

Саакова Ю. В.

*соискатель Российской академии предпринимательства
e-mail: yulia19031981@yandex. ru.*

Совершенствование кросс-продаж как условие диверсификации банковской деятельности

В статье рассматриваются вопросы совершенствования кросс-продаж, являющиеся одним из главных факторов диверсификации банковской деятельности. Проанализированы институциональные препятствия сдерживающие возможности кредитных организаций по реализации операционных моделей банковского бизнеса ориентированного на клиента. Проанализированы конкретные меры по преодолению этих препятствий и совершенствованию кросс-продаж.

Ключевые слова: *кросс-продажи, диверсификация, кредит, менеджмент, система, клиент, кросс-продукты, услуга, риск, кредитование, банки, рынок, мобильный, интернет-банк, лизинг, интерес.*

Saakova Yu. V.

competitor, Russian academy of entrepreneurship

Improvement cross-country-sales as a condition of diversification of bank activity

In the article questions of improvement cross-country-sales, the diversifications of bank activity which are one of the main factors are considered. Institutional obstacles the constraining possibilities of the credit organizations for realization of operational models of the banking business focused on the client are analysed. Concrete measures for overcoming of these obstacles and improvement cross-country-sales are analysed.

Keywords: *cross-sales, diversification, the credit, management, system, the client, cross-country-products, service, risk, crediting, banks, the market, mobile, Internet bank, leasing, interest.*

На современном этапе своего развития розничные банки вынуждены дифференцировать свои продукты и услуги, активно развивая сотрудничество с клиентами и расширяя клиентскую базу, и тем самым повышая собственную конкурентоспособность на рынке. Для успешного решения этих задач необходимы разработки инновационных инструментариев кросс-продаж для привлечения новых клиентов и расширения клиентской базы.

В связи с этими обстоятельствами развитие новых направлений банковского бизнеса сопровождается вложением средств в новые технологии, которые позволяют получать более глубокое понимание и познание возрастающих потребностей клиентов, сформировать достаточно объемный портфель продуктов, выявлять наиболее лояльный сегмент и в тоже время формировать предложения для остальных клиентских сегментов. Наиболее крупные банки осуществляют разработку нового поколения банковских продуктов и услуг для удовлетворения прогнозируемых потребностей и ожиданий имеющих клиентов, а также потенциальных клиентов в перспективе.

В настоящее время использование мобильных устройств для продвижения банковских продуктов растет на ежегодной основе, поскольку мобильный банкинг вошел в число лидеров на рынке, а развитие дистанционных технологий продаж позволяет сократить операционные издержки банков. В то же время, требования клиентов к качеству сервиса и тарифов также растут, тем самым развивая конкуренцию среди кредитных организаций. Он-лайн продажи банковских продуктов стали массовым явлением для отечественных банков именно с появлением интернет технологий и услуг мобильного сервиса.

Банки все чаще становятся своеобразными социальными лидерами среди массовых клиентов. Узнаваемость бренда, репутация банка формируется под воздействием неформальных источников информации, тогда как самореклама банка становится объектом для критики у клиентов и теряет свою действенность. Позиционируя себя как клиенто-ориентированный банк, необходимо соблюдать определенные стандарты соответствующие потребностям клиентов. Отсутствие прямого диалога с клиентом и наличие скрытой политики всегда ведет к конфликту интересов между банком и клиентом, именно поэтому инвестирование средств в развитие новых направлений в банковской деятельности зачастую сопровождается критикой, вслед за которой приходит понимание положительных и отрицательных направлений дальнейшей стратегии. Существуют определенные институциональные препятствия, способные снижать возможности кредитных организаций к реализации операционных моделей банковского бизнеса, ориентированного на клиента. Ниже приводятся некоторые из них:

1. Персональный риск-менеджмент — традиционно ключевые решения, принимаемые менеджментом банка или финансовой организацией по смене стратегии развития банковского бизнеса и формировании новых кросс-продуктов, являющиеся свидетельством принятия персональных обязательств по обеспечению получения максималь-

ной операционной прибыли. Именно поэтому при запуске нового продукта, проходит так называемый период «карантина», когда его апробация сопровождается тестированием в течении определенного промежутка времени, по результатам которого принимается решение о его массовом запуске на рынок. На практике это выглядит следующим образом. Например, банковским менеджментом принято решение активнее развивать целевое кредитование, обеспеченное залогом, что является приоритетом в развитии розничных кредитных программ. Поэтому весь текущий и последующий год идет скрупулезная работа по подготовке и тестированию кредитных продуктов, обучению менеджеров работающих с клиентами, созданию партнерской сети, выстраиванию процесса принятия решений, интеграции ИТ-системы с крупнейшими бюро кредитных организаций (БКИ). Результатом такой работы должна стать комплексная централизация и в значительной мере автоматизация процесса обработки заявок, принятия решений и оформления кредитной документации ¹.

