто не занимался. В сущности, он с чистого листа создал собственную клиентскую базу, найдя “своего клиента”. Филп так объясняет успех банка: “ING Direct был создан специально для бережливых людей, хотя поначалу и могло показаться, что такие чудачки встречаются не чаще снежного человека, а то и совсем вымерли”.

“«Оранжевый кодекс»... это не некий маркетинговый ход, а часть нашего бренда”.

На рынке США банк ING Direct USA начал работу в августе 2000 года. За шесть месяцев банку удалось привлечь на свои депозитные счета один миллиард долларов, а его клиентская база составила 100 тысяч человек. Сегодня по объему депозитных средств ING Direct является одним из ведущих банков США. Только девять других американских банков опережают его по объему выданных ипотечных кредитов. Клиентами ING Direct – крупнейшего интернет-банка в Северной Америке – являются семь миллионов американцев. Своих клиентов банк обслуживает не в офисах, а в кафе, отличающихся смелым и стильным дизайном интерьеров.

“Оранжевый кодекс”

В своей работе ING Direct руководствуется принципами, которые известны как “Оранжевый кодекс”. Это своего рода конституция, в соответствии с которой банк осуществляет свою деятельность. “Оранжевый кодекс” служит напоминанием всем, кто имеет отношение к ING – сотрудникам, руководству, клиентам, инвесторам, – о системе ценностей банка. В “Оранжевом кодексе” отражена сущность ING Direct, его душа. Не познакомившись с ним, невозможно в полной мере оценить уникальность ING Direct. Представленные в “Оранжевом кодексе” принципы таковы:

