

ПРАКТИКА МЕНЕДЖМЕНТА

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ УСЛУГ В БАНКОВСКОМ РОЗНИЧНОМ БИЗНЕСЕ: ПРИМЕР РАЗВИТИЯ СІТІ В РОССИИ

Р. В. БЕЛЯЕВ

ЗАО КБ «Ситибанк», филиал в Санкт-Петербурге

В существующих публикациях о банковской системе России недостаточно изучен опыт развития иностранных банков (например, их выход на рынок, влияние на конкурентную среду), слабо освещен вопрос о преимуществах универсализации банков и развития экономии от масштаба (economy of scale) и экономии от разнообразия (economy of scope), необходимых для их успешного функционирования. Вместе с тем данные вопросы актуальны для менеджеров банков, определяющих стратегию развития, для регуляторов, устанавливающих условия развития банков, и для экспертов, изучающих рынок банковских услуг. Цель данной статьи — дать обзор указанных тем на примере ЗАО КБ «Ситибанк»¹, описать выбранную банком стратегию развития розничного бизнеса, отдельно остановиться на роли экономии от масштаба и диверсификации. Диверсификация рассматривается здесь как стратегия, направленная на расширение ассортимента предлагаемых продуктов и услуг. «Ситибанк» выбран в качестве примера одного из наиболее динамично и успешно развивающихся финансовых институтов в России. Он является частью одной из крупнейших международных банковских групп и имеет в России хорошо диверсифицированную структуру клиентов и продуктов. В статье также в целях иллюстрации основных подходов приводится пример современной стратегии «Ситибанка» — запуск мини-офисов.

Ключевые слова: стратегия розничного банка, универсальный банк, иностранные банки, экономия от масштаба, экономия от разнообразия, диверсификация.

В последнее время на фоне финансового кризиса по всему миру происходит ужесточение требований регуляторов к достаточности капитала и ликвидности банков. Это заставляет банки пересматривать свои

стратегии в соответствии с получаемым возвратом на капитал, взвешенным по рискам в целях оценки различных активов и рынков, на которых они развивают свою деятельность. В этих условиях мы стали

¹ Далее по тексту мы будем использовать название «Ситибанк» по отношению к ЗАО КБ «Ситибанк», а Citi — при упоминании глобальной корпорации.
© Р. В. Беляев, 2012

свидетелями ухода с рынка розничных банковских услуг России нескольких иностранных банков. Кроме того, ведущими банковскими аналитиками высказывается мнение о том, что данная тенденция касается не только российского рынка и «деглобализация» ожидает всю мировую банковскую систему [Котов, 2012]. Позволим себе не согласиться с этой точкой зрения. Глобализация банковской системы была и остается объективным историческим процессом, обоснованным ростом взаимосвязей в мировой экономике. Финансовые кризисы могут повлиять на решения отдельных игроков рынка. Однако даже сам процесс выхода из кризиса, который перераспределяет соотношение сил в мировой экономике в пользу стран, демонстрирующих более высокие темпы роста, выделяет важность новых рынков, к которым принадлежит и Россия. Как следствие, вовлеченность России в международную финансовую систему будет возрастать, а деятельность российских банков на международных рынках и иностранных банков на российском рынке — развиваться.

Оговоримся по поводу терминологии: здесь и далее по тексту мы пользуемся термином «иностраные банки», под которым в среде специалистов, а также клиентов корпоративного и розничного сектора понимаются банковские институты, осуществляющие свою деятельность как российские юридические лица с иностранным капиталом. В силу российского законодательства получение кредитными организациями лицензии на осуществление банковских операций возможно только после их государственной регистрации на территории Российской Федерации, соответственно, они полностью подпадают под действие нормативных актов и требований Банка России. Результатом являются в первую очередь равные с российскими банками условия конкуренции, а также необходимость соответствия как нормативным актам и правилам российского рынка, так и требованиям тех государств, в которых расположены штаб-квар-

тиры головных банковских институтов этих банков. Далее, рассматривая роль иностранных банков в российской банковской системе и в интернационализации деятельности банковских институтов, мы вернемся к этой теме и представим подробное описание особенностей деятельности иностранных банков.