2. Комплексная интеграция — консолидация технологических платформ для реализации новой линейки продуктов является сложным процессом, а в некоторых случаях даже нереализуемым в рамках установленных сроков. Чем больше бизнес-единиц задействовано в данном процессе, тем выше сложность всего проекта и соответственно риски от его конечной реализации. Разработка и дальнейшее проектирование продукта требует изменения технологических процессов, форм и технологий построения бизнеса, а это в свою очередь, требует организационных изменений в работе кредитной или финансовой организации. За такими изменениями стоит и диверсификация штатного расписания, изменения ключевых направлений в руководстве бизнесом, дополнительные расходы не заложенные в текущий бюджет и пр. В виду большого количества изменений, сопровождающих разработку нового продукта в рамках его технологической интеграции некоторые бизнес подразделения могут потерять часть контрольных функций над процессом преобразования классического продукта в кросс или мультипродукт, ориентированный на потребности клиента.

3. Конфликт интересов в системе ключевого менеджмента. Следует учитывать, что любые инвестиции в развитие и модернизацию продуктовой линейки, неизбежно сопровождаются распределением затрат,

¹ Чертопруд С. Андрей Гончаров (Первобанк): «Важной задачей является диверсификация бизнеса» [Интервью с А. Гончаровым] // Банковское обозрение. — 2014. — № 1. — С. 32–34.

как правило, учтенных предварительно на уровне отдельного бизнес направления, что значительно повышает эффективность работы и размер операционной прибыли (например, общий андеррайтинг и маркетинговые процессы для кредитных карт, автокредитов и кредитов на строительство жилья). Вместе с тем аллокация затрат на смежные подразделения безусловно необходима, однако стимулы для ее реализации должны быть направлены на развитие конкретного продукта, а не всего бизнеса в целом. Именно экономия на масштабе обеспечивает снижение конфликта интересов между различными бизнес направлениями, курирующими тот или иной продукт.

В конечном счете, развитие новых направлений кросс-продаж в целях диверсификации бизнеса позволяет получить дополнительные инструменты для оптимизации финансовых и человеческих ресурсов, повышения качества управления. Кроме того, все изменения в бизнес-продуктах, а также доработка информационных систем приводит к общей централизации технологий в кредитной организации, позволяющей существенно сокращать время ввода в эксплуатацию новых розничных кредитных продуктов, а обновленные ИТ-сервисы сразу начинают действовать во всей сети банка, что очень важно в условиях высокой конкуренции на рынке. За счет централизации технологий банк также получает оптимизацию бизнес-процессов и стандартизацию всего продуктового ряда.

Каким же образом данный процесс выглядит на практике? К примеру банк в текущем году плотно работал над совершенствованием автоматизации кредитного конвейера и развитием розничных кредитных продуктов, что позволило запустить несколько новых продуктов кредитования, в частности, автоэкспресс, реализация которых значительно сократила сроки рассмотрения и выдачи кредитов, предназначенных для покупки автотранспортных средств. В результате проделанной работы, одновременно были модифицированы процессы по кредитованию малого бизнеса и выдаче потребительских кредитов, что в целом позволило снизить затраты банка и оптимизировать весь кредитный процесс². Таким образом, внедрение отдельного кросс-продукта позволяет провести аудит всех остальных бизнес процессов, оптимизировать расходы на отдельные бизнес направления, исключив при этом конфликт интересов. В результате, банк получает мульти эффект, тем самым достигая конечной цели при наименьших затратах.

² Осипов Д.С. Тенденции развития банковского сектора и модернизация кредитных продуктов // Банковское кредитование. — 2013. — № 4. — С. 87–96.

Эффекты от внедрения кредитных кросс-продуктов не ограничиваются только снижением затрат, а параллельно позволяют повысить качество централизованных коммуникаций с клиентами — физическими лицами. За счет чего это достигается? В первую очередь, тестирование спроса на любой продукт предполагает изучение адресных предложений через их рассылку клиентам и доставку через различные каналы коммуникаций — e-mail, sms, сеть платежных терминалов и банкоматов, мобильный банк и интернет-банк. Изучение потребностей клиента, позволяет спроецировать портрет потенциального клиента и в конечном счете, внедрить CRM-технологии, основной задачей которого является увеличение продаж. Данная технология может также использоваться в целях автоматизации всех этапов взаимоотношений с клиентом, включая продажи, кредитный контроль и soft collection.

Развитие новых направлений кросс-продаж помогает развиваться такому важному в современных условиях каналу взаимодействия с клиентами, как мобильный банк. В настоящий момент мобильное приложение большинства российских банков работает на всех основных типах мобильных ОС (iOS, Android и Windows Phone). Кроме того, использование мобильного приложения позволяет внедрять новую версию интернет-банка с полностью обновленным пользовательским интерфейсом и значительно переработанной и расширенной функциональностью.

