

5.5. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКОВ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ (российский и зарубежный опыт)

Королев О.Г., к.э.н., доцент

Финансовая академия при Правительстве РФ

В статье рассмотрены основные тенденции развития российского и международного розничного рынка банковских продуктов и услуг. На основе анализа развития рынка банковских услуг физическим лицам оцениваются перспективы различных розничных продуктов, представленных сегодня на рынке.

Особое внимание уделено отдельным аспектам практической реализации конкурентных стратегий банков на розничном рынке. Обоснована необходимость отказа от услугуориентированной практики ведения деятельности в пользу построения клиентоориентированной модели бизнеса, где розничный потребитель финансовых услуг является определяющим звеном построенных на доверии отношений между банком и клиентом.

На примерах из практики зарубежных банков показано значение позиционирования бренда банка для укрепления взаимоотношений с клиентами. Обоснована необходимость внедрения систем бренд-менеджмента в отечественных кредитных организациях с целью усиления их конкурентных позиций, формирования лояльности клиентов и повышения эффективности деятельности.

ВВЕДЕНИЕ

Предоставление банковских услуг физическим лицам является сегодня одним из наиболее динамично развивающихся направлений банковской деятельности во всем мире. В условиях усиления конкуренции в этом сегменте рынка наблюдается рост заинтересованности потребителей в банковских розничных продуктах, что приводит к дальнейшему развитию предлагаемых банками физическим лицам разновидностей средств расчетов и платежей и каналов оказания банковских услуг. Такая тенденция, с одной стороны, обеспечивает новые возможности получения доходов от розничных операций, но, с другой стороны, приводит к повышению требований к качеству и разнообразию банковских операций со стороны потребителей.

Согласно исследованиям аналитиков группы Economist Intelligent Unit¹ – информационного подразделения издательства ведущего европейского делового журнала The Economist² – на долю розничного бизнеса в Восточной Европе приходится не более 40% всего рынка банковских услуг в отличие от Западной Европы, где оказание услуг физическим лицам составляет более половины объема всех банковских операций. Однако, по прогнозам аналитиков группы Economist Intelligent Unit, прибыль восточноевропейских банков от услуг физическим лицам в ближайшее десятилетие будет расти в два или даже три раза быстрее, чем это будет происходить на финансовых рынках стран ЕС. В случае такого развития событий рост доходов и прибыли от розничных услуг приведет к обострению конкуренции в этом сегменте рынка банковских услуг, что для ряда розничных банков может обернуться сложностями в поддержании стабильных уровней доходности.

Среди ключевых мировых тенденций, оказывающих влияние как на развитие банковского бизнеса в целом, так и на сегмент розничного обслуживания, можно выделить следующие:

- глобализация и объединение;
- либерализация регулирования банковской деятельности;
- демографические изменения;
- увеличение численности состоятельных людей.

Глобализация и объединение

В результате объединения Европы исчезли многие международные инвестиционные барьеры, что дало крупным бан-

кам возможность относительно свободно выйти на зарубежные рынки путем приобретения банков других стран или слияния с ними. Многие национальные финансовые рынки стран Евросоюза уже находятся во власти незначительной группы крупных европейских банков. Следует отметить, что международная экспансия крупных мировых банков продолжается как на развитых, так и на развивающихся рынках. Крупные банки используют выгоды от экономии на масштабе операций при международном расширении и увеличении сферы своего географического распространения. Однако на финансовых рынках многих стран местные и региональные финансовые учреждения все же остаются серьезными конкурентами крупных международных структур.

Согласно опубликованному в 2006 году отчету об исследовании компании Deloitte, названному «A New Playing Field: Creating Global Champions» [41] и посвященному изучению процессов появления глобальных игроков на рынке финансовых услуг, волна европейских международных банковских слияний может привести к тому, что к 2010 году сотни банков исчезнут, и появится небольшая группа панъевропейских игроков. 45% участников проведенного компанией Deloitte опроса считают международную консолидацию важнейшим аспектом глобализации на ближайшие три-пять лет. Согласно исследованию, 68% из 2300 опрошенных физических лиц, являющихся клиентами европейских банков, изъявили желание пользоваться розничными услугами панъевропейских финансовых организаций.

Либерализация регулирования банковской деятельности

В последние годы произошли существенные изменения в сфере регулирования деятельности финансовых организаций. С одной стороны, новые стандарты оценки достаточности капитала (Базель II) для европейских банков (так же как и принятие в 2002 году в США закона Sarbanes – Oxley³) могут, в конечном счете, улучшить используемые банками методы управления и внутреннего контроля. С другой стороны, новые правила регулирования являются более жесткими. В то же самое время практически в каждой стране регулирующий орган имеет собственные правила, устанавливает дополнительные ограничения и предлагает свои интерпретации существующих общих требований. Тем не менее, потребители проявляют все большую заинтересованность в расширении доступа к банковским продуктам и понижении тарифов и цен на услуги банков. В результате зачастую банки испытывают затруднения с применением и реализацией необходимых контрольных процедур, поскольку они негативно сказываются на их взаимоотношениях с клиентами, а соответственно, и на эффективности их деятельности и увеличивают затраты на осуществление операций.

Демографические изменения

В результате демографического подъема после Второй мировой войны в течение последнего десятилетия наблюдается рост численности людей пенсионного возраста. Эта тенденция будет продолжаться и в ближайшие годы, в связи с чем многие банки во всем мире разрабатывают специальные сберегательные продукты для этой части населения, а также оказывают дополнительные консультационные услуги, помогающие пенсионерам распорядиться имеющимися у них средствами.

Например, в феврале 2006 года одна из крупнейших банковских холдинговых компаний Wachovia Corporation, основанная в 1879 году и занимающая четвертое место в США по активам, объем которых по состоянию на 31 декабря 2006 года составлял 707 млрд. долларов США⁴, начала реализацию новой программы обслуживания клиентов, в рамках которой в отделениях и филиалах банка появились специальные консультанты по работе с пенсионерами.

Начиная с 2005 года, крупнейший швейцарский банк UBS, французский банк Societe Generale и британский банк Standard Chartered пересмотрели и расширили линейки своих розничных продуктов в расчете, в первую очередь, на людей пенсионного

¹ <http://www.eiu.com>

² <http://www.economistgroup.com>

³ <http://www.pcaob.com>

⁴ http://www.forexfp.ru/_newses_/newsid.php?news=308573

возраста в связи с тем, что обычные банковские депозиты со стандартными условиями и относительно низкой доходностью не пользовались спросом у этой части населения.

Помимо этого, европейские банки стали предлагать больше услуг по продаже страховых полисов через свои каналы обслуживания физических лиц (bancassurance). Страхование физических лиц с его ежегодными обязательными платежами и налоговыми преимуществами для клиентов может представлять собой перспективное направление деятельности для банков, сосредотачивающихся на потребностях клиентуры старших возрастных групп. Следует отметить, что предложение услуг по страхованию со стороны банков достаточно хорошо развито на рынках Сингапура, Кореи, Японии. Перспективным в этом отношении является в настоящий момент рынок Китая.

Увеличение численности состоятельных людей

Согласно исследованиям Economist Intelligent Unit⁵ с 1995 года во всем мире прослеживается тенденция роста состояний физических лиц, управление капиталами которых оказывает влияние на прибылях обслуживающих банков. В настоящее время операции с десятью процентами наиболее крупных клиентов – физических лиц приносят восточноевропейским банкам около 40% прибыли от всего розничного бизнеса. В Западной Европе на 10% наиболее крупных клиентов банков приходится 70% прибыли от розницы. По прогнозам аналитиков ожидается, что именно в Восточной Европе банками будут в скором времени использованы значительные резервы роста прибыли от розничного бизнеса.

Жители Восточной Европы, вошедшие в категорию богатых людей в последние два десятилетия, моложе, лучше образованы, знакомы с современными технологиями, более склонны к предпринимательству и риску, чем аналогичные категории людей на Западе. Поскольку состоятельные восточноевропейские граждане часто являются владельцами относительно молодого малого и среднего бизнеса, то они, как правило, не столько заинтересованы в банковских услугах по управлению активами, сколько испытывают потребность в привлечении дополнительных финансовых средств и проявляют интерес к банковским ссудам. Молодые и образованные успешные предприниматели быстро адаптируются к новшествам в банковских продуктах и легко принимают новые средства и способы обслуживания, в результате чего с их стороны возникает спрос, например, на возможности управления счетом через интернет, банковские операции по мобильному телефону. Кроме того, при кредитовании и финансировании бизнеса этих клиентов от банка требуется соблюдение и поддержание достаточно высоких стандартов индивидуального обслуживания и осуществление эффективных процедур по выдаче ссуд. Для привлечения и удержания подобных клиентов банкам необходимо иметь развитые сети продаж, а также гибкие механизмы реализации своих продуктов, легко приспосабливаемые к потребностям и особенностям клиентов.

Крупнейший сберегательный банк Польши Powwzechna Kasa Oszczednosci Bank Polski (PKO) в 2002 году привлек дополнительных клиентов из прибыльного сегмента рынка – состоятельных владельцев малых и средних предприятий, закрепив на уровне филиалов и отделений банка за каждым таким клиентом персонального консультанта. Персональный менеджер-консультант является единственным контактным лицом для клиента в его взаимоотношениях с банком и способствует решению всех вопросов и удовлетворению как личных, так и деловых финансовых потребностей клиента.

Сеть филиалов Raiffeisen Zentralbank Austria AG (RZB Austria) в Венгрии предлагает персональное обслуживание малым и средним предприятиям и их владельцам. Помимо стандартных услуг всем клиентам банка, для предприятий и физических лиц, чьи активы превышают 20 000 евро, предлагается специальное обслуживание премиум-класса, включающее справочно-информационные и консультационные услуги. Для клиентов с активами, вдвое превышающими указанную сумму, предлагается частное банковское обслуживание более высокого уровня, предпола-

гающее наличие индивидуального консультанта, более удобные для клиента условия предоставления ссуд. Клиенты каждой из групп имеют отдельные колл-центры (клиентские линии) и средства интернет-доступа к определенным наборам услуг. Специализированные продукты банка включают в себя брокерские услуги, участие в паевых фондах, юридический консалтинг и консультации по недвижимости.

1. МЕЖДУНАРОДНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ В РАЗВИТИИ ОТДЕЛЬНЫХ ВИДОВ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ

Стоимость предоставления базовых банковских услуг физическим лицам

Продукты рынка банковских услуг для физических лиц стали настолько разнообразными и комплексными, что сравнение тарифов на них у разных банков в разных регионах представляется достаточно затруднительным. Тем не менее, например, в Европе, начиная со второго года после перехода на единые стандарты отчетности в 2005 году, появились признаки ценовой конвергенции в области банковских услуг. Другая значимая тенденция – относительное снижение во всем мире цен на банковские услуги, оказываемые клиентам при помощи каналов удаленного доступа (интернет-банкинг и клиентские линии, т.н. колл-центры). Налицо стремление некоторых банков изменить свою практику взаимодействия с клиентами, заключающееся в исполнении повседневных, текущих поручений клиентов (регулярные перечисления, переводы средств, конвертации) в автоматизированном режиме через каналы удаленного доступа, высвобождая при этом филиалы и отделения для оказания более сложных или требующих дополнительного анализа услуг (см. рис. 1.1).



Рис. 1.1. Базовые банковские продукты и услуги для физических лиц

⁵ <http://www.eiu.com>

Согласно исследованиям «World Retail Banking Report'2007»⁶, проведенным голландской финансовой группой ING, Европейской ассоциацией финансового менеджмента и маркетинга (EFMA) и одной из крупнейших в мире консалтинговых компаний в области управления и системной интеграции Capgemini в исследованных ими группах стран (Северной Америке, странах ЕС, где в обращении валюта Евро, странах ЕС, не перешедших на Евро, и Азиатско-Тихоокеанском регионе) средняя стоимость банковского обслуживания повседневных текущих операций, входящих в базовый пакет услуг физическим лицам (см. рис. 1.1), составляет 77 евро в год и колеблется от 44 евро в банках Азиатско-Тихоокеанского региона до 84 евро в банках стран ЕС, не перешедших на евро (см. рис. 1.2). При этом в отчете компании Capgemini, опубликованном в 2006 году, этот показатель составлял 76 евро, а годом ранее – 78 евро.

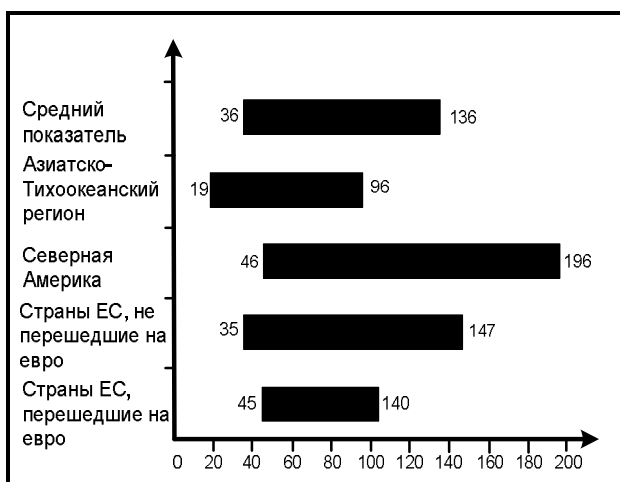


Рис. 1.2. Средняя стоимость банковского обслуживания (в евро) повседневных текущих операций, входящих в базовый пакет услуг физическим лицам, на начало 2007 года (на основе исследований компании Capgemini)

Следует отметить, что банковские услуги обходятся клиенту дороже на менее зрелых рынках, о чем свидетельствует и доля доходов от финансовых услуг в ВВП разных стран. Так, например, в Польше этот относительный показатель составил в 2006 году, по данным Capgemini, 2,1% ВВП, а в Китае – 3,3% ВВП. При этом на более зрелых рынках развитых стран эта величина колеблется в пределах от 0,2% до 0,6% ВВП. Очевидно, банковский сектор в своей динамике следует образцу развития промышленности, где соответствующие цены понижаются при движении в сторону зрелости рынков и продукции.

Как показало изучение тарифов на основные услуги банков в четырех основных регионах (Северной Америке, странах ЕС, где в обращении валюта евро, странах ЕС, не перешедших на евро, и Азиатско-Тихоокеанском регионе), наиболее значимое снижение цен наблюдалось в Северной Америке (на 7,6%), что, в первую очередь, было обусловлено ценовой конкуренцией между банками, выразившейся в снижении на 13% стоимости обслуживания текущих операций по счетам клиентов и на 27% – стоимости перечислений средств со счетов клиентов.

Наиболее значимое повышение цен на основные виды услуг розничным клиентам наблюдалось в Азиатско-Тихоокеанском регионе и составило 3,4%. В основном это было связано с повышением платы за обслуживание счета, и, в частности, за предоставление дистанционного банковского обслуживания (online banking).

Диапазон разброса стоимости банковского обслуживания физических лиц европейскими банками наиболее узок по сравнению с другими регионами (см. рис. 1.2). Однако следует принимать во внимание тот факт, что более значительные колебания цен на услуги банков Азиатско-Тихоокеанского региона обусловлены тем, что входящие в него банки Австралии и Китая функционируют в различных условиях и имеют совершенно разные уровни тарифов на свои услуги. В свою очередь, китайские банки условно можно разделить на две группы: крупные банки сосредотачивают свою деятельность на высокодоходных клиентах, увеличивая для них плату за услуги; небольшие банки предлагают более низкие и конкурентоспособные тарифы, чтобы привлечь новых клиентов.

В отличие от Европы, ощутимые различия в уровнях тарифов на розничные банковские услуги прослеживаются и в Северной Америке. Высокая межбанковская конкуренция в США приводит к снижению цены на банковское обслуживание и увеличивает разрыв с банками Канады. Кроме того, в самом банковском секторе США стоимость банковских услуг очень различается по двум основным причинам. Во-первых, высокая привлекательность рынка розничных услуг обуславливает высокую конкуренцию, в результате которой даже крупнейшие банки не имеют общенационального присутствия. Большое значение имеют розничные услуги региональных банковских структур, цены на которые способны учитывать местные особенности и возможности населения. Во-вторых, коммерческие банки США предлагают физическим лицам большое количество разнообразных видов расчетных счетов с различными вариантами тарифов и условиями обслуживания с тем, чтобы привлечь как можно больше клиентов разных категорий и удовлетворить их специфические потребности.

Средства расчетов и платежей

Согласно исследованиям «World Payments Report'2006»⁷, проведенным голландским банком ABN AMRO, Европейской ассоциацией финансового менеджмента и маркетинга (EFMA) и консалтинговой компанией Capgemini, банковские переводы и платежи составляют значительную часть деятельности финансовых институтов во всем мире, в среднем обеспечивая им около 35% их совокупных доходов.

Для потребителей предоставляемые банками возможности по осуществлению переводов и расчетов имеют первостепенное значение. Как правило, при выборе финансового учреждения потенциальный клиент, в первую очередь, интересуется тем, какие условия предлагает тот или иной банк для проведения расчетов. Соответственно, возможности банка по проведению клиентских платежей и их условия сегодня оказывают как никогда ранее большое влияние на возникновение и укрепление взаимоотношений с клиентом и на формирование значительной части доходов банков. В то же самое время расчетный банков-

⁶ <http://www.capgemini.com/banking>

⁷ <http://www.capgemini.com/payments>

ский бизнес, как уже отмечалось выше, находится в стадии внедрения новшеств и динамичного развития.

Можно выделить следующие ключевые тенденции в предоставлении расчетных услуг банками физическим лицам:

- изменение потребительских предпочтений в виде все более частых отказов от расчетов наличными деньгами и чеками в пользу разных видов электронных безналичных платежей. Так, в 2002 году впервые американские покупатели совершили больше покупок в магазинах, рассчитываясь при помощи пластиковых карт, чем покупок с расчетами за них наличными деньгами и чеками, и с тех пор в США эта тенденция усиливается;
- неиспользованный кредитный потенциал клиентов – физических лиц в значительной части четырех регионов, исследованных компанией Capgemini, свидетельствует о хороших перспективах увеличения банками как доходов от розничного кредитования, так и объемов прочих операций с физическими лицами, включающих операции с кредитными картами. Рынки потребительского кредитования в большей части континентальной Европы недостаточно развиты по сравнению с Соединенными Штатами Америки и Великобританией. Если бы средний уровень доли дохода европейца, уплачиваемой за предоставленные банковские кредиты, достиг уровня этого показателя в Великобритании, а именно 21%, то доходы банков от предоставления ссуд физическим лицам в континентальной Европе могли бы вырасти более чем на 40%⁸;
- изменение законодательных и нормативных требований к ряду банковских операций приводит к их большему удобству и безопасности для физических лиц. Так, в 2003 и в 2006 годах платежные системы Visa и MasterCard признали иски со стороны компаний розничной торговли о завышении стоимости конвертирования валют и сокрытии стоимости услуг при обслуживании электронных платежных карт, в результате чего произошла частичная реорганизация системы комиссионных сборов при пользовании кредитными картами, и теперь списания по карточным счетам пользователей дебетовых и кредитных карт осуществляются на ежедневной основе. Помимо этого, введены дополнительные требования к банкоматам (automatic teller machine, АТМ), принимающим карточки указанных платежных систем. С целью повышения безопасности банкоматы должны быть снабжены специальными средствами шифрования и защиты информации, такими как Triple DES (data encryption standart, алгоритм с тройным шифрованием) и ADA (язык программирования);
- объединение и слияние компаний, участвующих в предоставлении расчетных услуг, упрощает и ускоряет проведение операций физических лиц. Например, в 2003 году американская компания First Data Corp., являющаяся одним из самых крупных в мире операторов электронной сети, используемой для обработки операций по кредитным картам, и материнской компанией системы денежных переводов Western Union, приобрела компанию Concord EFS Inc. – крупнейшего оператора банкоматов в США.

Следовательно, динамичные изменения последних лет в области средств расчетов и платежей, предлагаемых банками, свидетельствуют о том, что потребитель банковских услуг при отборе вариантов открытия счета ориентируется, в первую очередь, на предоставляемые ему возможности и условия осуществления перечислений. Следовательно, банкам и финансовым учреждениям, нацеленным на открытие счетов до востребования физическим лицам, следует быть готовыми предложить клиенту полный набор расчетных продуктов и услуг по осуществлению платежей. Такой подход позволяет наиболее полным образом удовле-

творить финансовые потребности клиента и обеспечить кросс-продажи банковских продуктов.

Во всем мире и в частности в США – стране, лидирующей по числу безналичных расчетов физических лиц, остаются наиболее популярными следующие формы расчетов:

- чеки;
- дебетовые карты;
- кредитные карты;
- наличные деньги.

Однако следует отметить, что расчеты чеками постепенно утрачивают свои позиции в пользу электронных банковских переводов. Помимо этого, бумажным чекам сложно конкурировать с такими относительно новыми средствами оплаты покупок и услуг, как дебетовые платежные карты и переводы методом прямого дебетования счета (direct deposit) через американскую федеральную клиринговую систему АСН (automated clearing house, Автоматизированная расчетная палата).

Сеть АСН начала развиваться в начале 1970-х годов с целью создания дополнительных удобств пользователям и уменьшения объемов обрабатываемых банками операций с чеками на бумажных носителях. При помощи этой системы были автоматизированы процессы межбанковских переводов по однотипным переводам между известными друг другу контрагентами. Первоначально использовавшаяся для перечислений государственных пенсий, выплат социального характера и заработной платы, система АСН теперь включает прямые переводы и зачисления средств на счета по коммерческим нуждам, а также увеличиваются возможности частных лиц по платежам с использованием АСН. В частности, в течение последних пяти лет появилась возможность совершать оплату за покупки через систему АСН в интернете, не используя кредитных либо дебетовых карт. Помимо этого, в точках продаж потребительских товаров появилась возможность конвертировать бумажные чеки в транзакции системы АСН, что значительно сокращает расходы и время, необходимые для передачи бумажных чеков в банк плательщика.

В отличие от системы АСН, которая, по сути, является лишь новой составляющей отдельных расчетных услуг и дает им определенные преимущества, кредитные и дебетовые платежные карты представляют собой хорошо развитые средства оплаты и используются потребителями гораздо чаще.

Так, например, в 2003 году в США действовали около 648,6 миллионов общецелевых кредитных карт, из которых 86% являлись картами платежных систем Visa и MasterCard. Остальные 14% кредитных карт приходились на системы American Express, Discover и Diners Club. Тем не менее, следует отметить, что темпы роста количества выпускаемых кредитных карт в мире уменьшаются, что свидетельствует о постепенном насыщении рынка. В условиях жесткой конкуренции за новых держателей карт эмитенты вынуждены совершенствовать свои стратегии, направленные на увеличение доли рынка, применять новые технологии анализа информации о клиентских сегментах и использовать различные партнерские программы и поощрительные акции для увеличения количества пользователей кредитных карт.

Увеличивается спрос в мире и на расчеты при помощи дебетовых карт. При этом возрастает количество оплат как по карточкам с заверением подписью согласия дер-

⁸ <http://www.capgemini.com/payments>

жателя на списание средств с его карточного счета, так и с подтверждением согласия путем набора владельцем карты PIN-кода. Исторически сложилось так, что первый вариант дебетовых карт был более распространен. Однако в последние десять лет все большее распространение как в Америке, так и в Европе получают карты стандарта EMV (сокращение от наименований платежных систем Europay, MasterCard, Visa) со встроенными электронными чипами, требующие набора PIN-кода на специальном терминале с целью подтверждения оплаты. Следует отметить, что операции с картами, имеющими встроенные микропроцессорные чипы, являются более безопасными и экономичными. Помимо этого, микропроцессор, встроенный в пластиковую карту, может использоваться для безопасного хранения личной информации держателя.

В 2006 году компания MasterCard Europe объявила о запуске первой в Европе программы социальных карт для всех категорий граждан, пользующихся социальными льготами (студентов, пенсионеров, военнослужащих, сотрудников государственных учреждений и др.) на основе EMV-совместимого микропроцессора при поддержке российского правительства и банка «Уралсиб». Чип, встроенный в социальную карту, используется для сохранения информации держателя обо всех доступных ему социальных льготах, что позволяет ему получать необходимые льготы и пособия без задержки, прямо в момент использования карты, избавляя от оформления сложной сопутствующей документации. По сравнению с обычными дебетовыми пластиковыми картами, социальная карта с EMV-чипом имеет несколько преимуществ, включая повышенный контроль доступа, высокую скорость обслуживания на рынке, эффективную систему защиты от мошенничества, низкую вероятность сбоев, легкость использования и экономичность.

Все большую популярность в мире начинает приобретать такая разновидность дебетовых карт, как предоплаченная банковская карта. По данным исследования компании Sarpegini в период с 1998 по 2003 год объем операций с предоплаченными картами увеличился в США почти в пять раз, составив в 2003 году 71,5 миллиардов долларов США⁹.

Финансовые организации вовлечены в различные программы с участием предоплаченных карт, но наиболее распространенными из них представляются программы со следующими видами карт:

- карты с предоплаченными суммами на общие цели;
- карты заработной платы и здравоохранения;
- подарочные карты.

Последний из перечисленных видов карт является наиболее популярным. Примером этому может послужить программа эмиссии во Франции подарочных дебетовых карт Carte Bleue от Visa group, которые можно использовать в любой торговой точке, где принимаются карты Visa. Пользователи этих карт могут при заказе положить на них любую сумму в виде подарка, выбрать любой из 14 предлагаемых вариантов оформления самой карты и один из двух вариантов упаковки купленного за счет карты подарка. К концу 2008 года Visa group рассчитывает выпустить миллион подобных подарочных карт.

Несмотря на совершенствующиеся технологии розничного обслуживания и появление новых расчетных продуктов, наличные деньги не теряют своей актуаль-

ности среди населения во всем мире, хотя и признаются наименее эффективным средством расчетов.

Тем не менее, продолжают появляться новые расчетные продукты для физических лиц, среди которых следует выделить следующие:

- медицинские сберегательные счета;
- зарплатные карты;
- платежи с подтверждением (идентификацией) при помощи отпечатка пальца.

Медицинские сберегательные счета пользуются спросом среди населения США и используются для оплаты текущих и будущих расходов на оплату услуг здравоохранения. Популярность счетов указанного вида связана отчасти с тем, что налоговое законодательство США освобождает от налога на доходы как суммы, перечисляемые со счета на депозит медицинского страхования, так и суммы, перечисляемые с банковского счета лица на оплату текущих медицинских услуг.

Зарплатные карты используются для перечисления средств работодателями работникам и по режиму использования совпадают с банковскими дебетовыми картами, позволяющими снимать наличные в банкоматах и совершать оплату покупок в магазинах, с той лишь разницей, что в ряде случаев за снятие денег в банкомате по зарплатной карте более одного раза за период взимается дополнительная комиссия.

Начиная с апреля 2005 года, покупатели супермаркета в городе Рульцхайм (Rulzheim) на юго-западе Германии могут оплачивать свои покупки, прикасаясь указательный палец к сканнеру на кассе. Система оплаты с идентификацией при помощи отпечатка пальца была разработана немецкой компанией информационных технологий «IT-Werke Company» специально для супермаркетов. Покупатели могут использовать эту систему после регистрации отпечатков своих пальцев и занесения данных их банковских счетов в базу данных магазина.