1. История развития розничного направления ЗАО КБ «Ситибанк» в России и в Санкт-Петербурге

Citi как международная корпорация вышла на российский рынок задолго до того, как получил широкую известность ее розничный бизнес. Еще в 1970-е гг. в Советском Союзе существовало представительство Citicorp, которое оказывало поддержку деятельности клиентов Citi, развивавших сотрудничество с СССР. Однако оно было закрыто в период охлаждения отношений между Советским Союзом и США. Затем, уже в новой России, одним из первых среди банков с иностранным капиталом ЗАО КБ «Ситибанк» получил лицензию и зарегистрировал дочерний банк в конце 1993 г., начав в 1994 г. обслуживание корпоративных клиентов в Москве, а в 1996 г. был открыт филиал в Санкт-Петербурге. Первыми клиентами «Ситибанка» стали иностранные компании, инвестирующие в создание производств и торговых компаний в России, а также крупнейшие российские компании из ключевых отраслей экономики страны: нефтегазовой отрасли, производства металлов, телекоммуникаций, транспорта, пищевой промышленности, финансовых институтов. «Ситибанк» предоставляет им услуги по привлечению финансирования с международных долговых рынков и рынков капитала, проводит конверсионные валютные сделки, обеспечивает хеджирование валютных рисков, предлагает расчетно-кассовое обслуживание, предоставляет торговые инструменты и торговое финансирование, организует финансирование с вовлечением экспортных кредитных агентств. Отдельно стоит отме-

тить инвестиционно-банковское направление деятельности. «Ситибанк» консультировал и продолжает консультировать как российские предприятия, выходящие на международные рынки, так и иностранные компании, ищущие возможности выхода на российский рынок через слияния и поглощения.

Иностранным компаниям, выходящим на российский рынок, «Ситибанк» предоставляет расчетно-кассовое обслуживание, комплекс услуг, связанный с импортом товаров — валютный контроль, конверсионные сделки, — обеспечивает их оборотным капиталом. Особой популярностью пользовались ранее и продолжают пользоваться кредиты в российских рублях, так как иностранные компании в значительной мере заинтересованы возможностью снижения валютных рисков, в том числе и за счет получения финансирования в российской валюте. Опираясь на свой богатый опыт работы на российском рынке, «Ситибанк» смог стать доверенным консультантом своих клиентов в вопросах оптимизации работы предприятий в финансовой и казначейской сферах. Личные менеджеры корпоративных клиентов получают высокую оценку за уровень сервиса, гибкий подход, новые идеи по применению банковских продуктов и актуальные экономические обзоры развития российского рынка. Во время финансового кризиса 1998 г. «Ситибанк» стал для клиентов надежным партнером, и приток новых клиентов заметно вырос. В тот момент для клиентов на первый план вышли стабильность и сильный международный бренд Citi.

Так же как и в других странах своего присутствия (по аналогии со стратегией других иностранных банков), «Ситибанк» запустил розничный бизнес в России значительно позже корпоративного обслуживания. Это диктовалось необходимостью изучения рынка. В ходе развития корпоративного бизнеса банк накапливал опыт работы на российском рынке и лишь затем, с формированием возросшего спроса населения на потребительское кредито-

вание, услуги управления накоплениями (wealth management), с ростом интереса к современным услугам электронного банковского обслуживания, «Ситибанк» открыл розничное подразделение в России. Это произошло в ноябре 2002 г., когда «Ситибанк» запустил свой первый офис по обслуживанию розничных клиентов в Москве [Citibank, 2002]. В Санкт-Петербурге первое розничное отделение появилось в 2004 г. [Citibank, 2004]. В то время на рынке отмечался значительный неудовлетворенный спрос на надежное, удобное и современное банковское обслуживание. В день открытия розничного бизнеса «Ситибанка» в России его первый руководитель *Нандан Мэр* отметил, что «потребности клиентов Citi весьма разнообразны, поэтому Citi сделал ставку на индивидуальный подход к оказанию услуг, связанных с расчетными счетами, накопительными инструментами, управлению инвестициями и кредитованию, что должно позволить удовлетворять потребности клиентов, принадлежащих к различным рыночным сегментам» [Citibank, 2002].

