

## **ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОДАЖА БАНКОВСКИХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ**

**Митрохин Владимир Владимирович,**

канд.экон.наук, доцент кафедры финансов и кредита,  
e-mail: mitrokhin\_vlad@mail.ru

**Ковалев Александр Эдуардович,**

студент 2 курса экономического факультета,  
e-mail: leviathan1994@mail.ru

Мордовский государственный университет имени Н.П. Огарёва,  
г. Саранск

*В статье рассмотрены основные пути продажи банковских услуг в современных условиях. Показаны преимущества и недостатки каждого канала продажи на примере ОАО "Сбербанк России". Выявлены самые эффективные сочетания каналов продажи, позволяющие снизить издержки и максимизировать прибыль.*

Ключевые слова: банк, каналы продажи, эффективность продаж, конкуренция, максимизация прибыли.

Диверсификация банковской деятельности в условиях усиливающейся конкуренции между финансовыми институтами, освоение банками новых сегментов финансового рынка, рост информационной составляющей банковского бизнеса, внедрение в практику новых банковских технологий обусловили необходимость решения целого комплекса ключевых для развития банковского бизнеса задач, одной из которых выступает обеспечение эффективной продажи банковских продуктов.

Безусловно, необходимость решения данной задачи базируется на основных постулатах ведения коммерческой деятельности, в том числе и в банковской сфере, – обеспечении самокупаемости, самостоятельности, самофинансирования и саморазвития организации, что в принципе нельзя достигнуть в условиях построения (или сохранения) неэффективной системы реализации продуктов труда (в нашем случае – банковских продуктов). Таким образом, следует признать, что проблема обеспечения эффективной продажи банковских продуктов стара как мир и сопровождает банковский бизнес (да и другой иной, в принципе) на любом отрезке его развития. Тем не менее, необходимость обратиться к данной теме определяется, на наш взгляд, влиянием в экономике на современном этапе ее развития таких факторов, которые либо еще не получили достаточной оценки со стороны экспертов, либо, к сожалению, не учитываются ими в должной мере. К таким факторам, зачастую разнонаправленным, целесообразно отнести следующие:

– высокий уровень конкуренции на банковском рынке, с одной стороны (причем обусловленный как стремительной региональной экспансией самих банковских институтов, так и активным позиционированием на банковском рынке так называемых «небанков»<sup>1</sup>), и сохранение неудовлетворенного спроса со стороны экономических контрагентов на банковские услуги, с другой;

– активная интеграция банков в информационное сетевое пространство, что определяет необходимость пересмотра (оптимизации) взглядов на привычные схемы построения банковского бизнеса, с одной стороны, и сохранившееся стремление значительной части банковских институтов не только поддерживать, но и расширять традиционные каналы (системы, технологии) банковской деятельности, с другой;

– осознание национальным банковским сообществом необходимости активной международной интеграции, с одной стороны, и сохранение на практике заградительных мер для проникновения иностранного банковского капитала на отечественный рынок, с другой (достаточно оценить условия присоединения России к ВТО в сфере финансовых услуг);

– востребованность отечественными потребителями современных технологий предоставления банковских услуг, с одной стороны, и сохраняющийся в целом для общества низкий уровень финансовой культуры, с другой.

Очевидно, что в этих условиях формирование эффективной системы продвижения банковских продуктов – задача не только важная, но и сложная, обусловленная отмеченными выше факторами.

Банковская практика накопила значительный опыт в вопросах организации каналов продаж. Традиционно все каналы продажи банковских продуктов можно разделить на две основные группы: прямые и косвенные.

**Прямые** (традиционные, собственные) **каналы** представляют собой такие, в которых перемещение банковских продуктов организовано на основе прямых отношений между производителями (банковскими институтами) и потребителями банковских продуктов. К разновидностям системы прямых каналов относятся следующие:

– *каналы стационарного сбыта*. Предусматривают необходимость контакта клиента с банком путем обращения последнего в подразделения кредитной организации. Несмотря на сравнительно высокие издержки, связанные с содержанием каналов стационарного сбыта (земля, аренда или содержание собственного помещения, заработная плата сотрудникам и проч.), а также развитие в последнее время дистанционных технологий, и крупные, и малые банки придерживаются политики сохранения, а в ряде случаев и увеличения количества банковских точек. Бессменными лидерами рейтинга самых филиальных банков России по данным РБК традиционно выступают Сбербанк России (ОАО), ОАО «Восточный экспресс банк», ОАО «Россельхозбанк», ВТБ 24

---

<sup>1</sup> различные небанковские финансово-кредитные институты, предоставляющие родственные банковским услуги (финансовые, инвестиционные, расчетные, сберегательные компании; почтовые системы; центры микрофинансирования, в том числе интернет-сервисы)

(ЗАО), ОАО «Альфа-Банк» и др. Местные банки, присутствующие, преимущественно, в своих регионах, стремятся наращивать сеть дополнительных офисов.