Рынок платежных карт в России растет достаточно высокими темпами. Тем не менее, для дальнейшего развития этого продукта представляется необходимым осуществление следующих шагов:

- более широкое использование современных банковских технологий с целью сокращения сроков выдачи кредитных карт и роста качества скоринговых оценок;
- снижение процентных ставок для обеспечения конкурентоспособности кредитных карт по отношению к многоцелевым краткосрочным ссудам;
- распространение кредитных карт на те клиентские сегменты, которые в настоящее время пользуются дебетовыми картами и, в первую очередь, на держателей карт в рамках зарплатных проектов.

Депозиты

Рынок депозитных банковских продуктов является привлекательным, особенно для крупномасштабных кредиторов, желающих понизить стоимость своих ресурсов за счет привлечения депозитов с низкими процентными ставками. Примерами таких крупных игроков международного банковского сектора могут служить американская холдинговая финансовая корпорация Capital One Financial Corp., занимающая лидирующие позиции на мировом рынке кредитных карт, а также онлайн банк ING Direct, предоставляющий возможность открытия счета и управления им посредством электронных каналов связи онлайн. Программы по широкомасштабной реализации своих депозитных

⁹ <http://www.capgemini.com/payments>

продуктов в разных странах осуществляет также целый ряд кредитных организаций, таких, например, как американский «Citibank» и финансовая группа «HSBC» («Hong Kong and Shanghai banking corporation»).

Следует отметить, что все большую популярность в мире приобретают сберегательные счета, которые, в отличие от депозитных вкладов, являются бессрочными и предоставляют клиенту возможность накопить средства и получить по ним ежемесячно начисляемые проценты, не теряя возможности проводить банковские операции. При этом банк устанавливает срок, который должен предшествовать перечислению средств клиентом со сберегательного счета на расчетный. В случае необходимости средства со сберегательного счета можно получить немедленно, уплатив при этом комиссионные в размере процента от перечисляемой суммы.

Так же, например, в США существует разновидность сберегательных счетов, проценты по которым привязаны к колебаниям ставок на денежном рынке (счет money market). Обычно банки пересматривают процент по такого типа вкладам раз в неделю. Соответственно, клиент может пойти на риск, и, используя указанный вид сберегательного счета, получить повышенные проценты в случае благоприятной конъюнктуры.

Счета типа NOW (negotiated order of withdrawal) представляют собой сочетание текущего и сберегательного счета, позволяя как расходовать средства в неограниченном количестве, так и получать проценты по вкладу, однако для этого банк обязывает клиента поддерживать оговоренный минимальный уровень вложений.

Ссуды

Несмотря на неснижающуюся во всем мире популярность ссуд физическим лицам как среди заемщиков, так и среди кредиторов, в перспективе возможно замедление роста их объемов в результате общего сокращения банковской процентной маржи. Однако в настоящий момент острая конкурентная борьба за клиента на зарубежных рынках розничного кредитования вынуждает банки искать новые способы привлечения и удержания клиентов.

В качестве примера можно привести продукты для частных клиентов английских банков Lloyds TSB¹⁰ и Barclays¹¹. Указанные банки привлекают клиентов с детского возраста, для чего ими были разработаны специальные счета для детей. В частности, Lloyds TSB предлагает сберегательный счет «Young savers account», предназначенный для детей до 11 лет. Ряд банковских продуктов разработан специально для студентов колледжей. В частности, Barclays предлагает Young person's account, рассчитанный на клиентов в возрасте до 19 лет. При использовании этого счета клиент получает платежную карточку и подарочный сертификат на приобретение учебников и книг. Впоследствии, при поступлении в высшие учебные заведения, клиент может перевести средства на другой счет для студентов, называемый Student higher education account. Аналогичная ситуация складывается и с кредитными продуктами. Для студентов, окончивших вуз, банк Lloyds TSB предлагает так называемый выпускной кредит – Graduate loan, позволяющий получить средства на время поиска работы или обоснования на новом месте. Похожим продуктом является кредитный продукт под названием

Further education loan, предназначенный для получения дополнительного образования и повышения квалификации.

С целью расширения финансирования малого бизнеса зарубежные банки оказывают содействие предпринимательской активности частных клиентов, предлагая различные виды дополнительных услуг: консультации для тех, кто планирует открыть свое дело, бесплатное расчетно-кассовое обслуживание на первых этапах работы представителя малого бизнеса, а также различные информационные материалы и доступ к справочным и консалтинговым системам. Кроме того, клиенту предлагается содействие в поиске деловых партнеров и клиентов, помощь в составлении бизнес-плана, оптимизации денежных потоков.

При практически идентичных тарифах на рынке такие подходы представляют собой эффективный способ привлечения и удержания клиентов. В результате банк превращается в организацию, которая не просто предлагает отдельные услуги, необходимые клиенту для функционирования его бизнеса, но и является полноценным партнером, заинтересованным в его успехе. Понимая это, клиент, в свою очередь, проявляет высокую степень лояльности к банку.

Следовательно, задачами крупных зарубежных банков сегодня является привлечение клиента с самого рождения и удержание его на всю жизнь. Детские вклады, кредиты на образование, потребительские кредиты и финансирование малых форм бизнеса являются теми видами услуг, которые активно помогают кредитным организациям в решении этих задач.

В качестве альтернативы банковскому кредитованию физических лиц интерес представляет схема такого нового сервиса, как Prosper¹². Создатели сервиса Prosper реализовали возможность для физических лиц посредством интернета брать и давать деньги в долг, в том числе и незнакомым людям.

Бизнес-схема такого проекта проста: создается виртуальная инфраструктура, при помощи которой одни люди просят денег займы, другие дают им эти деньги. Данный сервис знаком пользователям всемирно известного американского интернет-аукциона eBay (www.ebay.com), где люди выставляют так называемые, вещевые лоты, а другие делают на них ставки. Такой же принцип был взят за основу создателями системы Prosper, где вместо товаров в ходу займы. Например, кредитор хочет выдать кому-нибудь 20 000 долл. под 5% при максимальном размере кредита в 25 000 долл., а желающие получить ссуду делают ставки: предлагающие более высокие проценты получают заем. Аналогично система работает и с заемщиками, ищущими кредитора.

Вопрос возвратности кредитов поставлен сервисом Prosper на автоматический контроль: ежемесячно с банковского счета заемщика, который он в обязательном порядке указывал при постановке лота, списываются средства в пользу кредиторов. Размеры ежемесячных платежей высчитываются в момент выбора интересующего предложения встроенным калькулятором и показываются в таблице.

Интернет-система берет небольшой процент с операции: однократно взимается 1% от суммы предоставленного кредита с заемщика, и ежегодно 0,5% от суммы

¹⁰ <http://www.lloydstsb.com/>

¹¹ <http://barclays.com/>

¹² <http://www.prosper.com>

ссуды с кредитора. Средства взимаются за накопление кредитных историй участников, играющих роль при автоматическом расчете возможных процентов, за помощь в сборе и переводе денег туда и обратно и за обеспечение безопасности для всех участников процесса.

Чтобы увеличить доверие между пользователями системы, «Prosper» предлагает две возможности.

- Первая – это личный рейтинг участников, так называемый кредитный статус. Он не высчитывается системой Prosper, а берется из кредитных историй. У всех американцев, на которых рассчитана эта услуга, есть свои кредитные истории. Данные из кредитных досье разных банков и государственных организаций аккумулируются специальными компаниями, предоставляющими заинтересованным пользователям информацию. Эти же компании выставляют рейтинги в очках, а система «Prosper» показывает этот рейтинг для каждого участника в буквах. То есть высший кредитный статус у Prosper – а это AAA, низший – E. Чем выше статус, тем с большей вероятностью заемщик вовремя выплатит все долги, и наоборот.
- Вторая опция для ориентира в благополучии участников – это рейтинг группы. Каждый пользователь может создать группу, которая по каким-то критериям объединяет людей вокруг лидера. Лидер, он же организатор группы, принимает заявки от других пользователей на членство в группе, самостоятельно оценивает добросовестность заявителей и принимает или отклоняет заявки. В дальнейшем для каждой группы ведется ее рейтинг, который высчитывается по средним личным рейтингам членов. Это означает, что если член группы просрочил выплату, то это пагубно сказывается на рейтинге всей группы, и наоборот, если члены группы благонадежны и выплачивают все в срок или, тем более, досрочно, то рейтинг группы растет, и ей будут больше доверять. Члены группы могут помогать друг другу, то есть некоторые долги, по согласованию с лидером, можно гасить консолидированно, чтобы не потерять свои позиции в рейтинге, а впоследствии проводить взаиморасчеты по долгам внутри группы. Соответственно, группа становится сообществом, которому легче занимать деньги, поскольку членам группы многие доверяют.

Преимуществами системы Prosper для ее пользователей являются, во-первых, более низкие проценты по займам по сравнению с банковскими кредитами, а во-вторых, быстрота получения средств в силу отсутствия сложных процедур рассмотрения заявки и оценки заемщика, проводимых банками.

Однако воспользоваться указанным сервисом могут лишь американские граждане, идентифицирующие себя при регистрации в системе путем указания адреса своего проживания, индивидуального номера социальной защиты (SSN), номера водительского удостоверения и данных о личном банковском счете.

Тем не менее, возможности системы Prosper могут оказаться интересными для физических лиц, и подобный сервис может развиваться в других странах, составив определенную конкуренцию банковским потребительским кредитам.

Приведенный выше пример с сервисом системы Prosper показывает, что банки должны быть готовы к отстаиванию своих позиций на рынке розничного кредитования. В частности, необходимо развивать и совершенствовать практику выдачи необеспеченных ссуд населению, уменьшая время на рассмотрение заявок и анализ заемщиков, отлаживая взаимодействия с бюро кредитных историй. Следует отметить, что все большее распространение в мире получают кредитные карты без обеспечения. Конкуренция среди платежных карточных систем приводит к тому, что, практически независимо от своего кредитного рейтинга, физическое лицо может

получить как доступ к кредитным средствам, так и ко всем льготам и выгодам, которыми сопровождается использование той или иной кредитной карты (страхование путешествий, скидки при покупке товаров определенных производителей и проч.). Тем не менее, ссудить деньги легче, чем вернуть их обратно – это трюизм, имеющий существенное значение в Восточной Европе, и, в частности, в Российской Федерации.

В течение последних пяти лет в России отмечается динамичный рост кредитования физических лиц. По данным Центрального банка РФ, на начало 2007 года сумма кредитов населению составила 2 065,2 млрд. рублей по сравнению с 142,2 млрд. рублей на начало 2003 года¹³. Следовательно, за последние четыре года объем рынка розничного кредитования увеличился почти в 15 раз.

В период с 1 января 2006 года по 1 июля 2007 года прослеживается тенденция к преобладанию в общем объеме кредитов, предоставленных банковским сектором РФ, роста доли кредитов физическим лицам (табл. 1.1 и рис. 1.3). За указанный период в полтора года их доля возросла с 19,66% до 24,14% на фоне снижения доли кредитов предприятиям и организациям с 69,8% до 66,02%.

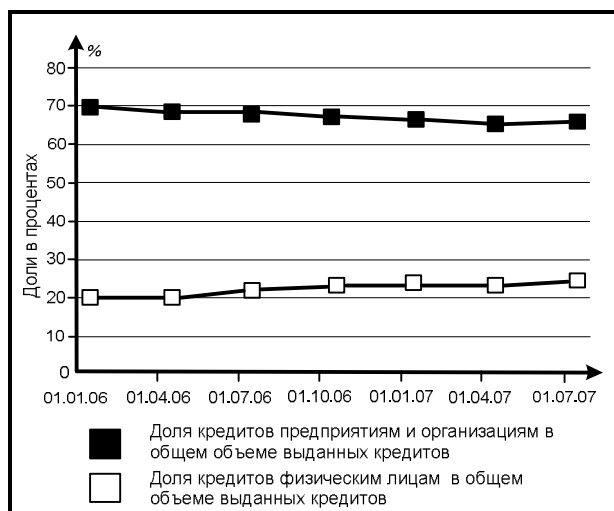


Рис. 1.3. Динамика долей кредитов, предоставленных физическим и юридическим лицам, в общем объеме выданных кредитными организациями кредитов в рублях и иностранной валюте

Стремительный рост сегмента кредитования физических лиц обусловлен рядом причин, среди которых можно выделить следующие:

- крупные, доходные клиенты из числа юридических лиц, как правило, уже обслуживаются на постоянной основе в других банках либо имеют собственные финансовые структуры. Ряд российских компаний напрямую привлекают значительную часть необходимых им средств с международного рынка капитала;
- многие банки, функционирующие в составе финансово-промышленных групп, вынуждены повышать свою капитализацию путем увеличения доли осуществляемых ими доходных операций с независимыми клиентами. Необходимость подобных движений к рыночноориентированной модели зачастую обусловлена желанием собственника банка при оптимизации структуры его непрофильных активов обеспечить возможность потенциальной реализации банка в будущем;

¹³ <http://www.cbr.ru/analytics>

Таблица 1.1

ДАННЫЕ ОБ ОБЪЕМАХ ПРЕДОСТАВЛЕННЫХ БАНКОВСКИМ СЕКТОРОМ РФ КРЕДИТАХ В РУБЛЯХ И ИНОСТРАННОЙ ВАЛЮТЕ С УЧЕТОМ ПРОСРОЧЕННОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ПОКВАРТАЛЬНО ЗА ПЕРИОД С 01.01.2006 г. ПО 01.07.2007 г.

№	Показатели	01.01.06	01.04.06	01.07.06	01.10.06	01.01.07	01.04.07	01.07.07
1	Кредиты, предоставленные в рублях, – всего	4 220 325	4 556 495	5 083 872	5 698 502	6 485 053	7 162 380	8 062 998
1.1	Из них: физическим лицам	1 001 032	1 094 215	1 285 814	1 513 287	1 754 698	1 904 343	2 191 236
1.2	предприятиям и организациям	2 961 867	3 185 622	3 511 131	3 887 246	4 375 880	4 848 150	5 432 114
2	Кредиты, предоставленные в иностранной валюте, – всего	1 779 100	1 834 133	1 969 595	2 131 693	2 301 051	2 487 816	2 537 727
2.1	Из них: физическим лицам	178 218	195 025	236 362	284 357	310 501	334 846	367 931
2.2	предприятиям и организациям	1 225 991	1 199 084	1 314 106	1 366 219	1 462 869	1 468 292	1 565 981
3	Всего предоставленных кредитов	5 999 425	6 390 628	7 053 467	7 830 195	8 786 104	9 650 196	10 600 725
3.1	Из них: физическим лицам	1 179 250	1 289 240	1 522 176	1 797 644	2 065 199	2 239 189	2 559 167
3.2	предприятиям и организациям	4 187 858	4 384 706	4 825 237	5 253 465	5 838 749	6 316 442	6 998 095
4	Доля кредитов физическим лицам в общем объеме выданных кредитов	19,66%	20,17%	21,58%	22,96%	23,51%	23,20%	24,14%
5	Доля кредитов предприятиям и организациям в общем объеме выданных кредитов	69,80%	68,61%	68,41%	67,09%	66,45%	65,45%	66,02%

- выход на российский рынок иностранных инвесторов также способствует развитию розничного направления банковского бизнеса, поскольку проникновение иностранного капитала в отечественную банковскую систему происходит чаще всего путем покупки или создания на территории Российской Федерации коммерческих банков, преимущественно специализирующихся на конкретном сегменте и продуктовой линейке. Розничная специализация банка представляет для иностранного инвестора особый интерес как одно из наиболее динамично растущих и перспективных направлений банковской деятельности;
- рост доходов населения создал предпосылки для потребительского кредитования, которые раньше отсутствовали;
- процентные ставки по потребительским ссудам, как правило, превышают ставки по кредитам юридическим лицам;
- рынок услуг потребительского кредитования находится в стадии динамичного развития, что расширяет возможности для проникновения в данный сегмент и закрепления в нем;
- населению России присуща сравнительно высокая кредитная дисциплина. Считается, что граждане России аккуратнее возвращают взятые у банков деньги, чем жители той же Восточной Европы. Так, по состоянию на 1 мая 2007 года доля просроченных кредитов на отечественном рынке розничного кредитования составила 3%¹⁴. В банках Чехии и Польши доля просроченных кредитов составляет около 12–14% [33].

При сложившихся темпах роста до насыщения рынка потребительского кредитования еще далеко. По данным ЦБ РФ, объемы выданных банками кредитов физическим лицам составили 5,5% ВВП на начало 2006 года и 7,7% ВВП на начало 2007 года¹⁵. Уровень развития потребительского кредитования в других странах значительно выше:

- в США – 92%;
- в Германии – 60%;
- в странах Восточной Европы – 15–20% ВВП [19].

Потенциал российского рынка кредитования физических лиц высок, и, учитывая низкую степень лояльности потребителей, можно констатировать факт, что отечественные банки находятся на начальном этапе серьезной конкурентной борьбы за постоянных клиентов.

Вместе с тем следует признать, что результатом бума розничного кредитования в России в последние годы является не только увеличение объемов кредитных портфелей банков, но и рост уровня просроченной задолженности.

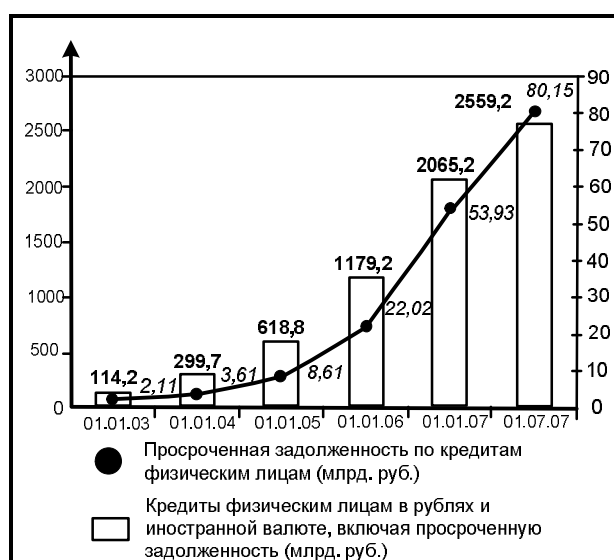


Рис. 1.4. Динамика кредитов физическим лицам, включая просроченную задолженность по ним (млрд. руб.)

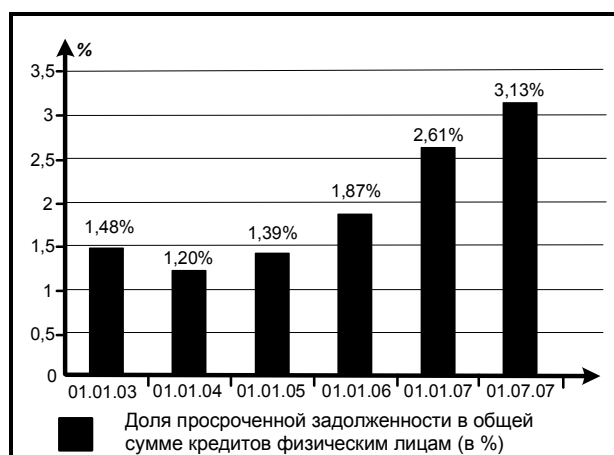


Рис. 1.5. Динамика доли просроченной задолженности в общей сумме кредитов физическим лицам

¹⁴ <http://www.cbr.ru/analytics>

¹⁵ <http://www.cbr.ru/analytics>

Ввиду жесткой конкурентной борьбы на рынке розничного кредитования ряд банков делают выбор в пользу агрессивных стратегий роста. В частности, для обеспечения высоких темпов роста объемов выданных ссуд и увеличения доли рынка делается ставка на минимизацию времени и издержек, необходимых для оценки платежеспособности заемщика. Результатом реализации такого рода стратегии может стать быстрое увеличение объемов просроченной задолженности по кредитам физических лиц. По данным Банка России, просроченная задолженность физических лиц по банковским кредитам за 2006 год выросла в 2,5 раза и в абсолютном выражении превышала на начало 2007 года 53 млрд. рублей, а к маю 2007 года превысила 70 млрд. рублей¹⁶. Объемы кредитования граждан за это же время выросли менее чем в два раза, а именно в 1,75 раза (см. рис. 1.4). Следовательно, рост проблемных долгов опережает рост объемов розничного кредитования, о чем свидетельствует и увеличение от года к году удельного веса просроченной задолженности (рис. 1.5). В связи с этим отечественным банкам следует пересмотреть свои стратегии и кредитные политики, иначе в среднесрочной перспективе кризис невозврата долгов физическими лицами станет реальностью, как это происходило на молодых рынках Юго-Восточной Азии и вполне зрелых европейских рынках.

С целью предотвращения кризиса неплатежей необходимо принятие ряда мер как на государственном уровне, так и самими кредитными организациями. В частности, представляется необходимым принятие закона о банкротстве граждан или закона о кредитовании физических лиц с предусмотренным в нем порядком применения мер ответственности, а также ужесточение требований Банка России к раскрытию банками информации при кредитовании физических лиц и порядку формирования резервов под возможные потери по розничным кредитам. Самим кредитным организациям необходимо совершенствовать критерии отбора заемщиков, внедрять скоринговые системы оценки заемщиков, активизировать сотрудничество с бюро кредитных историй и коллекторскими агентствами. Также важную роль в повышении качества банковских кредитных портфелей может сыграть развитие практики страхования рисков невозврата потребительских кредитов (см. рис. 1.6).

На уровне отдельной кредитной организации первоочередное значение для повышения эффективности розничного кредитования и качества портфеля ссуд имеет грамотное управление рисками. Следует отметить, что именно использование скоринговых систем способствует снижению рисков невозврата розничных кредитов без потери доходности, позволяя с высокой степенью вероятности предположить степень проблематичности работы банка с конкретным заемщиком, установить допустимый уровень кредитного лимита и сформировать суждение о возможности своевременного возврата ссуды.

Развитие скоринговых систем началось с появления в США в 1941 году методики Дэвида Дюрана, применившего идею швейцарского миколога Э. Фишера (Fisher, 1896) о классификации растений на «плохие»

и «хорошие» к типологизации кредитов и выделившего группы факторов, позволяющих определить степень кредитного риска, и коэффициенты, характеризующие кредитоспособность частного клиента. Скоринг опробовали во время Второй мировой войны, и он был весьма полезен в связи с нехваткой аналитиков, однако широкое использование возможностей скоринга на Западе началось только с массовым распространением кредитных карточек.



Рис. 1.6. Меры, необходимые для снижения уровня просроченной задолженности

В самом упрощенном виде скоринговая модель представляет собой взвешенную сумму определенных характеристик. В результате получается интегральный показатель (score), который чем выше, тем выше надежность клиента, и банк может упорядочить своих клиентов по степени возрастания кредитоспособности. Интегральный показатель каждого клиента сравнивается с неким числовым порогом, или линией отсечения, которая, по существу, является линией безубыточности и рассчитывается исходя из предположения о том, сколько в среднем нужно клиентов, которые платят в срок, для того, чтобы компенсировать убытки от одного должника. Клиентам с интегральным показателем выше линии безубыточности выдается кредит, клиентам с интегральным показателем ниже этой линии – нет.

Скоринговые системы сегодня учитывают множество таких факторов, как пол, возраст, семейное положение, образование, опыт работы и т.п., и позволяют быстро принимать решение о выдаче кредита. При этом каждой

¹⁶ Кредиты физическим лицам и просроченная задолженность по кредитам физических лиц в валюте Российской Федерации и иностранной валюте исчислены как с учетом резидентов, так и нерезидентов, а также физических лиц – индивидуальных предпринимателей.

характеристике клиента система выставляет определенный балл, а их сумма влияет на окончательный результат. Безусловно, система скоринга не может дать точного ответа на вопрос о возврате кредита конкретным заемщиком, но, поскольку в ее распоряжении находится множество клиентских историй, то их анализ позволяет системе приходиться, например, к заключению о том, что заемщики такого возраста со сходным семейным положением и образованием имеют тенденцию не возвращать взятую сумму. На основе полученных положительных и отрицательных данных система отказывает или дает согласие на выдачу кредита.

Методы собственно классификации весьма разнообразны и включают в себя статистические методы, основанные на дискриминантном анализе (линейная регрессия, логистическая регрессия), различные варианты линейного программирования, использование дерева классификации, нейронных сетей, генетических алгоритмов, метода ближайших соседей и других вариантов интеллектуального анализа данных (data mining). Поскольку у каждого из методов имеются свои преимущества и недостатки, на практике используется комбинация нескольких методов, и компании-разработчики хранят свои скоринговые модели в строжайшем секрете. Однако выбор той или иной совокупности методов связан со стратегией банка и с тем, какие требования банк считает приоритетными при эксплуатации моделей. Например, методы линейного программирования позволяют оперировать большим количеством переменных и моделировать определенные условия, и, если маркетинговая стратегия банка направлена на первоочередное привлечение молодых заемщиков, можно ввести условие, чтобы интегральный показатель у нужной возрастной категории был априори выше, чем у тех, кому за 60.

По сути, скоринг является методом классификации совокупности заемщиков на различные группы в тех случаях, когда необходимая характеристика неизвестна, однако, известны другие характеристики, которые каким-либо образом коррелируют с интересующей. На практике, в зависимости от задач анализа заемщика, кредитный скоринг включает следующие составляющие:

- оценку кредитоспособности претендентов на получение кредита, при которой применяется скоринг по анкетным данным с целью принятия решения о возможности предоставления ссуды (application scoring);
- оценку вероятности возврата уже выданных кредитов на основе поведенческого анализа, осуществляемую в пределах кредитного периода с целью выявления рисков неплатежей и принятия превентивных мер по их снижению (behavioral scoring);
- оценку возможности полного либо частичного возврата кредита при нарушении сроков погашения задолженности, осуществляемую после истечения кредитного периода с целью принятия адекватных мер по возврату кредита (collection scoring).

Исходные данные для кредитного скоринга могут включать как экспертные знания персонала кредитных отделов банков об особенностях конкретных типов кредитных продуктов и разных категорий своих клиентов, так и статистические данные по уже выданным кредитам, учитывающие историческую информацию, а также региональные и отраслевые данные.

Скоринг представляет собой не только работу с математическими моделями, но и создание инфраструктуры скоринговой системы в виде специального программного обеспечения, с помощью которого рассчитываются необходимые показатели на основе исходных данных, и

скоринговых карт, которые представляют собой набор утвержденных банком определенных характеристик и соответствующих им весовых коэффициентов.

Обычно используются несколько скоринговых карт для различных кредитных продуктов. Например, при выдаче ссуд на покупку недвижимости необходим один тип карты, для кредитов на приобретение автомобиля – другой. Самих скоринговых моделей тоже может быть несколько, поскольку для получения более достоверного результата одна заявка на кредит проходит через ряд моделей. Причем для разных категорий лиц могут применяться различные модели даже в рамках одной скоринговой карты. Дифференциация потенциальных заемщиков и разработка для разных групп индивидуального скоринга с соответствующими процедурами проверки призвана обеспечить большую точность скоринговых систем.

