

© **Коханова В.С.**
сотрудник НИИ РГЭУ «РИНХ»

«ПЛАСТИКОВАЯ ПОЛИТИКА» КОММЕРЧЕСКОГО БАНКА В РАМКАХ РИТЕЙЛОВОГО БИЗНЕСА

Политика – это образ действий, направленный на достижение конкретной цели [1]. В соответствии с этим можно определить «пластиковую» политику коммерческого банка как деятельность подразделений банка, которые связаны с внедрением и усовершенствованием банковских пластиковых карт, направленную на максимизацию выгоды и прибыли от внедрения в перечень предлагаемых услуг банка пластиковых платежных карт.

Рассматривая политику банка, нельзя выделить один единственный компонент, с помощью которого политика становится эффективной и результативной. Составляющими политики, в том числе и «пластиковой», являются, на наш взгляд, следующие элементы:

- ❖ менеджмент;
- ❖ маркетинг (кадровый потенциал);
- ❖ информационные технологии.

Каждый из этих элементов тесно взаимосвязан с двумя другими. Менеджмент находится на первом (приоритетном) месте, так как именно умелое и квалифицированное управление – ключ к пониманию между руководством и подчиненными и как следствие – к поставленной цели.

В свою очередь, умелый менеджер в состоянии подобрать квалифицированные кадры, которые смогут обеспечить решение задач маркетинга и эффективно внедрить новые информационные технологии.

Однако все больше внимания уделяется именно CRM маркетингу, так как в последнее время именно клиент становится основным объектом, на которого направлена работа банка по продвижению стандартных и вновь создаваемых банковских продуктов.

В последнее время понятие «пластиковая политика» коммерческого банка становится наиболее актуальным ввиду попытки банков создать развитый розничный рынок пластиковых услуг. Именно создать, так как говорить о развитом рынке в настоящий момент преждевременно. О полноценном развитии рынка пластиковых услуг можно будет гово-

рить, когда карты станут реальным платежным средством. По итогам прошлого года, всего лишь 12,9%¹ от общего объема транзакций с помощью банковских платежных карт пришлось на оплату товаров и услуг. Если банк рассчитывает удержаться в какой-либо нише розничного рынка, ему не обойтись без выпуска платежных карт, ведь они являются одним из инструментов удаленного доступа к банковскому счету. Таким образом, с помощью карты клиент может не только рассчитаться за покупку, но и получить недостающую сумму (при наличии соответствующей карты).

С ростом розничного сектора (банковского ритейла), особенно в 2003 г., резко обозначились проблемы банков, связанные с обслуживанием физических лиц. В частности, некоторые банки оказались не готовы к массовому обслуживанию клиентов: у значительной части банков не стандартизированы банковские продукты; не автоматизированы внутрибанковские процессы, связанные с обслуживанием массового клиента; продвижение розничных продуктов в банках осуществляется неэффективно, что во многом вызвано устаревшей технологией взаимодействия с клиентом. Все это сильно сказывается на качестве обслуживания клиентов, а значит, и на конкурентных позициях банков.

Для успешного продвижения продуктов недостаточно только лишь обеспечения простоты выполнения операции. В первую очередь, необходимо определить задачи по корректировке кадровой политики банка, его организационной структуры и пересмотреть эти задачи, используя нетрадиционные для банковского бизнеса способы мотивации персонала.

Фактически, банковский ритейл стал отдельным видом деятельности банков, имеющим свои этапы развития, сроки окупаемости и специфику реализации розничных продуктов. Поэтому для дальнейшего развития розничного сектора его необходимо выделить из общей структуры бизнеса банка. Выделение розницы в самостоятельный вид бизнеса позволит оценить уровень рентабельности уже существующих операций и спланировать дальнейшее развитие.

Многие банки, запуская ритейловые проекты, пошли по наиболее затратному пути, продвигая на рынок лишь основанные на современных информационных технологиях банковские продукты. Некоторые даже считают это единственным способом для выхода на рынок, рассчитывая решить сразу две проблемы – автоматизации и имиджа.