Таким образом, в момент запуска розничного бизнеса «Ситибанк» взял курс на диверсифицированное присутствие в розничном сегменте, обозначив следующие основные бизнес-направления. Первое — розничная сеть, предоставляющая услуги CitiGold (пакет обслуживания, покрывающий сегмент клиентов, заинтересованных в управлении инвестициями и накоплении имущества) и CitiOne (пакет, покрывающий более широкий сегмент клиентов, ориентированный на удобство расчетов и простоту доступа к счетам). Вторым направлением стали кредитные продукты — кредиты, а также овердрафты на расчетном счете. Далее были разработаны и запущены первые кредитные карты. Параллельно с этими бизнес-направлениями сразу же на первом этапе был запущен канал Bank@Work (т. е. «банк на работе», одновременно значок «@» указывает на активное использование интернет-технологий). В дальнейшем этот

канал был переименован в Citi@Work (аналогично первому названию — «„Ситибанк“ на работе»). Данное подразделение представляет зарплатное решение для корпоративных клиентов и обеспечивает пакетом разнообразных услуг сотрудников компании на их рабочих местах путем организации на предприятиях регулярного присутствия консультантов.

К 2002 г. основные иностранные банки только приступали к развитию своих розничных сетей. Существовало порядка пяти банков, которые уже развивали или начинали запускать розничный бизнес в России, причем все они представляли собой дочерние банки европейских банковских институтов. В дальнейшем на российский рынок вышел еще целый ряд банков, тоже по большей части европейских. Основными конкурентами иностранных банков были и остаются крупнейшие российские банки, в которых значительная доля собственности принадлежит государству, а также крупные частные российские банки, среди них есть как универсальные банки, занимающиеся корпоративным и розничным бизнесом, так и банки, специализирующиеся на розничных услугах, а точнее, на кредитовании населения. В то же время к началу 2000-х гг. у населения сложилось осторожное отношение к частным банкам, в том числе в связи с тем, что ряд крупнейших из них столкнулся после августовского финансового кризиса 1998 г. с большими финансовыми трудностями и был вынужден уйти с рынка.

В такой конкурентной среде, с уже сформировавшимся подходом населения к оценке и выбору банковских продуктов и партнеров, «Ситибанк» избрал стратегию акцента на онлайн-банкинге и запуске кредитных продуктов, а также на CitiGold Wealth Management [Citibank, 2002], которые по своим технологиям, гибкости и предоставляемым услугам находились на уровне самых современных банковских продуктов, внедрившихся Citi в то время в мире. При этом такие технологии были уникальными для российского рынка. Вслед за первым

отделением в Москве в течение первого года работы «Ситибанк» открыл еще три отделения (табл. 1). До перехода к более активному наращиванию филиальной сети стояли задачи оценки запросов населения и интереса к услугам банка, а также апробирования подходов и продуктов «Ситибанка» в условиях специфики российского рынка. Осознавая, что потенциальные потребители еще не совсем готовы к быстрой адаптации новых услуг, а банковский сектор является одним из самых консервативных в сфере услуг, «Ситибанк» тем не менее с самого начала присутствия в России взял курс на внедрение инноваций и продолжает придерживаться его по сегодняшний день.

Первым нововведением на российском рынке, направленным на обеспечение гибкости услуг и удобства клиентов, стала уникальная система онлайн-банкинга Citi-Banking Online, которая предоставляет не только быстрый и интуитивно понятный доступ к информации по счетам и операциям клиента, но и возможность проведения большого числа операций со счетами через интернет. Кроме того, сам подход к привязке счетов и карт стал инновацией для российского рынка. На начало 2000-х гг. сложилась практика открытия специального карт-счета и выпуска к нему карты или нескольких карт для клиента — по карте на каждый счет (валютный и рублевый). «Ситибанк» выбрал сформировавшуюся на тот момент международную практику, дающую дополнительную гибкость клиентам. Клиенту предлагалось открыть сразу несколько счетов — расчетный в рублях, текущий в евро и долларах и сберегательные счета с начислением процентов на остатки во всех этих валютах. При этом для клиента выпускается пластиковая карта, которая может быть привязана по решению клиента к расчетному рублевому, текущему евро или долларовому счету. Впоследствии клиент может по обращению в CitiPhone — 24-часовую телефонную сервисную службу — перепривязать карту к другому счету (кроме сберегательного). На