Ряд российских банков уже успешно практикует использование скоринга как неотъемлемой части и технологического обеспечения выдачи экспресс-кредитов, среди них ЗАО «ВТБ 24», ОАО Банк «Петрокоммерц», ЗАО КБ «Ситибанк», ОАО АКБ «РОСБАНК», ЗАО «Райффайзенбанк», ЗАО «Банк Русский стандарт», ОАО АКБ «Пробизнесбанк», ОАО «Альфа-Банк», ОАО «МДМ-Банк» и др.

Следует отметить, что европейскими банками эффективные системы кредитного скоринга используются также и для участия в торговле проблемными активами. В качестве причин активности западноевропейского рынка проблемных кредитов (NPL, non performing loans) можно назвать высокую конкуренцию и насыщение кредитных рынков Европы, более жесткие требования нормативов нового Базельского соглашения (Базель II) и рейтинговых агентств, а также давление со стороны собственников банковских структур. Когда показатель проблемных кредитов превышает некий допустимый уровень, их уже весьма невыгодно держать на балансе банка, даже если они гипотетически способны возвращать позитивный результат. Из-за этого продажа части, а то и всего портфеля NPL считается рациональным выходом для банковских учреждений. Так, наиболее известными сделками по реализации проблемных кредитов являются приобретение американской финансовой компанией Morgan Stanley портфеля сомнительных ссуд итальянского банка Banca Nazionale del Lavoro, а также реализация иностранным инвесторам реструктурированных портфелей NPL немецкими банками Dresdner Bank и Hypo Real Estate International. Учитывая то, что в последние годы сомнительная задолженность по потребительским кредитам российских банков стремительно растет как в абсолютном, так и в относительном выражении, можно предположить, что управление проблемными активами может в недалекой перспективе рассматриваться как выгодный бизнес также и на уровне отечественных кредитных организаций.

Говоря о дальнейших перспективах использования скоринговых систем отечественными кредитными организациями, следует выделить основные сложности и ограничения, связанные с применением скоринга.

Ряд банков, которые сейчас используют скоринг, в качестве основы для его создания взяли западные решения или модели, которые, безусловно, достаточно дороги и требуют значительных затрат на процессы внедрения, интеграции и адаптации. Однако в реальной российской ситуации формализованные програм-

мы скоринг-оценки заемщиков могут работать недостаточно эффективно по следующим причинам:

- с течением времени меняются как социально-экономические условия, влияющие на поведение людей, так и сами заемщики. Поэтому скоринговые модели необходимо разрабатывать и актуализировать на выборке из наиболее «свежих» клиентов, периодически проверять качество работы системы и, когда качество ухудшается, разрабатывать новую модель. Обязательность регулярного мониторинга качества и эффективности скоринговой модели является важным условием успешной эксплуатации скоринговой системы. В Западной Европе новая модель разрабатывается в среднем раз в полтора года, период между заменой одной модели на другую может варьироваться в зависимости от того, насколько стабильной была экономика в это время. Для России, вероятно, максимальным периодом может стать полгода-год при условии отсутствия в это время потрясений и кризисов;
- в ряде зарубежных систем ограничены возможности для работы с малыми объемами кредитных историй, а также их гибкость может быть недостаточной для того, чтобы учесть необходимую разницу между скоринговыми картами для отечественных локальных рынков и разных банковских продуктов;
- в нынешних российских условиях не столь важен даже доход клиента, сколько его желание отдать долг в будущем и трезвый подход к оценке своих финансовых возможностей. Формализованная же программа скоринг-оценки не может принять в расчет подобные характеристики. Поэтому представляется, что субъективные суждения кредитных экспертов и их практика имеют большее значение в отечественных условиях, чем за рубежом. При самостоятельной разработке скоринговых карт банки могут привнести в скоринговые расчеты принципиально новое качество, свой собственный уникальный опыт кредитования, особенности своих кредитных продуктов и сегмента рынка, т.е. то ноу-хау, которое невозможно вложить в скоринговую таблицу в случае ее приобретения со стороны. А это означает потенциальную возможность более точного контроля и управления кредитными рисками и, соответственно, более высокую доходность всего кредитного портфеля банка.

Отдельной проблемой скоринга являются мошеннические действия. Следует признать, что скоринговые системы все больше совершенствуются в части закладывания в них перекрестных вопросов для проверки достоверности предоставляемых данных. Однако и способы мошенничества слишком разнообразны: от фальсификации данных, отвечающих требуемым характеристикам, до сознательного улучшения результатов за счет тех вопросов, ответы на которые банк проверить не может. Не защищает скоринг и от заемщиков, сообщающих о себе частично недостоверные данные не для того, чтобы обмануть банк, а просто не умея дать верную информацию и рассчитать свои финансовые возможности. Поэтому задачей кредитного эксперта представляется не только сбор формально необходимых данных о заемщике, а, фигурально выражаясь, составление его психологического портрета. Но полностью достичь этих целей не может помочь даже самая совершенная балльная система оценки, что опять же свидетельствует о важности для банков сочетания объективных показателей и субъективных экспертных суждений, а также значимости правильного выбора целевых клиентских сегментов и методов выстраивания отношений с ними.

Таким образом, представляется, что в настоящий момент специализирующиеся на розничном кредитовании российские банки должны пересмотреть свои рыночные стратегические цели с целью укрепления своих позиций и недопущения кризиса неплатежей. Необходимо уже

сточать критерии отбора заемщиков, совершенствовать системы риск-менеджмента, в частности, внедряя индивидуальные скоринговые системы, основанные на комплексных оценках, включающих объективные и субъективные показатели, на собственном уникальном опыте кредитования, на знании особенностей своих кредитных продуктов и понимании обслуживаемых сегментов рынка. При этом не следует забывать, что скоринговые комплексы можно использовать не только для полной автоматизации работы кредитных инспекторов, но и для решения других важных задач, таких как, например, сегментации клиентской базы, оптимизации маркетинговых кампаний, анализа технических сбоев и управления ликвидностью. Основанные на принципах открытых систем современные автоматизированные скоринговые решения интегрируются в информационную инфраструктуру банка не только во взаимосвязи с фронт-офисными системами кредитного обслуживания физических лиц и системами управления кредитными рисками, но также и с системами управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) и системами накопления данных (СУБД, ERP, хранилища данных).

Финансовые продукты, основанные на интеграции банковского и страхового бизнеса

Одним из наиболее значительных изменений в сфере мирового финансового бизнеса за последние 15 лет является интеграция страховой и банковской индустрий. Подобная практика получает все более широкое распространение в Европе, США, Японии, Индии, Австралии, в странах Среднего Востока, Южной Африки и – достаточно недавно, с сентября 2003 года – в Южной Корее.

Объединение усилий банковских и страховых институтов в направлении расширения ассортимента предлагаемых услуг, повышения эффективности обслуживания клиентов, а также совершенствования подходов к ведению бизнеса в целом привело к появлению концепции Bancassurance, которая предполагает продажу банковских и страховых услуг и продуктов через общие каналы распространения и/или для одной и той же клиентской базы. Термин Bancassurance заимствован из французского языка и был впервые использован во Франции в начале 1980-х годов для характеристики продаж страховых услуг через каналы распространения банковских продуктов. На сегодняшний день этот термин, переводящийся как банковское страхование, также включает в себя взаимодействие банков и страховых компаний в сферах налогообложения, права, маркетинга и стратегии ведения бизнеса.

Новое направление в финансовом бизнесе позволяет участвующим сторонам достичь значительных преимуществ на рынке финансовых услуг. Жесткая конкуренция между банками приводит к увеличению управленческих и маркетинговых затрат, снижению уровня прибыли. В этой ситуации расширение ассортимента предлагаемых банками услуг за счет продуктов Bancassurance, может существенно увеличить доходность и продуктивность банка, способствовать росту прибыли в виде комиссионных, снижению эффекта постоянных банковских расходов вследствие их распределения и на сферу страховых услуг. Страховым компаниям выход на банковский рынок в соответствии с концепцией Bancassurance позволяет увеличить число потребителей продуктов страхо-

вания и объем продаж, расширить ассортимент предлагаемых услуг, сократить расходы по организации продаж страховых услуг (рис. 1.6).

БАНК	СТРАХОВЩИК
Реализация принципа одного окна (one-shop-stop); возможности кросс-продаж продуктов	Снижение затрат на распространение услуг, оптимизация издержек
Создание дополнительных удобств и удовлетворение потребностей постоянных клиентов как способ повышения их лояльности	Увеличение постоянства клиентской базы
Диверсификация рисков	Возможности по привлечению новых клиентов, появление новых клиентских групп и расширение географии рынков сбыта
Дополнительные комиссионные доходы	Диверсификация продуктов, увеличение ассортимента предоставляемых услуг в результате их включения в разнообразные банковские продукты
Снижение значения показателя «затраты / доходы» в результате более эффективного использования инфраструктуры банка, сетей филиалов, отделений, дополнительных офисов	

Рис. 1.6. Выгоды от использования bancassurance для банка и страховой компании

Страховые компании в различных странах, как правило, имеют разнообразную практику реализации своих услуг, в частности, страховые продукты могут распространяться посредством следующих каналов сбыта:

- путем прямых продаж непосредственно сотрудниками страховых компаний, получающими фиксированную заработную плату и годовой бонус;
- через связанных агентов, распространяющих продукты одной страховой компании на комиссионной основе;
- через посредников и агентов, распространяющих продукты разных страховых компаний на комиссионной основе;
- через структуры сетевого, многоуровневого маркетинга;
- посредством совместных продаж страховых и банковских услуг и продуктов через общие каналы, т.е. путем использования bancassurance;
- через альтернативные каналы сбыта (интернет, путем сотрудничества с компаниями других отраслей, например, торговыми недвижимостью, автомобилями и т.п.).

Схема условного разделения европейских стран, исходя из доминирующих каналов сбыта страховых услуг, приведена на рис. 1.7 [23].

Однако можно указать следующие причины, определяющие особую роль именно коммерческих банков в реализации страховых услуг в рамках проектов «bancassurance»:

- положительный имидж банков в глазах клиентов (в большинстве случаев); население многих стран доверяет банковскому сектору;
- высокая частота контактов банков со своими клиентами;
- существующие развитые инфраструктуры банков в виде множества отделений, которые могут использоваться и как точки продаж страховых услуг;
- возможность расширения ассортиментных рядов банков путем внедрения инновационных продуктов, связанных со страховыми услугами;
- взаимосвязь жилищного ипотечного кредитования с необходимостью страхования жизни заемщиков;
- изменение потребительских предпочтений в отношении использования сбережений, в частности, отказ от устаревших схем сохранения пенсионных и иных накоплений

в пользу обеспечения будущей финансовой стабильности путем страхования;

- возможность использования клиентами кредитов банков не только для приобретения, но и для страхования автотранспорта и иного приобретаемого имущества, а также страхования туристических поездок и путешествий, гражданской ответственности квартиросъемщика, медицинской помощи.



Рис. 1.7. Доминирующие каналы сбыта страховых услуг в различных Европейских странах

БАНК	СТРАХОВЩИК
Интеграция страховых услуг в схемы мотивации продаж продуктов	Отсутствие прямого управления сотрудниками банка
Понимание различной аргументации при продаже банковских и страховых продуктов	Разнообразная поддержка банковских точек продаж
Обязательное изучение банковскими сотрудниками концепции страховых рисков	Понимание того, что андеррайтинг и работа с исками о возмещении ущерба являются новыми сферами деятельности для банка
Обучение и тренинги отдельных сотрудников банка, включенных в процессы продаж страховых услуг	Возможное возникновение неудовлетворенности собственными каналами реализации страховых услуг и их результативностью

Рис. 1.8. Условия использования bancassurance банком и страховой компанией

При рассмотрении возможностей реализации совместных программ кредитным и страховым организациям необходимо принимать во внимание следующие аспекты взаимодействия:

- особенности местного рынка финансовых услуг и практики его регулирования;
- формы взаимодействия между банком и страховщиком;
- сложившуюся культуру продаж в банке-партнере;
- существующие в банке практики внутренних взаимодействий и компетенций, в том числе в сфере информационных технологий;
- стратегию банка и его корпоративные цели;
- имеющийся ассортимент продуктов и каналы предоставления банковских услуг;
- клиентскую базу и целевые клиентские группы банка;
- возможные последствия влияния появления новых каналов сбыта услуг на имеющиеся у страховой компании (меры по предотвращению конфликтов).

Помимо перечисленных аспектов необходимо соблюдение банком и страховщиком условий, представленных на рисунке 1.8.

Следует также обращать внимание на существующую разницу в подходах к реализации услуг банковскими сотрудниками и сотрудниками страховых компаний (рис. 1.9).

	Сотрудник банка	Страховой агент
Преимущественная позиция при продаже продуктов	Консультант	Продавец
Подход к процессу продажи	Пассивный	Агрессивный
Отношение к потребителю и его потребностям	Избирательное; есть возможности для отказа	Потребитель может отказать агенту
Основа материальной мотивации	Зарплатная плата	Коммиссионное вознаграждение
Восприятие особенностей страхового дела	Возможны сложности в понимании процедур андеррайтинга и работы с исками о возмещении ущерба	Отсутствие сложностей в понимании процедур андеррайтинга и работы с исками о возмещении ущерба

↓

Предпочтения сотрудников банка по отношению к характеристикам реализуемых ими страховых услуг

↓

- Просты для восприятия клиентом;
- минимум дополнительных условий;
- понятные для клиента выгоды;
- легкий подсчет вознаграждения;
- возможность быстрой продажи

Рис. 1.9. Различия в подходах к реализации услуг банковскими сотрудниками и сотрудниками страховых компаний

В связи с перечисленными условиями и особенностями взаимодействия банков и страховых компаний мож-

но выделить формы их взаимосвязи в процессе совместной реализации услуг, представленные на рис. 1.10.

На практике варианты полной интеграции банковского и страхового дела имеют успех далеко не во всех странах в силу особенностей каждого из направлений деятельности и сложности подобных объединений. Чаще встречаются случаи образования банками и страховщиками совместных предприятий, как это происходит в Италии, Испании и Франции.

Через слияний и поглощений на финансовых рынках США и Европы, начавшись в середине 1980-х годов, продолжается до сих пор и породила новый вид финансового института – банкостраховую группу (bankassurance group). Преимущество такого типа организации состоит в том, что она может предложить своим клиентам полный пакет финансовых услуг, включающий как основные банковские, так и страховые услуги. В то же время, страховое подразделение такой организации, располагая большим объемом долгосрочных средств, может вкладывать их при помощи банковского подразделения на короткий срок, например, в краткосрочное кредитование клиентов или в финансирование экспортно-импортных операций. Клиенты – юридические лица могут получить в такой группе не только кредитную линию под поставки товаров, но и полный комплекс страхования, необходимый при реализации средних и крупных экспортно-импортных сделок, при использовании которых значительно легче и дешевле осуществлять расчеты с помощью таких инструментов торгового финансирования, как аккредитив, инкассо и т.д. В целом банкостраховые группы работают согласно концепции «финансового супермаркета», то есть клиенту предлагаются все виды финансовых услуг в одном месте.

В 1985 году были пройдены первые шаги на пути к слиянию банковского и страхового капитала в Великобритании и Франции. Британская страховая компания Standard Life инвестировала средства в капитал Bank of Scotland, а французская страховая компания GAN приобрела пакет акций банка Credit Industriel et Commercial (CIC). Германия начала двигаться тем же путем в 1986-м, а Италия в 1988 году. Нидерланды присоединились к формированию банкостраховых групп позднее – в 1990 году.

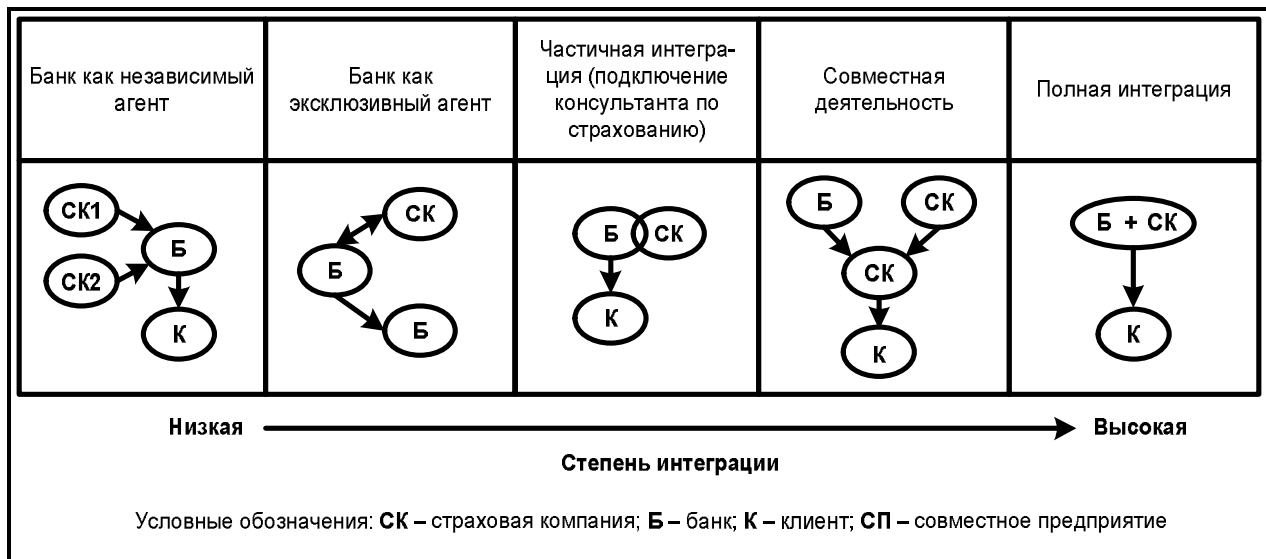


Рис. 1.10. Формы взаимодействия банков и страховых компаний

Крупными банкостраховыми группами являются японские The Bank of Tokio-Mitsubishi Ltd и The Dai-Ichi Kangyo Bank Limited, французские Credit Agricole Indosuez, Societe Generale, Credit Industriel et Commercial (CIC), немецкий Dresdner Bank, швейцарский Credit Suisse, нидерландско-бельгийская финансовая компания Fortis Group, скандинавский MeritaNordbanken, голландский ING Barings, британские Lloyds TSB и Halifax, датский Den Danske Bank, шведский SEB Banken.

В России процесс формирования банкостраховых групп пока набирает ход. Банки и страховые компании пересекаются по ограниченным сегментам продуктового ряда.

Тем не менее, для розничного банковского бизнеса наиболее перспективным представляется все же использование технологий bancassurance и разделение процессов реализации страховых продуктов с последующим их обслуживанием, как это представлено на рис. 1.11.

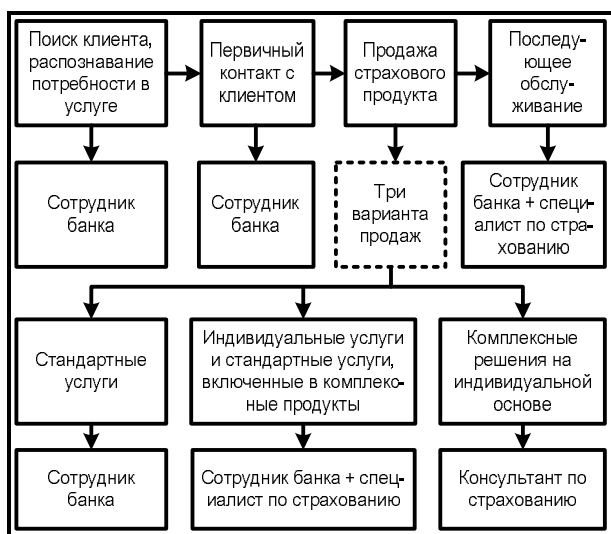


Рис. 1.11. Вариант разделения деятельности по реализации страховых услуг и последующего обслуживания клиента между банковскими сотрудниками и сотрудниками страховых компаний

Интегрированные модели предоставления страховых услуг в рамках «Bancassurance», предусматривающие продажу страховых услуг непосредственно банковскими сотрудниками при условии наличия у них необходимой подготовки, представляют собой эффективный способ реализации простых, стандартных услуг по страхованию различным категориям клиентов банка. Технология обслуживания в таком случае должна быть нацелена на максимальное упрощение процесса предоставления услуги и сокращение времени на получение клиентом страхового полиса.

Модели взаимодействий, предусматривающие привлечение страховых консультантов или перенаправление клиента сотрудником банка непосредственно к специалисту по страхованию, являются эффективным способом предоставления комплексных услуг страхования с индивидуально подобранными параметрами наиболее значимым и VIP-клиентам банка. Технология обслуживания в данном случае должна быть ориентирована на исследование и анализ сотрудниками банка клиентской базы, определение потребностей различных клиентских групп, выяснение их финансовых планов и предпочтений.

Для приведенного на рис. 1.11 варианта разделения процессов реализации различных страховых услуг может быть использована схема распределения страховых продуктов по степени их сложности и выполнения разными категориями специалистов, приведенная на рис. 1.12.



Рис. 1.12. Схема распределения страховых продуктов по степени их сложности и возможности выполнения разными категориями специалистов

Тем не менее, вариантов взаимодействия страховых компаний и банков может быть множество. Их формы могут меняться от компании к компании и от страны к стране в зависимости от многих причин, и, в первую очередь, от уровня развития национальных финансовых рынков и банковского сектора.

Примером успешного внедрения технологий bancassurance является деятельность банка HSBC Middle East¹⁷, работающего в Иране, Бахрейне, Катаре, ОАЭ и других странах Ближнего и Среднего Востока и сотрудничающего с такими известными компаниями как международная финансово-страховая организация AIG (American International Group Inc.), нидерландская банко-страховая группа ING, страховая компания Samsung Fire&Insurance¹⁸.

¹⁷ Группа HSBC (Hong Kong and Shanghai Banking Corporation), основанная в 1865 году, является одной из крупнейших в мире организаций, оказывающих банковские и финансовые услуги в странах Европы, Азиатско-Тихоокеанского региона, Северной и Южной Америки, на Ближнем Востоке и в Африке.

¹⁸ Концерн Samsung Group включает как компании, производящие электронную технику, так и брокерский дом Samsung Securities, компанию по обслуживанию кредитных карт Samsung Card и страховую компанию Samsung Fire&Insurance.

Банк HSBC Middle East объединил такие направления деятельности, как инвестиционные услуги, операции по доверительному управлению и страхованию, осуществляемому в рамках bancassurance, с целью предложить своим клиентам комплексные программы пенсионного обеспечения. Причем данные программы рассчитаны как на корпоративных клиентов-работодателей, так и на их сотрудников.

Комплексные решения позволяют работодателям формировать целевые накопления под обязательства будущих выплат выходных пособий с возможностями инвестирования этих средств для их приумножения и страхования от возможных потерь. В свою очередь, сотрудники компаний, участвующих в комплексных программах, помимо контроля за регулярными перечислениями от работодателей и формированием своих пенсионных сбережений, получают возможность управлять ими, а также увеличивать размеры сумм, направляемых работодателями на страхование жизни и здоровья¹⁹.

Bancassurance является доминирующей моделью сотрудничества по реализации услуг страхования жизни и прочих страховых продуктов в таких европейских странах, как Франция, Италия и Испания. Успешный опыт банковского страхования имеют банки Бельгии и Португалии [23].

Однако в ряде стран при наличии всех условий и предпосылок степень развития bancassurance нельзя назвать соответствующей уровню развития финансовых рынков.

Так, в 1999 году в США был принят Закон Грамма-Лича-Блилея (Gramm-Leach-Bliley Act), отменивший ряд ограничений, наложенных в 1933 году Законом Гласа-Стигала (Glass-Steagal Act) и в 1927 году Законом МакФэддена (McFadden Act), на совмещение различных видов деятельности на финансовых рынках, в частности, запрещавших коммерческим банкам заниматься инвестиционными услугами на рынке ценных бумаг и страхованием. Теперь американские банки могут создавать финансовые холдинги, выполняющие весь спектр финансовых операций. Крупнейшие инвестиционные банки, такие как Merrill Lynch, Goldman Sachs, Salomon Brothers, C.S. First Boston представляют собой в настоящий момент гигантские финансовые супермаркеты.

Тем не менее, нельзя сказать, что снятие ограничений на совмещение видов деятельности привело к существенному увеличению кросс-продаж банковских, инвестиционных и страховых продуктов во всех американских банках. Из-за того, что это произошло позже, чем в Европе, многие крупнейшие американские страховые компании только сейчас присматриваются к возможным кандидатам на поглощение или партнерство среди банков, а продажа страховых продуктов через банки находится в большинстве случаев в зачаточном состоянии. По всей видимости, сказывается психологическая сложность восприятия продуктов отраслей, прежде являвшихся «чужеродными». Сдерживающим фактором является также запрет на использование банками и страховыми компаниями единых баз данных. Кроме того, в США развиты и другие финансовые институты, такие как инвестиционные фонды, паевые инвестиционные фонды, частные инвестиционные фонды, которые препятствуют привлечению средств населения в сферу

страхования жизни. Однако американский рынок финансовых услуг является крупнейшим в мире, а доступ на него для иностранных компаний и банков ограничен. Это позволяет предположить, что bancassurance имеет хорошие перспективы развития в банках США в ближайшие годы. В этой связи следует отметить, что американские банки достаточно сильны в плане развития технологий по сравнению со многими европейскими и могут успешно использовать, помимо прямых продаж и почтовой рекламы страховых услуг, электронные средства коммуникаций и Интернет как для рекламы, так и для кросс-продаж продуктов.

Аналогичным образом ситуация с практикой внедрения bancassurance складывается и в банках Великобритании, где дерегулирование финансовых рынков произошло почти тридцать лет назад – в конце 1970-х – начале 1980-х годов, т.е. гораздо раньше, чем в США. Среди основных причин этого явления можно выделить следующие:

- недостаточная разветвленность сетей банковских филиалов и отделений в Великобритании;
- доминирование на рынке независимых финансовых консультантов-посредников (IFA, Independent Financial Advisor);
- недостаточное использование современных банковских технологий, в частности, систем интеллектуального анализа данных (data mining);
- жесткое законодательство в сфере маркетинга финансовых услуг, ограничивающего возможности использования единых информационных баз данных.

В таких странах, как Германия и Голландия, на рынке страхования также продолжают доминировать независимые агенты и брокеры. Однако, например, в Германии имеются хорошие предпосылки для развития сотрудничества банков и страховых компаний, где появился новый вариант взаимодействия, называемый assurbanking. Эта модель предусматривает одновременную реализацию банковских и страховых продуктов как банковскими сотрудниками, так и страховыми агентами (рис. 1.13).

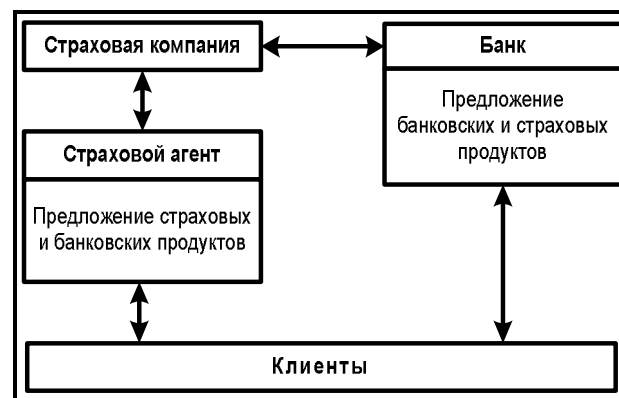


Рис. 1.13. Модель взаимодействия банков и страховых компаний assurbanking

Высокие темпы экономического развития ряда стран, таких как, например, Китай и Индия, позволяют предположить, что банковское страхование имеет перспективы дальнейшего развития на этих территориях в различных видах: от интеграции банковского и страхового бизнеса до простого сотрудничества банков и страховщиков. Также привлекательными рынками сбыта для крупных европейских банко-страховых компаний являются страны Центральной и Восточной Европы.

