

**А. Ю. Кравчук, Н. С. Россиина, Е. Ю. Коряковцева, Е. В. Хахлев**

### **Сетевое обслуживание клиентов коммерческого банка в контексте реализации его миссии**

В исследовании обозначены приоритетные направления развития розничного бизнеса в коммерческих банках. В качестве примера рассматривается сеть ОТП-Банка в России, ее финансовые показатели, отражающие продуктивность работы инструментов сети.

**Ключевые слова:** коммерческие банки, управление и организационная структура, розничные банковские услуги, сетевая структура.

**A. Ju. Kravchuk, N. S. Rossiina, E. Ju. Koryakovtseva, E. V. Khakhlev**

### **Clients' Network Servicing of a Commercial Bank in the Context of Its Mission Realization**

The research includes the priority issues of retail service in commercial banks. The goal is to establish strengths and weaknesses of the network in banks. As an example, there is Network of OTP Bank in Russia; financial rates of OTP Bank, efficiency tools of its network.

**Keywords:** customer services, commercial banks, tools, strengths and weaknesses, needs, human resources, management and an organizational structure, a dynamic approach, distribution, retail banking, branches.

В условиях социально-экономических изменений рынок как механизм, обеспечивающий взаимодействие продавцов и покупателей конкретных активов, динамично адаптируется к новым условиям.

Принципиально новые позиции участников рыночных отношений, легко наблюдаемые на бытовом уровне, являются предметом исследований и рефлексии на научном уровне. Мобильное развитие присущей рыночным структурам практики организации деятельности диктует необходимость восприятия всех реально существующих физических и юридических лиц как потенциальных потребителей предлагаемых работ, услуг, товаров.

В сфере предложения банковских продуктов, как и в других областях коммерческой деятельности, и система взаимодействия, и сам процесс продвижения продукта, предлагаемого для продажи, требует исследования наиболее результативных условий, форм, методов и инструментов воздействия на потенциальных покупателей с целью утверждения статуса «реальный потребитель».

Коммерческие банки тщательно и целенаправленно исследуют свои возможности с учетом ориентации на целевые клиентские сегменты, используемые инструменты деятельности и логику организации управленческих процессов.

Наиболее значимой традиционно является задача изучения текущего спроса, вероятного его состояния в будущем, с учетом логики становления возможной наступательной позиции по отношению к конкурентам. Это позволяет определить направление основных усилий с целью формулирования и реализации как тактических, так и стратегических задач (миссии банка).

Для процесса выбора целевых сфер деятельности (рынков) большое значение имеет детализация направлений в зависимости от групп потребителей, потребительских свойств предлагаемых продуктов, услуг (процесс рыночной сегментации) [2].

Проведенная работа является фундаментом для определения приоритетных областей или внесения корректив в сложившуюся практику обслуживания клиентов. Коммерческий банк может сосредоточить усилия на одном сегменте; удовлетворять какую-то одну потребность всех групп потребителей либо все потребности одной группы потребителей; ориентироваться на выборочную специализацию на различных сегментах; решиться на обслуживание всего рынка.

Как правило, выходя на новый рынок (территориальный, операционный, клиентский), банк старается сосредоточиться на конкретном направлении деятельности, предметной области. Дальнейшие действия связаны с постепенным, продуманным освоением новых направлений и

сфер в заранее определенной очередности с целью завоевания на рынке доминирующего положения. Успешность коммерческого банка в настоящее время в огромной степени зависит от наличия возможности не только сформировать сеть, обеспечивающую максимизацию коммерческих контактов с клиентами (реальными и потенциальными), но и мобильно ее развивать.

Появившийся в России в 2008 г. ОТП-Банк благодаря сетевому управлению быстро освоил достаточное количество сфер деятельности и в настоящее время располагает широкой сетью офисов, точек продаж и финансовых инструментов [4, 5].

Его общие характеристики, представленные в Таблице 1, свидетельствуют о возможности расширения экспансионистской политики увеличения зон влияния.

Таблица 1  
Основные показатели, характеризующие поступательную динамику развития ОТП-Банка

№ п. п.	Перечень показателей	2008	2010
1	Чистая прибыль (млн руб)	1843756	2946035
2	Собственный капитал (млрд руб.)	11993263	14656371
3	Выпуск кредитных карт (млн шт.)	0,95	5
4	Точки продаж банковского продукта (тыс. ед.)	11	17,5

Развитие своих позиций коммерческий ОТП-Банк основывает на практике завоевания клиентского внимания и склонности к использованию предлагаемого им банковского продукта на основе доведения до сведения клиентов обозначенной собственной приоритетной задачи – максимального удобства их обслуживания. С этой целью он принимает участие в различных масштабных мероприятиях, например, престижной национальной премии «Бренд года». В 2009 и 2010 гг. ОТП-Банк – лауреат в номинации «Финансовые организации. Продукты и услуги. Страхование». Награда присуждена за рекламную кампанию «С нами просто» по кредитованию наличными, кредитным картам и POS-кредитованию, проводимую в течение ряда лет [3].