В последнее время получает распространение Internet-banking, где обслуживание происходит посредством общения клиента через интернет-сайт банка. Услугой Internet-banking можно воспользоваться в любое время и в любом месте, при одном необходимом условии: нужно помнить свой логин и пароль. Однако потенциально эта услуга может привлечь не слишком большое количество клиентов: с одной стороны, не всякий пользователь рискнет совершать банковские операции, так как уровень безопасности таких операций не достаточно высок, а с другой стороны, более

¹ Рассчитано по данным сайта www.cbr.ru

сложный вариант криптозащиты может отпугнуть начинающего пользователя.

Другая услуга – Mobil banking – предполагает осуществление банковских операций с помощью сотового телефона. Конечно, увеличение абонентов сотовой связи может сделать Mobil banking перспективным направлением, но пока банковское использование мобильных телефонов ограничивается лишь информированием клиента о состоянии счета с помощью SMS-сообщений, а также возможностью заблокировать счет.

Наибольшее распространение получил Self banking, позволяющий осуществлять операции с помощью банкомата. Но экономическая целесообразность использования банкоматов сложных типов (шестого поколения) и депозитных машин при автоматизации операционно-кассовой работы считается многими экспертами спорной. Многие клиенты все же не готовы использовать банкоматы для внесения наличных, и основная причина этого – недоверие и неумение пользоваться новой техникой.

Кроме того, с принимающими банкоматами возникают и другие проблемы. Так, конвертные банкоматы (принимающие наличные в конверте) не обеспечивают зачисления средств клиента на карту сразу после приема наличных, т.е. не работают в режиме on-line. У покупных же банкоматов случаются сбои при принятии ветхих или испорченных купюр. При этом покупные банкоматы как минимум на \$10 тыс. дороже конвертных, а самое дешевое принимающее устройство стоит около \$30 тыс., тогда как стоимость обычного банкомата составляет около \$20 тыс. Кроме того, из-за традиционно негативного отношения к различным типам устройств со стороны некоторых пользователей часто происходит умышленная порча элементов конструкции банкомата. Это увеличивает расходы на текущую эксплуатацию и ремонт банкоматов.

В результате, по оценкам самих банкиров, не более 5% их клиентов не испытывают дискомфорта при использовании банковских продуктов, основанных на современных технологиях, позволяющих самостоятельно проводить некоторые банковские операции. К примеру, немецкие банки до сих пор выдают вкладчикам сберегательные книжки. А Deutsche Bank закрыл высокотехнологичный проект Bank24 из-за того, что клиенты страдали от недостатка человеческого общения с работниками банка.

Другой путь развития банковского ритейла связан с увеличением количества точек продаж, т.е. подразделений банка, обслуживающих розничных клиентов. Наиболее эффективным способом развития филиальной сети банка считается организация различных автоматизированных офисов и финансовых супермаркетов, требующих минимального количества сотрудников и небольших затрат. Если при организации традиционного дополнительного офиса банка требуются затраты в размере \$150-200 тыс. (без учета стоимости помещения), то при открытии специализированного офиса, рассчитанного на целевое (по типам банковских продуктов) обслуживание, затраты умень-

шаются в несколько раз. Развитие сети так называемых mini-market (выносных дополнительных офисов), связанных с местами наибольшей концентрации потенциальных клиентов (туристические фирмы, мебельные салоны, центры бытовой техники, автосалоны, медицинские центры, супермаркеты), выгодно банкам по причине относительно невысоких затрат на организацию и эксплуатацию таких торговых точек. В основном mini-market открывается под операции потребительского кредитования.

И, наконец, третий и наименее затратный подход к развитию банковского ритейла связан с реорганизацией подразделений банка, занятых непосредственным обслуживанием розничных клиентов, а также с разработкой и внедрением новых розничных банковских продуктов и технологий взаимодействия с клиентами. Относительно невысокие издержки на такое развитие обусловлены прежде всего тем, что многие мероприятия проводятся за счет внутренних ресурсов банка, с привлечением небольшого круга специалистов для решения только конкретных задач.