¹⁹ <http://www.hsbc.com/retirement>; <http://www.hsbc.com/futureofretirement>

В России существует ряд факторов, благоприятствующих развитию банковского страхования, среди которых можно особо выделить следующие:

- отсутствие прямых законодательных ограничений на совмещение банковского и страхового бизнеса в виде сотрудничества в рамках группы;
- рост платежеспособности населения и возможность привлечения больших денежных средств;
- появление и бурное развитие потребительского кредитования, которое за последние четыре года выросло по объему более чем в восемь раз [24]. При этом возможности расширения потребительского кредитования в дальнейшем остаются высокими.

Тем не менее, за исключением страхования залогов, сотрудничество российских банков и страховых компаний в полной мере реализуется только в автокредитовании.

Наиболее часто банки и страховщики работают совместно в таком виде страхования, как автокаско, поскольку автокаско – достаточно дорогой продукт, и препятствием к его приобретению может быть необходимость единовременно заплатить достаточно большую сумму, которую клиент не всегда безболезненно может изъять из бюджета. Особенно это актуально в том случае, когда автомобиль приобретается в кредит, и кредитная организация ставит заключение договора страхования в ее пользу обязательным условием выдачи кредита. В аналогичной затруднительной ситуации могут оказаться и страхователи, которым необходимо пролонгировать полис.

Суть совместных программ банков и страховых компаний заключается в предоставлении клиенту возможности оформить страховой полис в кредит, предоставляемый банком.

В случаях, когда процедура оформления страхового полиса связана с получением кредита банка на покупку автомобиля, взаимодействие сторон может выглядеть следующим образом. Клиент (страхователь-заемщик) оформляет предварительную заявку на кредит для оформления страхового полиса. Впоследствии, когда банк принимает положительное решение о выдаче ему кредита на покупку автомобиля, клиент приезжает в офис страховой компании и окончательно оформляет договор страхования в предельно короткий срок. Затем в установленные сроки страхователь погашает свою задолженность по кредиту на страховку путем плановых платежей.

Адресаты кредитно-страхового продукта – это физические лица, являющиеся добросовестными собственниками, которые понимают актуальность страхования, но, к сожалению, не имеют возможности единовременно оплатить покупку страхового полиса.

Примерами успешного внедрения подобных совместных программ являются сотрудничество «Русской страховой компании» (РСК) и ЗАО «Финансбанк» (с 29 марта 2007 года – ЗАО «Кредит Европа банк») по оформлению клиентам страховых полисов «РСК» в кредит, предоставляемый «Финансбанком», а также партнерские программы ООО «Группа Ренессанс Страхование» и ЗАО КБ «Ситибанк».

Однако пока клиенты немногих российских кредитных организаций могут приобрести непосредственно в банке необходимые им страховые продукты по страхованию имущества, страхованию гражданской ответственности квартиросъемщика, страхованию выезжающих за рубеж, добровольному медицинскому страхованию, а также страхованию от несчастного случая.

Также неразвитым является в России страхование рисков по потребительским кредитам. Дело в том, что страховые компании сейчас отказываются страховать потребительские кредиты, опираясь на опыт российской страховой компании «РОСНО», решившейся в 2005 году на эксперимент по страхованию рисков невозврата потребительских кредитов. Эта программа была свернута, поскольку убытки страховой компании от страхования финансовых рисков в 2005 году составили несколько миллионов долларов. Следует отметить, что основной германский акционер «РОСНО» – страховая группа Allianz AG, тесно сотрудничающая с Dresdner Bank – значит успехами в банковско-страховом бизнесе в Западной Европе. Однако представляется, что, несмотря на первые негативные опыты, страхование рисков невозврата потребительских кредитов войдет в практику отечественных страховщиков, благодаря чему сотрудничество банковского и страховых секторов сможет выйти на качественно новый уровень.



Рис. 1.14. Схема комплексного взаимодействия банка и страховой компании

Возможная схема комплексного взаимодействия российских банков и страховых компаний с указанием используемых банком и его клиентами страховых услуг приведена на рис. 1.14.

Таким образом, однозначно выделить мировые тенденции и перспективы развития bancassurance как относительно нового направления банковской деятельности достаточно сложно. Однако можно предположить, что во многих странах, где наблюдается рост уровня экономического развития и идут процессы совершенствования финансовых рынков, и в частности, в Российской Федерации, банковское страхование имеет хорошие перспективы. Для их реализации банкам, занимающимся розничным бизнесом, представляется необходимым осуществлять корректировки своих стратегий, вносить изменения в ассортименты предлагаемых услуг, а также анализировать и пересматривать свои целевые клиентские группы.

В части изменения стратегий требуется четкое определение целей относительно доли и сегментов рынка, выбор вариантов интеграции со страховым бизнесом, средств маркетинговых коммуникаций и позиционирования новых продуктов. В свою очередь, позиционирование услуг по банковскому страхованию и продвижение их на рынке может вызвать появление у розничных банков новых целевых клиентских групп, таких как физические лица, владеющие значительными капиталами, частный бизнес, молодежь и т.п. Соответственно, изменения продуктовых линеек связаны с особенностями потребностей разных групп клиентов и должны быть направлены на их максимальное удовлетворение.

Инвестиционные продукты и услуги

Доверительное управление активами представляет собой выгодную и индивидуальную банковскую услугу по работе на финансовых рынках. Однако, несмотря на то, что доверить средства банку в управление могут как юридические, так и физические лица, для розничного рынка в целом доверительное управление является достаточно дорогой и не всем доступной услугой, поскольку для каждого клиента формируется свой персональный портфель. Большой интерес для частного инвестора представляют возможности коллективного инвестирования.

Во всем мире вложения в инвестиционные фонды продолжают оставаться одним из популярных и эффективных способов получения дополнительного дохода. В большинстве развитых стран частный инвестор имеет возможность составить эффективный портфель с нужным ему соотношением дохода и риска из паев инвестиционных фондов, доступных ему в его стране. Крупные семейства инвестиционных фондов стремятся предоставить своим пайщикам возможности инвестирования в любой интересный регион мира или сегмент экономики.

Например, житель США может использовать в качестве инвестиционного конструктора набор из фондов таких управляющих компаний, как T. Rowe Price, включающий в себя 93 фонда разных видов, Vanguard, состоящий из 94 фондов, Franklin Templeton, включающий 101 фонд или Fidelity, состоящий из 167 фондов [25]. Фонды управляющих компаний разбиты между собой группам, в каждой из которых может быть от одного до нескольких фондов, а средства каждого фонда могут быть вложены в десятки различных ценных бумаг.

Однако в последние годы в Европе банки, специализирующиеся на инвестиционных услугах, выходят на розничный рынок с предложениями так называемых структурированных инвестиционных продуктов в виде альтернативы привычным формам коллективного инвестирования.

Структурированные финансовые инвестиционные продукты являются комбинациями базового актива в виде некоего общепринятого финансового показателя (например, фондовые индексы, курсы валют, процентные ставки по государственному ценным бумагам, отдельные акции), связанных с ним производных финансовых инструментов и инструментов с фиксированной доходностью.

Составляющие структурированных инвестиционных продуктов подбираются таким образом, чтобы и конечный результат, и максимально возможный риск были определены заранее в зависимости от значения базового актива. При этом клиент сам выбирает максимально приемлемый для себя уровень риска, чем и определяет перспективы получения дохода. Доходность данных продуктов может быть привязана к различным биржевым индексам, курсам валют, процентным ставкам по государственным ценным бумагам. Кроме того, прогнозируемый доход может зависеть от колебаний цен на сырьевых рынках (нефть, газ, золото, металлы и пр.). Задача максимизации дохода при гарантированной неубыточности решается путем создания статической комбинации опционов и фьючерсов с заданным профилем риска и доходности, не требующей какого-либо вмешательства на протяжении всего срока существования сформированного портфеля.

Отличительной особенностью данного продукта, в отличие, например, от услуги доверительного управления, является гарантированный возврат основной суммы вклада независимо от рыночной конъюнктуры и изменения цены актива, от которого зависит доход по вкладу.

Структурированные инвестиционные продукты являются примером пассивного (индексированного) способа управления инвестициями, при котором формирование инвестиционного портфеля происходит одновременно без какого-либо дальнейшего вмешательства. Это существенно снижает как риски, связанные с необходимостью постоянного мониторинга рынков персоналом управляющей компании, так и расходы управляющей компании на сопровождение портфеля, что сказывается на политике комиссионного вознаграждения.

Примерами разработки инвестиционными банками подобных структурированных продуктов для физических лиц являются предложения французского банка Societe Generale, реализовавшего их во всей Европе через каналы распространения таких розничных банков как голландский ING, французские Credit Agricole S.A. и Caisse d'Epargne. Успешная деятельность банка Societe Generale на розничном рынке привела к тому, что впоследствии его настойчивый конкурент – французский инвестиционный банк Calyon Corporate and Investment Bank, образованный в апреле 2004 года в результате приобретения банком Credit Agricole S.A. банка Credit Lyonnais²⁰ – так же активно стал продвигать на европейском розничном рынке структурированные инвестиционные продукты.

²⁰ Calyon — производное от Credit Agricole и Credit Lyonnais.

Интересными рынками сбыта структурированных продуктов для крупных европейских инвестиционных банков являются такие страны, как Испания, Италия, Голландия и Бельгия, где их партнерами выступают специализирующиеся на рознице бельгийская банковско-страховая группа KBC Group NV, бельгийско-нидерландская банковско-страховая группа Fortis и крупнейшие испанские банки Banco Bilbao Vizcaya Argentaria S.A. (BBVA) и Santander Central Hispano.

Привлекательным и перспективным рынком для инвестиционных банков является также Великобритания. Английские банки, в частности, Lloyds TSB, предлагают разнообразные структурированные продукты на розничном рынке. Крупнейший банк Испании Santander Central Hispano, являющийся одним из наиболее активных в Европе по предложению структурированных инвестиционных продуктов для розничных клиентов, стал основным акционером шестого по величине британского банка Abbey National Bank, что не может не сказаться на ассортименте услуг последнего и активизации его работы с производными финансовыми инструментами.

Несмотря на кажущуюся новизну структурированных инвестиционных продуктов, отечественные банки уже освоили этот новый инструмент и с успехом внедряют его среди своих клиентов. С таким видом инвестиций успешно работает ряд российских банков, например, ЗАО КБ «Ситибанк», ОАО АКБ «РОСБАНК», ОАО «Банк Москвы», ЗАО «Райффайзенбанк Австрия», КБ «Юниаструм банк» и др.

Тем не менее, широкому распространению структурированных продуктов на российском розничном рынке препятствует ряд причин.

- Во-первых, вложения в структурированные инвестиции доступны не многим, а лишь очень состоятельным людям. Помимо высокой стоимости формируемых портфелей, все дополнительные издержки и риски, связанные с организацией выпуска и обращения бумаг, входящих в состав портфеля, в конечном счете, оплачиваются за счет инвестора.
- Во-вторых, структурированный продукт предусматривает инвестиции на достаточно долгий срок. Существующие возможности досрочного погашения структурированных продуктов, как правило, подразумевают, что клиент не получает дохода. Даже если структурированный продукт предусматривает гарантированные выплаты клиенту, то чем выше эти выплаты, тем ниже потенциальная доходность продукта.
- В-третьих, структурированные инвестиционные продукты достаточно сложны и рассчитаны на опытных инвесторов, имеющих определенный взгляд на рынок, понимание процессов и знание инструментов.

Следует отметить, что большинство российских частных инвесторов, в отличие от западноевропейских, не используют реально имеющихся возможностей для повышения эффективности своих инвестиций, замыкаясь только на российских активах. Осуществление же эффективного инвестирования в ценные бумаги требует диверсификации активов по географическим зонам.

В России на сегодняшний день инструментом, позволяющим частным инвесторам наиболее доступным и эффективным способом получать прибыль на отечественном и зарубежных рынках ценных бумаг, являются Общие фонды банковского управления (ОФБУ).

ОФБУ – форма коллективного инвестирования активов, заключающаяся в объединении банком средств частных инвесторов и компаний для профессионального управления ими в целях получения дохода на фондовом и срочном рынках. ОФБУ сходны с Паевыми инвестиционными фондами (ПИФаами), однако в ОФБУ

средствами клиентов распоряжается не управляющая компания, а коммерческий банк.

ОФБУ создаются путем аккумуляции имущества учредителей доверительного управления для последующего управления этим имуществом доверительным управляющим в интересах учредителей управления или выгодоприобретателей.

Объектами доверительного управления ОФБУ могут быть денежные средства в валюте Российской Федерации и в иностранной валюте, ценные бумаги, природные драгоценные камни и драгоценные металлы, производные финансовые инструменты.

Учредителем доверительного управления ОФБУ выступает физическое или юридическое лицо, внесшее долю имущества в ОФБУ.

Доверительный управляющий ОФБУ – кредитная организация, созданная и функционирующая в соответствии с требованиями текущего законодательства и удовлетворяющая на момент регистрации ОФБУ следующим условиям:

- с момента государственной регистрации прошло не менее одного года;
- размер собственных средств (капитала) должен составлять не менее 100 млн. рублей;
- на шесть последних отчетных дат перед датой принятия решения о создании ОФБУ должна быть отнесена к I категории по финансовому состоянию («финансово стабильные банки»), определяемой территориальным учреждением Банка России в соответствии с требованиями письма Банка России от 28.05.97 г. №457 «О критериях определения финансового состояния банков». Однако Указанием ЦБР от 31 марта 2000 г. №766-У письмо ЦБР от 28 мая 1997 г. №457 признано утратившим силу, и отнесение кредитной организации к той или иной категории осуществляется на основе Указания №766-У.

Кроме лицензии Банка России, кредитная организация должна иметь лицензию профессионального участника рынка ценных бумаг, дающей право осуществления деятельности по доверительному управлению ценными бумагами, в случае, если объектом доверительного управления будут являться ценные бумаги, осуществление доверительного управления которыми требует получения указанной лицензии в соответствии с федеральными законами.

Если кредитная организация создает ОФБУ, в состав которого будут входить валютные ценности (иностранная валюта, ценные бумаги, выраженные в иностранной валюте, драгоценные металлы и природные драгоценные камни), она должна иметь соответствующую лицензию Банка России, дающую право на осуществление операций с иностранной валютой и / или драгоценными металлами.

Регулирующую функцию в отношении ОФБУ осуществляет Банк России. Контроль и надзор за деятельностью доверительного управляющего ОФБУ осуществляет Департамент банковского регулирования и надзора Банка России через Территориальное управление Банка России (ТУ Банка России) в соответствии с нормативными правовыми актами Российской Федерации и нормативными правовыми актами Банка России. Для проведения расчетов в рублях по доверительному управлению доверительный управляющий открывает в учреждении Банка России отдельный лицевой счет балансового счета «Финансовые организации». Указанный счет открывается доверительному управляющему по месту открытия своего корреспондентского (субкорреспондентского) счета. Для проведения доверительным управляющим расчетов

по доверительному управлению в иностранной валюте счет открывается в других уполномоченных банках.

Бухгалтерский учет операций по доверительному управлению, порядок составления баланса по деятельности, связанной с доверительным управлением имуществом, учет имущества кредитной организации – учредителя управления, определен в разделе Б «Счета доверительного управления» «Правил ведения бухгалтерского учета в кредитных организациях, расположенных на территории Российской Федерации» №302-п от 26.03.2007. Операции по доверительному управлению в кредитных организациях – доверительных управляющих учитываются на отдельном балансе, составляемом по каждому индивидуальному договору доверительного управления и по каждому Общему фонду банковского управления. Аналитический учет долевых взносов в ОФБУ ведется доверительным управляющим (кредитной организацией) по лицевым счетам учредителей доверительного управления. Обособление активов фонда и наличие отдельного счета в банке России обеспечивают высокую надежность инвестиций, т.к. в случае возникновения проблем у банка на активы фонда не может быть обращено взыскание по банковским долгам.

Существует ряд ограничений деятельности ОФБУ по управлению активами. Так, ОФБУ не может вкладывать более 15% своих активов в ценные бумаги одного эмитента либо группы эмитентов, связанных между собой отношениями имущественного контроля или письменным соглашением. Это ограничение не распространяется на государственные ценные бумаги. Кроме того, кредитная организация – доверительный управляющий не может выдавать кредиты (займы) за счет имущества, находящегося в доверительном управлении, а также получать кредиты (займы) в качестве доверительного управляющего.

Схематично сущность деятельности общих фондов банковского управления отражена на рис. 1.15.

В текущий момент многие российские банки, например, ЗАО «ВТБ 24», ООО КБ «Юниаструм банк», ОАО Банк «Петрокоммерц», ОАО «Банк Зенит», ЗАО «Газпромбанк», ЗАО АКБ «ЦентроКредит», ООО КБ «Экспобанк» и другие, предлагают своим клиентам услуги по управлению средствами, консолидированными в

Общих фондах банковского управления. Более подробная информация об ОФБУ и кредитных организациях, оказывающих своим клиентам услуги по коллективному инвестированию в форме ОФБУ, приводятся в статистических материалах ЦБ РФ (www.cbr.ru) и на специализированном интернет-сайте www.ofbu.ru.

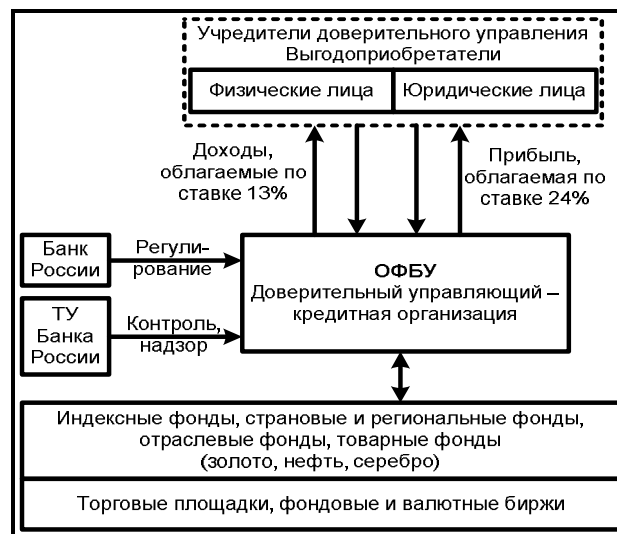


Рис. 1.15. Схема деятельности ОФБУ

Активность в развитии и повышение популярности ОФБУ в России как среди кредитных организаций – доверительных управляющих, так и среди инвесторов исходит из свойств и возможностей указанных фондов, заложенных в основополагающем для ОФБУ нормативном акте – Инструкции Банка России №63 «О порядке осуществления операций доверительного управления и бухгалтерском учете этих операций кредитными организациями» от 02 июля 1997 года [6].

Сравнительная характеристика основных преимуществ и недостатков различных форм доверительного управления, и в частности, ОФБУ и ПИФов, приведены в табл. 1.2.

Таблица 1.2

ПРЕИМУЩЕСТВА И НЕДОСТАТКИ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ УСЛУГ ПО ДОВЕРИТЕЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ АКТИВАМИ, ПРЕДЛАГАЕМЫХ РОССИЙСКИМИ БАНКАМИ

№	Вид услуги	Преимущества	Недостатки
1	Индивидуальное доверительное управление (ИДУ)	Формирование индивидуальных портфелей, отвечающих персональным требованиям инвестора	Ресурсоемкость качественного управления значительным количеством договоров ИДУ. Крупные суммы минимальных инвестиций. Высокие комиссии вознаграждения за индивидуальное управление средствами
2	Коллективные инвестиции в виде паевых инвестиционных фондов (ПИФ)	Наличие четкой нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность ПИФов. Меньшие издержки на администрирование и управление по сравнению с ИДУ. Пай является ценной бумагой, подтверждающей право собственности инвестора	Отсутствие возможности инвестировать в иностранные ценные бумаги. Сложная для восприятия частного инвестора структура ПИФов. Фиксированные расходы на управление, не зависящие от доходности вложений
3	Коллективные инвестиции в виде общих фондов банковского управления (ОФБУ)	Наличие высоких инвестиционных возможностей, в частности, вложений в валютные ценности, производные финансовые инструменты, драгоценные металлы. Высокая диверсификация портфелей и развитые продуктовые линейки за счет широкого спектра финансовых инструментов. Возможности создания различных инвестиционных стратегий. Меньшие издержки на администрирование и управление по сравнению с ПИФами. Комиссия зависит от доходности вложений	Необходимость доработки нормативной базы, регулирующей деятельность ОФБУ. Доля в ОФБУ не является ценной бумагой

Возможность диверсификации по различным видам активов, предусмотренная Инструкцией Банка России №63, позволяет создавать эффективные инвестиционные предложения и стратегии, максимально учитывающая потребности инвесторов.

Одним из важных преимуществ ОФБУ по отношению к другим формам коллективных инвестиций является обособленность имущества ОФБУ, что повышает надежность общих фондов, защищает права инвесторов, снимая с учредителей управления ОФБУ кредитный риск обслуживающего банка.

Возможность создания инвестиционного фонда коллективного инвестирования на базе активно работающей, финансово стабильной, с точки зрения Банка России, кредитной организации, обладающей необходимыми лицензиями, а также готовой инфраструктурой для осуществления операций доверительного управления, в конечном итоге способствует снижению расходов инвесторов.

Важным фактором, обуславливающим эффективность доверительного управления в виде ОФБУ, являются удельные расходы, которые несет фонд, включающие в себя стоимость услуг инфраструктурных субъектов фонда. В общем случае паевые инвестиционные фонды осуществляют более значимые расходы, чем ОФБУ, поскольку выплачивают комиссии управляющей компании, обслуживающему банку и в обязательном порядке оплачивают услуги специализированного депозитария и специализированного регистратора. Кроме того, косвенными издержками фонда являются агентские комиссии, фактически переносимые на владельцев инвестиционных паев, а также суммы расходов инвесторов на оплату услуг специализированных регистраторов при выполнении операций в реестре владельцев инвестиционных паев. Перечисленные виды расходов снижают потенциальную доходность вложенных инвесторами ПИФов средств.

В отличие от ПИФов, общие фонды банковского управления фактически оплачивают только комиссии доверительных управляющих. Как правило, большинство российских ОФБУ делят комиссию на две части: фиксированную, в виде процента от среднегодовой стоимости чистых активов, и премиальную, зависящую от инвестиционного дохода фонда. Такая структура комиссий стимулирует доверительного управляющего к наиболее эффективному управлению доверенными средствами, независимо от объема фонда. В целом, с точки зрения инфраструктурных расходов, ОФБУ имеют большую маневренность и основания для их дальнейшего снижения в целях повышения эффективности доверительного управления при общем росте объема доверенных средств, что, впрочем, в немалой степени зависит от активности учредителей доверительного управления.

Однако, признавая привлекательность общих фондов банковского управления для российских кредитных организаций и их перспективность в целом для российского общества и финансового рынка, следует отметить, что при выработке коммерческим банком стратегии работы на данном сегменте финансовых услуг должны быть учтены следующие особенности российской экономической действительности:

- такие пока еще сохраняющиеся черты национального финансового рынка (и рынка ценных бумаг, в частности) как недостаточная стабильность, высокие риски, гипертрофированная структура в пользу одного или нескольких сегментов рынка, ограниченное число финансовых инструментов, отвечающих требованиям надежности и доходности;

- медленные темпы роста реальных доходов населения, ограниченный спрос на инвестиционные услуги вследствие «узости» среднего класса;
- сохраняющееся недоверие значительной части российских сберегателей к финансовым инструментам и институтам финансового рынка;
- отсутствие у большинства граждан профессиональных знаний о работе финансовых рынков, что зачастую не позволяет им оценить преимущества и потенциал конкретной финансовой услуги;
- ограниченная доступность «качественной» финансовой информации для широкого круга частных инвесторов;
- недостаточная активность государства в вопросах налогового стимулирования инвестиций граждан в целях обеспечения их долгосрочного характера;
- узость инфраструктурных возможностей фондового рынка на региональном уровне, дефицит профессиональных кадров.

Перечисленные особенности не свидетельствуют о бесперспективности работы российских банков на рынке частных инвестиций, а определяют необходимость скорейшего решения ряда вопросов с целью расширения возможностей продвижения на отечественном рынке ОФБУ как инструмента:

- совершенствованием нормативно-правовой базы, регулирующей деятельность ОФБУ;
- активизацией создания ОФБУ региональными банками;
- разработкой кредитными организациями комплексных банковских продуктов с использованием возможностей ОФБУ для потенциальных инвесторов;
- активизацией продвижения ОФБУ на российском рынке финансовых услуг.

Обозначенные вопросы требуют более подробного рассмотрения.

В части совершенствования законодательной и нормативной базы представляется необходимым закрепление на законодательном уровне базисных понятий Общих фондов банковского управления, которые включают в себя определение ОФБУ, определение понятия сертификат долевого участия, правовой статус ОФБУ. Закрепление понятия ОФБУ в Законе «О банках и банковской деятельности» позволит стимулировать кредитные организации к созданию ОФБУ, укрепит доверие инвесторов к ОФБУ и окажет благоприятное развитие на финансовый рынок в целом и его отдельные сегменты.

Придание номинальному паю ОФБУ статуса ценной бумаги увеличит ликвидность вложений в ОФБУ, откроет перспективы для банков в части кредитования под залог долей ОФБУ, обеспечит возможность вторичного обращения.

Предоставление возможности принимать в доверительное управление имущество, принадлежащее нерезидентам на праве собственности, как в рамках индивидуального договора доверительного управления, так и в составе ОФБУ, будет способствовать притоку инвестиций в российскую экономику.

Активизация создания ОФБУ региональными банками представляется необходимой в силу того, что географии распространения услуг доверительного управления в России присуща гипертрофированная структура в пользу московского региона. Сверхконцентрация операций по доверительному управлению в столице и слабое развитие этих операций в регионах приводит к тому, что Москва лидирует как по количеству инвестиционных институтов (в частности, ОФБУ), так и по величине активов в доверительном управлении.

В числе основных факторов, сдерживающих развитие доверительных операций в регионах, можно выделить следующие:

- ограниченные инфраструктурные возможности региональных рынков ценных бумаг;
- ослабленный механизм привлечения денежных средств и трансформации их в инвестиции посредством ценных бумаг в виду наличия ограниченного набора финансовых инструментов;
- перетекание денежных ресурсов, финансовых активов страны из регионов в столицу;
- слабая институциональная структура рынка доверительных услуг, выражающаяся в незначительном числе институтов, осуществляющих данные операции;
- недостаточно высокий уровень благосостояния населения.