В период выхода рынка кредитования из кризиса банк сконцентрировал усилия на работе по продвижению к потенциальным клиентам информации о бренде банковской структуры, что обеспечило позитивные изменения. По итогам проведенной кампании был зарегистрирован существенный рост знания бренда банка среди целевой аудитории 25–45 лет (например, в Москве

он составил 5,1 %), кредитный портфель увеличился на 20,7 млрд руб [7].

Быстрое территориальное освоение российского рынка связано с акцентом управленческих решений на организацию сетевого бизнеса по предоставлению банковских услуг, по организации операций. Исследование позитивных результатов и неосвоенных позиций позволяет обосновать логику реализации управленческих процессов в рамках подобной организации банковского бизнеса. Она не нова и исторически соотносится с российской практикой организации банковского дела на территории достаточно обширной страны.

Инструмент будущей модели сетевого управления был апробирован еще в XIX в. при создании Государственного Банка Российской Империи, перед которым была поставлена задача создания структуры отделений, призванных сформировать платформу для еще не существующих на тот период коммерческих банков.

В настоящее время сетевая структура стала достаточно своеобразным продуктом организации, каждый коммерческий банк внедряет ее в соответствии со своей миссией, сформулированным обоснованием поступательного развития. Результатом деятельности в случае успеха будет сначала описание структуры и особенностей деятельности, затем апробация и, наконец, внедрение своих неповторимых подходов к управлению, поскольку именно всесторонняя организация деятельности определяет продуктивность менеджмента в настоящем и перспективы работы в будущем [6].

В настоящее время именно организация управленческих процессов в сети, а также уникальность ее структуры определяет эффективность работы системы. Обеспечивается достаточный уровень оперативности, надежности и финансовой результативности. Эффективность управления складывается из высокой технологичности работы каждого структурного подразделения, наличия оптимальной (достаточной, быстрой и надежной) совокупности необходимых структурных единиц, системного подхода в решении поставленных стратегических и тактических задач, контроля за выполнением планов и обеспечения предполагаемого финансового результата.

Основными принципами работы являются – динамичность (развертывания сетевого обслуживания, изучения спроса, формирования клиентской базы);

– мобильность (в принятии решений на местах благодаря высокому уровню персонала, обоснованию тактики организации текущей работы);

– ответственность (корпоративная и личная перед клиентами, индивидуальная – перед теми, кто работает рядом, и, наконец, перед страной в рамках соблюдения законов, всех норм и правил банковского сообщества).

На эффективность деятельности в охарактеризованном режиме влияет ряд позиций, к которым относятся профессионализм кадрового состава, территориальное расположение различных элементов сети, вариативность организации обслуживания клиентов, поступательная динамика развития сети, узнаваемые идентификационные признаки обслуживания и оформления операций и уровень сервиса, предлагаемого клиентам, стандарты качества обслуживания. Рассмотрим эти позиции с учетом реалий, сложившихся в ОТП-Банке на настоящий момент.

1. *Профессионализм персонала сетевых единиц структуры – агентской сети.* По результатам всероссийского опроса Национального агентства финансовых исследований (НАФИ) в сентябре 2011 г. было выявлено, что 27 % россиян положительно реагируют на банковскую рекламу. Использование этого потенциала связано только с профессионализмом работников банковской структуры и возможностью его развития. Увеличение клиентского потока необходимо связать с использованием стандартов обслуживания и норм, определенных кодексом профессиональной этики ОТП-Банка [7]. Отбор будущих работников-профессионалов осуществляется на основе определенного в нем перечня компетенций и имеющихся знаний, умений, навыков. Созданные учебные отделы проводят обучающие тренинги, организуют подготовку кадров, аттестационные мероприятия. Особенность проведения аттестации в данном учреждении состоит в том, что она позволяет выявить направления будущей работы, обеспечивающие рост профессионализма и обосновывающие карьерный рост работника.

