

Трофимов Дмитрий Викторович

аспирант кафедры денег, кредита и ценных бумаг,

Всероссийский заочный финансово-экономический институт, г. Москва

trofimov@mail.com

продажа услуг малыми и средними банками

**особенности управления продажами розничных
банковских услуг в малых и средних банках в РФ
как в самоорганизующихся системах**

Аннотация

В статье проводится анализ особенностей управления продажами розничных банковских услуг в малых и средних банках России как в самоорганизующихся системах в современных условиях. Рассматриваются теоретические и практические аспекты взаимодействия малых и средних банков с внешней средой. Сделан вывод о том, что системы управления продажами розничных банковских услуг в малых и средних банках России проходят интенсивный процесс эволюции в тесном взаимодействии с внешней средой, демонстрируя соответствие общемировым тенденциям, высокую технологичность и эффективность. Обозначены и обоснованы основные особенности управления продажами розничных банковских услуг в малых и средних банках России.

Ключевые слова: розничные банковские услуги, управление продажами, дистрибуция розничных банковских услуг, интернет-бэнкинг

У государственных банков в настоящее время сформирована своя устойчивая внешняя среда – клиенты более старшей возрастной категории и сотрудники корпоративных клиентов, которым выпускаются карты и предоставляются кредиты. Все эти обстоятельства существенным образом повлияли на управление продажами розничных банковских услуг в малых и средних банках.

При этом, как известно, в любой открытой системе процессы эволюции про-

исходят в тесном взаимодействии с внешней средой, при этом они зависят как от состояния внешней среды и самой системы, так и от происходящих в них процессов. В России есть свои особенности эволюции системы управления продажами розничных банковских услуг в малых и средних банках.

Условия для эволюции малых и средних банков (как самоорганизующихся систем на рынке розничных банковских услуг в России) очень сложные. Но

именно в таких условиях процесс эволюции происходит значительно интенсивней.

Розничный банковский бизнес как таковой зародился не так давно. В России это произошло всего 15–20 лет назад. Поэтому необходимо рассмотреть особенности управления продажами розничных банковских услуг в малых и средних банках России.

1-я особенность. Отсутствие разветвленной сети филиалов и отделений по всей России

Отсутствие разветвленной сети филиалов и отделений малых и средних банков по всей России (в отличие от государственных банков), приводит к низкому и неравномерному по регионам и по группам населения уровню проникновения розничных банковских услуг, что существенно ограничивает малые и средние банки в организации каналов продаж и взаимодействия с внешней средой.

Традиционный розничный банковский бизнес основан на организации сети филиалов и отделений. Малым и средним банкам, которые в отличие от государственных банков стали участниками рынка не более 15–20 лет назад, необходимо выстраивать собственную сеть филиалов и отделений. При этом по данным Всемирного банка, в России в четыре раза меньше банковских офисов, чем в среднем в мире (2). По данным «Банка России», совокупный индекс обеспеченности банковскими услугами высокий только в Центральном и Северо-Западном федеральных округах. В остальных округах он низкий.

Сеть филиалов и отделений банков сосредоточена также в крупных городах. Несмотря на то, что Сбербанк имеет офисы практически в каждом городе, уровень проникновения розничных банковских услуг в России очень низкий. По данным компании «MForumAnalytics», по сравнению

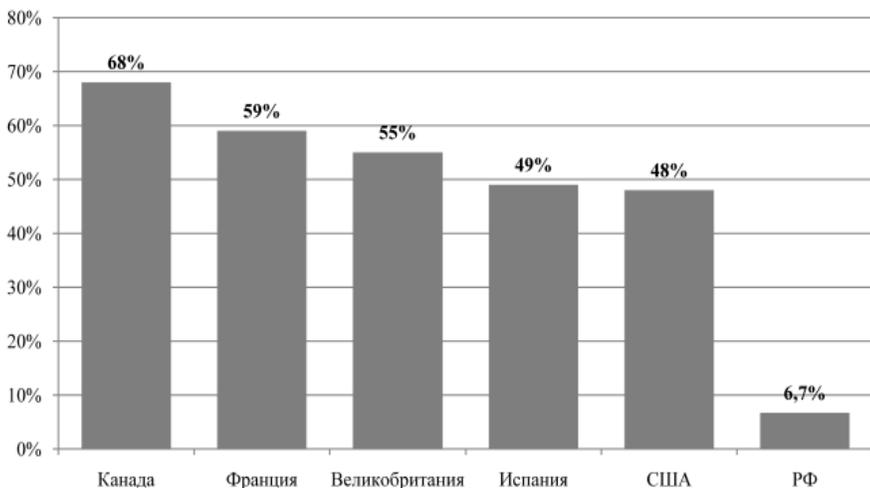


Рис. Уровни проникновения интернет-бэнкинга в России и других странах в 2011 году

