

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОДАЖ РОЗНИЧНЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ

Эксперты одной из крупнейших консалтинговых компаний США в книге «Властелины каналов» обращают внимание на возрастающее значение системы продаж в деятельности современных предприятий, в том числе банков. «Традиционные источники влияния – качественная продукция, притягательность бренда, прочная клиентская база, широкая товарная линия – утратили значительную часть своего значения».

Происходящие изменения оказывают серьезное влияние и на розничный финансовый рынок.

Для решения обозначенных проблем розничная политика банка прежде всего должна дать ответ на следующие вопросы: «Что продавать?» «Кому продавать?» «Как продавать?»

Ответ на первый вопрос относится к продуктовой части розничной политики, а поискам ответов два других вопроса будет посвящена настоящая статья.

Отношение к банковским услугам в России. Интересные результаты для ответа на вопрос «Кому продавать?» дало исследование «Инвестиционное поведение населения и влияние на него системы страхования вкладов: результаты и перспективы» у нашего наиболее близкого по менталитету соседа России, проведенное в ноябре 2006 года государственным Агентством по страхованию вкладов (АСВ) на основании социологического опроса ВЦИОМ. В исследовании АСВ делается основной вывод «о сохранении «потребительского бума» в России. В ближайшей перспективе радикальное изменение инвестиционно-потребительского поведения россиян представляется маловероятным, поскольку значительные слои населения ещё не достигли минимальных стандартов потребления «среднего класса». Данные исследования, относящиеся к теме статьи, приведены в таблицах 1, 2, 3, 4, 5.

Таблица 1

Каким видят россияне идеальный банк:

Предпочтения	2006	2005
Государственный банк	72%	70%
крупный банк	53%	
банк, давно работающий на российском рынке	81%	78%
банк, процент по вкладу в котором выше, чем в других	54%	50%
банк, отличающийся рекламной активностью	35%	48%

Таблица 2

Уровень востребованности банковских услуг российскими гражданами:

Предпочтения	2006	2005
пользуются банковскими услугами	63%	57%
имеют вклады в банках	33%	32%
воспользовались потребительским кредитованием в течение последних трёх лет	38%	33%
владельцы кредитных карточек	7%	3.8%
не пользуются никакими услугами банков	37%	43%

Таблица 3

Отношение россиян к банковским услугам

Предпочтения	2006	2005
трудно разбираться в предлагаемых банковских услугах	63%	60%
считают, что банки предназначены главным образом для обслуживания богатых клиентов	48%	
хранят сбережения дома в рублях	50%	
хранят сбережения дома в валюте	7%	

Таблица 4

Отношение россиян к банковским вкладам

Предпочтения	2006	2005
вкладывать деньги в банки рискованно	64%	52%
банковские вклады невыгодны	47%	

Отношение к банковским услугам в Беларуси. Данные на сайте Национального банка Республики Беларусь о ситуации на розничном рынке подтверждают общие выводы исследований АСВ.

Таблица 5

Использование россиянами банковских услуг

Предпочтения	2006
Оплата коммунальных услуг	27%
Потребительский кредит	19%
Дебетовая карточка	16%
Счет «до востребования»	11%
Кредитная карточка	7%
Срочный депозит (вклад на конкретный срок)	5%
Денежные переводы	5%
Ипотечный кредит	1%
Другое	1%

Привлечение денежных средств. 01.01.2007 года вклады физических лиц в национальной валюте достигли более 5,3 триллиона Вг (в среднем на одного жителя республики приходилось 543 579 рублей, что в эквиваленте составляло 254 доллара США), в иностранной – почти 1,2 миллиарда долларов США (в среднем на одного жителя республики приходилось 123 доллара США), в общем – 378 долларов США.

Депозиты граждан в национальной валюте возросли за 2006 год почти на 1,7 триллиона Вг (на 45,8 %), а в иностранной – на 295,3 миллиона долларов США (на 34,2 %).

Кредитование населения. Одной из самых востребованных населением Беларуси банковских услуг является кредитование. За 2006 год объем кредитной задолженности физических лиц увеличился на 66,7%, или на 2 185,9 млрд. рублей и по состоянию на 01.01.2007 составил 5 465,3 млрд. рублей. Причем, рост объемных показателей обусловлен не только увеличением объемов кредитования на финансирование недвижимости, в том числе за счет льготных кредитов на строительство жилья, но и динамичным развитием потребительского кредитования. За 2006 год объем задолженности населения по кредитам, выданным на потребительские цели, увеличился на 93,7%, на недвижимость – на 50,3%.