текущем счете хранятся средства, которые доступны клиенту при пользовании картой. На сберегательном счете хранятся денежные сбережения, на которые начисляется процент. В то же время средства со сберегательного счета в любой момент могут быть переведены на текущий счет или обратно с текущего на сберегательный с помощью онлайн-банкинга или 24-часовой телефонной службы CitiPhone. Кроме того, клиент в любой момент может перевести деньги из одной валюты в другую путем переброски между нужными счетами в любой валюте.

Таким образом, клиент получает несколько преимуществ. Во-первых, удобство — у клиента всего одна карта и доступ к средствам в трех валютах. Во-вторых, ему предоставлена простая возможность совершать накопление средств — на остатки на сберегательных счетах начисляется процент. В-третьих, обеспечивается дополнительная безопасность — средства, не предназначенные на расходы в текущий период, могут быть в любой момент переведены на сберегательные счета, где они становятся недоступными при использовании карты для расчетов или снятия денег в банкоматах сторонних банков. Это гибкое решение поддерживается удобством доступа к счетам для клиента. В отличие от практики других банков на тот момент, когда клиентам отдельно от карты предоставлялся в конфиденциальной почте четырехзначный пароль — PIN-код для авторизации операций с картой, «Ситибанк» пошел по пути создания собственного пароля самим клиентом. После активации новой карты клиентом в 24-часовой телефонной службе CitiPhone клиент выбирает наиболее удобный для него четырехзначный код PIN. Кроме того, ему предлагается сформировать свой T-PIN — четырехзначный код авторизации для работы со счетами по телефонному каналу с оператором или в автоматизированном режиме (так называемом IVR — Interactive Voice Response — режиме интерактивного голосового ответа).

При таком насыщенном нововведении и гибкими решениями сервисе «Ситибанк» ориентировался на готовность потребителей к интерактивному общению с системами банка, несущими в себе дополнительные удобства, а также на освоение клиентами новых подходов в работе с банком. Конечно, такая стратегия была ориентирована на определенную группу потребителей — жителей больших городов, уже знакомых с использованием онлайн-приложений для интернета, активно использующих мобильную связь. Эти характерные черты, присущие наиболее активной части потребителей, как правило, связаны с их работой в крупных российских и международных компаниях, частыми путешествиями, в том числе за рубежом. Данная группа населения обладает средним и высоким доходом и заинтересована в использовании новых электронных продуктов и услуг. «Ситибанк» рассчитывал на то, что сначала наиболее восприимчивая к инновациям часть населения будет активно использовать банковские нововведения, а затем перенесет позитивный опыт на новые сегменты потребителей. При таком подходе, опирающемся на увеличение спроса населения на современные услуги в банковской сфере, можно снизить величину самых дорогостоящих инвестиций — в создание большой сети отделений, сравнимой с сетями крупных российских банков — конкурентов в сфере розничного банковского обслуживания.

Отделениям «Ситибанка» была отведена функция консультирования клиентов по инвестициям (как CitiGold Wealth Management, так и CitiOne — для клиентов с меньшими потребностями в инвестировании, более ориентированных на удобство интерактивного удаленного доступа к информации и операциям по счетам). Кроме того, через отделения предлагаются кредитные продукты, предоставление которых требует индивидуальных консультаций. В случаях, когда клиент не может разобраться в возникшем вопросе через

линию CitiPhone или операция требует его личного присутствия (как правило, необходимость представить документы или поставить собственноручную подпись там, где этого требуют законодательство или особые условия операции), предполагается, что он обращается за обслуживанием в отделения.

