

УДК 336.71

***РОЗНИЧНЫЕ ПРОДАЖИ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ: ПЕРЕХОД НА
ОНЛАЙН ПЛАТФОРМЫ***

Рудская Е. Н.

к.э.н., доцент,

Донской государственный технический университет,

Ростов-на-Дону, Россия

Шиколенко А.Г.

магистрант,

Донской государственный технический университет,

Ростов-на-Дону, Россия

Аннотация

В статье изучается феномен смещения конкуренции на банковском рынке в формат высоких технологий. Необходимость удержания и привлечения новых клиентов с помощью качественно иных инструментов, стимулирует рост инвестиций банков в финтех проекты. Целью работы является исследование дуализма современного банковского обслуживания: клиент одновременно требует индивидуального подхода и использования понятных стандартных технологий при взаимодействии с банком. По результатам исследования был сделан вывод, что, несмотря на популярность дистанционных каналов продаж, уровень доверия к банку по-прежнему зависит от наличия классических отделений.

Ключевые слова: банковские продукты; система розничных продаж; качество обслуживания.

***RETAIL SALES OF BANK PRODUCTS: TRANSITION TO ONLINE
PLATFORM***

Rudskaya E.N.

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Don State Technical University,

Rostov-on-Don, Russia

Shikolenko A.G.

master student,

Don State Technical University,

Rostov-on-Don, Russia

Annotation

The article studies the phenomenon of competition bias in the banking market in the format of high technologies. The need to retain and attract new customers with the help of qualitatively different tools stimulates the growth of banks' investments in fintech projects. The aim of the work is to study the duality of modern banking services: the client at the same time requires an individual approach and the use of understandable standard technologies when interacting with the bank. According to the study, it was concluded that, despite the popularity of remote sales channels, the level of trust in the bank still depends on the presence of classical branches.

Keywords: banking products; retail sales system; quality of service.

Эффективная система продаж сочетает различные каналы, так как верный ответ на вопрос «где продавать?» позволит выиграть борьбу за клиента. Один и тот же клиент коммуницирует с банком через разные каналы и важно соблюдать принцип оптиканальности общения, когда клиенту «незаметно» подсказывается наиболее эффективный и удобный канал расчетов, платежей, получения информации о продуктах банка. Система продаж одновременно

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

реализует функции удержания имеющихся клиентов, привлечения новых, увеличения объемов продаж банковских услуг и снижения затрат на обслуживание розничных продаж. [1]

Не так давно в банковском ритейле система продаж и филиальная сеть отождествлялись. С развитием программных продуктов и платформ система продаж выросла в интегрированную инфраструктуру разнообразных каналов.

Остановимся кратко на партнерских каналах как самых распространенных. Банки перенимают опыт рынка FMCG (fast moving consumer goods), товаров повседневного спроса. Главным принципом выступает максимальная доступность и поэтому банковские офисы располагаются в торговых центрах, аэропортах, вокзалах и других местах присутствия большого количества людей. Данный формат представлен мини-офисами, мобильными офисами, POS-точками (point of sale), легкой сетью банка (light net), удаленными рабочими местами. Обязательно имеется сопутствующая инфраструктура – банкоматы, терминалы. В таких офисах представлен весь спектр кредитно-депозитных операций и нефинансовых услуг (информационно-консультационных). Партнерские площадки обеспечивают большой и постоянный клиентский поток. [2]

Еще одна форма партнерских продаж основана на сотрудничестве с Почтой России, более 40 тыс. отделений которой обслуживают все населенные пункты на территории РФ. Группа ВТБ и Почта России создали универсальный розничный ПАО «Почта Банк» в 2016г., развитие которого осуществляется на базе почтовых отделений и в стрит-ритейле. [2] Очень важным направлением развития партнерских каналов является сотрудничество банков со страховыми компаниями, обладающими значительными агентскими сетями. Особенно востребована такая форма сотрудничества при ипотечном кредитовании, когда страхуется титул (право собственности), имущественный объект, жизнь заемщика.

Каналы продаж через партнеров позволяют не только расширить клиентопоток, но снизить затраты на обслуживание за счет инфраструктуры партнеров. Кроме того, появляются «агентские» модификации данного канала. Например, банк «Тинькофф», не имеющий стационарных офисов и высылающий своего представителя к клиенту после звонка по телефону или заполнения заявки на сайте для оформления вклада или кредитной карты. Кроме того, вносить средства на депозитный счет или погашать кредит можно с помощью денежного перевода в отделении любого банка или через устройства партнеров Элекснет, Contact, а также отделения Почты России.

Отдельно следует упомянуть и такой канал продаж как «банк на рабочем месте» для сотрудников компаний, с которыми банк сотрудничает по зарплатным проектам. От банка присутствует в определенные часы мобильный агент в офисе компании.