Почему так происходит. На основании приведенных данных видно, что охват населения банковскими услугами и в России, и в Беларуси небольшой. Россияне и белорусы по европейским стандартам – люди небогатые и финансово плохо просвещенные.

Исследование АСВ и данные Национального банка Республики Беларусь за 2006 год подтверждают, что с ростом доходов положительные сдвиги в финансовом поведении населения происходят. Но и в 2005, и в 2006 годах россияне отмечают, что более активно пользоваться банковскими услугами им мешает не только недоверие к банкам и невысокий процентный доход, а еще и недостаток информации о банковских услугах.

Таблица 6

Факторы, влияющие на выбор банка россиянами

№	Факторы, влияющие на выбор банка	2006	2005
	Информация на сайте	2%	1%
	Информация в СМИ	3%	4,6%
	Присутствие банковского отделения в магазине	5%	0%
	Реклама	5%	4,6%
	Собственные знания	9%	21,1%
	Информация, полученная от сотрудников банка	10%	8,4%
	Советы друзей и знакомых	12%	18,8%
	Счет в банке открыла организация	14%	35,2%
	Удобное месторасположение банка	26%	0%

Анализируя полученные данные, АСВ делает вывод: «Снижение доли тех, кто пользуется услугами банка, выбранного работодателем, свидетельствует о росте «потребительской инициативы» в среде вкладчиков. Снижение значимости такого фактора как «собственные знания» может быть истолковано следующим образом. Во-первых, система страхования вкладов изменила значимость сбора знаний о банке. Во-вторых, предложение банковских услуг стало носить более однородный характер и на первый план вышло удобство расположения отделений – этот фактор имеет наибольший удельный вес.»

АСВ в исследовании за 2006 год отмечает: «Эти цифры свидетельствуют о желательности оказания банками более мощного информационного сопровождения продвижению своих массовых продуктов.»

Банковские продукты. Банковский товар – это непосредственно продукт (вклад, карточка, кредит и т.д.) и сопутствующие услуги по продукту, т.е. связка «продукт-услуга».

Портфели розничных банковских продуктов – разнообразны и обширны. Даже банковский работник не всегда может разобраться в разнообразии розничных продуктов своего банка, не говоря уже о продуктах других банков.

Вклады. Разные валюты – BRB, RUR, USD, EUR, разные сроки – 3 месяца, 6 месяцев, 1 год, 2 года и более, соответственно разные процентные ставки.

Карточки. Разные платежные системы – VISA, MasterCard, а еще БелКарт, НефтеКарт.

Разные валюты – BRB, USD, EUR, разная стоимость обслуживания, разные условия получения наличных, соответственно разные процентные ставки на карт-счета.

Кредиты. Разные валюты – BRB, USD, EUR, разные сроки – 6 месяцев, 1 год, 2 года и более, соответственно разные процентные ставки, разные комиссии.

А еще различные формы кредитования – кредит, овердрафт, кредитная карточка.

Как упростить клиенту выбор? Надо консультировать клиента, для этого банку нужны: добротные розничные продукты, квалифицированные сотрудники, продуктивные методы работы с клиентами, качественные рабочие места, достаточное время консультации.

Сотрудник банка, осуществляющий продажи и обслуживающий клиента, должен измениться, стать сначала консультантом, а потом уже продавцом.

Проблемы массового обслуживания клиентов с индивидуальным подходом. Клиенты – разные, разные потребности, разное настроение и т.д.

Разные клиенты осуществляют разные покупки розничных продуктов, на которые необходимо разное время на обслуживание, разные условия обслуживания клиентов.

Как справиться с таким разнообразием запросов, как удержать клиента, как получить доход банку, выполнив большую часть пожеланий клиента? Необходимо строить эффективные процедуры работы с разными целевыми аудиториями. Анализ работы банков разных стран на розничном рынке показывает, что решений может быть много. Какое из них оптимальное? «Западные банки признали свое «родство» с торговыми организациями и сделали соответствующие выводы. При переходе банков от сервисной культуры обслуживания к культуре розничной торговли, нацеленной на продажи, отделения банков достаточно легко превратить в «магазины»».