Первоочередными мерами по улучшению ситуации должны стать действия, направленные на снижение издержек участников рынка и минимизацию существующих инвестиционных рисков. Важно, чтобы на местном уровне был разработан комплексный механизм контроля за соблюдением законодательства о ценных бумагах, защите прав инвесторов, эмитентов и профессиональных участников рынка. Решение проблемы развития услуг по доверительному управлению в регионах прямо зависит от повышения ликвидности финансовых рынков и среднего уровня благосостояния населения. В то же время, следует признать, что существует и обратный эффект, заключающийся в том, что ликвидность рынка и уровень объема средств в сбережениях населения могут быть повышены за счет развития сектора управления активами: широкое внедрение доверительных операций усилит способность регионов аккумулировать внутри себя денежные ресурсы и направлять их на цели инвестиций в собственное развитие.

Несмотря на очевидное наличие у российских кредитных организаций широких возможностей по разработке и реализации потенциальным инвесторам комплексных банковских продуктов с использованием ОФБУ, основанных на имеющихся у банков сложившихся клиентских базах, квалифицированных сотрудниках, развитых сетях филиалов и отделений, лояльности населения, инвестиционные компании с большей заинтересованностью и готовностью предоставляют розничным инвесторам комплексные услуги по управлению активами. В качестве примера можно привести успешное взаимодействие ООО Финансовая корпорация «Открытие» и ОАО КБ «СДМ-банк», заключающееся в возможности получения банковского кредита под залог вложений в ПИФы ФК «Открытие»²¹.

Говоря о необходимости разработки комплексных банковских продуктов с использованием возможностей ОФБУ, следует также отметить, что спектр услуг многих российских банков по линии доверительного управления достаточно узок по сравнению с зарубежной практикой. Западные доверительные управляющие в конкурентной борьбе за частного клиента делают основную ставку на разнообразие доверительных услуг, разработку новых продуктов, снижение размеров комиссионных вознаграждений и высокий уровень сервиса. Однако, в отличие от западного, частный российский сберегатель не является просвещенным, опытным инвестором, и для него наиболее значимыми являются такие характеристики финансовых продуктов, как надежность, понятность, доступность и оптимальность с точки зрения достигаемых им при инвестировании целей. Следовательно, стратегии российских банков на рынке розничного инвестирования, предусматривающие расширение продуктовых рядов с

целью увеличения доли рынка, вряд ли будут способствовать существенному росту числа частных клиентов по линии доверительных операций. Представляется, что более успешной может стать иная стратегия, основной задачей которой является создание для клиента стимулов к активному использованию доверительных услуг. Усилия банка должны быть направлены на формирование потребительского спроса на услуги по управлению активами через интенсивное воздействие на предпочтения и пожелания клиентов.

С этой целью предлагается использовать концепцию развития доверительных операций для розничных инвесторов в коммерческом банке, предполагающую отказ от «услугоориентированной» практики ведения деятельности, нацеленной, в первую очередь, на расширение ассортимента доверительных услуг и повышение их качественных характеристик, в пользу построения «клиентоориентированной» модели бизнеса, где индивидуальный инвестор позиционируется как определяющее, исходное звено построенных на доверии отношений между банком и клиентом и является объектом повышенного внимания со стороны банковских сотрудников. Финансовые продукты по линии доверительного управления должны быть «сконструированы» таким образом, чтобы были максимально учтены как сберегательные предпочтения, так и инвестиционные потребности различных категорий розничных клиентов, а также установлен тесный, непрерывный контакт доверительного управляющего с частным инвестором.

При этом основой для выяснения потребительских возможностей, нужд и предпочтений должны стать сегментация клиентской базы и тщательный ее анализ. Потенциал этих инструментов на сегодняшний день не в полной мере осознан и реализован отечественными коммерческими банками с точки зрения возможностей повышения эффективности доверительных операций.

Упрочение же отношений банка и индивидуального инвестора, в первую очередь, должно происходить через развитие информационного и консультационного сопровождения доверительных операций, задачей которого является не объяснение клиенту преимуществ того или иного инструмента, а подбор конкретного продукта, отвечающего потребностям клиента и обеспечивающего реализацию его инвестиционных и сберегательных целей. Необходимо дать розничному клиенту четко сформулированное и обоснованное предложение, нацеленное на решение его задачи или проблемы.

Сегодня большинство позиционируемых продуктов на российском рынке услуг по управлению активами «сконструированы» с учетом двух основных аспектов: склонности инвестора к риску и его требований к уровню доходности вложений. Однако представляется, что необходимо принимать во внимание и такие параметры, как цели сбережений и соответствующие им сберегательные циклы.

В зависимости от целей сбережений можно условно разделить розничных инвесторов на несколько групп, каждой из которых характерны свои сберегательные циклы и свои уровни размеров накапливаемых сумм.

- Первая группа имеет намерение отложить деньги на сезонные покупки, в частности, на отдых и путешествия. Поскольку сберегательный цикл инвесторов этой группы является коротким и составляет в среднем от 6 до 12 месяцев, то заинтересовать их могут инструменты со сроком обращения до 1 года. Накапливаемые суммы могут находиться в диапазоне от 30 до 100 тысяч рублей.

²¹ <http://www.sdm.ru/offers/person/4897/17851/>

- Вторая условная группа инвесторов имеет целью покупку товаров длительного пользования, таких как мебель, крупные бытовые приборы, видеотехника, электронное оборудование. Сберегательный цикл у инвесторов этой группы может составить от 6 до 36 месяцев при средних накоплениях от 30 до 100 тысяч рублей.
- Третья группа сберегает средства для оплаты расходов, приуроченных к определенному событию, например, к свадьбе или рождению ребенка. Предсказать подобные ситуации, требующие одномоментных значительных финансовых затрат, достаточно сложно, поэтому представителей этой группы могут заинтересовать высоколиквидные инструменты, позволяющие быстро перевести инвестированные средства в наличность. Можно предположить, что сберегательный цикл этой группы составит в среднем от 3 до 5 лет с накоплениями в размере от 100 до 200 тысяч рублей.
- Четвертая группа сберегателей копит на автомобиль или открытие собственного дела. Хотя автомобили относятся к дорогостоящим приобретениям, уступающим по цене только недвижимостям, со временем они обесцениваются. Как правило, большинство автолюбителей, приобретая новый автомобиль, рассчитывают на его эксплуатацию в течение ближайших трех-пяти лет, по истечении которых планируют приобретение следующей машины. Поэтому, вероятнее всего, автовладельцев могут заинтересовать инвестиционные инструменты со сроками от 3 до 5 лет, а размер инвестируемых сумм составит от 150 до 700 тысяч рублей.
- Пятая группа инвесторов сберегает средства преимущественно для оплаты услуг в сферах образования и здравоохранения. Сберегательные циклы в этом случае могут в среднем составить от 5 до 10 лет, а суммы для оплаты услуг могут варьировать от 150 до 500 тысяч рублей.
- Сберегательный цикл шестой условной группы инвесторов, нацеленной на приобретение недвижимости, может быть достаточно значительным и составлять в среднем от 3 до 15 лет со значительными объемами накоплений.
- Седьмая группа сберегает средства на так называемые непредвиденные случаи. Ее представителей можно рассценивать как потенциальных участников продолжительных инвестиционных программ со сроками от 10 до 15

лет, позволяющими при необходимости изъять сбережения быстро и без потерь.

Сравнение различных побудительных мотивов перечисленных условных групп для осуществления вложений в финансовые инструменты и связанных с ними условий инвестирования позволяет заключить, что направление средств частными инвесторами в ОФБУ может выступать в следующих видах:

- как средство сохранения сбережений и извлечения невысоких, но устойчивых инвестиционных доходов в долгосрочной перспективе;
- как средство размещения свободных денежных средств с возможностью получения умеренного их прироста;
- как средство управления временно свободными средствами при одновременном извлечении максимальной прибыли и диверсификации рисков;
- как средство извлечения спекулятивной прибыли с высоким уровнем риска и потенциальной возможностью получения самых высоких инвестиционных доходов.

Следовательно, коммерческому банку необходимо обеспечить различные возможности и условия инвестирования средств на рынке ценных бумаг с учетом сберегательных мотивов и инвестиционных предпочтений частных вкладчиков. В целях удовлетворения потребностей разных категорий розничных инвесторов следует создать несколько видов ОФБУ с различными инвестиционными стратегиями, отличающихся по срокам, доходности активов, уровню риска, ликвидности и т.д.

На рис. 1.16 представлено несколько типов инвестиционных портфелей, ориентированных на различные группы частных инвесторов.

Предложенные варианты инвестиционных портфелей могут быть использованы как в случае индивидуального доверительного управления, так и коллективного в виде ОФБУ.

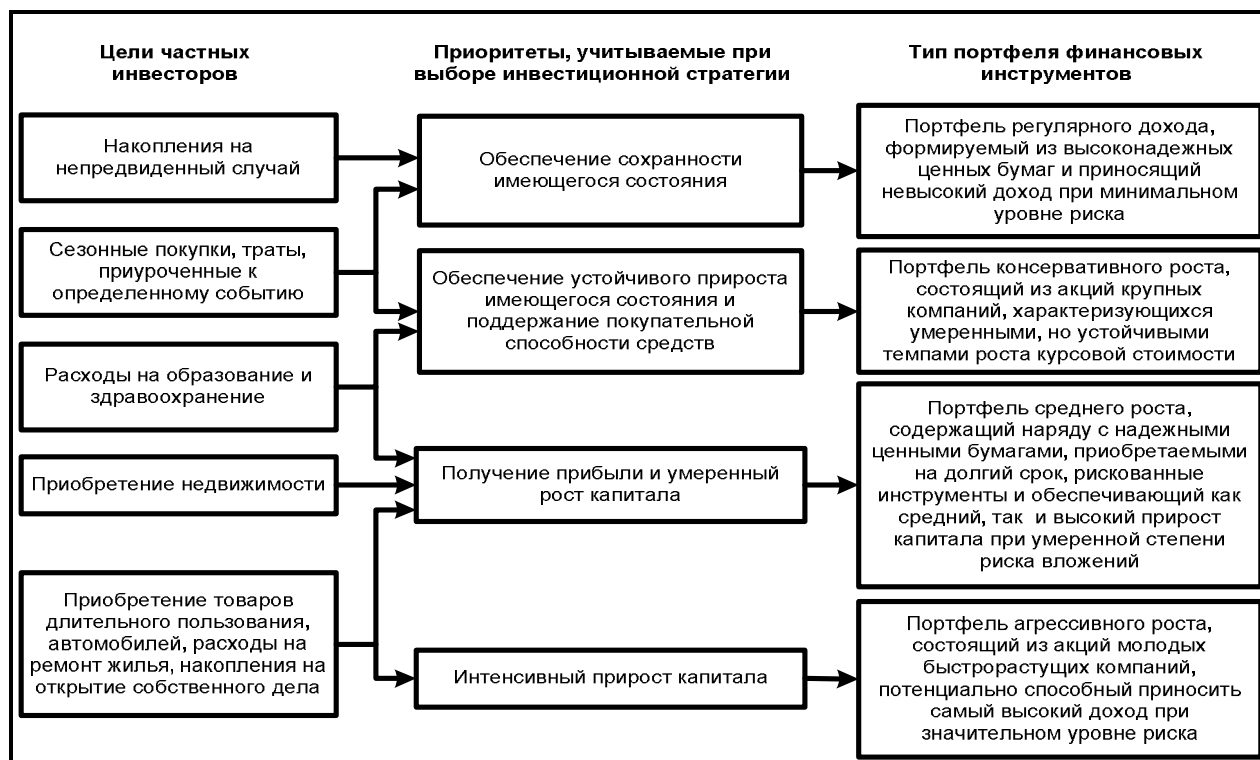


Рис. 1.16. Типы инвестиционных стратегий в зависимости от сберегательных целей частных инвесторов

Представляется, что для более активного продвижения ОФБУ на российском рынке финансовых услуг необходимо выполнение ряда немаловажных условий, а именно:

- снижение величин минимального первоначального взноса;
- активизация информационно-консультационного сопровождения доверительных операций;
- повышение качества услуг по доверительному управлению активами.

Развитие розничного сегмента рынка доверительного управления требует смещения акцентов с наиболее состоятельных инвесторов на розничного вкладчика со средним уровнем дохода. В настоящее время в России доверительное управление, и даже коллективный его сегмент, является привилегией наиболее состоятельных слоев населения. Поэтому говорить о существовании российского массового розничного инвестора пока преждевременно. Устанавливая высокий уровень «порога» вхождения на рынок доверительного управления, банки «отсекают» основную долю потенциальных розничных инвесторов. В этом вопросе они существенно расходятся со своими западными коллегами, которые в целях привлечения широких слоев населения устанавливают нижнюю границу взноса на минимальном уровне, либо не ограничивают его величину вовсе.

Реализация политики, направленной на привлечение массового розничного инвестора, предполагает установление низкой величины первоначального взноса. Российским банкам, формирующим ОФБУ, следует максимально уменьшить суммы минимальных взносов.

В настоящий момент недостаточно активной является позиция отечественных банков и в отношении информационно-консультационного сопровождения доверительных операций в виде регулярного предоставления клиентам обзоров рынка, обоснований действий управляющего, сравнительных характеристик инструментов, отчетов о результатах деятельности и т.п. В отличие от инвестиционных компаний, банки зачастую ограничиваются лишь доведением до сведения потенциального клиента информации о существующих видах услуг по управлению активами. Вместе с тем, шаги в этом направлении все же предпринимаются. Так, например, ОАО «Банк Москвы» осуществляет информационную поддержку клиентов через предоставление онлайн-консультаций, бесплатных отчетов, обзоров рынка, заключений аналитиков. ООО КБ «Юниаструм банк» размещает в сети Интернет, наряду с общей информацией о доверительных операциях, также информацию о различных фондах, их особенностях и возможностях, сравнительный анализ деятельности российских коллективных фондов, графики, характеризующие изменение стоимости паев²².

Поскольку в современных условиях основную стратегическую угрозу для банков представляет потеря клиентской базы или ее стагнация, то применительно к доверительному управлению эта проблема принимает вид создания и удержания клиентской базы, т.е. привлечения частных инвесторов на этот молодой и новый рынок финансовых услуг и формирования с их стороны масштабного спроса. В связи с этим неценовая конкуренция, по нашему мнению, играет сегодня первостепенную роль. Преимущество получают те финансовые учреждения, которые будут в состоянии не только предоставить населению качественные услуги по дове-

рительному управлению активами, но и смогут обеспечить их широкую информационную поддержку, оказать консультационную помощь розничному инвестору и организовать активное взаимодействие между банком и клиентом. Степень доверия граждан к сфере банковского управления активами будет определяться не только конкретными положительными результатами, которые смогут продемонстрировать доверительные управляющие, но и достигнутым уровнем информационной прозрачности и понятности доверительных операций. Поэтому усилия банка должны быть направлены на то, чтобы создать у клиента ощущение, что он участвует в процессе, определенным образом его контролирует. В связи с этим необходимо обеспечить доступ клиента к актуальной финансовой информации в виде итоговых отчетов о результатах деятельности по доверительному управлению, рейтингов доверительных управляющих, аналитических заключений экспертов, а также текущих отчетов, содержащих обзоры изменений на финансовом рынке за период и обоснование действий управляющего и др. При этом целесообразно задействовать все известные способы коммуникации: личное общение сотрудника с клиентом, посредством телефонной связи или интернет-связи. Сегодня, к сожалению, многие российские кредитные организации, предоставляющие услуги по управлению активами и формирующие ОФБУ, еще не осознали всю значимость информационно-консультационного сопровождения и необходимость его интенсивного развития в целях повышения эффективности доверительных операций, усиления позиций банка на рынке доверительных услуг.

Говоря о необходимости повышения качества услуг по доверительному управлению активами, следует отметить, что ориентация на розничных инвесторов требует от банка готовности к массовому обслуживанию, что предполагает высокий уровень стандартизации и унификации доверительных операций. Вместе с тем, необходимо обеспечить индивидуальный подход к каждой конкретной категории инвесторов. Поэтому коммерческим банкам следует создавать системы управления активами, которые включают как индивидуальное доверительное управление, так и коллективное доверительное управление в форме создаваемых ОФБУ.

ОФБУ как массовые структуры, в которых аккумулируются средства большого числа клиентов, строятся на основе использования отработанных надежных схем и не могут полностью учитывать индивидуальные запросы частных инвесторов. Доверительное управление по индивидуальному договору подразумевает переход клиента из категории «один из многих» в категорию «единственный для всех» и предназначено для наиболее состоятельных индивидуальных инвесторов.

Параллельное развитие этих двух направлений позволит охватить различные категории частных инвесторов и будет способствовать расширению круга клиентов.

Таким образом, несмотря на наличие у российских кредитных организаций широких возможностей по оказанию розничным инвесторам услуг по доверительному управлению и коллективному инвестированию в ОФБУ, основанных на имеющихся у банков сложившихся клиентских базах, квалифицированных сотрудников, развитых сетях филиалов и отделений, лояльности населения, к настоящему времени доверительные операции еще не получили своего максимального развития в банковском секторе.

²² <http://premierfunds.ru/>

Существующие схемы и методы работы по данному направлению финансовой деятельности нуждаются в серьезной корректировке и дальнейшем совершенствовании. Представляется, что одной из причин непопулярности услуг по управлению активами среди населения выступает именно сложившаяся практика осуществления доверительных операций и реализации доверительных отношений в российских кредитных организациях.

На современном этапе определяющими принципами деятельности отечественных банков как доверительных управляющих должны выступать доступность услуг, клиентоориентированный подход, прозрачность операций, информационная и консультационная поддержка частных инвесторов, разработка оптимальных продуктовых рядов гарантированного качества. Исключительное значение имеет работа с индивидуальными инвесторами, направленная на выстраивание отношений с потенциальными и уже существующими клиентами. Важнейшими аспектами этой работы являются обеспечение понятности проводимых управляющим операций, предоставление клиенту полной и качественной финансовой информации, оказание консультаций, направленных на повышение уровня знаний клиента в области доверительного управления, активное изучение клиентской базы и потребностей клиентов посредством сегментации и анкетирования и использование полученных знаний для разработки продуктов, максимально приспособленных к нуждам отечественных розничных инвесторов.

2. СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ РЕАЛИЗАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

Клиентское обслуживание является сегодня наиболее важным из доступных для розничного банковского бизнеса рычагов дифференциации, позволяющим достичь конкурентных преимуществ. Коммерческим банкам, специализирующимся на услугах физическим лицам, необходимо разрабатывать свои стратегии обслуживания клиентов, начиная с осознания и формирования собственного детального видения того, каким образом банк будет осуществлять высококачественный сервис и как прийти к тому, чтобы все сотрудники кредитной организации поддерживали и способствовали практическому воплощению этого видения. В процессе реализации основанных на этом видении стратегий розничного обслуживания банки будут приобретать уникальный опыт, повышающий их возможности по привлечению и удержанию клиентов и способствующий генерированию дополнительных возможностей продаж банковских продуктов.

Среди основных современных тенденций в практике оказания розничных банковских услуг представляется необходимым выделить следующие:

- усиление значимости защиты персональной клиентской информации как фактора обеспечения привлекательности кредитной организации для ее клиентов;
- совершенствование моделей взаимодействия сотрудников банка с розничными клиентами с целью их привлечения и удержания;
- расширение каналов и способов связи с потенциальными и существующими клиентами как условие, необходимое для поддержания и увеличения банком своего участия на рынке розничных услуг, то есть, доли рынка;

- появление и развитие процессов интеграции многоканального обслуживания и технологий управления отношениями с клиентами (CRM, client relationship management) как средства совершенствования коммуникаций с потребителями финансовых услуг;
- совершенствование маркетинговых стратегий банков на розничном рынке с целью формирования и укрепления лояльности клиентов.

Степень защищенности клиентской информации играет все более значимую роль в процессе развития и укрепления взаимоотношений между клиентом и обслуживающим его банком. Исследования американской консалтинговой компании Deloitte and Touche, LLP, опубликованные в 2006 году и охватившие 19 крупнейших розничных банков США, показали, что 86% клиентов этих банков считают конфиденциальность и защищенность информации об их счетах и операциях наиболее существенным фактором, определяющим их предпочтения в выборе того или иного банка для обслуживания и преобладающим для них по значимости над такими факторами, как тарифная политика, месторасположение банка и точность осуществления им транзакций [43].

Следует отметить, что наблюдаемое в течение ряда последних лет усиление борьбы с легализацией доходов, полученных преступным путем, и ужесточение мер по противодействию террористической деятельности требует адекватного регулирования отношений и обеспечением банковской тайны. В связи с этим в большинстве стран, в том числе и в России, с одной стороны, законодательством установлены обязанности кредитных организаций по гарантированию тайны личности, счетов, вкладов и сделок клиентов, а с другой – национальные нормативные акты, нацеленные на предотвращение легализации средств, полученных преступным путем, налагают на коммерческие банки обязанности по раскрытию и предоставлению в уполномоченные государственные органы сведений о необычных или подозрительных сделках и о клиентах, проводящих подобные операции.

Представляется, что возможность соблюдения баланса интересов национальных органов, контролирующих процессы финансового мониторинга, и клиентов финансовых институтов заключается, в первую очередь, в разработке и внедрении банками эффективных специальных механизмов внутреннего контроля, позволяющих элиминировать возможность реализации риска вовлечения банков в процессы отмывания денежных средств, легализации преступных доходов и финансирования терроризма. Подобные контрольные механизмы должны отвечать требованиям как международных организаций, так и органов национального регулирования.

Одной из важнейших инициатив в этом направлении представляется применение банками при повседневной реализации своих клиентских политик программы «знай своего клиента» («know your customer»), в рамках которой формируется подробное представление о деятельности тех предприятий и частных лиц, с которыми банки устанавливают деловые отношения. Делается это, в первую очередь, с целью убедиться в том, что сделки, осуществляемые банками по распоряжению своих клиентов, всегда обоснованы и корректны. Четкое исполнение внутренних контрольных процедур в отношении клиентов и их операций, полное понимание бизнеса клиентов и финансовой стороны их хозяйственной деятельности в рамках осуществле-

ния политики «Знай своего клиента», разъяснительная работа с клиентами по вопросам действующих норм FATF и европейских директив позволяет банкам свести к минимуму необходимость предоставления государственным органам и третьим лицам не подлежащей разглашению клиентской информации.

Система финансового мониторинга в банковском секторе РФ внедрена в рамках выполнения требований Федерального Закона №115-ФЗ от 07.08.2001 г. Банком России дополнительно направлены письма «Об отчете ФАТФ по типологиям отмывания преступных доходов и финансирования терроризма» от 17.08.2004 г. №100-Т, «О методических рекомендациях по разработке кредитными организациями правил внутреннего контроля в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» от 13.07.2005 №99-Т, изданы Положение ЦБ РФ от 20.12.2002 г. за №207-П «О порядке предоставления в уполномоченный орган сведений, предусмотренных Федеральным Законом №115-ФЗ» и Положение ЦБ РФ от 19.08.2004 г. №262-П «Об идентификации кредитными организациями клиентов и выгодоприобретателей в целях противодействия легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» и другие. Однако следует признать, что на текущий момент трактовки понятий и классификации необычных сделок, описания приемов легализации, а также рекомендации по выявлению подобных сделок достаточно условны и неоднозначны. Представляется, что необходимо привлечь коммерческие банки к разработке типовых образцов правил внутреннего контроля финансовой деятельности предприятий разных отраслей, что поможет объединить лучшие подходы из существующей банковской практики. Также полезным может стать обмен опытом с представителями зарубежных банков и органов, осуществляющих контроль соблюдения финансовой дисциплины.

Необходимость совершенствования моделей взаимодействия сотрудников банка с розничными клиентами связана с тем, что в последние несколько лет многие крупные американские и Европейские розничные банки, инвестировав значительные средства в программы привлечения клиентов, осознали возможности увеличения своих доходов от розничных услуг не за счет новых клиентов, а за счет укрепления взаимоотношений и поддержания лояльности существующих клиентов.

Однако, как показали результаты проведенного в 2006 году американской консалтинговой компанией Deloitte and Touche, LLP исследования 19-ти крупнейших розничных банков США под названием «The Missing Link. Leveraging Talent to Help Drive Customer Loyalty and Growth in Retail Banking», мероприятия, направленные на повышение удовлетворенности клиентов и на позиционирование себя как банков, оказывающих услуги клиентам на индивидуальной основе, в большинстве случаев не принесли ощутимых результатов и существенно не повысили лояльности клиентов исследованных банков [44].

Произошло это отчасти по той причине, что банки не уделили достаточно внимания основе построения устойчивых взаимоотношений с клиентами, а именно – персоналу, непосредственно контактирующему с потребителями банковских продуктов. Операционные работники, сотрудники различных подразделений кли-

ентского обслуживания, менеджеры розничного кредитования, ежедневно контактирующие с клиентами, могут составлять до 50% персонала банка, специализирующегося на розничном бизнесе. При этом зачастую именно эти сотрудники и их способности остаются недостаточно эффективно используемым ресурсом розничного банка.

Как отмечает компания Deloitte and Touche, LLP крупные розничные банки, как правило, пытаются повысить удовлетворенность клиентуры и прийти к ее лояльности, используя устаревшие методы, самым распространенным из которых является найм на работу опытных клиентских топ-менеджеров [44]. Однако подобный персонал высшего звена управления уделяет больше внимания не самим процессам формирования отношений с клиентами, а вопросам стратегии действий на рынке, развитию продуктовых рядов и поиску подходящих сотрудников для работы на должностях исполнителей. При этом задачи эффективного использования имеющихся возможностей и способностей действующих сотрудников фронт-офисных подразделений приобретают второстепенное значение. Представляется, что для достижения дифференциации банка в глазах его розничного клиента, т.е. для убеждения клиента в уникальных возможностях и наибольшем соответствии конкретного банка его потребностям, необходимо использовать новые модели формирования отношений банка, его сотрудников и клиентов. Подобные модели должны базироваться на анализе и четком понимании целей и нужд не только клиентов, но и контактирующих с ними сотрудников. Стремление к соблюдению баланса их интересов даст большую мотивацию персоналу в плане формирования лояльности клиентов и может обеспечить устойчивый рост клиентской базы в перспективе.

Традиционные модели построения взаимоотношений розничных банков с клиентами базируются, как правило, на трех основных компонентах: привлечение, развитие отношений и удержание клиентов (см. рис. 2.1).

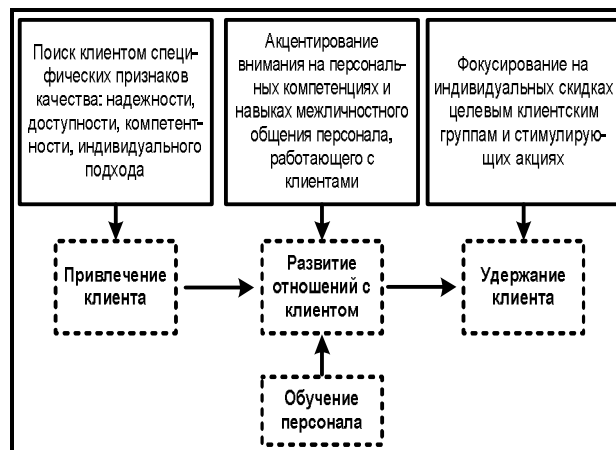


Рис. 2.1. Традиционная модель формирования отношений с розничными клиентами

Как правило, для обеспечения эффективного процесса привлечения клиентов банк концентрирует внимание на позиционировании себя как надежного финансового института, ценящего своего клиента и внимательно относящегося к особенностям его индивидуальных потребностей. Развитие отношений с клиентом, чаще всего, строится путем использования личных качеств и навы-

ков общения, имеющихся у фронт-офисного персонала, и при помощи обучающих программ для сотрудников. В свою очередь, удержание клиентов осуществляется средствами их стимулирования, путем установления специальных тарифов в виде скидок и компенсаций.