Параллельно с открытием своих отделений «Ситибанк» стал активно развивать такое направление бизнеса, как кредитование населения. Особое внимание уделялось продвижению кредитных карт среди клиентов банка. Сразу после открытия первого офиса по обслуживанию частных клиентов «Ситибанк» начал предоставлять потребительские кредиты и кредиты в форме овердрафта на рублевом расчетном счете клиента [Citibank, 2002]. За этим последовала работа над запуском кредитной карты банка как таковой. В тот период на рынке существовало сравнительно небольшое количество карт, основанных на использовании кредитного лимита, устанавливаемого на клиента. Большинство выпущенных карт, называвшихся в обиходе на тот момент «кредитками», было в действительности дебетовыми картами. Они были привязаны к счету, на котором хранились остатки денежных средств, принадлежащих клиенту. Для открытия такой карты необходимо было разместить в банке определенный депозит. Задача «Ситибанка» состояла не только в том, чтобы выпустить карту с настоящим кредитным лимитом, что произошло в ноябре 2003 г. [Citibank, 2003], но и в том, чтобы обеспечить принятый в мировой практике период льготного кредитования, в течение которого с клиента не взимается плата за использование кредитных средств, если картой оплачиваются покупки, за исключением снятия наличных в банкоматах и отделениях банка (так называемый *grace period*). Данный инструмент призван стимулировать потребителей активнее использовать карту. Следует отметить, что такой подход не только не применялся банками, работавшими на тот момент в России, но

даже не был предусмотрен регулятором. Проценты, не уплачиваемые за использование кредитного лимита, считались материальной выгодой, подлежащей налогообложению. «Ситибанк» вместе с другими участниками банковского сообщества проводил консультации с Центральным банком РФ и Федеральной налоговой службой относительно возможности внедрения данной льготы. В итоге в начале 2005 г. были приняты поправки к Налоговому кодексу, отменившие эти налоговые последствия.

Первая карта с льготным периодом кредитования была успешно запущена «Ситибанком» в середине 2005 г. В том году банк вышел на рынок еще с одной инновацией — кобрендовой кредитной картой «МегаФон — Ситибанк» [Ковалева, 2005].

В настоящее время подобного рода продукты — общепринятая практика, поскольку важным элементом маркетинга банковских карт являются разнообразные партнерские программы. Самая очевидная — компания — партнер банка предоставляет скидки при оплате продукта/услуги его картами. Такой стимул может быть весьма интересным для потребителей. Сюда же можно отнести бонусы, предоставляемые на уже упомянутые кобрендовые карты. На кобрендовой карте нанесено имя партнера, который автоматически включает клиента банка в свою программу лояльности, предусматривающую скидки и бонусы (льготные мили, если партнер — авиакомпания, литры бензина, если партнер — сеть АЗС и т. д.) за любые потраченные по карте средства. Сейчас такие продукты и программы поощрения клиентов стали уже общепринятыми, и банки конкурируют в размерах предоставляемых льгот — партнерских бонусов, прочих скидок и гибкости программ.

Совсем недавней инновацией на российском рынке стала так называемая карта-мультибренд. У этого кредитного продукта присутствует сразу целый набор партнеров, за оплату продуктов и услуг которых будут

получены бонусы, и клиент сам определяет, к кому из них обратиться (например, в авиакомпанию, магазин, к поставщику услуг платного телевидения и др.).

«Ситибанк» стал активно развивать партнерские программы в России. Так, в конце 2011 г. банк запустил карту CitiSelect с большим набором партнеров из различных областей — авиакомпаний, магазинов, сферы услуг — и, наконец, возможностью обмена бонусов (селектов) на наличные. Кроме того, программа CitiSelect позиционирована впервые во всем регионе ЕМЕА (включающем страны Европы, Ближнего Востока и Африки) как программа бонусов, предоставляемых не только за операции с кредитной картой, но и за операции и балансы по текущим счетам и дебетовым картам пакетов обслуживания CitiGold и CitiOne.

Эти и другие новшества «Ситибанка» на российском банковском рынке отражены в табл. 1, из которой видно, что, помимо роста филиальной сети, банк запускал новые продукты и услуги, расширяющие продуктовую линейку и технологии доступа клиентов к услугам и продуктам банка.