по данным Всемирного
банка, в России
в четыре раза меньше
банковских офисов,
чем в среднем в мире

с другими странами особенно низкий уровень проникновения Интернет-банкинга наблюдается в России (см. рис. на с. 49) (3).

По данным Росстата, в городах с населением свыше 50 тыс. человек живут 56% россиян, соответственно, остальные 44% живут в малых городах, поселках городского типа и селах(4). Таким образом, у значительной части населения России практически нет альтернативы в выборе банка с традиционной системой управления продажами розничных банковских услуг. Малые и средние банки вынуждены разрабатывать и реализовывать такие модели построения сети филиалов и отделений, при которых затраты на организацию сети будут низкими, а результаты максимально гарантированы.

2-я особенность. Предпочтение государственных банков большинством населения

Предпочтение большинством населения отдается государственным банкам и традиционной системе управления продажами розничных банковских услуг и, как следствие этого, необходимость для малых и средних банков выстраивать взаимоотношения с определенной внешней средой – более молодым поколением, предъявляющим принципиально другие требования к розничным бан-

ковским услугам и способам взаимодействия с банками.

Большинство населения в России предпочитают розничные банковские услуги государственных банков. Во многом это объясняется тем, что как рыночная банковская система, так и конкуренция государственным банкам появилась в России сравнительно недавно. Малые и средние банки вынуждены выстраивать взаимоотношения с внешней средой, существенно отличающейся от внешней среды государственных банков. Это клиенты более молодого поколения, у которых принципиально другие требования к розничным банковским услугам, к банкам как системам, к принципам взаимоотношений с банками. Эта внешняя среда предъявляет определенные требования к системам банков в плане позиционирования, технологий, информационного обмена, каналов доступа к розничным банковским услугам.

Молодое поколение ориентировано в большей степени на расчетные и кредитные розничные банковские услуги, и в меньшей степени обладает возможностями для размещения

у значительной части
населения России
практически нет
альтернативы в выборе
банка с традиционной
системой управления
продажами розничных
банковских услуг

собственных средств в банках, что предъявляет определенные требования к ресурсным возможностям банков.

Малые и средние банки ориентированы на определенный и растущий с каждым годом сегмент рынка, при этом реализуют программы, ориентированные персонально на конкретные группы клиентов. Продажи розничных банковских продуктов для всех клиентских групп организованы с минимальными издержками и максимальным удобством для клиентов с использованием самых современных технологий – операционные офисы в розничных торговых сетях и центрах досуга, банковские транзакционно-платежные терминалы, Интернет- и мобильный эканкинг, партнерство с розничными торговыми сетями (ритейлерами), прямая доставка клиентам карт как средств доступа к различным розничным банковским услугам.

3-я особенность.

Использование преимуществ малых и средних банков

Малые и средние банки полностью выстраивают всю систему управления продажами розничных банковских услуг с ориентацией на определенную внешнюю среду на быстрорастущем Российском рынке розничных банковских услуг. Вследствие этого малые и средние банки вынуждены активно использовать свои преимущества перед государственными банками и опираться исключительно на собственные возможности, не рассчитывая на помощь со стороны государства.

Ведущие малые и средние банки в России имеют следующие очевидные преимущества перед крупными

большинство населения
в России предпочитает
розничные
банковские услуги
государственных банков

государственными банками на рынке розничных банковских услуг:

– *оперативность* – способность в кратчайшие сроки реагировать на потребности клиентов и предоставлять новые розничные банковские услуги;

– *индивидуальность* – дифференциация розничных банковских услуг, ориентированных на определенный сегмент рынка;

– *гибкость* – способность к быстрой адаптации деятельности банка к меняющимся условиям на рынке розничных банковских услуг – законов, технологий, изменений во внешней среде и т.п.