- **“Мы – новички”.** ING Direct понимает, что каждый день могут появляться новые проблемы, для решения которых нужно прилагать максимальные усилия. Компания приглашает своих клиентов в увлекательное “оранжевое путешествие”. Каждый день этого путешествия приносит что-то новое и удивительное, и каждый день ING Direct отказывается от утративших актуальность методов и ищет новые решения.
- **“Наша миссия – помогать своим клиентам умело распоряжаться деньгами, которые они зарабатывают”.** Помочь клиенту сэкономить – это самый главный принцип работы ING Direct. Собственно, именно с этой целью банк и создавался. Потратить деньги очень легко, а без сбережений обойтись в жизни просто невозможно. Размещая средства под высокие процентные ставки, которые предлагает ING Direct, клиент не просто получает прибыль, но и участвует в увлекательном процессе.
- **“Мы за справедливость”.** Банк относится одинаково и к клиенту, сумма вклада которого невелика, и к миллионеру. Такой подход крайне необычен в банковской сфере, однако именно в нем и состоит кредо ING Direct. Всем клиентам предлагается одна и та же процентная ставка и одинаковый уровень обслуживания. ING Direct убежден в правильности выбранного курса и эффективности своей бизнес-модели и готов отказаться от состоятельного клиента, который надеется на особое к себе отношение. “Таким клиентам непросто объяснить, что для нас все равны и им придется согласиться на те же условия, которые мы предлагаем любому другому”, – говорит Кулманн.
- **“Мы постоянно учимся”.** ING Direct является организацией, которая постоянно учится чему-то новому, совершенствуя свои процессы, стратегии и методы. Любовь ING Direct к знаниям быстро передается и его клиентам. Банк получает по электронной почте тысячи сообщений, в которых благодарные клиенты рассказывают о том, что с помощью ING они учатся экономить и распоряжаться деньгами разумнее.
- **“Мы готовы адаптироваться к новым условиям и живем настоящим и будущим”.** Несмотря на то, что сотрудники банка гордятся своей революционной бизнес-моделью и своими достижениями, почивать на лаврах они не намерены. В ING Direct считают, что будущее гораздо важнее прошлого. Банк сосредоточивает свое внимание на новых идеях и новаторских методах. Например, опережая время, он ввел систему горизонтальной иерархии. На титулы в ING не обращают внимания; каждый сотрудник банка – это партнер в бизнесе. Исполнительный директор ING Direct отмечает: “Каждому нашему сотруднику принадлежит одинаковая доля в компании”. Подобный подход идет вразрез с тем, что принято в большинстве организаций, где число исполнительных вице-президентов постоянно растет. В ING Direct не придают большого значения рангу, статусу, положению в организационной иерархии и размеру офиса.
- **“Мы слушаем, изобретаем и упрощаем”.** Любая компания обязуется прислушиваться к мнению своих клиентов. Банк ING Direct уточняет, что намерен работать не со всеми потенциальными клиентами, а лишь с теми, кто разделяет его ценности. ING Direct продемонстрировал, что это не пустые слова, когда, к разочарованию известных компаний, выбрал для разработки своей маркетинговой стратегии рекламное агентство GWP Brand Engineering. Кулманну понравилось, что GWP предлагает эффективные решения, при этом позволяя банку сохранять свою самобытность. Представляя свои идеи руководству ING, агентство настойчиво отстаивало свое видение банка, нисколько не опасаясь потерять заказ. ING Direct так же относится к своим клиентам. Банк предлагает клиентам “упрощенный” банковский продукт, не взимая за свои услуги дополнительных сборов, как это принято делать в других банках. ING Direct стремится обслуживать тех клиентов, которые ценят его подход, и отказывается сотрудничать с теми, кто требует, чтобы банк поступился своими принципами и пошел по традиционному пути.
- **“Мы никогда не прекратим задавать вопросы”.** Если компания, к какой бы отрасли она ни относилась, боится критически взглянуть на свои методы работы и при необходимости сделать переоценку, то ей не стоит рассчитывать на успех. Организация не может расти и развиваться, если она не анализирует происходящее. В ING Direct постоянно задаются вопросом: “Почему?”
- **“Мы зарабатываем состояние, создавая ценность для клиента”.** Своим подходом к получению прибыли ING Direct радикально отличается от большинства традиционных банков. По словам Кулманна, банки зарабатывают прибыль, получив доступ к дешевым заемным средствам. Бизнес-модель ING Direct, предлагающего клиентам высокодоходные депозитные счета, действует по противоположному принципу. Как показывает опыт ING, подобный нестандартный подход позволяет не только повысить ценность предложения для клиентов, но и получить высокий уровень прибыли.
- **“Мы говорим правду”.** Говорить правду в глаза порой очень сложно. Об этом лучше всего знают специалисты отдела ипотечного кредитования ING Direct. Банк выдает ипотечные кредиты только тем клиентам, которые доказали, что не понаслышке знают, что такое бережливость, и готовы к крупному первоначальному платежу. Отказывать в ипотеке тем, кто не соответствует определенным критериям, непросто, и часто неприятные известия приходится сообщать в личной откровенной беседе. Однако ING Direct не признает другого подхода к бизнесу.
- **“Мы работаем для каждого”.** Хотя это утверждение и может показаться слишком общим, однако Кулманн так раскрывает его смысл: “Для того чтобы стать нашим клиентом, вам достаточно одного доллара и стремления к независимости”.
- **“Мы не завоеватели, а первооткрыватели. Наша цель – не разрушать, а созидать”.** Внимание ING Direct сосредоточено не на конкурентах, а на клиентах. При помощи рекламы банк стремится научить клиентов разбираться в финансовых продуктах и находить именно то, что подходит им больше всего.

“Разумный человек приспосабливается к миру, а неразумный упорно пытается приспособить мир к себе. Ход прогресса, таким образом, зависит от неразумных людей”. (Джордж Бернард Шоу)

• **“Мы всегда будем двигаться вперед”.** ING Direct, бесспорно, является прямой противоположностью инертной, буксующей на месте организации. Банк не желает останавливаться на достигнутом, он постоянно развивается и воплощает в жизнь новые идеи. Используя эффективную бизнес-модель, ING Direct стремится выполнить свою миссию – помочь своим клиентам правильно распоряжаться сбережениями, тем самым способствуя повышению качества их жизни.

Об авторах

Аркади Кулманн является первым исполнительным директором ING Direct USA. В прошлом он преподавал теорию международных финансов и инвестиционное банковское дело. **Брюс Филп** – один из основателей и председатель GWP Brand Engineering, является специалистом в области корпоративного брендинга.