Итак, «Ситибанк» в России с самого начала развивался как универсальный банк, стараясь ориентировать свое предложение на все сегменты рынка, определяемые как доходами, так и потребностями клиентов. Причем «Ситибанк» активно внедряет инновации, беря на себя риски выхода на рынок с новым продуктом и технологией, инвестируя в адаптацию рынка и самое активное продвижение своих продуктов населению. Фактически это пример реализации стратегии экономии от разнообразия — клиенты тем с большей вероятностью возвращаются с новым запросом в «Ситибанк», чем больше их потребностей было удовлетворено ранее. Кроме того, формирующийся бренд стабильного, инновационного и удобного банка переносится с одного продуктового сегмента на другой и привлекает наиболее активных клиентов, так называемых тренд-сеттеров, приводящих за собой все новых и новых клиентов.

Очень важным для «Ситибанка» был выбор момента выхода на российский рынок с инновационными продуктами, базирующимися на компьютерных технологиях и подразумевающими интерактивность в обслуживании клиента. Готовность населения к восприятию новых технологий, интерактивному пользованию системами — главный вопрос стратегии развития сети отделений и продвижения систем доступа. На более раннем этапе развития банка такая стратегия могла бы оказаться преждевременной, не принеся ожидаемого эффекта экономии от масштаба.

На рис. 1 показана динамика роста вкладов физических лиц в «Ситибанке». Основной рост приходится на 2004–2008 гг., когда банк активно наращивал свою сеть (см. также табл. 1, где приводятся данные о динамике количества отделений и численности сотрудников). Некоторое снижение вкладов на начало 2009 г. связано с мировым финансовым кризисом, обусловившим отток ликвидности из российской банковской системы и оказавшим наибольшее влияние на экономику России как раз в конце 2008 — начале 2009 г. С 2009 г. и по настоящее время «Ситибанк» продолжает рост, опираясь на созданную сеть, и запускает новые сервисы и продукты. При этом банк фокусируется на внутренних резервах роста, увеличивая продажи в уже сформировавшихся каналах.

Следует отметить и некоторые издержки такого быстрого развития. При запуске розничного бизнеса в России и особенно в первые годы его развития «Ситибанк» столкнулся с критикой в свой адрес за слишком агрессивные продажи и недостаточное внимание к качеству услуг. На основе такой обратной связи, проанализировав причины жалоб и оттока клиентов, «Ситибанк» пришел к пониманию необходимости серьезных инвестиций в качество услуг: ориентацию сотрудников на превышение ожиданий клиентов от предоставляемых услуг; развитие командного духа в коллективе; расширение полномочий

Таблица 1

**Динамика роста количества отделений и численности сотрудников,
история запуска продуктов и решений «Ситибанка»**

Год	Количество отделений	Численность сотрудников, человек	Основные события
2002	1	100	Ноябрь — открытие первого отделения, запуск CitiGold, канала Bank@Work (позже Citi@Work) Декабрь — установка первого в России банкомата, принимающего наличные для последующего зачисления на счет клиента
2003	3	250	Октябрь — запуск программы индивидуального финансового планирования с предоставлением ряда инвестиционных продуктов Ноябрь — запуск кредитной карты с кредитным лимитом, устанавливаемым без залога и поручителей, с большим выбором партнеров, предоставляющих скидки держателям карт
2004	16	1300	Весна — запуск льготной программы «Заплати в рассрочку», основанной на кредитной карте банка Июль — открытие первого отделения по обслуживанию частных лиц в Санкт-Петербурге (с 2004 по 2009 г. открыта сеть отделений и представительств в 10 городах России)
2005	29	2200	Февраль — выпуск первой кредитной карты с беспроцентным льготным периодом Май — запуск кобрендовой кредитной карты «МегаФон — Ситибанк»
2006	61	3000	Февраль — запуск кобрендовой карты Miles & More — Citi Июнь — открытие отделения в Ростове-на-Дону
2007	62	3300	Март — выпуск первой кредитной карты «кэш-бэк» Весна–лето — открытие отделений в Екатеринбурге и Нижнем Новгороде
2008	59	3600	Весна — начало редизайна отделений: совмещение ролей кассира и сервисного менеджера, внедрение новых аппаратов — «автоматических кассиров» (Light Branch) Март — открытие операционного центра в Рязани Октябрь — запуск Citi Express Card — кредитной карты, которую можно использовать для моментальной оплаты поездок в метро Москвы
2009	53	3100	Июнь — выпуск первой региональной кобрендовой карты Neste-Citi в Санкт-Петербурге
2010	51	3300	Июнь — открытие пилотного мини-офиса на территории завода клиента (в Санкт-Петербурге) Июнь — запуск citimobile (приложения для доступа в онлайн-банкинге со смартфонов) Ноябрь — 1 000 000-й клиент банка в России
2011	56	3700	Начало 2011 г. — открытие первых центров кредитования и сервиса в Москве Июнь — открытие первого центра кредитования и сервиса в Санкт-Петербурге Август — открытие первого регионального мини-офиса в Светогорске (Ленинградская область) Декабрь — запуск карты-мультибренда и программы привилегий CitiSelect