Раньше практически во всех коммерческих банках клиентские подразделения осуществляли обслуживание по принципу индивидуального (персонального) обслуживания (key account management). В некоторых банках за многими частными клиентами был даже закреплен отдельный менеджер, анализировавший его финансовое положение и предлагавший продукт, максимально удовлетворявший потребности данного клиента. Однако с ростом числа частных клиентов стало очевидно, что для сохранения высокого уровня обслуживания необходимо либо увеличивать персонал, либо проводить реорганизацию.

Некоторые банки отказались от индивидуального подхода к каждому частному клиенту (сохранив его лишь для VIP-клиентов) и поставили розничные услуги на поток. Был проведен своеобразный аутсорсинг розничных услуг для достижения наилучшего результата, в рамках которого было выделено подразделение продаж.

При выделении подразделения продаж большое значение придается его организации, т.к. это подразделение – первое на пути обслуживания, так называемый front-office, где у клиентов формируется первое впечатление о работе банка. По мнению некоторых банковских экспертов, идеальный банк с точки зрения рядового клиента должен быть похож на предприятие быстрого обслуживания, где нет очередей. Очередь – это показатель качества работы обслуживающего персонала, который легче всего контролировать. Если очередь в банке, значит, контроль качества практически не ведется. По данным опроса граждан, проведенного RBC daily и call-центром «Горячие линии» группы компаний Imageland, 86% клиентов не устраивает в банковском обслуживании именно наличие очереди.

Банковские специалисты считают, что при организации работы дополнительного офиса банка оптимальным является разделение клиентских потоков в зависимости от сложности требуемых услуг. Например, в левой части зала производятся самые простые операции, требующие минимума времени и квалификации сотрудника (текущие операции по счету, плате-

жи). В правой части зала – покупатели банковских продуктов (пластиковых карт, кредитов), с которыми работает подготовленный персонал.

И конечно, банковское подразделение, обслуживающее розничных клиентов, должно работать в удобное для них время, без перерывов на обед. Так, 24% респондентов, участвовавших в упомянутом выше опросе, заявили, что у многих банков неудобные часы работы. До какого часа работать в вечернее время и в выходные дни, банк решает самостоятельно, на основании замеров посещений клиентов.

Другие банки (в основном дочерние банки западных банков) ориентируются на «службу прямых продаж», когда не клиент идет в банк, а, напротив, банковский специалист приезжает к клиенту. Как правило, такой сервис тесно связан с работой call-центра: по звонку клиента готовятся все бумаги, необходимые для покупки услуги, и сотрудник банка приезжает к клиенту с уже готовым пакетом.

Наиболее прогрессивный вариант – direct marketing через call-центр. В этом случае банк, набрав солидную базу данных, сам обзванивает перспективных клиентов. Используя базу данных, можно продавать не только собственные, банковские продукты, но и услуги других компаний – например, страховых. Именно так, пакетами, продаются услуги в западных банках.

Необходимость создания call-центра связана и с потребностью граждан в получении консультаций по тем или иным видам услуг по телефону. Так, 22% участников опроса заявили, что им бывает сложно дозвониться до офиса банка и получить исчерпывающую информацию.

Кроме того, call-центр может фиксировать и предпочтения клиентуры. Такая проблема тоже есть у банков. По данным все того же опроса, интерес к банковским вкладам проявляет 32% опрошенных; почти столько же (31%) заявили о своем интересе к пластиковым картам; 18% опрошенных упомянули денежные переводы; 14% — потребительские кредиты. А при выборе банка для обслуживания на первом месте по важности стоит близость подразделения банка к дому или месту работы (72%) и только потом — надежность банка (62%) и высокое место в банковском рейтинге (21%). Высокие проценты привлекают лишь 19% опрошенных.