2. *Месторасположение агентской сети.* В коммерческом ОТП-Банке постоянно ведется исследование целесообразных зон расположения элементов сети. Локализация и уточнение территориального положения позволяет решить ряд комплексных задач. Например, расположение в центре, в крупных жилых массивах (формат «у дома»), недалеко от мест проживания клиентов, в местах наиболее удобных и мотивированно обоснованных с точки зрения динамики их об-

служивания, позволяет создать комбинированную возможность предоставления разноуровневых услуг. Расположение на первой линии и возможность масштабного обзора личных реквизитов банковского учреждения обеспечивают узнаваемость брэнда в широких слоях населения, среди работников хозяйствующих субъектов.

3. *Формат и конфигурация сетевых единиц.* С целью более плодотворной работы каждой составляющей сетевой структуры, на основе индивидуальных подходов к организации рабочих мест в каждом подразделении разработана система обеспечения оказания последовательной помощи при получении банковской услуги. Продуктивный формат для потоковых структур обслуживания массового клиента определяет высокий уровень удобства для клиентов. Широкий диапазон услуг и оперативная переориентация системы обслуживания, с учетом возможностей ОТП-Банка, увеличивают результативность обслуживания.

4. *Динамика развития и высокий темп формирования сетевой структуры.* Мобильное увеличение количества элементов сетевой структуры позволяет не только обеспечить доступность использования банковского продукта каждым потенциальным клиентом, но и занять лидирующее положение по развитию клиентской базы, обеспечить повышение конкурентоспособности и прирост прибыли (Таблица 1).

5. *Единый подход к организации корпоративного стиля агентской сети.* Законодательно-нормативная база РФ, разработанный Единый Информационный стандарт в ОТП-Банке обеспечивают единообразие деятельности сетевых единиц, и, как показала практика, на этой основе происходит повышение узнаваемости брэнда и появление возможности для полного раскрытия потребительских характеристик банковского продукта, предлагаемого банковской организацией для клиентов.

6. *Продуктовый портфель сетевых единиц.* В сетевых единицах коммерческого банка клиентам предлагается единый набор услуг, что позволяет обеспечить строгий контроль за качеством предоставляемого банковского продукта. Вместе с тем, в документах, регулирующих порядок организации деятельности, предусматривается возможность участия в совместных акциях с корпоративными клиентами на условиях дифференцированного подхода к их потребностям. Так, например, реализуются совместные акции с Master Card (предоплаченные карты, молодежные кар-

ты), акции с федеральными ретейлерами «Техно-сила», «Кей», «Белый ветер цифровой» и т. д. ОТП-Банк предоставляет клиентам широкий спектр возможностей для развития и продвижения вперед, на основе тщательного анализа финансово-хозяйственного положения.

7. Условия (в том числе качество) работы сетевых единиц составляют еще одну важную сферу, обеспечивающую привлечение клиентов. Установление единого принципа организации работы по одному графику работы с партнерами, online-консультации с клиентами без перерывов существенно повышает лояльность клиентов в стремлении к выбору ОТП-Банка для организации расчетно-кассового и кредитного обслуживания.

Рынок сетевых структур подобен рынку FMCG, поскольку он также является самым высококонкурентным и изолированным относительно методов и инструментов продвижения услуг. Венгерская консервативность, строгость в принятии рискованных решений и российская креативность позволяют достигать высокого уровня покрытия рынка и сохранять хороший уровень ликвидности. Достижение максимального качественного уровня по всем критериям позволяет повысить также уровень узнаваемости и ориентированности на обслуживание клиентов в агентской сети.

Используя метод SNW, можно оценить позицию ОТП-Банка в сети/регионе ЯО и выделить его сильные стороны (корпоративная культура, сеть, продуктовая линейка, профессионализм персонала, узнаваемый бренд).

Возможности поступательного развития в настоящее время связаны с тщательным изучением потребностей каждого клиента, сокращением стоимости услуг, исследованием вариативного корпоративного кредитования.

В заключение следует сказать, что поступательное развитие компании порождает развитие системы качества обслуживания клиентов. Клиенты, в свою очередь, помогают определить приоритетные направления развития в существующих условиях ограниченности ресурсов. Постоянная практика развития отношений клиент-продукт-компания дает возможность высококачественно использовать имеющуюся ресурсную базу и постоянно обновляющуюся в соответствии с возникающими потребностями структуру управления.

### Примечания

1. Томпсон А. А., Срикленд А. Дж. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. ; под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
2. Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке: учеб. пособие / пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2007.
3. Официальный сайт разработчика CRM систем [www.siebel.com](http://www.siebel.com)
4. [www.cbr.ru/](http://www.cbr.ru/)
5. <http://nacfin.ru/>
6. [www.banki.ru](http://www.banki.ru)
7. [www.otpbank.ru](http://www.otpbank.ru)