Источник: [Citibank, 2002–2011], внутренние материалы «Ситибанка».

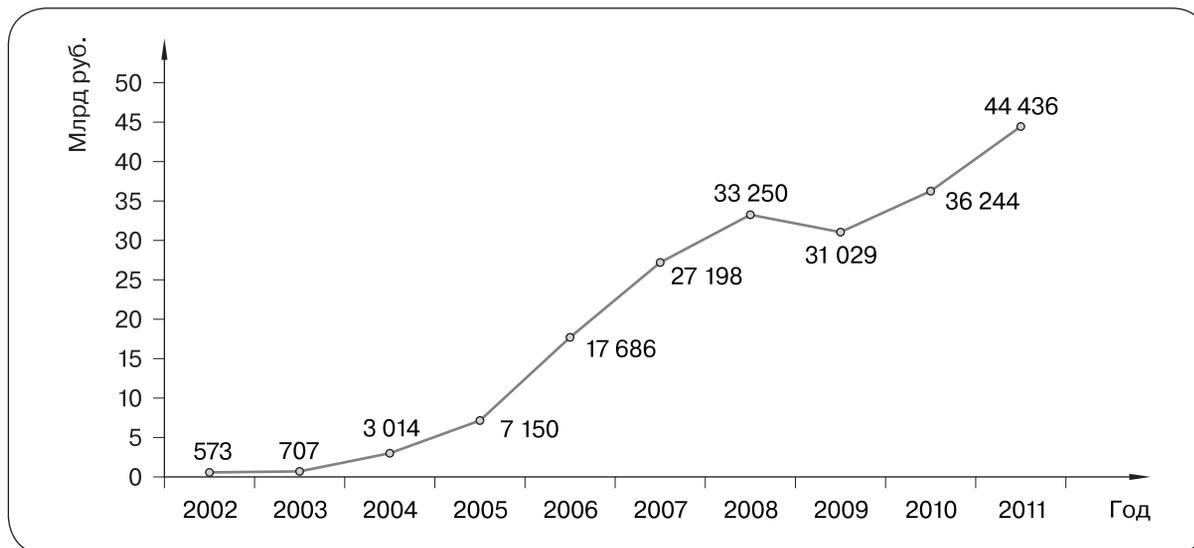


Рис. 1. Динамика роста вкладов физических лиц в ЗАО КБ «Ситибанк»

Примечание: данные приведены на 1 января каждого года.

Источник: Центральный банк РФ (cbr.ru, раздел «Информационные материалы по кредитным организациям»).

сотрудников и ответственного подхода к финансовым предложениям, направленным на долгосрочную выгоду клиента, на обучение клиентов новым технологиям и возможностям использования продуктов. Вся дальнейшая деятельность по развитию филиальной сети, доступности колл-центра, развитию концепции Citi@Work как канала, ориентированного на удовлетворение особых потребностей клиентов зарплатных проектов, по предоставлению альтернативных сетей для погашения кредита и другие масштабные проекты призваны приблизить сервис банка к клиентам и обеспечить более индивидуальный подход. Развитие рынка банковских услуг и лишь постепенная адаптация населения к современным банковским решениям диктуют необходимость дальнейших инвестиций в качество сервиса.

Важно подчеркнуть, что ключевым подходом иностранных банков, и в частности «Ситибанка», определяющим его конкурентную стратегию, служит достижение устойчивой прибыльности бизнеса и долгосрочной стабильности, обеспечивающей

клиентов надежным партнером. Соответственно, ценовая конкуренция не является для «Ситибанка» приоритетом, а в качестве потребительской ценности для клиентов банк предлагает более широкий выбор продуктов, внедрение инноваций и постоянные усилия по улучшению предоставляемых услуг.