Одно из решений такой трансформации – построение разнообразных производственных конвейеров обслуживания клиентов разных целевых групп, формирование различных каналов продаж под подготовленные конвейеры, дифференциация розничных продуктов.

Каналы продаж

Небольшая торговая площадка. Целевая аудитория: массовый клиент – жилец микрорайона, покупатель.

Место нахождения торговой площадки: дом, магазин, сфера услуг, товарный рынок.

Основная задача небольшой торговой площадки при массовой продаже стандартизированных розничных продуктов – минимизировать общение с клиентом с точки зрения ресурсозатрат клиента и банка на проведение продажи. Помимо снижения трудоемкости операций и экономии времени, как клиента, так и банка, срабатывает еще и психологический эффект – обслуживание в банке должно быть легким и доступным.

Сотрудник банка, предлагающий розничные продукты массовому клиенту, должен завоевать доверие клиента. Это возможно сделать с помощью качественных информационных материалов и дополняющей консультации по мини-портфелю стандартных розничных продуктов, умелых действий по оформлению сделки.

При этом основным отличием обслуживания клиента является широкий спектр предлагаемых услуг, а не персональное сопровождение клиентов.

Таким образом, сотрудник банка, находящийся на передовой линии работы с массовым клиентом, должен быть грамотным консультантом-продавцом, нацеленным на продажу продуктов, предоставление информационных услуг по проданным продуктам и оказание консультаций по мини-портфелю розничных продуктов.

Розничный финансовый супермаркет. Целевая аудитория: солидный клиент – руководитель предприятия, успешный предприниматель, давний клиент банка и т.д.

Место нахождения клиента: посещение банка, компания-клиент банка.

Основная задача финансового супермаркета при индивидуальных продажах расширенного портфеля розничных продуктов – уделить клиенту время, необходимое для информирования о полезных продуктах банка. Помимо полезного общения, как клиента, так и банка, срабатывает еще и психологический эффект – обслуживание в банке должно быть приятным и эффективным.

Сотрудник банка, предлагающий розничные продукты солидному клиенту, должен завоевать уважение и признание клиента. Это возможно сделать с помощью грамотной консультации по портфелю розничных продуктов повышенного качества, умения объяснить стоимость продукта, аккуратных действий по оформлению сделки.

При этом основным отличием является не спектр предлагаемых продуктов, а персональное сопровождение клиентов.

Таким образом, сотрудник банка, находящийся на передовой линии работы с солидным клиентом, должен быть квалифицированным финансовым консультантом. В этом случае происходит трансформация персонального менеджера в финансового консультанта, нацеленного на долгосрочное сотрудничество с клиентом в большей степени, нежели на простую продажу услуг.

Финансовый бутик. Целевая аудитория: состоятельный клиент – владелец бизнеса.

Место нахождения клиента: посещение банка, бизнес-офис.

Основная задача финансового бутика при продажах индивидуального портфеля финансовых продуктов с максимальными возможностями – уделить клиенту время, необходимое для выяснения его финансовых потребностей. Помимо результативного общения клиента с сотрудником банка, срабатывает еще и психологический эффект – обслуживание в банке должно быть квалифицированным, полезным и приятным.

Любому розничному банку интересны состоятельные клиенты потому, что есть возможность продать им очень широкий спектр банковских услуг. Теряя на одном продукте, банки восполняют эти потери за счет других. Поэтому розничный банк должен найти форму обслуживания состоятельного клиента. Клиенты

бутика принципиально отличаются от клиентов супермаркета, и подход к их обслуживанию совсем иной.

Торговая Internet-площадка банка. елевая аудитория: молодые люди, связанные с информационными технологиями, молодые руководители, предприниматели, продвинутые технократы.

Место нахождения клиента: дом, работа, «notebook».

Основная задача Internet-площадки банка при индивидуальных продажах полного портфеля розничных банковских продуктов – обеспечить клиенту самостоятельную удобную возможность получить необходимую информацию о продуктах банка, оформить необходимые документы для покупки, контролировать процесс прохождения документов, получить в случае необходимости квалифицированную консультацию.