Помимо корректировки организационной структуры банка, следующей важной составляющей политики банка в сфере ритейловых услуг является улучшение маркетинговой стратегии банка.

Составляющими любого маркетинга являются клиенты, продукты и взаимодействия. При реализации концепции традиционного маркетинга маркетологи создают продукт и подбирают целевой сегмент рынка для этого продукта. Традиционный маркетинг является массовым. Его основной недостаток — приближенность сегментирования. Ошибка в сегментировании ведет как к перерасходу средств, так и к провалу проекта. Традиционная модель маркетинга, более того, не содержит средств автоматической коррекции сегмен-

та рынка для данного продукта.

Концепция персонализированного маркетинга основана на другом подходе: не продукт становится «центром маркетинга», а клиент. Для заданного клиента подбирается предложение, которое наилучшим образом отвечает потребностям именно этого клиента и потребностям банка в данный момент времени.

Для осуществления эффективного взаимодействия с клиентами необходим определенный набор информации:

1) учетная информация о клиентах и всех лицах, попадающих в поле зрения банка: потенциальных клиентах, бывших клиентах, контрагентах, с указанием как можно большего количества структурированной маркетинговой информации (например, дни рождения, профессиональные праздники, хобби, принадлежности к семье — для физических лиц, к холдингу — для юридических лиц) и отслеживанием истории изменения этих характеристик и маркетинговых статусов. Для сбора такой информации могут привлекаться внешние источники. Банки все чаще вводят системы, автоматически сканирующие данные из электронных изданий и собирающие информацию о клиентах. Эта информация подбирается и доставляется клиент-менеджерам и может использоваться с целью принятия решений интеллектуальной CRM-системой²;

2) транзакционный профиль клиента — история операций клиента в банке и состояние счетов. Например, если у клиента существуют значительные остатки средств на текущем счету, то система маркетинга по определенным правилам может предложить клиенту специальный персонализированный банковский продукт — пластиковую карту с персональной системой скидок, к примеру.

Требование наличия транзакционной информации о всех действиях клиента в банке с онлайн-овой актуальностью является сильным требованием, зачастую недоступным CRM-системам. Выполнение этого требования сводится к интеграции информации из бэк-офисных систем, а также сторонних систем. Эта информация должна быть доступной также для системы маркетинга в режиме on-line, несмотря на технологические перерывы работы бэк-офиса;

3) история взаимодействия с клиентом — вплоть до истории посещения сайта банка и ответов на заданные на нем (сайте) вопросы [3].

Для формирования правильных персонализированных предложений автоматическая система не только должна иметь возможность использовать всю доступную информацию о клиенте, но и применять специальные механизмы нацеливания:

● машины правил, позволяющие конструировать и выполнять логические условия нацеливания предложений на клиента. Механизмы машины правил могут включать правила для определения периода активности предложения; правила, привязанные к банковским индикаторам (например, прекратить выдачу кредитов, если финансовые показатели банка ухудшились) и к иным событиям (к при-

² CRM-система — комплекс маркетингового поведения, направленный на улучшение взаимодействия с клиентом, на улучшение качества работы клиент-менеджера.

меру, рост курса валют);

● машины рекомендаций — существенно более сложный механизм, позволяющий делать онлайн-вые рекомендации вида «клиенты, предпочитающие продукт X, обычно предпочитают и продукт Y» на основе анализа статистик;

● машины оценки правдоподобия — наиболее сложные инструменты, основанные на аппарате экспертного оценивания и нейронных сетей, позволяющих делать прогнозные оценки возможности принятия предложения клиентом. Например, при возникновении некоторого клиента система оценивает вероятности принятия предложения клиентом и выбирает наилучшее предложение по критерию максимума правдоподобия.

Таким образом, персонифицированное предложение — это предложение покупки, дополненное важной составляющей: условиями интеллектуального автоматического нацеливания.

