

Шевелев Н. А.

аспирант,
ФГБОУ «МГТУ им. Г.И. Носова»

О противоречии понятия финансовый супермаркет

Аннотация. В статье изложены проблемы трактовки понятия финансовый супермаркет. Изложены принципы работы финансового супермаркета и преимущества его создания.

Ключевые слова: финансовый супермаркет, центр финансовых услуг, финансовый посредник, банкострахование, синергетический эффект.

About the concept contradiction a financial supermarket

The summary. The article describes the problems of interpretation of the concept of financial supermarket. Sets out the principle of a financial supermarket and the benefits of its creation.

Keywords: financial supermarket, center of financial services, financial intermediary, bancinsurance, synergistic effect.

Термин «финансовый супермаркет» понимается в России неправильно и должен трактоваться шире. Как правило, финансовым супермаркетом называют банковский офис, где представлен широкий спектр сугубо банковских продуктов.

Финансовый супермаркет — дело для России пока новое, в нашем сознании это понятие еще не очень укладывается. Даже само определение «финансовый супермаркет» звучит пока непривычно. Очень часто используется другое определение — «центр финансовых услуг».

Смысл финансового супермаркета в том, чтобы максимально упростить для клиента процедуру получения того набора финансовых услуг, который ему в данный момент необходим, сделать эту процедуру наиболее удобной и быстрой. Например, обратившись в банк с целью оформить вклад, положить деньги на депозит, приобрести пластиковую карту, клиент может без каких-либо дополнительных временных затрат получить и другие финансовые услуги, в том числе страховые: страхование жизни, страхование от несчастного случая, страхование жилья, имущества, автомобиля и т.д.

В конце XX в. в мировой практике появился новый вид финансовых посредников — интегрированный финансовый посредник. Это объединение (юридическое, маркетинговое или территориальное) банка с другими профессиональными участниками финансового рынка (страховой, инвестиционной, брокерской, управляющей, лизинговой, консалтинговой компаниями и др.). Главная задача интегрированного финансового посредника — завоевать расположение клиента путем комплексного предоставления ему банковских операций (прием вкладов, обмен валют, кредитование, обслуживание пластиковых карт, перевод денежных средств, сейфинг), а также небанковских финансовых услуг (размещение средств на фондовом рынке, паи инвестиционных фондов, продажа различных видов полюсов страхования и др.).

«Сегодня создание интегрированных финансовых посредников — это, с одной стороны, мировая тенденция, а с другой — наиболее конкурентоспособная и клиентоориентированная стратегия», — говорит Юлия Власенкова генеральный директор ООО «Инвестиционный Петербург».

В попытке завоевать расположение клиентов финансовые посредники начинают позиционировать себя как финансовые супермаркеты. Финансовые супермаркеты предоставляют комплексный подход к обслуживанию клиентов (максимальное увеличение объема перекрестных продаж банковских и небанковских финансовых услуг), развивают большие розничные сети, повышают качество обслуживания клиентов.

Взаимодействие банков с небанковскими финансовыми посредниками в рамках создания финансовых супермаркетов способствует достижению стратегической цели любого успешного финансового посредника — обеспечить комплексное финансовое обслуживание своих клиентов на высоком уровне и получить синергетический эффект за счет объединения своих конкурентных преимуществ.

Кто получает преимущества при создании финансовых супермаркетов?

Для клиентов — это покупка всех финансовых услуг в одном месте, получение широкого спектра финансовых услуг, экономия средств (скидки) и времени, единые стандарты качества услуг.

Для банка — это рост комиссионных доходов, расширение продуктовой линейки для клиентов банка (ПИФы, кредитование под залог паев, полисы ОСАГО и др.), минимизация собственных рисков, увеличение клиентской базой.

Для партнера банка — это рост объемов финансовых услуг через развитые розничные сети, доступ к новой лояльной клиентской базе, экономия общих расходов и увеличение прибыльности, развитие новых финансовых продуктов.

В чем же заключаются отличия финансовых супермаркетов от традиционного банка?

Отличия простираются от стиля менеджмента до внешнего вида помещения.

В большинстве западных финансовых супермаркетов нет стоек с бронированными стеклами, отделяющих сотрудников от клиентов. Операционисты превращаются в консультантов, готовых помочь решить любую проблему клиента.

В помещениях финансовых супермаркетов создается более «приветливая» атмосфера вместо былой роскоши — традиционного мрамора, золота и стекла. Отделения принимают формат свободного пространства с диванами и креслами, кафе, детскими комнатами, копировальными центрами и т.д.