Возвращаясь к вопросу развития кросс-продаж банковских кредитных продуктов стоит отметить, что на российском рынке сегодня реализуется достаточное количество действующих программ лояльности для различных клиентских сегментов.

Например, достаточно популярный кросс-продукт, основанный на накоплении баллов по воздушным полетам, подразумевает наличие кобренда банка с авиакомпанией. Однако не все авиакомпании сегодня предоставляют оптимальный пакет сервисных услуг для клиента, в связи с чем, банк сам заинтересован в выборе партнеров, которые предоставляют универсальный сервис. Под универсальностью с нашей точки зрения, следует понимать неограниченное количество операторов, которые потенциально могут участвовать в кредитной программе. Иными словами, клиент банка действительно купивший билеты любой авиакомпании за бонусные баллы получит — комплимент (программа лояльности).

Другим важным продуктом для клиентов, приобретающим туристический сервис за счет кредитных ресурсов, является страхование.

Традиционно это годовая расширенная страховка, которая покрывает, по сути, все виды рисков, которые могли бы случиться с клиентом при зарубежных поездках или где-то в дороге. Для чего это необходимо? Например, клиенты банка за рубежом сталкиваются с тем, что им иногда все-таки требуются наличные средства и для своих клиентов в рамках этой программы банки предлагают бесплатное снятие наличных по всему миру. Сегодня история с банковскими кредитными картами для путешественников выходит на новый виток развития в рамках кросс-продаж, когда вместо совместных продуктов банков и авиакомпаний на рынок стали выходить карточные продукты, позволяющие путешественникам экономить не только на билетах, но и на отелях и аренде автомобилей, на других сервисных услугах. Таким образом, подводя краткий итог можно отметить, что традиционные кросс-продукты, разработанные банками совместно с авиакомпаниями позволяют своим клиентам не только накапливать бонусные мили, используемые для покупки авиабилетов, как правило только одной авиакомпанией, но и использовать дополнительные программы лояльности — бонусные мили для получения скидок на различные виды продуктов и услуг по всему миру.

Помимо традиционных кредитных карт, особую популярность в развитии кросс-продаж сегодня приобретают лизинговые продукты, формально также являющиеся кредитным источником для физических лиц и предприятий малого и среднего бизнеса. Интеграция лизинговых продуктов в общую продуктовую линейку выгодна как для банка, так и для клиента. Однако, несмотря на преимущества, стандартный продукт лизинга нацелен на клиентов малого бизнеса. Безусловно данный продукт в большей степени ориентирован на внутренних клиентов банка, поскольку их поиск на внешнем рынке достаточно трудозатратен и соответственно менее эффективен. Наиболее эффективная форма сотрудничества это реализация клиенту кросс-продукта, когда помимо традиционного кредита, он имеет возможность воспользоваться услугами лизинга, за счет чего обновить основной парк оборудования, автопарк, а это абсолютно профильные для лизинга сферы. Безусловно, в первую очередь клиенту имеет смысл предложить лизинговые услуги: представить два графика платежей, показать все льготы по налогообложению для клиента в случае, когда он выбирает между банковским кредитом и лизингом. И клиент, конечно, должен отчетливо понимать, что его экономия — это не только абсолютная величина по ставке использованием средств, а это еще и экономия на налоге на имущество.

Таким образом, внедрение единого канала продаж различных финансовых продуктов является пока еще экзотикой для отечественных банков, особенно относящихся к сегментам малых и средних кредитных организаций, тогда как для европейских банков — это обычная практика.

Для крупных отечественных банков активное взаимодействие с вендорами, поставщиками, активными агентами, собственными продажами в рамках внедрения кросс-продуктов — является более традиционной практикой, однако и ее реализация предполагает дополнительные издержки.

Финансовые посредники в борьбе за клиента сегодня готовы предложить более лояльные условия для кредитования, т.е. не учитывая все ограничения, которыми руководствуется банк. Достаточно серьезным конкурентом банком нам видятся и торговые сети, компании по услугам связи и даже их агенты. Зарубежная практика показывает, что именно эти конкуренты претендуют сегодня на создание собственных платежных и расчетных систем, тем самым вытесняя банки с финансового рынка. В России пока данная практика не получила широкого распространения, однако предпосылки к ней уже существуют. В связи с чем, нам видится необходимость, помимо внедрения новых технологий в практике кросс — продаж банков, создавать клиенто-ориентированные стратегии, способные интегрировать в единый продукт все потребности клиента, за счет чего будет достигнута задача по диверсификации банковского деятельности.

Используемые источники

1. Чертопруд С. Андрей Гончаров (Первобанк): «Важной задачей является диверсификация бизнеса» [Интервью с А. Гончаровым] // Банковское обозрение. — 2014. — № 1.
2. Осипов Д.С. Тенденции развития банковского сектора и модернизация кредитных продуктов // Банковское кредитование. — 2013. — № 4.