Конечно же, необходимо отметить стремление банковских институтов к оптимизации системы каналов стационарного сбыта путем периодического уменьшения суммарного количества своих подразделений (например, по результатам 2012 года Сбербанк России (ОАО) сократил количество банковских точек на 500 единиц), смены их формы (ориентация, в ряде случаев, на операционные офисы без наличия банковского филиала), тем не менее, значимость прямых продаж банковских продуктов на основе стационарного сбыта, несмотря на необходимость несения значительных затрат, в долгосрочной перспективе сохранится. Речь в данном случае должна идти об универсализации качественных характеристик банковских подразделений: на наш взгляд, будущее за универсальными филиалами и отделениями с полным ассортиментом продуктов и услуг, полностью автоматизированными (особенно в крупных мегаполисах), организованных по принципу финансовых супермаркетов. Концепция данной стратегии: осуществление разнообразных операций на одной платформе;

- *каналы мобильного сбыта*, в ряде случаев ошибочно позиционируемые как каналы продвижения продуктов на основе мобильной (сотовой) связи, предполагают активизацию кредитных организаций в решении задач эффективной продажи банковских продуктов путем усиления т.н. «полевых работ». Речь идет о формировании выездных команд на территорию потенциальных клиентов, функционировании передвижных банковских отделений, как правило, в районах с малочисленной плотностью населения. Несмотря на оптимизацию затрат, связанных с организацией каналов данного типа, это направление, как показала практика, также остается прерогативой наиболее крупных банков, преимущественно с государственным участием. Эффективное использование каналов мобильного сбыта, помимо экономии средств на их содержание, позволяет с минимальными издержками донести до массовой аудитории новшества банковского бизнеса, сориентировать клиентов (в том числе и потенциальных) на переход к более удобным (в том числе и для самих банков) схемам обслуживания, увеличить степень проникновения банковских услуг. Особенностью продвижения услуг через данные каналы является наличие высококвалифицированных сотрудников, обладающих не только командным духом, но и навыками в психологии общения (убеждать клиента на его территории всегда труднее);

- *каналы дистанционного сбыта* (основанные на дистанционном обслуживании) позволяют после проведения процедуры идентификации клиента осуществлять процесс его обслуживания «на расстоянии», без прямого контакта с сотрудниками банка. По сути, речь идет о формировании в банке системы дистанционного банковского обслуживания. Данное направление, получившее свое развитие в деятельности отечественных банков немногим более двух десятилетий назад, сегодня переживает этап качественной трансформации. Возникнув на базе предоставления основных банковских услуг преимущественно информационного характера, в современных условиях дистанционный банкинг охватывает практически все аспекты банковской деятельности. Выступая в ка-

кой-то степени нетрадиционным каналом предоставления банковских продуктов и услуг, дистанционный банкинг постоянно дополняется новыми сервисными функциями, подстраиваясь под запросы и требования клиентов.

Как и каналы мобильного сбыта, дистанционный банкинг в современных условиях для подавляющего большинства кредитных организаций выступает прекрасным дополнением к традиционным схемам реализации банковских продуктов. Практически все кредитные организации, в том числе и малые, осознают важность развития дистанционного банкинга, делая акцент на усилении таких составляющих, как терминальный банкинг (предоставление банковских продуктов посредством терминалов самообслуживания, от самых простых типа банкоматов категории «Cash-Out» до наиболее сложных - полностью автоматизированных офисов), GSM-банкинг (смс-рассылка клиентам информации о новых банковских продуктах, изменении условий их предоставления и т.д.), интернет-банкинг (продажа банковских продуктов посредством сети интернет) и др. К тому же интерес к данному направлению подогревается практически постоянным изменением информационно-технологической среды ведения банковского бизнеса, появлением новых возможностей и, следовательно, дополнительных конкурентных преимуществ. Например, активное позиционирование кредитных институтов в социальных сетевых сервисах (социальных сетях). Так, среди брендов кредитных организаций, попавших в рейтинг самых популярных брендированных приложений в сетевых интернет-сообществах, можно выделить Сбербанк России (ОАО) (проект «Банк друзей»), «Тинькофф Кредитные системы» (ОАО), ВТБ 24 (ЗАО) (проект «Help-desk») и др. Таким образом, продажа банковских услуг через каналы дистанционного сбыта позволяет кредитным институтам:

- формировать и поддерживать целевую аудиторию;
- усиливать эффект позиционирования на рынке;
- выстраивать систему эффективных коммуникаций;
- активнее расширять продуктовый ряд;
- вовлекать новых клиентов в финансовые сервисы и др.

В отдаленной перспективе с учетом построения в современных условиях основ информационной экономики следует признать господство за подобными схемами размещения банковских продуктов и взаимодействия с аудиторией. Они придут на смену фронт-офисам банковских институтов, позволяя оказывать банковские услуги на базе многофункциональных терминалов самообслуживания с поддержкой бесконтактных карт и/или идентификацией пользователей по биометрическим параметрам.

Завершая анализ прямых каналов продажи банковских продуктов и даже принимая во внимание их широту и разнообразие (мы постарались затронуть лишь самые основные), необходимо отметить их общее достоинство: возможность полного контроля со стороны кредитной организации за движением банковских продуктов (оказанием банковских услуг). Несомненно, это их стратегическое преимущество. Ограниченность рынка сбыта - недостаток, традиционно приписываемый прямым каналам - в условиях развития форм дистанци-

онного обслуживания нивелируется и не играет существенной роли в их оценке.

**Косвенные** (несобственные) **каналы** продвижения банковских продуктов характеризуются использованием посреднических звеньев в цепочке «кредитная организация - потребитель банковских услуг» и включают в себя:

- *каналы сбыта с участием дочерних фирм* (иного рода аффилированных структур) банковских институтов, которые пользовались популярностью в условиях масштабной диверсификации деятельности собственников кредитной организации, рассматривавших возможности усиления суммарного экономического эффекта, в том числе путем привлечения к продаже банковских продуктов родственных (с позиции отношений собственности) организаций и структур. В лучшем случае данные структуры имели определенное отношение к финансовому рынку (например, страховые, финансовые компании; предприятия торговли и т.д.). С учетом дальнейших перспектив преобразования этих организаций в любой формат финансовой (либо финансово-промышленной) группы подобные схемы продвижения банковских продуктов положительно влияли на:

- повышение сервиса (обеспечение различных потребностей клиента, в том числе и финансового характера);
- разработку специализированных решений для целевой аудитории (на основе синергетики производств);
- снижение временных и иных затрат в принятии комплексных решений и др.

Тем не менее, подобный вариант продажи банковских продуктов в силу своей специфики, безусловно, в перспективе будет иметь ограниченный характер развития и сохраняться в определенных нишах экономического рынка, обусловленных как отношениями собственности производителей, так и спецификой деятельности продавцов. Более интересными, на наш взгляд, выступают схемы взаимодействия кредитных организаций и посредников, привлекаемых на условиях аутсорсинга, т.е. речь пойдет о каналах сбыта с участием самостоятельных посредников;

- *каналы сбыта с участием самостоятельных посредников*. При формировании стратегии, в том числе в области продажи продуктов, банк, как и любая коммерческая структура, может ограничить свое присутствие лишь на тех направлениях продуктового ряда, которые являются наиболее прибыльными (либо более перспективными). Если определенные элементы продуктового ряда более затратны (либо менее перспективны в контексте будущего вектора развития банка), последний может привлечь на условиях аутсорсинга других участников рынка. На сегодняшний день, да и по нашему мнению, более оптимальной формой взаимодействия банковских институтов с аутсорсинговыми структурами является передача последним не самого продукта, а определенных бизнес-процессов в его реализации. Например, в условиях бурного развития банковских услуг и стремительного роста клиентской базы наиболее востребованы аутсорсинговые проекты по обслуживанию вызовов (передача телефонного трафика), доступа потребителей к информации, поддержке проектов и проч. В любом случае, как отмечают специалисты, причинами применения банками

аутсорсинга, несмотря на разнообразие схем взаимодействия с клиентами, являются: возможная экономия затрат, улучшение качества услуг, эффективное использование передовых технологий и др.