Однако такой подход к построению взаимоотношений с клиентами дает эффект лишь в условиях низкой конкуренции в розничном банковском секторе. В нынешней же ситуации на развитых и развивающихся рынках представляется, что банкам необходимо больше внимания уделять персоналу, активно вовлекая его в процессы реализации инициатив, направленных на укрепление лояльности клиентов. Обслуживающие клиентов менеджеры, воспринимающие свою работу как творческую и интересную, стремящиеся найти способы оптимизации своей деятельности и изучающие новые подходы к ее осуществлению, сами способны вовлечь клиентов в процессы создания и укрепления доверительных, долгосрочных взаимоотношений.

Розничным банкам следует совершенствовать модели формирования отношений с клиентами в направлении расширения ключевой их составляющей – развития, где в наибольшей степени могут проявиться способности и возможности персонала. В частности, в традиционной модели, приведенной на рис. 2.1, компонент «Развитие отношений с клиентом» может быть усилен не только за счет обучения сотрудников, но и за счет таких составляющих, как развитие персонала, индивидуальная оценка личных качеств сотрудников с целью занятия ими должностей и выполнения работ, позволяющих максимально раскрыть и реализовать свой внутренний потенциал, и совершенствование системы внутренних взаимодействий между сотрудниками за счет объединения коллектива (рис. 2.2).

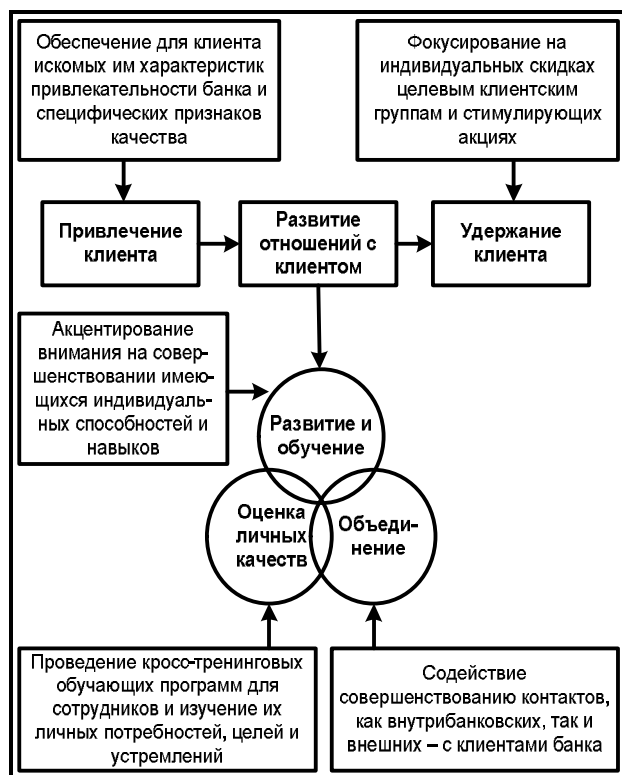


Рис. 2.2. Прогрессивная модель формирования отношений с розничными клиентами

В приводимой модели компонент «Развитие и обучение» включает помощь сотрудникам в осознании и реализации ими собственных возможностей по достижению корпоративных и личных целей, а также по повышению качества обслуживания клиентов. Следует учитывать, что изучение традиционных теоретических материалов или участие в формализованных тренинговых программах общего характера больше подходит для новых или малоопытных сотрудников. Остальные сотрудники фронт-офисов банков могут получить больше полезных навыков общения с клиентами, обсуждая и «проигрывая» конкретные реальные ситуации совместно с коллегами, в ряде случаев ставя друг друга на иные должности и позиции с несвойственными и непривычными обязанностями.

Примером положительного влияния подобных обучающих техник является опыт компании SAIC – одной из крупнейших международных фирм, специализирующихся на оказании услуг в области информационных технологий, управленческого консалтинга и разработки корпоративных информационных систем.²³ Компания SAIC успешно применяет так называемые программы «Помоги такому же как ты» («Peer assist programs»), в рамках которых сотрудники с разными уровнями подготовки и опыта объединяются в группы с целью передачи более знающими работниками их опыта и умений новым и менее подготовленным работникам.

Показательным также является пример немецкого банка Deutsche Bank, где в корпоративной информационной сети создан портал партнерской поддержки, называемый «кружки наставников» («mentoring circles»), специально для сотрудниц-женщин (Deutsche Bank's Global Partnership Network for Women) [42]. Целью существования указанного портала является повышение производительности труда за счет налаживания и укрепления профессиональных коммуникаций между сотрудницами банка.

Розничные банки, стремящиеся к эффективному функционированию, должны осознавать необходимость создания подобных возможностей для своих сотрудников с целью постоянного поиска, контроля и успешного разрешения профессиональных задач и проблем как в их собственной работе, так и в деятельности коллег.

Изучение и оценка личных качеств и имеющихся у сотрудников навыков межличностного общения проводятся с целью предложения им должностей и направлений работы с клиентами, наиболее полно позволяющих раскрыть и использовать внутренний потенциал персонала. Такой подход означает не просто подбор сотрудников, обладающих определенными навыками и качествами, необходимыми на конкретной должности или участке работы с клиентами, а распределение обязанностей и направлений деятельности между работниками, исходя из их индивидуальных особенностей, с целью сформировать у персонала увлеченное, заинтересованное отношение к выполняемой работе. В ряде случаев эффект может дать также реконфигурация работ по части направлений для удовлетворения интересов групп работников, являющихся ключевым звеном деятельности организации или способствующих получению наибольшего дохода.

²³ Компания SAIC, в частности, традиционно консультирует концерн British Petroleum в области информационных и управленческих технологий. <http://www.saic.com/>

Так, например, несколько лет назад компания United Parcel Service (UPS), являющаяся мировым лидером в области перевозки и доставки грузов, посылок и почтовых отправлений, испытывала трудности из-за высокой текучести кадров среди водителей грузовых автомобилей, являющихся значимым сегментом персонала компании в виду их непосредственного контакта с клиентами [44]. Как выяснилось впоследствии, проблема заключалась в том, что водителям было сложно выполнять наиболее утомительную часть возложенных на них обязанностей, а именно – самостоятельно заниматься погрузкой машин. Руководство компании UPS приняло решение пересмотреть должностные обязанности водителей грузовиков и нанимать для выполнения погрузочных работ временные трудовые коллективы, чаще всего состоящие из желающих подработать студентов колледжей. В результате такого решения текучесть кадров среди водителей свелась к минимуму, а удовлетворенность клиентов качеством сервиса возросла.

Аналогичным образом, в розничном банке может возникнуть ситуация, когда сотрудники фронт-офисного подразделения с большим удовольствием контактируют с клиентами в процессе обслуживания, однако с нежеланием воспринимают административные аспекты своей работы, либо не могут их выполнять качественно по причине недостатка времени. В таком случае можно пересмотреть распределение работ, передав часть административных задач сотрудникам бэк-офиса или обосновав техническое задание на автоматизацию части процедур, что позволит клиентским менеджерам в большей степени концентрироваться на процессах обслуживания и увеличит удовлетворенность как самих сотрудников, так и клиентов банка.

Объединение персонала, контактирующего с клиентами, предусматривает обеспечение сотрудников необходимыми средствами, позволяющими в полной мере задействовать в работе так называемый общественный капитал, т.е. приобщить каждого из них к деятельности и опыту коллег, к реализации общих идей и задач, усовершенствовать внутренние взаимодействия. Большинство процессов обслуживания розничных клиентов не может выполняться изолированно, а требует командной работы, осуществляемой разными людьми и в различных подразделениях организации.

Так, изучая деятельность своих сотрудников, компания Хегох, являющаяся мировым лидером в области технологий печати и управления документами, пришла к выводу, что занимавшиеся ремонтом копировальных машин мастера извлекали больше полезной практической информации об обслуживаемой ими технике не из руководств по эксплуатации и описаний, а из общения с коллегами во время утреннего перерыва на кофе.

Авиационная компания Southwest Airlines, названная журналом Fortune лучшей авиакомпанией США в 2001 году, прославилась на весь мир своей особой корпоративной культурой, основанной, в частности, наощущении таких качеств сотрудников, как самоотдача, ответственность, скромность, сострадание и обязательное присутствие чувства юмора. Руководство указанной компании добилось создания в коллективе командно-ориентированной среды, где пилоты, бортпроводники, прочий технический и обслуживающий персонал слаженно работают, самостоятельно разделяя обязанности по выполнению заданий и с готовностью помогая друг другу. Достичь этого авиакомпании

Southwest Airlines удалось, в частности, путем проведения обучающих программ для сотрудников, называемых «Займи мое место» (walk in your shoes) и предусматривающих временное выполнение одними работниками функций других, в результате чего в коллективе возникает готовность к взаимопомощи, понимание и уважение к деятельности коллег.

Розничным банкам также следует стимулировать образование внутренних профессионально-практических объединений сотрудников, в рамках которых, например, операционные работники, консультанты, менеджеры по обслуживанию клиентов, специалисты по розничному кредитованию, сотрудники клиентских линий (колл-центров) могли бы обсуждать возникающие проблемные ситуации, искать пути их решения и учиться друг у друга. Помимо этого, общение сотрудников в неформальной обстановке также способствует укреплению взаимопонимания и формированию командного духа в коллективе.

Следует отметить, что описанные выше компоненты укрепления взаимоотношений сотрудников, такие как развитие и обучение, оценка личных компетенций и объединение с целью совершенствования внутренних взаимодействий, не существуют изолированно друг от друга. На условной схеме, представленной на рис. 2.2, они пересекаются, так как, во-первых, усиление одной составляющей должно сопровождаться совершенствованием двух других, а во-вторых, на их взаимной стыковке возникают элементы, необходимые для повышения эффективности деятельности клиентского персонала, от которой во многом зависят возможности банка по формированию устойчивых взаимоотношений с клиентами (см. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Детализация модели формирования устойчивых отношений с розничными клиентами

Например, реконфигурация должностных обязанностей или перемещение сотрудника с одного участка работ на другой, исходя из его личных качеств и навыков, приводит к необходимости получения им дополнительных знаний о работе и приобретения новых профессиональных контактов с другими сотрудниками банка, т.е.

возникает потребность совершенствования взаимосвязей между персоналом в рамках новых или существующих бизнес-процессов. И, наоборот, мероприятия по профессиональному объединению сотрудников или периодическая внутренняя ротация фронт-офисных работников могут привести к выявлению проблемных участков в работе, новым решениям по оптимизации бизнес-процессов или выявлению ранее не проявлявшихся способностей и возможностей персонала.

Так, один из крупнейших в США Bank of America²⁴, признанный по итогам 2005 года изданием Retail Banker International²⁵ лучшим в мире розничным банком года [32] и применяющий в своей работе методологию управления качеством «шесть сигм», использовал нестандартный подход к улучшению обслуживания клиентов, переместив менеджеров, управляющих отделениями банка из отдельных кабинетов непосредственно в залы обслуживания. В течение половины дня руководитель работает вместе со своими подчиненными, не только наблюдая за процессом обслуживания клиентов, но и участвуя в нем. С целью своеобразного «повышения квалификации» для руководящих сотрудников банка проводятся специальные тренинги с целью обучения их навыкам операционной работы, включающей открытие счетов, оформление вкладов, принятие заявления на получение ссуды и т.п. Такой подход позволяет руководящему звену банка досконально знать бизнес-процессы обслуживания, находить пути их оптимизации и понимать потребности клиентов банка, входя в регулярный непосредственный контакт с ними.

Американский банк Commerce Bancorp²⁶ позиционирует себя как самый удобный банк в Америке (America's Most Convenient Bank). Несмотря на то, что этот банк не относится к крупнейшим американским банкам, по итогам 2005 года изданием Retail Banker International он был признан победителем номинации «Лучшая стратегия развития банковского отделения». Банк одним из первых перешел на семидневную работу клиентских подразделений с удлинением продолжительности рабочего дня. Менеджеры, руководящие работой отделений, занимаются разработкой планов развития и совершенствования вверенных им подразделений, наблюдая за деятельностью из своих кабинетов, отделенных от клиентского зала стеклянными перегородками. Сотрудники операционного звена имеют достаточно широкие полномочия в отношении совершенствования своей деятельности и внутренних взаимодействий, поощряется их инициатива и предложения по улучшению контактов с клиентами. Возможно, поэтому в ряде отделений банка есть оборудованные площадки для игр, которые используются клиентами, приходящими в банк с детьми. Следует отметить, что банк Commerce Bancorp известен также наличием собственного внутреннего «университета» — центра развития сотрудников, где в программы обучения входят специальные мероприятия по повышению лояльности персонала и воспитанию корпоративной клиентоориентированной культуры. Центр развития банка создан по образцу внутренних «университетов» компаний Walt Disney и McDonald's²⁷.

Американский банк Umpqua Bank²⁸, работающий в пределах штата Орегон, несмотря на конкуренцию со стороны присутствующих в регионе крупных банковских игроков, сумел завоевать лояльное отношение населения штата, в частности, благодаря необычным мероприятиям по налаживанию контактов с потребителями финансовых услуг. У каждого отделения банка есть свой специальный целевой бюджет на покупку подарков и сувениров для клиентов, средствами из которого распределяются сотрудники низшего звена. Рядовой сотрудник отделения по своему усмотрению может за счет бюджетных средств отправить клиенту цветы, купить торт или мороженое, подарить книгу. С учетом предложений фронт-офисных сотрудников оформляются отделения банка. Одним из результатов такой практики стало то, что у входа в отделения банка сотрудники ставят миски с водой и едой для домашних питомцев клиентов. Все указанные мероприятия нацелены на укрепление взаимоотношений персонала с клиентами, основанных на понимании клиента, его жизненных приоритетов, ценностей и «подстройке» сотрудников к воспринимаемому каждым конкретным клиентом уровню, стилю поведения. В рамках развития корпоративной культуры руководством банка подчеркивается, что опыт банковской работы персонала воспринимается второстепенным по отношению к отсутствию такового у клиента банка. В текущей деятельности отделений банка по обслуживанию клиентов с определенной периодичностью осуществляется ротация кадров с одной позиции на другую. В связи с этим сотрудники проходят специальное обучение по программе, называемой «Универсальный помощник», чтобы быть способными выполнять работу своего коллеги.

Таким образом, гармоничное и взаимосвязанное развитие трех указанных выше составляющих повышения эффективности деятельности сотрудников: обучения, оценки личных качеств и объединения с целью совершенствования внутренних взаимодействий, способствует укреплению взаимоотношений с клиентами, повышению их лояльности по отношению к обслуживающей кредитной организации.

Следует отметить, что в современных условиях функционирования розничных банков, помимо качества персонального обслуживания клиентов непосредственно в отделениях банков, немаловажную роль играет и степень использования современных банковских технологий, позволяющих поддерживать контакт между банком и клиентами на расстоянии, что определяет необходимость расширения каналов и способов связи с существующими и потенциальными клиентами.

Большие возможности в области успешного позиционирования и реализации банковских продуктов и услуг, а также поддержания тесного контакта банка с частным клиентом сегодня предоставляют такие способы коммуникации, как обслуживание посредством банкоматов, терминалов самообслуживания, интернет-связи и мобильного банкинга. Перечисленные каналы позволяют клиенту решать различные задачи и осуществлять многие операции самостоятельно и, в первую очередь, пользуются спросом у лиц, которые, например, испытывают дискомфорт при обсуждении собственных финансов в личном общении либо считают небезопасным озвучивать свои транзакции и состояние счетов, либо ну-

²⁴ <http://www.bankofamerica.com/>

²⁵ <http://www.vrknowledgebank.com/RetailBankerInternational.php?id=4>

²⁶ <http://www.commerceonline.com/>

²⁷ http://www.commerceonline.com/commerce_news/newsdetail.cfm?newsid=169

²⁸ <http://www.umpquabank.com>

ждаются в постоянном оперативном контроле своих денежных средств, либо у тех людей, чей образ жизни требует доступа к счетам и банковским услугам из различных мест и в разное время. В любом случае, многоканальное обслуживание дает возможность поддержания непрерывного персонифицированного контакта с каждым клиентом, а также представляет собой совокупность эффективных, современных маркетинговых инструментов розничных банков.

Российским банкам при планировании внедрения новых каналов обслуживания следует учитывать присущие им особенности.

Так, например, развитие сети банкоматов и терминалов самообслуживания требует значительных инвестиций на приобретение оборудования, программного обеспечения и поддержание работы сети, а также взвешенного подхода к размещению платформ и терминалов в местах массового нахождения розничных потребителей, таких как супермаркеты, торговые центры, аэропорты, вокзалы и т.п. Соответственно, данный канал в большей мере рассчитан на жителей крупных городов и мегаполисов. Однако в качестве дополнения к филиальной сети банка банкоматы и терминалы самообслуживания необходимы. Кроме того, на их базе возможно создание так называемого банковского киоска – мини-офиса, где в дневное время присутствует операционный работник или консультант, а в вечерние и ночные часы работает только терминал.

В свою очередь, коммуникационные каналы на базе сети Интернет требуют от банка создания удобного и понятного розничному клиенту интерфейса, снабженно-го, помимо стандартных функций управления счетом, дополнительными возможностями по информационному и консультационному сопровождению клиента и по продвижению отдельных продуктов и услуг в виде конвертационных, кредитных, депозитных калькуляторов.

Однако в сегодняшних российских реалиях уровень доступности для частного лица интернет-связи, требующей наличия персонального компьютера с подключением к глобальной сети, гораздо ниже, чем в развитых странах. К тому же во многих случаях недостаточный уровень качества телекоммуникационных сетей снижает надежность и скорость передачи данных.

Вместе с тем в России хорошо развиты и широко распространены мобильные технологии. Поэтому сегодня вполне перспективным представляется направление мобильной банковской коммерции или мобильного банкинга (mobile banking), в рамках которого телефон используется для получения разнообразной информации от банка и управления счетами абонента. Мобильный банкинг осуществляется, в основном, с использованием трех технологических возможностей современных мобильных телефонов:

- технологии передачи текстовых сообщений между абонентами или между абонентом и сервисной платформой провайдера – short message service (SMS);
- технологии мобильного браузинга, обеспечивающей абоненту возможность просмотра страниц Интернета при помощи мобильного телефона – wireless application protocol (WAP);
- технологии, позволяющей установить в мобильном телефоне специальные приложения, с помощью которых можно, скрыв от клиента техническую сторону вопроса, обеспечить ему простой и мгновенный доступ к широкому спектру банковских услуг – java to micro edition (J2ME).

Применение указанных технологий позволяет не только оказывать различные виды банковских услуг в

любое время и практически в любой точке мира, но и поддерживает интерактивность коммуникаций банка и клиента (рис. 2.4).

		Коммуникации	
		По инициативе клиента	По инициативе банка
Виды услуг	Информационно-консультационные	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление данных об остатках на счетах. • Предоставление выписок по счетам за период. • Предоставление истории последних транзакций. • Предоставление списков счетов и платежных карт. • Блокировка / снятие блокировки карт. • Предоставление информации о курсах валют 	<ul style="list-style-type: none"> • Предоставление регулярных выписок по счетам. • Регулярные сообщения об остатках на счетах платежных карт. • Сообщения о совершении транзакций, в том числе с использованием карт. • Сообщения о приближении дат погашения кредитов. • Информация о новых продуктах и услугах
	Операционные	<ul style="list-style-type: none"> • Переводы денежных средств. • Оплата счетов и коммунальных услуг. • Размещение средств на депозитные и сберегательные счета. • Пополнение счетов платежных карт. • Конвертации валют. • Прочие стандартные операции 	

Рис. 2.4. Виды банковских услуг, предоставляемых клиенту в интерактивном режиме посредством мобильной связи

В течение последних нескольких лет у отечественных кредитных организаций пользуется популярностью реализация банковских продуктов через так называемые выносные точки продаж, организуемые в офисах компаний-партнеров. Чаще всего этот канал используется для оказания услуг по потребительскому экспресс-кредитованию в торговых центрах, магазинах, супермаркетах, автосалонах. Преимущества данного канала продвижения очевидны. Банковский продукт предлагается целевой аудитории в необходимый момент и в нужном месте, т. е. услуга максимально приближается к конечному потребителю. Кроме того, банк существенно экономит на содержании филиальной сети. Однако выносной канал продвижения имеет свои недостатки. В частности, возрастают кредитные риски, обусловленные невозможностью тщательно проверить платежеспособность заемщика. Облегчить решение этой проблемы может использование современных скоринг-систем.

Среди каналов продаж и продвижения продуктов банка следует также выделить адресную рассылку. Ее преимущества заключаются в возможности персонального обращения к клиенту и предоставления потребителю возможности оформить прилагаемые первичные документы на получение той или иной услуги. Однако эффективность адресных рассылок ниже, чем у продаж через филиалы банка, выносные каналы и через интернет-банкинг, поскольку потребитель, не заинтересованный в услугах банка на момент получения письма, может отрицательно относиться к подобным информационным сообщениям и счесть их навязчивыми. Кроме того, адресная рассылка обходится банку относительно недешево.

Таким образом, широта спектра, оперативность оказываемых с использованием современных технологий банковских услуг и информационные возможности

многоканального обслуживания являются средствами повышения удовлетворенности и лояльности розничных клиентов, но лишь при условии персонализированности коммуникаций и четкой координации деятельности каналов продаж.

Адресность и целевая направленность обращений банка с предложениями своих продуктов и услуг существующим и потенциальным клиентам необходима для того, чтобы у последних не возникало ощущения навязчивости и вторжения в их частную жизнь при проведении банком акций средствами исходящего, прямого маркетинга, т.е. при коммуникациях, инициированных сотрудниками банка. Маркетинговые стратегии, нацеленные на увеличение объемов продаж и предусматривающие почтовые рассылки, звонки из колл-центров с предложениями платежных карт, потребительских кредитов и прочих услуг, имеют ограниченную сферу воздействия и далеко не всегда обеспечивают эффективную отдачу. При этом растут расходы на установление контакта с клиентом и на продажу банковских продуктов, а степень доверия к банку со стороны клиента и качество взаимоотношений могут снижаться.

Координация многоканального обслуживания и продвижения продуктов и услуг необходима по следующим причинам:

- для того чтобы клиент понимал и чувствовал, что, независимо от способа связи и места обращения, банк знает его и историю его транзакций;
- чтобы не возникало конкуренции за клиента между разными каналами продаж;
- а также для того, чтобы существовал полноценный обмен клиентской информацией между точками продаж и обслуживания.

Решить проблемы обеспечения целевой направленности маркетинговых кампаний и координации многоканальных коммуникаций позволяет использование технологий управления взаимоотношениями с клиентами (Client Relationship Management, CRM).

В условиях жесткой конкуренции в розничном банковском секторе, многоканальности коммуникаций с клиентами и достигнутого уровня развития информационных технологий необходимо смещение ориентации банков от продуктоориентированных концепций и моделей ведения бизнеса, например, лежащих в основе системы управления ресурсами организации (enterprise resource planning, ERP) и ставящих на первый план качество продуктов и оптимизацию обеспечивающих их создание бизнес-процессов, к концепциям и моделям, ориентированным на клиента.

В частности, концепция CRM подразумевает построение бизнес-стратегии, ядром которой является клиентоориентированный подход. Система управления взаимоотношениями с клиентами призвана сделать каждого клиента узнаваемым для банка, дать возможность видеть его операции в разрезе всех продуктовых линеек и на постоянной основе оценивать эффективность взаимодействий с клиентом.

Помимо оперативного доступа к информации о полной истории взаимоотношений во время контакта с клиентом в процессе продаж и обслуживания, аналитические возможности систем CRM позволяют не только проводить сегментацию клиентской базы, выявлять приоритетных клиентов по таким критериям, как, например, отношение дохода к затратам, анализировать предпочтения различных групп клиентов в разрезе продуктов, каналов продаж, потребительского поведения, жизненных ценностей, но

также и решать задачи, напрямую не связанные с формированием отношений с клиентами.

Например, анализ времени и затрат на обслуживание клиента на разных этапах продаж банковских продуктов позволяет проводить оптимизацию соответствующих бизнес-процессов, приводящую к сокращению издержек. Выявление типичных проблем и запросов от клиентов способствует минимизации времени реакции на них сотрудника банка, что также сокращает затраты. Анализ деятельности точек обслуживания и продаж позволяет определять проблемные подразделения и бизнес-процессы, определять, на каких каналах продаж следует сосредотачивать усилия.

Также системы CRM предоставляют коллаборационные возможности, основанные на обратной связи с потребителями, которые могут оказывать влияние на качественные характеристики новых продуктов и услуг.

Таким образом, современная концепция CRM в розничном финансовом секторе рассматривает продажу банковского продукта или оказание услуги не как отдельное действие, осуществляемое конкретным продавцом с отдельным потребителем, а как непрерывный процесс, в который вовлечен каждый сотрудник кредитной организации, независимо от его должности и подразделения, в котором он работает. Целью этого процесса является построение персональных взаимоотношений с каждым клиентом на основе информации о нем и его операциях, а также обеспечение лояльности клиента и повышения его ценности для банка.

Поскольку зачастую потребитель имеет разрозненное, фрагментарное представление о конкретной кредитной организации, полученное по разным каналам (по телефону, факсу, электронной почте, Интернету, из рекламы), то все взаимодействия с клиентами должны управляться на основе единого, согласованного подхода, позволяющего создать целостное впечатление о банке и его продуктах и услугах. Координация каналов обслуживания призвана обеспечить удовлетворение запросов и потребностей клиентов, что, в конечном счете, повышает прибыльность бизнеса.

В практике зарубежных розничных банков, наряду с системами CRM, применяются технологии входящего клиентского маркетинга (inbound client marketing, ICM), предусматривающие предложение клиенту продукта или услуги только после того, как он сам инициировал контакт или проявил заинтересованность. С одной стороны, применение входящего клиентского маркетинга позволяет сделать специальное, индивидуальное предложение целевому клиенту в нужный для него момент. С другой стороны, эффект применения ICM проявляется только при условии координации действий и полноценного обмена информацией в рамках CRM-системы. То есть сотрудники фронт-офисных подразделений должны быть своевременно оповещены, например, о том, что отдельный клиент интересуется текущими ставками ипотечных кредитов по телефону колл-центра или через интернет-канал связи с банком.

Необходимость совершенствования маркетинговых стратегий банков на рынке розничных услуг определяется изменившимися в последние годы условиями его функционирования. К числу наиболее значимых характеристик происходящих изменений можно отнести следующие:

- появление значительного числа предложений от различных банков розничных продуктов и услуг с минимальными различиями в их характеристиках;

- свобода выбора потребителя финансовых услуг в условиях высокой конкуренции между банками;
- значительное превышение издержек банка на привлечение нового клиента над расходами на удержание существующего. Рост доходов банка может быть обеспечен за счет увеличения продаж банковских продуктов существующим клиентам, а не только за счет привлечения новых. Памятуя справедливое правило итальянского экономиста Парето, 20% постоянных, лояльных клиентов могут обеспечить 80% дохода;
- усиление внимания к бренду и репутации кредитной организации со стороны клиента.