Клиентоцентричные модели банковской деятельности предполагают нестандартные параметры сегментации клиентов с учетом доступа к информации в социальных сетях. Соответственно предлагаются и индивидуальные форматы обслуживания. При этом стандартные банковские операции максимально представлены онлайн. Банковские офисы в клиентской модели ориентированы на минимизацию согласовательных процедур, что повышает уровень удовлетворенности клиентов. Таким образом, современный клиентский банк интегрирует все каналы продаж на единой платформе. [2]

Последнее десятилетие отмечено активным перемещением взаимодействия банка с клиентами в мобильные каналы. Так, за последние пять лет средний банк в США сократил филиальную сеть на 30% и высвобожденные ресурсы использовались на увеличение онлайн присутствия. [2] Парадигма цифрового банкинга постепенно превратилась в полноценный бизнес. Основой цифрового банкинга выступает мобильный банкинг, представляющий широкий спектр мобильных платежей, персонального

финансового планирования и даже онлайн займов между пользователями (peer-to-peer, равный – равному) под эгидой банка.

Банк в этом случае получает фактически безграничный онлайн маркетинг с точки зрения привлечения целевой аудитории. В результате мы видим, что рынок стартапов связанных с финансовыми технологиями является одним из самых быстрорастущих: в 2018г. объем рынка вырос на 12% и составил 19 млрд.руб. [2]

Банковский клиент сегодня, с одной стороны, крайне требователен и тщательно изучает предложения, а с другой – эмоционален. Если он будет не доволен качеством обслуживания и набором предоставляемых сервисов предоставляемых банком, то он не станет долго выяснять причины. Речь идет о новом типе покупателя, Homo informaticus, который, например, перед совершением такой покупки как кредит естественно не пойдет в ближайшее к дому банковское отделение, а тщательно оценит все предлагаемые продукты используя специализированные порталы и банковские сайты. [2]

Собственный сайт есть сейчас у каждого банка, а у доброй половины есть свое мобильное приложение, разбежка в эффективности данных каналов сбыта достаточно высока: приложение скорее отвечает лояльность потребителя, а сайт и присутствие в социальных медиа реальным механизмом продаж. Уже сейчас данные каналы дают существенный приток клиентов особенно для банков занимающих розничную нишу, уменьшающаяся маржинальность банковского бизнеса вместе с высочайшей конкуренцией в онлайн очевидно приведет к новому подходу к ИТ инфраструктуре обслуживающей digital каналы.

Объединение и анализ каналов продаж в единую платформу обслуживающую онлайн клиентов становятся реальной проблемой с учетом того, что в любом банке уже есть сложившаяся ИТ инфраструктура, под которую данная платформа должна органично подстроиться, а появления мобильных приложений и других внешних сервисов, которыми начинают

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

обрастать банки на порядок усложняет коммуникацию. Современные платформы отвечающие за онлайн продажи выросли из web-платформ (CMS, content management system), существенно расширивших свой функционал за счет внешних сервисов, встроенных механизмов интеграции и открытых API (application programming interface, интерфейс прикладного программирования). [2]

Таким образом, банк получает реальный инструмент, чтобы предоставить клиентам максимальный уровень сервиса и повысить лояльность. С точки зрения клиента у него должна всегда иметься возможность купить любой из предлагаемых банком продуктов в любом удобном для него месте, в любое удобное для него время, подходящий под его требования.

Обратимся к исследованию транснациональной аудиторской компании ЗАО «Делойт и Туш СНГ». Аналитический доклад «Прогноз развития банковского сектора в 2018 году» изучает влияние важнейших макроэкономических факторов на банковскую сферу. Компании, которые смогут воспользоваться новыми возможностями, получат значительное преимущество и обеспечат необходимый баланс между долгосрочными целями и краткосрочными требованиями к производительности. (рисунок 1)



Source: Deloitte Center for Financial Services

Рис.1 – Бизнес-сегменты банковского сектора и факторы макровлияния [3]

Эксперты определили шесть наиболее значимых макроэкономических факторов: клиентоориентированность; пересмотр нормативной базы; управление технологиями; снижение уровня киберрисков; финтех-проекты и крупные ИТ-компании; переосмысление трудовых ресурсов. [3]

Выводы аналитиков выражают мысль о том, что банкам нужно соблюсти баланс между долгосрочными стратегиями и оперативными задачами для получения конкурентных преимуществ.