Вывод: в современных условиях эффективная продажа банковских продуктов достигается путем комплексного и рационального сочетания как прямых, так и косвенных каналов. При этом особое внимание следует уделять их постоянному качественному совершенствованию, возможному обновлению в связи с новыми запросами современного общества. В этом контексте необходима точечная интеграция банковских сервисов и услуг в постоянно расширяющиеся новые рынки, информационное пространство. Сочетание грамотной маркетинговой политики и постоянного совершенствования методов продаж даст банку устойчивое, стабильное и максимально конкурентоспособное положение на рынке банковских услуг. А сочетание подавляющего большинства этих элементов в деятельности Сбербанка в очередной раз подтверждает тезис о том, что на сегодняшний день Сбербанк - наиболее развитый и привлекательный банк для клиентов как в Мордовии, так и во всей России.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. О БАНКАХ И БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ФЕДЕРАЛЬНЫЙ ЗАКОН РФ: ПРИНЯТ 2 ДЕКАБРЯ 1992 ГОДА, №395 ФЗ, В РЕД. ОТ 12.10.2013// СПРАВОЧНО-ПРАВОВАЯ СИСТЕМА «КОНСУЛЬТАНТ ПЛЮС»
2. ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ ОАО «СБЕРБАНК РОССИИ» [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] -РЕЖИМ ДОСТУПА: [HTTP://WWW.SBERBANK.RU/](http://www.sberbank.ru/) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ - 17.10.2013).
3. ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ «ВТБ 24» (ЗАО) [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] - РЕЖИМ ДОСТУПА [HTTP://WWW.VTB24.RU/](http://www.vtb24.ru/) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ - 17.10.2013).
4. ОФИЦИАЛЬНЫЙ САЙТ ОАО «АЛЬФА БАНК» [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] - РЕЖИМ ДОСТУПА [HTTP://ALFABANK.RU/](http://alfabank.ru/) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ - 17.10.2013).
5. БАНКОВСКОЕ ДЕЛО: УЧЕБНИК / С.А.БЕЛОЗЕРОВ, О.В.МОТОВИЛОВ; ПОД РЕДАКЦИЕЙ Д-РА ЭКОН. НАУК, ПРОФЕССОРА С.А.БЕЛОЗЕРОВА- М: ПРОСПЕКТ, 2014.-408 с.
6. САМЫЕ ФИЛИАЛЬНЫЕ БАНКИ РОССИИ: ИТОГИ 2012 ГОДА [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] - РЕЖИМ ДОСТУПА [HTTP://RATING.RBC.RU/ARTICLE.SHTML72013/02/28/33894787](http://rating.rbc.ru/article.shtml72013/02/28/33894787) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ - 15.10.2013).
7. САМЫЕ ПОПУЛЯРНЫЕ БРЕНД-СООБЩЕСТВА РОССИИ [ЭЛЕКТРОННЫЙ РЕСУРС] // РЕЖИМ ДОСТУПА [HTTP://WWW.ADME.RU/INTEMET/SAMYE-POPULYARNVE-BREND-SOOSHCHESTVA-ROSSII-274955/#PART02](http://www.adme.ru/intemet/samye-populyarnye-brend-soobshchestva-rossii-274955/#part02) (ДАТА ОБРАЩЕНИЯ - 15.10.2013).

#### EFFECTIVE SALES OF BANKIG SERVICES IN THE CONTEXT OF INCREASED COMPETITIVE ENVIRONMENT

**Mitrokhin Vladimir Vladimirovich,**  
*PhD, associate professor of the of finance and credit,*  
*e-mail: mitrokhin\_vlad@mail.ru*  
**Kovalev Alexander Eduardovich,**  
*2nd year student, Department of Economics,*  
*e-mail: leviathan1994@mail.ru*  
*Ogarev Mordovia State University,*

*Saransk*

*This paper examines the sale's basic ways of the banking services in modern conditions. It shows the advantages and disadvantages of each sales channel as an example of «Sberbank of Russia». It elicits the most effective combination of sales channels that allow to reduce costs and maximize profits.*

Keywords: bank, sales channels, sales performance, competition, profit maximization