Важным вопросом при работе с такими предложениями являются условия арбитража предложений. Система должна иметь возможность гибкой настройки условий арбитража, отдавая предпочтения предложениям (интересам клиента), маркетинговым кампаниям (интересам банка) или совмещая их.

Важной особенностью персонифицированного маркетинга, помимо всего прочего, является необходимость фиксации обратной связи для динамической коррекции условий нацеливания предложений на клиента. То есть при использовании персонифицированного маркетинга менеджеры банка должны знать реакцию клиента на предложение покупки и проследить связанное с этим потребление продукта.

Должна собираться вся информация о сделанных предложениях, о реакции клиента и последующих потреблении продуктов, равно как должны подсчитываться издержки и эффекты маркетинговых предложений, определяться доходы от потребления финансовых продуктов и расходы по их продаже, а также рассчитываться рентабельность клиентов, продуктов и каналов взаимодействия.

Система оценки эффективности маркетинга должна иметь механизмы:

● априорной (предикативной) оценки маркетинговых предложений, кампаний, рентабельности и даже бюджетов маркетинга;

● апостериорного анализа, т. е. анализа результатов принятия или непринятия предложений, вытекающего потребления или непотребления продуктов [8].

Система должна содержать инструмент, моделирующий поведение клиентов и подбор предложений клиентам, а также оценивающий принятие или непринятие предложений и вероятностное потребление или непотребление предлагаемого продукта.

В итоге система должна позволять выполнить актуальнейшую задачу — получить оценки эффекта (бюджета маркетинга, доходов банка), а также предложить изменение существующих параметров маркетинга для улучшения данных показателей. Иными словами, она должна, исходя из маркетинговой стратегии, построить оптимальную маркетинговую тактику и

управлять этой тактикой в автоматическом (полуавтоматическом) режиме, осуществляя постоянную адаптацию в соответствии с интересами банка.

В связи с трансформацией деятельности банков в рамках выхода и дальнейшего продвижения на ритейловый рынок требует также решения проблема внедрения принципов нового менеджмента.

Многие банки давно обнаружили, что в рамках формально утверждаемых и административно контролируемых планов поставленные цели часто не выполняются.

Для целей активизации человеческого фактора пригодна органическая модель менеджмента. Свойства такой модели следующие:

- в организации отсутствует жесткое распределение целей, индивидуальных задач и сфер ответственности, происходит постоянная их корректировка и перераспределение;

- в организации иерархия постоянно нарушается, присутствуют горизонтальные связи;

- управление частными задачами осуществляется на любом уровне и в любом звене. Широко развито делегирование полномочий;

- регламентация работ низкая, делается ставка на инициативу, но в то же время существует ряд ограничений, выполнение которых жестко контролируется;

- главное в организации — развитие персональных качеств работников, их потенциала, что является залогом качественного выполнения работ;

- любой сотрудник на любом уровне участвует в распределении получаемой прибыли.

Органическая модель эффективна для банков, решающих новаторские задачи, активно развивающихся, разрабатывающих новые продукты и технологии.

В управленческом плане современный розничный банк — это банк, основанный на органической модели управления. Он создан на основе новой идеи, и вся его деятельность подчиняется задаче реализации этой идеи.

Активно развивающийся банк, работающий на ритейловом рынке, чтобы стать лидером в своей области бизнеса, должен построить бизнес, исходя из следующих принципов:

● услуги, предоставляемые банком физическим лицам, должны быть предельно просты в технологической реализации;

● все услуги должны иметь «псевдовыбор»: по одной услуге 3 – 4 варианта (например, карты VISA Electron, MasterCard Maestro и ряд аналогичных массовых карт; по оплате эмиссии карты; разработать дополнительные услуги, прилагаемые к массовым картам (дисконт, системы лояльности и т.д.));

● условия предоставления данных услуг должны быть стандартны и легко реализуемы;

● все структурные подразделения банка (филиалы, дополнительные офисы, отделы), реализующие физическим лицам продукт, должны иметь свою структуру доходов – расходов, а заработная плата руководителей в большей степени должна зависеть от дохода подразделения после налогообложения.