Долгосрочный устойчивый рост в банковском секторе возможен только при условии радикального перехода от подхода, в центре которого — продукт и повышение продаж, к клиентоориентированному подходу, и дальнейшего

совершенствования стратегий, направленных на соответствующие рынки, сегменты клиентов и решения. [3]

Конечно, после финансового кризиса многие банки — как международные, так и локальные, как крупные, так и небольшие — пересмотрели свои рыночные стратегии и стратегии работы с клиентами. Во многих случаях такие решения были вызваны требованиями надзорных органов, а не улучшением понимания потребностей рынков и клиентов. Вопреки ожиданиям, далеко не все банки обращают внимание на удовлетворенность клиентов.

Многие банки начинают осознавать, что развитие финтех-отрасли, ранее воспринимавшейся как угроза, открывает благоприятные перспективы для обслуживания клиентов за счет использования опыта финтех-компаний и организации сотрудничества с ними. Благодаря исключительно внимательному отношению к интересам клиентов финтех-компании показали, что могут отвечать всем их требованиям и превосходить ожидания.

Для того чтобы повысить гибкость своих организаций, ИТ-директорам банков в рамках управления портфелем технологических активов следует развивать направления, обеспечивающие банку реальные конкурентные преимущества. На аутсорсинг следует передавать вспомогательные виды деятельности с учетом повышения эффективности затрат.

Так, по подсчетам агентства Gartner, в 2018 году мировая банковская отрасль потратила 519 млрд. долл. США на развитие информационных технологий, что на 4,1% больше, чем в 2017 году, когда сумма ИТ-расходов банков составила 499 млрд. долл. США. [3]

Стратегия аутсорсинга, как правило, требует применения более тщательного подхода к выбору разработчиков технологий с акцентом на высококачественное программное обеспечение и глубокие знания в области банковского бизнеса (например, обслуживание ипотечных кредитов или обработка счетов по вкладам «до востребования»).

Аутсорсинг также может играть решающую роль в модернизации приложений — за счет оптимизации, реструктуризации, переписывания кода или переноса его на другую платформу, а также благодаря возможности переноса платформы в «облако».

Клиентоориентированные финтех-компании сохраняют лидирующие позиции в области инноваций в банковской сфере. В этой ситуации у банков есть несколько вариантов стратегии. Они могут начать повторять действия финтех-компаний, создавать аналогичные инновационные решения, взаимодействовать с ними (теряя при этом конкурентное преимущество) или же придерживаться комплексной стратегии с учетом своих возможностей и позиций на рынке.

Несмотря на то что финтех-компании заняли свою нишу в банковском секторе, многие согласятся, что они «не смогли кардинально изменить условия конкуренции». Очевидно, пока еще рано говорить о том, что финтех-компании и прочие небанковские организации позволят потребителям полностью отказаться от посредников. Крупные традиционные игроки, скорее всего, сохранят лидерство на рынке за счет следующих трех факторов, которые продолжают работать на них:

- регулятивные ограничения, препятствующие выходу на рынок;
- естественное нежелание клиентов что-то менять;
- наличие достаточного капитала для поглощения, налаживания сотрудничества или копирования успеха финтех-компаний. [3]

Однако следует признать, что инновационные решения, созданные финтех-компаниями, выводят обслуживание клиентов на новый уровень. Но такое развитие финтех-организаций и других небанковских компаний в банковском секторе говорит, скорее всего, об изменении самой банковской экосистемы.

В итоге можно будет предположить, что для достижения успеха в этом технологичном мире, банку достаточно иметь в штате только технических

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

специалистов, однако такой подход будет недальновидным — нельзя недооценивать важность навыков межличностного общения. Банкам следует продолжать более осознанно связывать стратегию компании с ценностями сотрудников в рамках инициатив в области корпоративной социальной ответственности, охраны окружающей среды, общественной деятельности и корпоративного управления .

Согласно совместному исследованию MIT Sloan Management Review и международного подразделения Deloitte Digital, для того чтобы эффективно работать в цифровой среде, сотрудникам банков необходимо будет развивать новые навыки и умения. Хорошим примером является DBS Bank в Сингапуре, который выделил 20 млн. сингапурских долларов на обучение своих сотрудников в области цифрового банкинга и инновационных технологий. Модульное обучение проходит по специально разработанной учебной программе на платформе электронного обучения, работающей на основе технологии искусственного интеллекта. [3]

В целом сегменты розничных и коммерческих банковских операций продолжают стабильно расти, однако они могут столкнуться с трудностями в адаптации к новым тенденциям рынка, таким как широкое распространение мобильных технологий, клиентоориентированность и стремительное расширение автоматизации. Наибольшие изменения коснутся сектора платежных услуг, где ожидаются беспрецедентные перемены, и рынков капитала, которые переживают период смены концепции управления конкурентными преимуществами. С другой стороны, ожидается, что и сегмент управления частным капиталом будет развиваться по мере демократизации сферы финансовых консультаций.