– *современность* – соответствие уровню развития информационных технологий, тенденциям развития рынка розничных банковских услуг и систем управления продажами, способность работать с большим количеством информации.

Особенности управления продажами розничных банковских услуг в России поставили малые и средние банки в сложные условия. Но именно эта ситуация вместе с возрастающей неопределенностью развития внешней среды стимулировала малые и средние банки к более интенсивной эволюции систем организации продаж розничных банковских услуг, которая стала проявляться в достижении некоторыми банками синер-

молодое поколение
ориентировано в большей
степени на расчетные
и кредитные розничные
банковские услуги

гетического эффекта от взаимодействия системы управления продажами розничных банковских услуг с внешней средой.

За период после кризиса 2008 – 2009 годов малые и средние банки по итогам 2011 года продемонстрировали рост основных показателей продаж розничных банковских услуг, значительно превышающий показатели Сбербанка РФ и ВТБ24, что говорит об увеличении доли рынка розничных банковских услуг малыми и средними банками. При этом увеличение основных показателей продаж розничных банковских услуг достигнуто данными банками без помощи со стороны государства, за счет более эффективного управления продажами розничных банковских услуг, так как эти банки не обладают корпоративной клиентской базой, сопоставимой с государственными банками. Основные клиенты этих банков – люди более молодого поколения, которые не ориентируются на традиционную модель банковского розничного бизнеса, а предпочитают более простой и удобный способ коммуникации с банками, новые розничные банковские услуги и быстрое и качественное обслуживание.

Организация эффективного взаимодействия с внешней средой, продаж розничных банковских услуг и обслуживания в настоящее время

невозможны без самых современных технологий. Благодаря оперативному внедрению современных технологий малые и средние банки в состоянии эффективно и быстро оценивать свои риски, связанные с предоставлением кредитов. Это создает и дополнительные удобства для клиентов, которые могут быстро получить необходимый им кредит, и банк может быть уверен в безопасности своих активов.

Сами процессы продаж розничных банковских услуг и взаимодействия с клиентами меняются, становятся ближе и доступнее клиентам, а розничные банковские услуги – все больше похожими на потребительские товары. Любой розничный бизнес тесно связан с каналами продаж (дистрибуцией) и маркетингом. Ведущие малые и средние банки становятся ближе к своим клиентам, наращивают свое присутствие в тех местах, где их клиенты привыкли проводить время, получать информацию и услуги, вести диалог.

Вывод

Развитие систем управления продажами розничных банковских услуг в России происходит в соответствии с общемировыми тенденциями и с учетом Российских особенностей. Действия банков и ответная реакция внешней среды взаимосвязаны – по мере появления новых розничных банковских услуг и повышения их качества повышаются требования внешней среды.

ведущие малые и средние
банки становятся
ближе к своим клиентам

Клиенты становятся все более требовательными, ждут обслуживания на более высоком уровне. Они уже не просто выбирают банк, где они могут воспользоваться розничной банковской услугой без очереди, они выбирают банк, где могут получить удовольствие от обслуживания. Тем самым изменившиеся требования внешней среды вместе с новыми технологиями оказывают стимулирующее действие на банки по совершенствованию их систем продаж розничных банковских услуг, проис-

ходит процесс интенсивного взаимного влияния и ускорение процесса эволюции банков как самоорганизующихся систем и их систем управления продажами розничных банковских услуг.

Список литературы:

1. <http://www.cbr.ru>
2. <http://www.worldbank.org>
3. <http://www.mforum.ru/analit/pubs/100085.htm>
4. <http://www.gks.ru>

рп

Dmitry V. Trofimov

*Postgraduate Student of Chair of Money, Credit and Capital Issues
at All-Russian Finance and Economics Institute, Moscow*

Management Features of Retail Banking in Small and Medium-sized Banks in the Russian Federation as self-organizing systems

Abstract

The article analyzes the characteristics of the sales management of retail banking services in small and medium-sized banks in Russia as self-organizing systems in modern conditions, theoretical and practical aspects of the interaction of small and medium-sized banks with the environment. It is concluded that the management of retail banking services in small and medium-sized banks in Russia undergo an intensive process of evolution, in close interaction with the environment and demonstrates compliance with global trends, high technology and efficiency. The article identifies and validates the main features of sales management of retail banking services in small and medium-sized banks in Russia.

Keywords: retail banking, sales management, retail banking service distribution, Internet banking