Помимо полезного общения срабатывает психологический эффект – обслуживание в банке может быть высоко эффективным с удобной возможностью самостоятельной работы. Торговая Internet-площадка банка, предлагающая розничные продукты, должна быть приятной и понятной, завоевать уважение и признание клиента. Это возможно сделать, оформив торговую Internet-площадку по принципу финансового супермаркета.

При этом основным отличием торговой Internet-площадки, от финансового супермаркета, является одновременное предложение и полного спектра продуктов, и персонального сопровождения клиента. Такая торговая Internet-площадка представляет новый вариант электронного квалифицированного персонального консультанта-продавца по всему спектру розничных продуктов банка, способного указать и объяснить стоимость продукта, вызвавшего интерес, помочь оформить покупку и довести ее до конца. В этом случае торговая Internet-площадка банка становится инструментом продаж и обслуживания, нацеленным на долгосрочное сотрудничество с клиентом.

Важным достоинством для клиента является возможность работать с Internet-площадкой необходимое для него время, уходить и возвращаться необходимое количество раз, решать свои проблемы в удобном временном графике. Важным достоинством для банка является возможность установить с клиентом через Internet-площадку постоянно действующую связь путем информирования о новых продуктах, возможностях, скидках по аналогии с финансовым супермаркетом из реальной жизни.

Традиционные площадки продаж. При использовании новых видов торговых площадок традиционные площадки банка по работе с клиентами в виде центров банковских услуг, расчетно-кассовых центров, имеющие в своем функциональном портфеле операции с наличными деньгами, не только не снижают свою значимость, а даже значительно увеличивают.

Фаза осуществления продажи только начинает жизненный цикл розничного финансового продукта, который обязательно включает работу с наличными, как

получение денежных средств, так и погашение задолженностей перед банком. А возможность одновременно получить в одном месте наличные, информацию по выполненным операциям и необходимую консультацию, а также осуществить покупку дополнительного или нового продукта, представляет для клиента настоящий жизненный интерес.

Таким образом, традиционные площадки банка благодаря своим универсальным возможностям становятся центрами перекрестных продаж.

Сервис-ориентированная среда продаж. В одном банке могут использоваться все описанные подходы к построению каналов продаж, но реализовывать их желательнее в разных формах банковской деятельности из-за отличий во всем — от философии бизнеса до стиля общения с клиентами.

Сеть торговых площадок, включая Internet-площадку, и сеть устройств самообслуживания формируют интегральную инфраструктуру системы продаж, предоставляющую клиенту разнообразные возможности работы с розничными продуктами банка. Предоставление такой инфраструктурой дополнительно полноценных информационных услуг формирует лояльность клиентов к банку и создает предпосылки повторных продаж. Степень охвата инфраструктурой сегментов целевой аудитории определяет потенциальные объемы продаж в данных сегментах. Получившаяся в итоге интегральная инфраструктура системы продаж позволяет расширить пространственные и временные границы банка.

Катализатором активности банка на современном розничном рынке являются различные формы экспресс-кредитования, особое внимание в российской практике привлекает технология кредитования с помощью карточек «мгновенного выпуска» Instant Issue Card.

Интеграция розничных продуктов, производственных конвейеров продаж и инфраструктуры продаж позволяет банку сформировать сервис-ориентированную среду продаж, обслуживающую различные целевые аудитории клиентов.

«Точно также, как продукция производится на конвейере, связка «продукт-услуга» производится каналом дистрибуции. Канал должен добавлять ценность для покупателя. «Потребитель — самая важная деталь конвейера». В результате грамотное управление каналом дистрибуции более не сводится к простой необходимости заключать сделки — сейчас оно способно дифференцировать одного производителя от другого. Каналы, а также пакеты услуг, которые они создают, превратились в основной фактор дифференциации. Управление каналами дистрибуции превратилось в важнейший рычаг, при помощи которого компания может улучшить бизнес-показатели».

Сервис-ориентированный подход к продаже розничных финансовых продуктов предлагает Deutsche Bank в столице Германии Берлине, Citigroup — в США. В России сервис-ориентированную среду продаж кредитных продуктов

успешно применяют банки «Русский стандарт», Home Credit and Finance Bank,
GE Money Bank.