Сети финансовых супермаркетов во многих случаях работают по принципу 24*7, т. е. семь дней в неделю по 24 часа в сутки. При этом сотрудники финансовых супермаркетов обязательно должны обладать знаниями маркетолога и задатками психолога, ведь они не просто продают клиентам услуги, а решают их проблемы.

Зачастую финансовые супермаркеты открывают свои отделения внутри продуктовых магазинов и торговых центров и для улучшения своей деятельности используют стратегии мировых монстров розничной торговли и сферы услуг, ставя в фокус внимания потребителя.

Супермаркет предполагает максимальный выбор товаров и услуг, которые должны быть стандартизированы, т.е. в любом офисе финансового супермаркета от Москвы до Владивостока клиенту должны предлагать абсолютно идентичные продукты, причем одинаково быстро и качественно.

Финансовые супермаркеты выступают как интегрированные финансовые посредники. Сегодня практика работы финансовых супермаркетов включает в себя такие основные направления бизнеса, как розничные банковские услуги, страхование, инвестиционные продукты.

Первые финансовые супермаркеты появились в Европе в 70-80-е гг. прошлого века, а в США и Японии — в конце 1990-х гг. на базе объединения банковской и страховой деятельности. Эти слияния в Европе получили название Bancassurance — предоставление страховых продуктов через банки.

Создание финансовых супермаркетов мотивировано: стремлением получить синергетический эффект от объединения лучших составляющих бизнес сторон, входящих в супермаркет; обменом клиентскими базами и повышением качества обслуживания клиентов; финансовой эко-

номией, обусловленной масштабами деятельности (за счет устранения дублирования функций различных работников, централизации ряда услуг, таких как бухгалтерский учет, финансовый контроль, делопроизводство, повышение квалификации персонала и общее стратегическое управление компанией, путем снижения транзакционных издержек); минимизацией издержек по маркетингу (за счет объединения усилий и расширения возможностей для сбыта, а также предложения дистрибьюторам более широкого ассортимента продуктов) и рекламе (использование общих рекламных материалов). Объединенная структура обладает большей степенью надежности и устойчивой репутацией, что очень важно для финансовых организаций. Финансовый супермаркет — это модель клиентоориентированного бизнеса, представляющего собой единый интегрированный канал доступа потребителей к финансовым услугам.

Важно отметить, что при создании финансовых супермаркетов, как правило, объединяются лидеры рынка (например, слияние Citibank (лидер банковского рынка) с Travellers Group (лидер страхового и консалтингового рынков)), происходит синергия успешных брендов.

Другой важный момент заключается в том, что постепенно стирается понятие «финансовый посредник», поскольку такие финансовые «монстры», как Citigroup, JP Morgan, становятся глобальными игроками, маркетмейкерами — они определяют правила игры, устанавливают ценообразование на рынке, а также влияют на законодательную базу и макроэкономическую конъюнктуру или финансовый рынок в целом.

В течение трех-четырех лет перед кризисом термин «финансовый супермаркет» был очень модным. Банкиры, которые активно осваивали розницу, через одного говорили, что строят именно финансовый супермаркет, где клиенты могут купить разные финансовые услуги в одном месте. Параллельно банки рапортовали о росте партнеров из числа страховщиков, а страховщики — о росте продаж через банковские каналы. Практически каждый розничный банк за это время открыл «свою» управляющую компанию и предлагает ее продукты в банковских офисах либо заключил соглашение с независимыми компаниями и продвигает их ПИФы. Казалось бы, вот-вот должны пойти доклады о завершении строительства финансового супермаркета или о новых этапах. Но вот уже примерно полгода банки не подогревают интерес общественности к этой теме.

Ни один источник не дает жесткого определения финансового супермаркета, описания бизнес-процессов, системы управления, модели взаимодействия участников, продуктового ряда и т.д. Финансовый супермаркет — это живая практика бизнеса, и тем интереснее, какие фор-

мы принимает реализованная идея супермаркета и дискуссия об этих формах.

Участники дискуссии о финансовом супермаркете имеют не так уж много пунктов, по которым они согласны друг с другом. Поэтому, исходя из общего мнения, обязательными атрибутами этого формата можно назвать лишь то, что он должен способствовать привлечению розничного клиента, повышать доходы банка и способствовать снижению издержек. Но способы достижения этих целей остаются территорией дискуссии.

Александр Шерстюков, управляющий директор блока «Розничный бизнес» Банка Москвы, считает, что идея финансового супермаркета на российском рынке еще никем не реализована, потому что продажа разных финансовых продуктов в банке еще не делает его финансовым супермаркетом.