В отчете об исследовании 19 крупнейших розничных банков США компанией Deloitte and Touche, LLP приводятся данные о том, что уровень прироста количества новых клиентов в год в этих банках составил в среднем 13,4% при одновременной потере ими имеющих клиентов на уровне 12,5% [44]. Соответственно, исследованные банки теряют клиентуру практически с такой же интенсивностью, как и приобретают новую. Следует также отметить, что фактическая ситуация может оказаться хуже приводимой в исследовании Deloitte and Touche, LLP статистики, поскольку ряд клиентов прекращает операции и сделки с банком, не закрывая счетов, а лишь обнуляя остатки на них.

Анализируя причины ситуации, сложившейся в розничном банковском секторе США, специалисты компании Deloitte and Touche, LLP на основании проведенных ими опросов выделили три группы клиентов исследованных банков, имеющие разное отношение к обслуживающим их банкам и, соответственно, разные причины работы с ними. Результаты, полученные в ходе исследования, приведены в табл. 2.1.

Таблица 2.1

ОТНОШЕНИЕ КЛИЕНТОВ 19 КРУПНЕЙШИХ РОЗНИЧНЫХ БАНКОВ США К ОБСЛУЖИВАЮЩЕМУ ИХ БАНКУ И МОТИВЫ ПРОДОЛЖЕНИЯ РАБОТЫ С НИМ (ПО ДАННЫМ ИССЛЕДОВАНИЯ КОМПАНИИ DELOITTE AND TOUCHE, LLP)

№	Причины работы с обслуживающим банком	Доля клиентов, указавших данную причину	Отношение к обслуживаемому банку (по мнению консалтинговой компании)	Доля клиентов, входящих в группу
1	Уровень / качество обслуживания	16%	Лояльное	19%
2	Ассортимент продуктов и услуг	3%		
3	Удобство месторасположения банка или отделения	31%	Неустойчивое	39%
4	Уровень тарифов и ставок	8%		
5	Высокие траты на смену банка	28%	Противоречивое / двойственное	42%
6	Отсутствие побудительных мотивов к смене банка	3%		
7	Привычка / инерция	6%		
8	Итого	100%	Итого	100%

Следует отметить, что наиболее часто указываемая респондентами причина выбора банка, заключающаяся в удобстве его расположения (31% опрошенных), не представляет собой конкурентного преимущества и реального способа удержать клиента в силу развития банковских технологий и увеличения каналов удален-

ного обслуживания, о которых шла речь выше. Указание клиентами в 28% случаев трат на переход в другой банк как причины работы с банком также означает, что при появлении более выгодного, интересного или обоснованного предложения от конкурента клиент этой группы будет потерян. И лишь 19% респондентов можно назвать лояльными к своему банку, причем основная их масса (16%) считает приоритетным качество обслуживания, а не широкий ассортимент предлагаемых продуктов и услуг.

Из этого следует, что, во-первых, уровень удовлетворенности клиента спектром и качеством банковских услуг далеко не всегда коррелирует с лояльностью потребителей. Соответственно, если потребители финансовых услуг не привержены банку, его бренду, то их можно потерять, несмотря на наличие у них удовлетворенности. Во-вторых, если клиенты заинтересованы в работе с конкретным банком, то они менее чувствительны к цене продукта, разовым случаям снижения качества и, возможно, готовы предпринимать попытки исправить ситуацию частичной неудовлетворенности путем формулирования рекомендаций и пожеланий банку. В-третьих, даже если клиент в целом доволен услугами банка и их качеством, нельзя забывать о том, что продукты конкурирующих организаций могут являться не менее привлекательными, и в этом случае высока вероятность потери клиента.

С учетом указанных выше некоторых характеристик происходящих на рынке розничных банковских услуг изменений, а также принимая в расчет приведенные результаты исследования американских банков, можно заключить, что в сложившихся условиях усилия розничного банка, направленные на разработку новых продуктов, проведение широких рекламных кампаний и стимулирование сбыта, могут не принести желаемых результатов. Представляется, что ошибочность подходов при выборе целей рыночных стратегий и способов позиционирования банковских продуктов и услуг заключается, в первую очередь, в акцентировании внимания на проведении первоначальной сделки с клиентом или продаже ему продукта, а также на стремлении любыми путями увеличить долю рынка. Возможные последствия использования банками неверно выбранных целевых стратегических ориентиров приведены на рис. 2.5.

Следовательно, для повышения эффективности маркетинговых стратегий розничных банков требуется смещение акцента с первоначальной, разовой сделки по продаже продукта в направлении формирования устойчивых, долговременных отношений с клиентом, а также смена приоритетов в части отхода от стремления к увеличению доли рынка в пользу ориентации на рост количества лояльных клиентов.

Осуществление действий, способствующих установлению долгосрочных отношений с потребителями финансовых услуг, требует наличия четкого представления о природе лояльности и ее видах. В специальной литературе по маркетингу встречается несколько подходов к определению термина «лояльность».

Так, ряд авторов ассоциирует лояльность потребителя с длительным взаимодействием с одной компанией и повторными приобретениями ее продуктов [46].

Другие авторы делают акцент на рациональном компоненте лояльности, основанном на удовлетворенности потребителя и осознаваемых им конкретных выго-

дах от приобретения продукта [12]. Однако в данном случае потребитель может отдавать предпочтение одновременно продуктам нескольких конкурирующих компаний.



Рис. 2.5. Возможные результаты использования неэффективных рыночных стратегий в современных условиях функционирования розничного банковского

Ряд исследователей рассматривают лояльность к определенной компании и ее продуктам как следствие эмоционального влияния на потребителя или на его самооценку [47].

Южно-африканские ученые Дж. Хофмейр и Б.Райс определяют лояльность как устойчивую поведенческую реакцию в отношении определенных продуктов и компаний, возникшую в результате психологического процесса оценки [45]. Иными словами, потребитель имеет психологическую склонность снова и снова покупать продукты одной и той же компании, поскольку

удовлетворен ими и предпочитает их всем остальным. Наличие удовлетворенности является в этом случае необходимым условием формирования лояльности.

Ведущий мировой специалист в области маркетинга, американский профессор Дэвид Аакер считает, что лояльность характеризует степень вероятности повторения потребителем покупки продуктов других компаний, в особенности в периоды изменений ценовых или каких-либо других параметров [8; 40]. При возрастании лояльности снижается восприимчивость потребителей к действиям конкурентов.

Поддерживая идею Д. Аакера, некоторые специалисты в области маркетинга понимают лояльность как «степень нечувствительности поведения покупателей товара или услуги к действиям конкурентов – таким как изменения цен, товаров, услуг, сопровождаемая эмоциональной приверженностью к товару или услуге» [38, с. 57], либо как «решение, в первую очередь, о регулярном потреблении того или иного бренда (осознанное или неосознанное), выражающееся через внимание или поведение» [10, с. 16].

Исходя из перечисленных подходов к определению лояльности, можно выделить следующие общие характеристики потребительской лояльности:

- устойчивость предпочтений потребителя в выборе определенной компании или ее продуктов среди других;
- желание потребителя совершать дальнейшие повторные покупки продуктов определенной компании;
- наличие чувства удовлетворенности по отношению к процессу взаимодействия с компанией и к ее продуктам;
- нечувствительность потребителя к действиям конкурентов;
- преобладание в восприятии потребителем определенной компании и ее продуктов эмоциональной составляющей над рациональной.

Следовательно, применительно к банковской деятельности можно определить лояльность как устойчивое желание потребителей финансовых услуг работать с одной и той же кредитной организацией в течение достаточно долгого периода времени, при наличии у них невосприимчивости к предложениям конкурентов и относительной нечувствительности к уровню ставок и тарифов, разовым ошибкам и отдельным случаям снижения качества обслуживания.

В настоящее время существует много подходов к выделению и классификации видов лояльности потребителей.

Так, например, некоторые исследователи выделяют транзакционный, перцепционный и комплексный типы лояльности [38] (табл. 2.2).

Таблица 2.2

ТИПЫ ЛОЯЛЬНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ (по А.В. ЦЫСАРЮ)

№	Тип лояльности	Краткая характеристика
1	Транзакционная	Проявляется в изменениях в поведении покупателей и определяется такими показателями как повторные покупки, доля определенного продукта в общих объемах покупок по товарной категории. Однако факторы, вызывающие данные изменения в поведении покупателей, не оцениваются
2	Перцепционная	Основывается на таких аспектах, как субъективные мнения потребителей и их оценки, например, такие как удовлетворенность имиджем компании, хорошее к ней отношение, чувство гордости, доверие и т.д.

№	Тип лояльности	Краткая характеристика
3	Комплексная	Формируется в трех видах: истинная лояльность, проявляющаяся в полной удовлетворенности потребителя, регулярно покупающего продукт и нечувствительного к действиям конкурентов; ложная лояльность, при которой потребитель покупает продукт, несмотря на неудовлетворенность им, по причине сезонных или накопительных скидок или же в связи с временной недоступностью продукта, который ему больше нравится; латентная лояльность, присутствующая в случаях, когда потребитель высоко оценивает продукт, но не имеет возможности часто его приобретать, однако всякий раз, когда у него появляется такая возможность, он приобретает именно этот продукт

Другие специалисты на основе причин возникновения выделяют следующие виды лояльности [18]:

- рациональную лояльность, базирующуюся на обдуманном выборе потребителем продукта по объективным критериям, таким как цена, другие свойства и качественные характеристики продукта;
- солидарную лояльность, обусловленную лояльностью ближайшего окружения потребителя и, в ряде случаев, связанную с эффектом подражания;
- безальтернативную лояльность, наблюдающуюся в тех случаях, когда на рынке представлен лишь один вид продукта;
- вынужденную лояльность, подразумевающую стремление потребителя купить продукт определенной компании по финансовым или статусным соображениям;
- инерционную лояльность, появляющуюся в результате привычки или недостатка времени на обдумывание выбора;
- импульсивную лояльность, побудительными мотивами для возникновения которой могут явиться запоминающиеся рекламные акции, BTL (below the line) мероприятия, стимулирование сбыта в местах продаж;
- полицентрическую лояльность, подразумевающую предпочтение потребителем продуктов нескольких конкурирующих компаний;
- лояльность в форме приверженности как наивысшей степени взаимоотношений с потребителем, склонным к идеализации определенного продукта и рекомендации его своему окружению.

На наш взгляд, достаточно обоснованным представляется подход к выделению типов лояльности, используемый Дж. Хофмейром и Б. Райсом [45] и предполагающий рассмотрение категории «лояльность» с двух позиций:

- как определенного склада потребительского поведения, выражающегося в длительном взаимодействии с компанией и совершении повторных покупок, но при отсутствии привязанности;
- как устойчивого отношения или предпочтения потребителей, формирующегося в результате появления эмоций относительно определенного продукта, услуги или их поставщика.

В свою очередь, лояльность, связанную с отношением, можно разделить по причинам ее возникновения на следующие подвиды:

- рациональная лояльность, подразумевающая четкое осознание потребителем выгод от взаимодействия с компанией или от использования ее продукта;
- инертная лояльность, основанная на привычках и традициях;
- эмоциональная лояльность, характеризующаяся привязанностью и симпатией потребителя к компании.

Дж. Хофмейр и Б. Райс отмечают, что лояльность всегда связана с поведением и тем самым является поведенческой переменной. В то же время указанные

авторы определяют лояльность, связанную с отношением, как «приверженность», в случае возникновения которой можно говорить о сочетании поведенческой лояльности и лояльности, связанной с отношением.

Они также делают вывод о том, что приверженность и поведенческая лояльность относятся к разным категориям. Так, возможны ситуации, когда приверженный потребитель не будет часто покупать продукт, к которому он испытывает привязанность. И наоборот, не приверженный потребитель может многократно приобретать именно определенный продукт в силу различных причин, но только не из-за приверженности ему.

На основе указанных различий лояльности и приверженности Дж. Хофмейр и Б. Райс вводят еще два понятия: «лояльность без приверженности» и «приверженность без лояльности».

Лояльность без приверженности наблюдается в ситуациях, когда потребитель вынужден приобретать продукт из-за отсутствия на рынке другого либо по причинам экономического характера, хотя присутствует неудовлетворенность приобретаемым продуктом или безразличие к нему. В описанном случае формально присутствует поведенческая лояльность, но потребитель испытывает приверженность к совершенно другому продукту или компании. Этот подтип лояльности схож по своим характеристикам с поведенческой лояльностью.

Приверженность без лояльности противоположна лояльности без приверженности и встречается тогда, когда потребитель высоко оценивает продукт определенной компании, удовлетворен им, испытывает заинтересованность в нем и эмоциональную привязанность к нему, но не имеет возможности часто приобретать его. В данном подтипе лояльности потребитель испытывает приверженность к одному продукту или компании, но, тем не менее, проявляет поведенческую лояльность к регулярно приобретаемому продукту. Этот подтип лояльности тяготеет к приверженности, но не поведенческой лояльности.

Исходя из рассмотренных классификаций видов и типов лояльности, представляется, что наивысшей степенью развития отношений современной кредитной организации с потребителем финансовых услуг является формирование не лояльности клиента, а его приверженности, соответствующей «истинной лояльности», согласно определению А.В. Цысарева и сочетанию «поведенческой лояльности» и «лояльности, основанной на отношении», согласно подходу Дж. Хофмейра и Б. Райса. Лояльность по большей части связана с удовлетворенностью клиента, в то время как приверженность подразумевает партнерские отношения, в которых со стороны клиента присутствует и глубокая удовлетворенность сотрудничеством, и эмоциональная привязанность к обслуживающей организации.

С этих позиций процесс выстраивания и укрепления отношений организации с клиентом можно представить в виде «лестницы лояльности» (рис. 2.6).

Потенциальные клиенты могут рассматриваться в различных разрезах, например, исходя из степени их доступности, перспективности, выгодности для банка.

Разовые потребители могут анализироваться на предмет их отношения к целевым клиентским группам и возможностей повторных, последующих обращений.

Выше на ступенях лестницы располагаются клиенты с различными степенями лояльного отношения к организации.

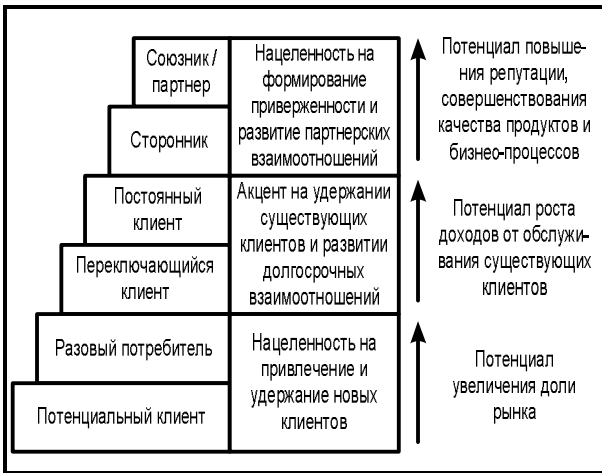


Рис. 2.6. Схема лестницы формирования лояльности клиентов

В число переключающихся могут быть отнесены те клиенты, которые являются регулярными потребителями финансовых услуг, имеющими поведенческий тип лояльности и не испытывающими вовлеченности и эмоциональной привязанности к организации и ее продуктам. Эта категория клиентов чувствительна к действиям конкурентов и характеризуется либо равнодушным, либо неоднозначным, противоречивым отношением к организации и потенциальной склонностью к отказу от дальнейшего сотрудничества.

Постоянные клиенты склонны работать с одной организацией на протяжении длительного времени, однако их лояльность основывается, в первую очередь, на рациональных мотивах либо инертности, что не исключает как возможности перехода на обслуживание в другие организации, так и одновременного сотрудничества с ними в текущий момент.

К сторонникам относятся приверженные клиенты, демонстрирующие одну из высших степеней доверия к организации – готовность рекомендовать компанию и ее продукты своему окружению.

Конечной целью формирования приверженности можно считать появление клиентов-союзников, способствующих совершенствованию бизнес-процессов, повышению качества продуктов организации на основе постоянного поддержания обратной связи, пожеланий и рекомендаций.

Следовательно, приверженный клиент, эмоционально привязанный к организации, доверяет ей и ее услугам, уважает организацию, ее историю, ее сотрудников и гордится тем, что является ее клиентом. В этом случае такие рациональные мотивы как цена и прямая выгода отходят на второй план. Подобная лояльность появляется не на пустом месте, а нарабатывается в течение определенного времени и имеет под собой веские основания. Лояльный потребитель, который руководствуется эмоциональной моделью поведения, все равно обращает внимание и на качество продукта, и на уровень обслуживания, и на конкурентную среду. Но при этом его отношение к банку базируется на доверии, т.е. на более глубоких убеждениях, к которым клиент пришел самостоятельно. Безусловно, лояльность клиента формируется под воздействием самого банка, строящего определенные отношения с потребителем услуг на основе как ценовых, так и неценовых факторов.

Достаточно действенными инструментами повышения лояльности клиентов банков считаются так называемые программы лояльности, основной целью которых является удержание потребителя финансовых услуг и закрепление его в виде постоянного клиента, невосприимчивого к предложениям конкурентов и относительно нечувствительного к уровню ставок и тарифов, разовым ошибкам и случаям снижения качества обслуживания. Реализация указанной цели в рамках программ лояльности также способствует банку в решении следующих задач:

- активизация взаимодействий клиента с банком путем материального и психологического стимулирования;
- увеличение объемов и частоты потребления клиентом банковских продуктов;
- продвижение и стимулирование продаж новых продуктов и услуг;
- повышение уровня кросс-продаж;
- определение психографических характеристик различных групп клиентов с целью персонализации обращений со стороны банка, создание «портрета» клиента или группы клиентов в процессе личного общения при осуществлении маркетинговых BTL коммуникаций (below the line);
- привлечение постоянного клиента к продвижению банковских продуктов путем использования его в качестве неявного «рекламного агента», рекомендующего банк своим коллегам, друзьям и знакомым;
- вовлечение клиента в бизнес-процессы совершенствования продуктов и услуг путем получения от него рекомендаций и предложений.

Как указывалось выше, в современных условиях функционирования банковского сектора ценовые программы лояльности, основанные на снижении ставок и тарифов за счет уменьшения издержек и нацеленные, в первую очередь, на рост объемов и частоты продаж банковских продуктов, могут не дать нужного результата (см. рис. 2.5). В первую очередь, это связано с тем, что снижение издержек может негативно сказаться на качестве банковских продуктов и услуг, являющимся одной из основ механизма формирования конкурентоспособности (рис. 2.7).

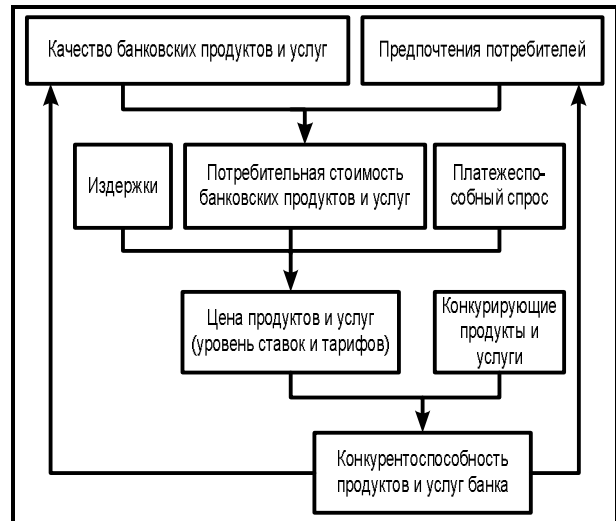


Рис. 2.7. Механизм формирования конкурентоспособности банковских продуктов и услуг

Учитывая сложность снижения цены за счет издержек ввиду необходимости поддержания требуемого уровня качества, банк должен ориентироваться на конкурентные преимущества, связанные с повышением

ем потребительной стоимости, которая, в свою очередь, определяется как качеством, так и потребительскими предпочтениями. Следовательно, в современных условиях наиболее перспективным направлением совершенствования взаимоотношений с клиентами представляется дополнение ценовых программ лояльности банков неценовыми. Неценовые программы лояльности ставят своей целью изменить отношение клиентов к банку и предлагаемым им услугам:

- от равнодушия к сопричастности;
- от недоверия к доверию;
- от скепсиса к уважению;
- от безразличия к гордости.

А сформированное позитивное отношение, в свою очередь, способно изменить поведение клиента в части расширения его взаимодействий с банком.

Зарубежными банками используется множество маркетинговых и финансовых инструментов материально-психологического стимулирования клиентов. В основе многих из них лежат поощрения в виде скидок, начисления бонусных баллов или их комбинаций.

Подобные программы лояльности в банковской сфере осуществляются путем применения кобрендинговых (co-branded – совместных) моделей, а также за счет предоставления банком возможности накопления бонусов при оплате товаров и услуг как в определенных магазинах из специального списка, так и только за пользование конкретной банковской картой при безналичных расчетах.

Совместные программы лояльности обеспечивают тесную связь между банком, компаниями-партнерами по программе и банковской платежной картой. При стандартной схеме реализации такой программы клиент либо получает скидку при оплате товаров и услуг в точках продаж партнеров, если программа является дисконтной; либо за каждую денежную единицу, потраченную посредством кобрендинговой карты, клиенту начисляется определенное количество бонусных баллов. Реализовать бонусные баллы можно в компании, участвующей в программе лояльности, либо с помощью специального каталога учредителя программы (в данном случае банка).

Среди подобных программ лояльности наиболее распространены проекты, осуществляемые банками совместно с туристическими и авиакомпаниями. В качестве примера можно привести программы крупнейшей независимой кредитно-карточной компании в США MBNA²⁹ и компании Air Canada, программы инвестиционного банка J.P. Morgan Chase & Co и компании Continental Airlines, участники которых за каждый потраченный посредством карты доллар получают премиальные мили³⁰.

Некоторые платежные системы внедряют программы лояльности, позволяющие пользователям платежных карт, не совершая дополнительных действий, а лишь расплачиваясь с помощью карты в различных торговых точках, получать скидки или накапливать бонусы, обеспечивающие получение ценных призов. Например, карта Diners Club является не только платежным инструментом, но и включает пакет ценных услуг. Бонусная программа Diners Bonus Club позволяет накапливать баллы за оплату товаров и услуг картой и

выбирать подарки в бонусном каталоге компании на соответствующую сумму³¹.

Еще одной эффективной схемой реализации банковских программ лояльности является так называемый механизм Cash back, благодаря которому клиент возвращает на свой счет в банке определенный процент от стоимости покупки. Например, расплатившись в магазине с помощью кредитной карточки и потратив при этом сто долларов, можно получить обратно один цент. Такие программы на Западе более распространены, чем у нас в стране. Сберегательная программа лояльности Bank of America под названием Keep the change позволяет держателям карты сохранить денежную разницу между количеством средств, потраченных по дебетовой карте, и ближайшим целым числом долларов. Эти средства перечисляются на специальный депозитный счет клиента. Благодаря популярности программы Keep the change в банке появилось много новых клиентов [28].

Несмотря на то, что указанные выше дисконтные и бонусные программы лояльности являются примерами совмещения ценового и неценового стимулирования, по ряду причин их нельзя однозначно признать эффективным инструментом формирования приверженности клиентов.

- Во-первых, подобные программы достаточно широко распространены и не являются уникальными.
- Во-вторых, предоставление особого статуса или выгод клиенту – участнику кобрендинговой программы, реализуемой банком, не всегда ассоциируется у потребителя с принадлежностью именно к группе клиентов конкретного банка.
- В-третьих, рассмотренные программы больше ориентированы на привлечение новых розничных клиентов, а не на укрепление отношений с существующими клиентами, и в особенности, с юридическими лицами.

В качестве примера неценовой программы лояльности можно привести опыт американского First Chicago Bank, проведшего интервьюирование около ста из трехсот бывших своих клиентов на предмет их отказа от дальнейшей работы с банком. Оскар Фостер, вице-президент банка следующим образом прокомментировал полученные результаты: «Банкиры привыкли думать, что клиенты уходят от них из-за ставок. Однако я был поражен, узнав, что не ставки определяют чувство удовлетворенности»³². На основе полученной информации руководством First Chicago Bank была усовершенствована система показателей эффективности менеджмента банка и организованы специальные тренинги для сотрудников с целью повышения качества обслуживания.

Российскими коммерческими банками в течение последних лет предпринималось много разнообразных попыток добиться от клиента желания работать только с одним банком. В основу наиболее распространенных неценовых программ повышения лояльности были положены следующие конкурентные преимущества:

- местоположение отделения, филиала или дополнительного офиса банка. Клиенты отдавали предпочтение банкам с развитыми сетями обособленных подразделений, исходя из принципа «ближе – значит, лучше». Указанное преимущество утрачивает свою исключительность в виду прогресса банковских технологий, внедрения в большинстве банков систем интернет-банкинга, создания клиентских линий и колл-центров;
- удобство обслуживания. Как правило, акцент делался на самом процессе обслуживания, для улучшения качества которого предпринимались меры по избавлению от оче-

²⁹ В 2005-2006 годах произошло слияние MBNA с Bank of America.

³⁰ <http://www.loyalty.info>

³¹ <http://www.thewisemarketer.com>

³² <http://www.e-executive.ru>

редей, по созданию комфортных условий для клиента в момент нахождения в банке, от персонала фронт-офисов требовалось владение навыками продаж, знание стандартов обслуживания, соблюдение дресс-кодов и определенной этики в общении с клиентом. Однако предоставленный в процессе общения с банком комфорт может быть оценен клиентом по достоинству только в условиях высокого качества предоставляемых услуг, основанного на отлаженных бизнес-процессах и технологиях осуществления операций;

- наличие возможностей самообслуживания для клиента. Это преимущество связано с развитием банковских технологий, которые позволяют клиентам самостоятельно управлять счетами при помощи средств удаленного доступа, осуществлять платежи с использованием пластиковых карт, получать наличные в банкоматах и т.п. Однако, как уже указывалось, в сложившихся условиях жесткой конкуренции подобные возможности могут быть предложены значительным количеством банков;
- совместные дисконтные программы банков с крупными торговыми сетями, ресторанами, туристическими фирмами и т.п., а также кобрендинговые проекты с авиакомпаниями с предоставлением клиентам банков премиальных миль, проекты с телекоммуникационными компаниями с предоставлением скидок на разговоры по мобильным телефонам, льготного доступа к услуге GSM-banking, оплаты разговоров в кредит по платежным картам и т.п. Однако целью подобных программ и проектов, в первую очередь, является не удержание существующих клиентов, а привлечение новых за счет базы партнера по программе. К тому же в условиях динамично меняющейся бизнес-среды успех подобных проектов зависит от наличия долгосрочной заинтересованности в нем и рыночной устойчивости всех участников, ведущих деятельность в разных, зачастую никак не совмещенных отраслях.