По оценкам экспертов, банки России в будущем будут развиваться в двух направлениях: специализа-

ция и активный выход на банковский розничный рынок. Банковская розница является одним из неразвитых сегментов клиентского обслуживания и именно поэтому имеет колоссальный потенциал для развития.

Современный розничный бизнес — это набор банковских продуктов массового спроса, способный гибко меняться в соответствии с потребностями рынка. При этом любая из существующих банковских услуг может быть оказана в каждой точке продаж, располагающейся в непосредственной близости от клиента. Таким образом, цель любого банка, выходящего на рынок розничных услуг, — освоение и проведение максимального количества операций и обеспечение доступности всех оказываемых услуг всем категориям лиц. А инструментом, с помощью которого клиент может воспользоваться наиболее востребованными для него банковскими услугами, является банковская пластиковая карта. Поэтому наиболее важным этапом в рамках создания развитого розничного рынка банковских услуг является разработка и внедрение «пластиковой политики» коммерческого банка.

Таким образом, банк должен основывать «пластиковую» политику на следующих принципах:

- ▶ изменение организационной структуры банка;
- ▶ пересмотр маркетинговой политики банка;
- ▶ переход к тем принципам менеджмента, с помощью которых наилучшим образом решаются проблемы эффективного управления розничным банком

в целом и отделом пластиковых карт, в частности.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК:

1. Экономическая энциклопедия / Научно-ред. совет изд-ва «Экономика». Ин-т экономики РАН; Гл. ред. Л.И. Абалкин. М.: ОАО Издательство «Экономика», 1999. 1055 с.
2. Бреусенков С. Построение и структурные элементы банковской технологии // Банковские технологии. 2003. №9,10.
3. Самохвалов Р. Ретроспектива и тенденции рынка CRM // Банковские технологии. 2004. № 2.
4. Дьяченко О. Розница подстегнула развитие высоких технологий // Банковское обозрение. 2004. № 2.

На наш взгляд, для банка, стремящегося охватить наибольший сегмент ритейлового рынка для продвижения своих продуктов, наиболее важным является создание широкой филиальной сети, причем сети, основанной на «mini-market»-технологии, так как создание таких центров обходится банку в несколько раз дешевле, чем открытие полноценного «большого» филиала. Кроме того, дополнительные офисы более традиционны, чем Mobil banking и Internet-banking, и являются по сути мини-банками. Размещение данных филиалов в наиболее массовых местах позволит банку быть ближе к потенциальному клиенту, а клиент, в свою очередь, не будет испытывать тревог по поводу безопасности проведенных им операций.

Если рассматривать менеджмент-технологии, то наиболее эффективной является органическая модель менеджмента, так как позволяет реализовать в полной мере потенциал не только руководящего состава банка, но и рядовых сотрудников.

При реализации розничных продуктов для достижения большего эффекта целесообразно применять концепцию персонифицированного маркетинга, которая основана на следующем подходе: не продукт становится «центром маркетинга», а клиент. Поэтому в розничном банке не один и тот же продукт предлагается всем клиентам, а для каждого клиента предлагается набор из нескольких услуг.

Только в комплексе все эти решения помогут достичь банку наиболее оптимального решения проблемы выхода на розничный рынок.

5. Новое поколение банкоматов // www.credcard.ru
6. Рыбкина Е. SMARTVISTA: розничный бизнес на основе систем самообслуживания // Банковское дело в Москве. 2004. №9.
7. Алексеев Г. От контакта до клиента // Банковские технологии. 2004. №2.
8. Афиногенова Д. Менеджер по работе с клиентами, который никогда не уволится // Банковские технологии. 2004. №2.
9. Угрына В. Апология технологий – маркетинговые аспекты // Банковские технологии. 2004. № 2.
10. Банковский ритейл: территория высочайших технологий // Эксперт Северо-Запад. № 19 (176) от 24.05.2004.