«Супермаркет — это в первую очередь зона самообслуживания, — дает ключевое определение эксперт Банка Москвы. — Основной принцип супермаркета — все товары лежат на полке, можно самому взять любое количество самого разного товара в любой расфасовке и пройти на кассу. Этим супермаркет отличается от обычного магазина, где за прилавком стоит «тетенька с совочком» и по просьбе покупателя развешивает конфеты и крупы».

По мнению А. Шерстюкова, российские банки в большинстве своем напоминают именно старозаветные магазины с продавщицами и совочками. Чтобы получить банковский продукт, клиенту, как правило, надо вступить в контакт с операционистом, который «порежет» и «отвесит». Изменить сложившееся положение дел очень сложно, потому что крупные банки, которые в принципе имеют ресурсы для построения финансового супермаркета, уже имеют сложившийся формат филиалов, отделений, допофисов. Перестроить сеть в концепции финансового супермаркета требует времени и расходов.

Кроме того, финансовый супермаркет зависит от достаточно «продвинутого» мироощущения банковских клиентов. Уровень финансовой грамотности населения невысок.

Исходя из формулировки этих двух проблем (сложившийся формат отделений и неграмотность клиентов), некоторые банки начинают внедрять идею финсупермаркета с помощью информационных киосков, терминалов самообслуживания, посредством которых клиент может получить самые простые продукты: платежи, пополнение карты и т.д.

С точки зрения А. Шерстюкова (Банк Москвы), идеальная модель супермаркета — это небольшое отделение с некоторым количеством тер-

миналов, парой консультантов и «кассиром» для фиксации сложных покупок. Кстати, кассиры — это еще одна проблема создания финсупермаркетов. К сожалению, пока от их услуг сложно отказаться, потому что в России все еще очень большой объем наличности. Для банков это невыгодно, поскольку заставляет нести дополнительные расходы.

Что касается продуктов, которые можно «выложить на прилавок» финансового супермаркета, то, безусловно, это должны быть самые популярные банковские услуги, как то: депозиты, платежи, паи ПИФов. Страхование тоже можно продавать, однако есть проблемы с технологиями продажи страховки. Эти проблемы не позволят автоматизировать страховые продукты в той мере, чтоб их можно было купить в супермаркете, считает А. Шерстюков (Банк Москвы). К тому же страхование, не привязанное к банковским продуктам, вряд ли будет покупаться в банке. Страхование жизни и здоровья, в частности, человек получает в соцпакете на работе.

В России, по мнению А. Шерстюкова, будет происходить процесс автоматизация и социализация банковских отделений, вывод бэк-офиса из продающих точек, рост консультативных функций продавца.

Николай Николенко, первый заместитель председателя правления СОАО «Русский страховой центр, говоря о финсупермаркете, надо помнить и о психологии профессий — менталитет страховщика и банкира отличается диаметрально. Разница простая: когда клиенту нужны деньги, он идет в банк. А страховщик сам идет к клиенту, привлекает агентов и брокеров. Кроме того, банкир продает реальный продукт уже сегодня, а страховщик продает обещание. О качестве страховой услуги клиент не узнает, пока не произойдет страховой случай. Лаг между заключением договора и отсроченной услугой может быть и год, и пять лет, и пятьдесят — если речь идет о пенсионном страховании. Банкир не мыслит такими масштабами.

В числе проблем этого формата — разница в уровне развития участников супермаркета. Все подразделения финсупермаркета должны находиться примерно на одном уровне развития с точки зрения качества бизнес-процессов, корпоративной и управленческой культуры. Проблема, как говорится, в голове. И владельцам бизнеса надо понимать, что им придется преодолевать серьезное сопротивление интегрируемых структур.

По мнению Н.Николенко построение финансового супермаркета возможно только в рамках одного холдинга, одной группы компаний. И самый грамотный путь формирования супермаркета — выстраивание дивизионов по видам бизнеса на первом этапе, затем выравнивание уров-

ней развития бизнеса, третьим шагом следует накрыть дивизионы зонтичным брэндом. И лишь затем должна начинаться эволюционная интеграция — кросс-продажи, обмен базой данных, интеграция ИТ, бизнес-процессов, стандартов, персонала. Для построения финансового супермаркета с нуля потребуется три-пять лет. Если за это время не удалось интегрировать компании, возможно, стоит подумать о возврате бизнесов на круги своя.

Используемые источники

1. <http://bo.bdc.ru/2007/12/supermarket.htm>
2. http://www.investpetersburg.ru/dop/fin_supermarket.html
3. <http://www.rcb.ru/dep/2008-05/13914/>
4. Ежемесячный аналитический журнал «Страховое дело» № 8, М.: АНКЛ, 2007