Для того чтобы получить преимущества от внедрения мобильных технологий, банкам необходимо изменить свои стратегии привлечения клиентов, портфели продуктов и модели оказания услуг.

Правильный выбор целевой аудитории с помощью сложной аналитики данных, создание наиболее привлекательных предложений продуктов и возможности цифрового взаимодействия клиентов с банком могут способствовать снижению расходов на финансирование и привлечение депозитов. Такая эффективная стратегия может иметь важное значение, поскольку введенные по результатам кризиса правила в отношении ликвидности, в частности, требования к минимальному уровню достаточности ликвидных средств, могут привести к возникновению ценовых войн за розничные депозиты. [3]

Наличие стабильной базы розничных депозитов, возможность предлагать комплексные цифровые продукты и получать новые депозиты могут помочь банкам стабилизировать уровень маржи. Обусловленная этим гибкость в выборе кредитов и ценообразовании должна способствовать повышению качества активов и показателей капитала в течение кредитного цикла.

Расширение взаимодействия с клиентами посредством мобильных каналов может помочь банкам решить определенные вопросы, связанные с соблюдением требований законодательства. Например, банки могут ускорить процесс выполнения обязательных требований или сократить издержки, если клиенты будут предоставлять согласие на осуществление каких-либо действий или подтверждать информацию с использованием мобильного приложения. В качестве стимулов может выступать предоставление скидок или бонусов. Приложение для идентификации личности клиента при помощи технологии распознавания лиц также может помочь повысить качество обслуживания клиентов и сократить издержки на установление отношений с новыми клиентами. [3]

Успех цифровой трансформации во многом зависит от согласованности стратегий в области регулирования, внедрения технологий и управления балансом. В попытках адаптироваться к таким резким изменениям банки принимают довольно неожиданные стратегические решения. Так, даже Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

наиболее известные инвестиционные банки, такие как Goldman Sachs, концентрируются на розничном бизнесе и создают цифровые филиальные сети для обслуживания частных клиентов, предлагая им конкурентоспособные банковские продукты.

Сегодня гибкие организации в сфере электронной коммерции и финтех-компании предлагают розничным и корпоративным клиентам разнообразные цифровые платежные решения, не использующие платежные карты, и объем этого предложения постоянно расширяется. Только в 2017 году инвестиционные компании вложили 5,2 млрд. долл. США в платежные финтех-проекты, что составляет почти 40% от общего объема инвестиций в финансовые технологии в банковском секторе. [3]

Традиционные и альтернативные игроки не должны рассматривать друг друга в качестве конкурентов: в будущем может потребоваться более активное сотрудничество в форме партнерств или приобретений.

Подразделения банков по управлению благосостоянием должны сконцентрироваться на потребностях клиентов вследствие массового перехода клиентов на счета с выплатой фиксированной суммы вознаграждения и повышения важности роботизированного консультирования как для распространения банковских продуктов, так и для репутации компании в целом.

Происходит беспрецедентная демократизация доступа к высококлассным консультациям — теперь самый широкий круг клиентов может воспользоваться услугами, которые ранее были доступны только для состоятельных лиц.

Тенденция к унификации продуктов и долгосрочное смещение приоритетов в сторону пассивного инвестирования могут привести к трудностям в сохранении размера фиксированного вознаграждения и маржи даже в условиях роста выручки в абсолютном выражении. В результате для того, чтобы обеспечить приток активов и выдержать конкуренцию с моделями, основанными на выплате фиксированной суммы вознаграждения, банки могут

Вектор экономики | www.vectoreconomy.ru | СМИ Эл № ФС 77-66790, ISSN 2500-3666

снизить стоимость ведения счетов, где предусмотрено комиссионное вознаграждение. [3]

Эти инициативы в области цифровизации и автоматизации могут также способствовать повышению эффективности работы консультантов и укреплению отношений с клиентами. Одновременно, интеллектуальные роботизированные платформы нового поколения будут играть ключевую роль в продвижении всех банковских продуктов.

Библиографический список:

1. Акимкин Д. Банковские сети продаж: кто победит в борьбе за клиента. Часть 2 - [Электронный ресурс]. – Режим доступа — URL: <https://ksonline.ru/32257/columns-75/> (дата обращения: 17.01.2019).

2. Бобров Д. Digital продажи банковских продуктов и услуг - будущее и реальность - [Электронный ресурс]. – Режим доступа — URL: <https://infobank.by/digital-prodazhi-bankovskix-produktov-i-uslug-budushhee/> (дата обращения: 02.02.2019).

3. Прогноз развития банковского сектора — 2018 - [Электронный ресурс]. – Режим доступа — URL: <https://www2.deloitte.com/ru/ru/pages/financial-services/articles/gx-banking-industry-outlook.html> (дата обращения: 21.02.2018).

Оригинальность 98%