Следует отметить, что в силу однообразия наиболее распространенных программ лояльности они способны лишь снижению или «размытию» лояльности клиентов конкурирующих структур. Эффективная программа повышения лояльности клиентов банка должна быть уникальной и строиться на основе индивидуальных характеристик как самого банка, так и его продуктов, сложившихся практик обслуживания клиентов. Для того, чтобы мероприятия по повышению лояльности принесли результат больший, чем кратковременный рост объемов продаж отдельных банковских продуктов, необходимо, прежде всего, изучить происхождение лояльности различных клиентских групп, т.е. понять, какие из них и по каким причинам пользуются услугами банка на постоянной основе, и что препятствует другим клиентам поступать аналогичным образом.

Так, например, для многих групп массовых розничных клиентов с относительно невысокими уровнями доходов, заинтересованных, в первую очередь, в проведении текущих банковских операций, такие характеристики, как репутация банка, удобство доступа к счетам по времени и месту, дружелюбность и понимание со стороны персонала могут иметь более приоритетное значение, чем широта спектра предлагаемых продуктов, возможность получения индивидуальных тарифов на обслуживание и постоянного доступа к детализированной информации о финансовом положении банка.

Для групп потенциальных розничных инвесторов со средними доходами наиболее значимыми могут являться такие аспекты, как максимально простое и доступное для их понимания описание инвестиционных продуктов и условий обслуживания, наличие информационно-консультационного сопровождения операций и квалифицированного колл-центра.

Для групп состоятельных частных лиц приоритетными могут быть безопасность и приватность обслуживания, возможность получения специализированных комплексных решений, разработанных «на заказ», персональное внимание и индивидуальный подход.

Для юридических лиц особую ценность могут иметь имидж и репутация банка, предоставление оперативной информации, уровень сервиса, оказание дополнительных услуг в виде финансовых консультаций, помощи в планировании денежных потоков, проведение специальных мероприятий, привилегированное отношение со стороны организаторов и партнеров программ лояльности.

Соответственно, при определении концептуальных основ неценовых программ лояльности российским банкам следует учитывать различия в степени значимости и влияния на мотивацию разных групп клиентов, например, следующих характеристик банка, его продуктов и сложившихся практик обслуживания:

- широта спектра предлагаемых продуктов;
- качество продуктов и услуг, точность, своевременность, скорость проведения расчетов;
- простота, ясность и прозрачность описания условий обслуживания;
- удобство часов работы, каналов и скорости доступа к средствам;
- компетентность сотрудников фронт-офисов, наличие квалифицированного колл-центра;
- наличие информационно-консультационного сопровождения сделок и операций;
- культура обслуживания, дружелюбность персонала, внешний вид сотрудников, отделений, сопроводительных материалов;
- доверительный стиль общения, понимание индивидуальных особенностей и потребностей, персональное внимание;
- безопасность и приватность обслуживания;
- индивидуальный подход к предлагаемому клиенту тарифам, разработка «на заказ» специализированных продуктов;
- репутация и имидж банка, продолжительность работы на рынке;
- открытость, полнота и доступность информации о финансовых показателях деятельности банка, его надежности и финансовой устойчивости.

Верность утверждения о возможном преобладании неценовых факторов привлекательности банковских услуг в глазах потребителя над ценовыми убедительно демонстрирует динамичное развитие в течение последних четырех лет ситуации на российском рынке потребительского кредитования, где конкуренция является достаточно острой. В табл. 2.3 приведены выборочные данные по размеру и динамике потребительских кредитов, выданных с 01.01.04 по 01.01.07 физическим лицам семью банками, входящими по состоянию на 01 января 2007 года в первую двадцатку кредитных организаций с крупнейшими портфелями розничных ссуд.

Данные табл. 2.3 свидетельствуют о том, что бывший монополист в области кредитования физических лиц – Сбербанк России – постепенно снижает свои рыночные позиции абсолютного лидера в связи с активизацией новых игроков в данном сегменте рынка. Для того чтобы понять причины этих изменений, следует проанализировать факторы, обусловившие конкурентоспособность предложений разных банков на рынке потребительских кредитов в последние годы.

Таблица 2.3

ДАННЫЕ ОБ ОБЪЕМАХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ССУД И ИХ ДИНАМИКЕ ПО СЕМИ БАНКАМ, ОТНОСЯЩИМСЯ К ЛИДЕРАМ РЫНКА РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ, В ПЕРИОД с 01.01.04 по 01.01.07³³

№	Кредитная организация	По состоянию на 01.01.07		Изменение за 2006 год		По состоянию на 01.01.06		Изменение за 2005 год		По состоянию на 01.01.05		Изменение за 2004 год		По состоянию на 01.01.04	
		кредиты физическим лицам, млн. руб.	доля рынка, %	в абсолютном выражении, млн. руб.	прирост, %	кредиты физическим лицам, млн. руб.	доля рынка, %	в абсолютном выражении, млн. руб.	прирост, %	кредиты физическим лицам, млн. руб.	доля рынка, %	в абсолютном выражении, млн. руб.	прирост, %	кредиты физическим лицам, млн. руб.	доля рынка, %
1	Сбербанк России	690 436,50	33,4	220 511,10	46,9	469 925,40	39,8	176 225,40	60,0	293 700,00	47,5	170 308,50	138,0	123 391,50	41,2
2	Русский стандарт	146 088,10	7,1	57 470,60	64,9	88 617,50	7,5	55 034,10	163,9	33 583,40	5,4	20 276,30	152,4	13 307,10	4,4
3	ВТБ 24 ³⁴	41 284,60	2,0	37 211,00	913,5	4 073,60	0,3	3 355,20	467,0	718,4	0,1	43,60	6,5	674,8	0,2
4	Райффайзен банк Австрия	27 300,60	1,3	7 744,70	39,6	19 555,90	1,7	9 280,70	90,3	10 275,20	1,7	6 091,80	145,6	4 183,40	1,4
5	Хоум Кредит энд Финанс Банк	24 968,10	1,2	3 826,20	18,1	21 141,90	1,8	3 320,50	18,6	17 821,40	2,9	12 528,00	236,7	5 293,40	1,8
6	Импэксбанк	20 345,80	1,0	8 113,90	66,3	12 231,90	1,0	9 839,60	411,3	2 392,30	0,4	2 212,60	1231,3	179,7	0,1
7	Русфинанс Банк ³⁵	15 885,60	0,8	11 885,60	297,1	4 000,00	0,3	1 958,30	95,9	2 041,70	0,3	1 362,60	200,6	679,1	0,2
8	Кредиты физическим лицам по банковской системе в целом ³⁶	2 065 199	-	885 949	75,1	1 179 250	-	560 388	90,6	618 862	-	319 184	106,5	299 678	-

Сбербанк России был и остается лидером потребительского кредитования ввиду наличия у него следующих конкурентных преимуществ:

- ценовое преимущество. Банк на протяжении последних лет предлагает одни из самых низких процентных ставок за пользование ссудой по сравнению с другими кредитными организациями;
- репутация. Население привыкло работать с этим банком и доверять ему;
- надежность. Банк пользуется поддержкой государства. Размещение акций банка на открытом рынке показало превышение их цены над номиналом;
- прозрачность. Взаимоотношения между банком и клиентом прозрачны, все условия и необходимые выплаты указаны в договоре;
- открытость. Публичное размещение акций банка способствует повышению открытости информации о нем;
- доступность. Банк имеет широкую сеть филиалов, что упрощает процедуры как выдачи, так и погашения кредита.

Несмотря на перечисленные преимущества, произошло снижение доли рынка Сбербанка в сегменте потребительского кредитования, которое связано, в первую очередь, со следующими причинами:

- потребительское кредитование нельзя признать приоритетным направлением деятельности Сбербанка. На 01.01.07

доля потребительских кредитов в общем кредитном портфеле банка составляла 28,6%. Такие виды услуг как прием коммунальных платежей, денежные переводы приносят банку большую прибыль при гораздо более низких рисках;

- долгое время процедура выдачи кредита была длительной и связанной с массой затруднений. Так, для получения даже незначительных сумм необходимо было оформить залог или поручительство, а рассмотрение заявления на предоставление кредита и принятие решения по нему занимало много времени;
- ввиду недостатка помещений, персонала и технологий «Сбербанк» не был готов работать с большим количеством незначительных по размерам кредитов, что способствовало сужению целевой клиентской аудитории;
- «Сбербанк» не смог противостоять натиску новых игроков на рынке потребительского кредитования, поскольку ранее не испытывал сильной конкуренции, будучи безальтернативным лидером с момента зарождения этого вида услуг не только в регионах, но и в крупных городах;
- отчасти причиной снижения доли рынка Сбербанка явилось отсутствие гибкости как крупной структуры, управляемой из единого центра и лишенной возможности проявления инициативы на местах.

Следует отметить, что в 2005-2006 годах Сбербанком были предприняты меры по улучшению ситуации, в частности, были предложены новые виды потреби-

³³ Использованы данные рейтингов РосБизнесКонсалтинг (<http://rating.rbc.ru/>) за исключением стр. 8.

³⁴ Данные за 2004 год взяты из информации по Гута-банку, т.к. с 1 августа 2005 года в рамках группы ВТБ начал работу специализированный банк Внешторгбанк Розничные услуги, созданный на базе купленного Внешторгбанком Гута-банка и работающий под товарным знаком ВТБ24.

³⁵ Данные за 2004 и 2005 годы взяты из информации по Промэк-банку, переименованному в Русфинанс Банк после приобретения 100-процентного участия в его уставном капитале в июле 2005 г. компанией Rusfinance SAS, принадлежащей банковской группе Société Générale.

³⁶ Использованы данные Банка России (http://cbr.ru/statistics/bank_system/).

тельских кредитов, в рамках которых упростились процедуры выдачи средств, возросла скорость рассмотрения и оформления документов, была отчасти решена проблема залога и поручителей при выдаче незначительных сумм.

Тем не менее, с 2004 года укрепилась позиция на рынке потребительского кредитования многих банков. Так, банк «Русский Стандарт», не имеющий ценовых преимуществ и работающий на розничном рынке менее десяти лет, увеличил долю рынка в сегменте более чем в полтора раза и на протяжении нескольких лет занимает вторую после Сбербанка позицию по размерам выданных розничных кредитов³⁷. Среди основных причин этого можно выделить следующие:

- была сделана ставка на массового потребителя ипотечных кредитов, в связи с чем банком была создана широкая региональная сеть, использующаяся как для предоставления кредитов, так и платежей по ним;
- на основании изучения приоритета потребителей банк начал представлять относительно не крупные кредиты на покупку бытовой техники как наиболее востребованного населением товара;
- выдача кредитов осуществлялась непосредственно на месте покупки – в крупных сетях бытовой техники и электроники, что в значительной мере увеличило вероятность обращения клиентов именно в этот банк;
- услуги банка по предоставлению потребительского кредита были совмещены с рекламой товаров повышенного спроса, что позволило оптимизировать рекламные затраты, разделив их с крупными розничными сетями;
- была упрощена технология предоставления кредитных услуг в части уменьшения количества удостоверяющих личность документов, что стало одним из конкурентных преимуществ «Русского Стандарта»;
- были налажены новые каналы погашения кредита, в частности, клиентам была предоставлена возможность совершать платежи в счет погашения кредитов через отделения почтовой связи, оборудованные системой электронных переводов;
- значительное внимание было уделено банком такому направлению потребительского кредитования, как кредитные карты.

Аналогичные причины послужили выходу на более высокие позиции в сегменте потребительского кредитования и остальных банков, указанных в таблице 2.3. Тем не менее, следует отметить особенные аспекты конкурентных преимуществ, использованные каждым из них.

Так, банк «Хоум Кредит энд Финанс» на периодической основе проводит исследования Market, Brand & Advertising³⁸, задачей которого является выявление потребительских предпочтений для последующей модернизации продуктового ряда. В ходе исследования осуществляется анализ рынка потребительского кредитования с целью выяснения отношения потребителей к услугам кредитования, устанавливается уровень известности бренда банка среди потребителей и проводится оценка уровня удовлетворенности клиентов. В результате банком осуществляется обобщенный выбор целевых клиентских групп и разработка ориентированных на них предложений.

Банк «ВТБ 24»³⁹ совершенствует качество предоставляемых розничных услуг на основе реинжиниринга и оптимизации бизнес-процессов, что приводит к сокращению времени предоставления средств. Банк

также осуществляет контроль состояния своего кредитного портфеля путем полноценного использования возможностей современных скоринговых систем.

Банком «Райффайзен» и входящим в одноименную группу Импэксбанком была сделана ставка на репутацию крупного, устойчивого европейского банка, чья история восходит своим началом к середине XIX века⁴⁰.

Банк «Русфинанс», имеющий непосредственное отношение к банковской группе Société Générale, не использовал указанную взаимосвязь в виде конкурентного преимущества, но предпринял уникальные меры по выходу в российские регионы с предложениями беззалоговых кредитов методами прямого маркетинга, в частности, путем прямых почтовых и электронных рассылок комплектов документов, необходимых для получения ссуды⁴¹.

Рассмотренные выборочные примеры позволяют заключить, что, несмотря на силу позиции Сбербанка с точки зрения ценовой конкуренции на протяжении значительного времени, такие неценовые факторы привлекательности банковских продуктов и услуг, как предоставляемый клиенту сервис, скорость принятия решений, доступность, многовариантность, использованные другими банками, позволили достаточно сильно изменить ситуацию в сфере потребительского кредитования. Вместе с тем, Сбербанк по-прежнему сохраняет лидирующие позиции в сегменте рынка не только по причинам ценовых преимуществ, но и ввиду доверия к нему со стороны граждан, базирующегося на репутации и надежности.

Следует отметить, что успешная работа на высоко конкурентном рынке розничного кредитования требует от банков новых нестандартных маркетинговых решений для привлечения клиентов. Завершение периода экстенсивного освоения рынка кредитования физических лиц приведет к возникновению необходимости формирования лояльности и последующей приверженности клиентов, что, в свою очередь, повысит значимость совершенствования, пересмотра конкурентных стратегий, разработки иных подходов к ведению банковского бизнеса. Подобные процессы уже происходят в секторе обслуживания юридических лиц.

В годы становления отечественной банковской системы критериями привлекательности коммерческого банка для клиента являлись, в первую очередь, ценовые аспекты взаимодействия. Помимо этого, внимание уделялось и таким неценовым факторам как надежность и репутация банка. Однако, например, для юридических лиц гарантами указанных характеристик фактически выступали личные взаимоотношения и договоренности между руководителями предприятий и владельцами либо высшим менеджментом банка. Ряд компаний были поставлены в ситуацию безальтернативного выбора, в частности, это относится к проведению расчетов предприятиями-участниками внешнеэкономической деятельности через Внешторгбанк. Большинство физических лиц под воздействием поведенческих мотивов делали свой выбор по критериям надежности репутации и близости расположения банка, что и объясняет, например, существовавшее до некоторых пор монопольное положение Сбербанка в секторе обслуживания населения.

³⁷ <http://www.rs.ru/ru/>

³⁸ <http://www.homecredit.ru>

³⁹ <http://www.vtb24.ru/>

⁴⁰ <http://www.raiffeisen.ru>

⁴¹ <http://www.rusfinancebank.ru>

Однако приведенные выше примеры и тенденции развития общей ситуации в российской банковской системе свидетельствуют о происходящей эволюции восприятия банковского продукта потребителем. Ранее, помимо ценовых характеристик, ценность продукта для клиентов заключалась лишь в его функциональных свойствах, направленных на удовлетворение определенных потребностей и качестве, по большей части определявшемся репутацией и надежностью самого банка. На сегодняшний момент ценность для потребителей представляют свойства и особенности банковских продуктов и услуг, приносящие им пользу и выгоды трех видов:

- прямые выгоды, связанные с непосредственным назначением продукта и приносящие потребителю пользу экономического характера, например, в виде возможности получения дополнительного дохода, прибыли, экономии затрат и времени посредством взаимодействия с банком. Примерами подобных характеристик могут выступать цена, качество, скорость, ассортимент и доступность продуктов и услуг;
- дополнительные выгоды, сопровождающие прямое назначение продукта и приносящие потребителю пользу нематериального характера, например, в виде безопасности, удобства, индивидуального обслуживания, ценности дополнительно получаемой информации. К этой группе характеристик могут относиться надежность и устойчивость банка, ясность и прозрачность финансовых взаимоотношений, возможность использовать другие услуги, информационно-консультационное сопровождение, дополнительные льготы в виде бонусов и скидок при использовании платежных карт;
- воспринимаемые выгоды, имеющие эмоционально-психологический или социальный характер и базирующиеся на отношении клиента к банку. Последнее складывается под влиянием множества факторов, начиная от оформления интерьера офиса, внешнего вида менеджеров, дизайна рекламной и сопутствующей продукции, доброжелательного отношения к клиентам, наличия навыков работы с ними и заканчивая престижем обслуживания в банке, его имиджем, репутацией и известностью, популярностью рекламных акций, общими впечатлениями от взаимодействия с банком. Эти факторы во многом определяют маркетинговую политику кредитной организации.

Совокупностью всех трех видов пользы и выгод определяется ценность банка и его продуктов для клиента. Однако сегодня, в силу происходящих изменений в восприятии банковского продукта потребителем, акценты в конкурентной борьбе за клиента и его удержание смещаются с прямых выгод в направлении обеспечения дополнительных и воспринимаемых, которые в большей степени способны воздействовать на потребительские предпочтения и обеспечить конкурентоспособность (см. рис. 2.5). Современный потребитель финансовых услуг все больше становится расположенным приобретать не объективные выгоды, которые дает ему банковский продукт или услуга, а платить за воспринимаемые ценности, предлагаемые ему банком. Следовательно, отечественным банкам следует искать ценные для потребителя отличия, которые формируют устойчивые конкурентные преимущества, трудно копируемые в краткосрочном периоде, в сфере дополнительных и воспринимаемых выгод. Прогнозируя дальнейшие изменения в оценке банковского продукта потребителем в направлении эмоционально-психологического восприятия и признавая значимость позиционирования и продвижения отдельных банковских продуктов для привлечения новых клиентов, следует в гораздо большей степени акцентировать внимание на дифференциации

самого банка в глазах потребителей, способствующей формированию долгосрочных взаимоотношений и приверженности клиентов.

Практическая реализация подобного подхода связана уже не только с маркетинговой политикой банка, а, в первую очередь, с формированием и управлением банковским брендом в современном понимании этого термина. Эффективное управление и позиционирование бренда способно создавать для потребителя дополнительную нематериальную ценность банковского продукта и способствовать формированию приверженности клиентов к кредитной организации.

(Продолжение в следующем номере)

Литература

1. «О банках и банковской деятельности»: Федеральный закон от 02.12.1990 №395-1-ФЗ.
2. «О защите конкуренции»: Федеральный закон от 26.07.2006 №135-ФЗ.
3. «О коммерческой тайне»: Федеральный закон от 29.07.2004 №98-ФЗ.
4. «О кредитных историях»: Федеральный закон от 30.12.2004 №218-ФЗ.
5. «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»: Закон РФ от 23.09.1992 №3520-1 (утрачивает силу с 01.01.08 в связи с введением в действие части четвертой Гражданского кодекса РФ).
6. «О порядке осуществления операций доверительного управления и бухгалтерском учете этих операций кредитными организациями Российской Федерации»: Инструкция №63, утвержденная приказом ЦБР от 02.07.1997 г. №02-287.
7. «О порядке формирования кредитными организациями резервов на возможные потери по ссудам, по ссудной и приравненной к ней задолженности»: Положение Банка России от 26.03.2004 №254-П.
8. Аакер Д. А. Создание сильных брендов. – М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003.
9. Амблер Т. Практический маркетинг. – СПб: Питер, 2001.
10. Андреев А.Г. Лояльный потребитель – основа долгосрочного конкурентного преимущества компании // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2003. – №2.
11. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие / Пер. с нем. – М.: МАИК «Наука / Интерпериодика», 1999.
12. Гембл П., Стоун М., Вудкок Н. Маркетинг взаимоотношений с потребителями. – М.: Изд-во Торговый дом «Гранд», 2002.
13. Герман Д. Рождение брэнда: практ. руководство. – М.: Гелеос, 2004.
14. Голубков Е.П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №1.
15. Голубков Е.П. О некоторых основополагающих понятиях маркетинга // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – №2.
16. Гусева О.В. Брендинг: Электронный учебник – <http://www.marketing.spb.ru/>.
17. Домнин В.Н. Брендинг: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2004.
18. Карасев Я., Ус В. От лояльности к приверженности: перешагивая через стереотипы // Маркетинговые коммуникации. – 2004. – №4. – С. 2.
19. Каурова Н.Н. Рынок розничных продуктов: тенденции, перспективы и риски // Банковский ритейл: методический журнал. – 2007. – №1.
20. Котлер Ф. Маркетинг-менеджмент. – СПб.: Питер, 1998.
21. Маев И., Курбанова Д. Брендинг по-русски // Рекламный мир. – 2000. – №1.
22. Маркетинг. Бизнес класс. / Под ред. Бейкера М.Д. – СПб: Питер, 2002.

23. Материалы II Международной конференции «Мировой взгляд на развитие страхования жизни в Восточной Европе, СНГ и Азии – 2006», Москва, 27-28 ноября 2006 г. – <http://www.insuranceforum.ru>.
24. Материалы Второй ежегодной профессиональной конференции «Сотрудничество банков и страховых компаний», Москва, 25 апреля 2007 г. – <http://www.raexpert.ru/conference/2007/sotrudnichestvo/>
25. Материалы конференции «Банковский ритейл: смена приоритетов», Москва, 18 декабря 2006 года. – <http://www.raexpert.ru/conference/2006/ritale/>.
26. О'Шонесси Д. Конкурентный маркетинг. Стратегический подход. – СПб: Питер, 2002.
27. Перция В., Мамлеева Л. Анатомия бренда. – М.: Вершина, 2007.
28. Пирцхалаишвили К.З., Ромащенко Д.П. Программы лояльности в банковском секторе // Маркетинг и маркетинговые коммуникации. – 2006. – №5. – С. 472.
29. Раис Э., Траут Дж. Позиционирование: битва за узнаваемость: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001.
30. Ривз Р. Реальность в рекламе: Пер. с англ. – М.: Внешторгреклама, 1988. – 118 с.
31. Скоробогатых И.И., Чиняева Д.А. Сравнительный анализ существующих методик оценки стоимости торговой марки // Маркетинг в России и за рубежом. – 2003. – №4.
32. Скороходов А. Retail Banker International называет лучших в 2005 году // Банковская практика за рубежом. – 2005. – №12.
33. Столярова А.В. Потребительское кредитование: методы борьбы за рынок // Маркетинг услуг. – 2006. – №1.
34. Тесакова Н., Тесаков В. Бренд и торговая марка: развод по-русски. – СПб.: Питер, 2004.
35. Траут Дж. Новое позиционирование. – СПб.: Питер, 2002.
36. Феофанов О. А Реклама: новые технологии в России. – СПб.: Питер, 2003.
37. Хамел Г., Прахалад К.К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. – М.: Олимп-Бизнес, 2002.
38. Цысарь А.В. Лояльность покупателей: основные определения, методы измерения, способы управления // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2002. – №5. – С. 57.
39. Чернатони Л., МакДональд М. Брендинг. Как создать мощный бренд. – М.: Юнити, 2006.
40. Aaker D.A. Managing Brand Equity. – The Free Press, 1991.
41. Deloitte Research «A New Playing Field: Creating Global Champions», 2006. – <http://www.deloitte.com/>.
42. Deloitte Research «It's 2008: Do You Know Where Your Talent Is?», 2004. – <http://www.deloitte.com/>.
43. Deloitte Research «Loyalty Quest: Enhancing the Retail Banking Experience to Drive Growth», 2006. – <http://www.deloitte.com/>.
44. Deloitte Research «The Missing Link. Leveraging Talent to Help Drive Customer Loyalty and Growth in Retail Banking», 2007. – <http://www.deloitte.com/>
45. Hofmeyr J. and Rice B. Commitment-Led Marketing. — John Wiley and Sons, 2000.
46. Jacoby J. and Chestnut R.W. Brand Loyalty: Measurement and Management. – New York: Wiley, 1978. Busch P.S. and Houston M.J. Marketing Strategic Foundations. – Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985.
47. Liesse J. Brands in Trouble // Advertising Age. – 1992. – December 2.
48. Longman Dictionary of Business English / J.H.Adam. – Longman Group Limited. Burt Mill, Harlow, Essex, 1993. – P.66.

Королев Олег Геннадиевич

РЕЦЕНЗИЯ

Материал публикации Королева О.Г. представляет практический интерес для специалистов российских коммерческих банков, поскольку в нем представлены актуальные тенденции и перспективные направления развития международного рынка розничных банковских продуктов. Являясь важными составляющими экономической, политической, информационной, социокультурной систем общества, коммерческие банки находятся под непосредственным воздействием фундаментальных проявлений современной рыночной экономики, в частности, чрезвычайного

динамизма, изменчивости, многообразия и интегрированности внешней среды. В современном мире рост количества предложений разнообразных банковских продуктов и услуг предъявляет особые требования к ведению бизнеса коммерческими банками в силу жесткой конкурентной борьбы за клиента. В этих условиях особенно важным представляется поддержание конкурентоспособности отечественных кредитных организаций именно в розничном бизнесе как одном из наиболее перспективных направлений банковской деятельности.

Автор статьи уделит значительное внимание таким аспектам позиционирования розничных банковских продуктов, как защита персональной клиентской информации, модели взаимодействия сотрудников банка с розничными клиентами, интеграция многоканального обслуживания и CRM-технологий. При этом акцент сделан на необходимости отказа от «услугоориентированной» практики ведения деятельности, нацеленной, в первую очередь, на расширение ассортимента услуг и повышение их качественных характеристик, в пользу построения «клиентоориентированной» модели бизнеса, где розничный потребитель финансовых услуг позиционируется как определяющее, исходное звено построенных на доверии отношений между банком и клиентом и является объектом повышенного внимания со стороны банковских сотрудников.

В публикации рассмотрены вопросы совершенствования маркетинговых стратегий отечественных банков на розничном рынке с целью формирования и укрепления лояльности клиентов и сделан вывод о том, что для повышения эффективности деятельности розничных банков требуется смещение акцента с разовой сделки по продаже продукта в направлении формирования устойчивых, долговременных отношений с клиентом, а также смена приоритетов в части отхода от стремления к увеличению доли рынка в пользу ориентации на рост количества лояльных клиентов.

Денисова А.Л., д.э.н., профессор, директор Института делового администрирования и бизнеса ФГОУ ВПО «Финансовая академия при Правительстве РФ»

5.5. PRESENT ASPECTS OF BANKS' EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS INCREASE IN THE RETAIL MARKET (RUSSIAN AND FOREIGN PRACTICES)

O.G. Korolev, Candidate of Science (Economic),
the Senior Lecturer

Financial academy at the Government of the Russian Federation

The article gives the observe the basic tendencies the Russian and international retail banking markets development. The outlook for the various retail products presented today in the market is defined on the basis of analyzing the main trends in the field of banking services for private persons.

The attention is paid to different aspects of commercial banks' practical realizations of their competitive strategies in the retail market. The article shows some drawbacks of product-focused banking and proves the necessity of customer-oriented approach in banking business based on the trust relations between bank and its clients.

The examples of foreign banks' practices of their brands' positioning demonstrate the significance of bank's branding for strengthening relations with clients. The domestic credit organizations are to implement brand-management systems in order to strengthen their competitive positions, form their clients' loyalty and increase the efficiency and effectiveness of their activity.