2. Анализ розничной стратегии «Ситибанка» в свете академических публикаций

Сначала затронем важную, как отмечалось, тему автоматизации сервисов для клиентов. Проблематика внедрения средств автоматизации в банковские сервисы и продукты исследуется в течение достаточно длительного времени (см., напр.: [Samli, Frohlich, 1993]). В указанной статье утверждается, что в первой половине 1990-х гг. уже сложившаяся тенденция развития автоматизации банковских розничных сервисов и самообслуживания не находила отклика клиентов, предпочитавших личное общение с банковскими служащими.

Предпочтение клиентов в большинстве случаев отдавалось малым банкам, расположенным в непосредственной близости от дома или места работы. Авторы [Samli, Frohlich, 1993], описывая внедрение компьютерных технологий, применяемых банками для повышения эффективности и снижения операционных издержек обслуживания клиентов, говорят об эффекте деперсонализации. Ему противопоставляется «персонализация» — сервис, предоставляемый лично, что ведет к повышению удовлетворенности клиентов и долгосрочно приносит прибыль банку. В итоге, по мнению авторов статьи, чрезмерный акцент на эффективности (efficiency) может приводить к снижению способности банка достигать цели (effectiveness). Ими перечисляются такие потребности клиентов, как совет, внимание, соучастие, понимание, помощь в выборе и т. д., удовлетворение которых может обеспечить только общение с клиентом напрямую. Таким образом, ориентация на личный контакт, а не только на интерактивные технологии способна удовлетворить потребности клиентов и сделать их лояльными клиентами.

Сходная идея о риске внедрения новых технологий, которые могут не найти отклик в широких массах потребителей, рассматривается в работе [Beyers, Lederer, 2001]. Представленный в ней анализ относится к периоду конца 1990-х — начала 2000-х гг. Авторы отмечают важность создания стратегии предложения услуг и сервиса («distribution strategy»), к которым они относят каналы доступа к банковским услугам, т. е. традиционные отделения и современные онлайн-технологии. В работе описывается модель выбора банком стратегии предложения услуг и делается вывод о том, что потребители пока не готовы полностью перейти на компьютерные каналы общения с банком. Кроме того, высказывается сомнение по поводу того, что это произойдет в обозримом будущем. В итоге авторы [Beyers, Lederer, 2001] пришли к заключению, что банковские услуги, оказываемые через

отделения, будут оставаться более эффективной стратегией до тех пор, пока как минимум 40% всех операций не будет осуществляться через электронные каналы. Соответственно, банки, продолжающие предлагать смешанный доступ, будут в долгосрочной перспективе играть ведущую роль на рынке. И лишь после того, как доля электронных транзакций достигнет уровня в 40%, так называемые виртуальные банки станут прибыльными и начнут завоевывать рынок (что, по мнению авторов, дело далекого будущего).

«Ситибанк», понимая важность создания хорошо узнаваемой сети, заметной с точки зрения центральности месторасположения своих отделений, избрал стратегию наращивания количества своих дополнительных офисов в России. Основное развитие в Москве и Санкт-Петербурге пришлось на 2003–2007 гг., в регионы «Ситибанк» вышел несколько позднее — в 2006–2009 гг., открыв по 1–3 офиса в ряде городов-миллионников (параллельно росло и количество отделений в Москве и Санкт-Петербурге). Такое активное развитие сопровождалось не только расширением спектра предлагаемых услуг, но и активными маркетинговыми мероприятиями. Отделения превратились в центры обслуживания клиентов, причем основная часть обращений последних связана с оформлением кредитов и кредитных карт.

Примером использования «Ситибанком» стратегии реализации экономии от масштаба является параллельное развитие сразу нескольких каналов активных продаж: телефонного (звонки из колл-центров); предложения кредитных карт в сетях (аэропорты, гипермаркеты и торговые сети, сети автозаправок, визовые центры, при этом места присутствия агентов прямых продаж периодически меняются); проекта Citi@Work — продажи зарплатных проектов. Подобное многообразие, даже в какой-то степени конкуренция каналов, ведет к быстрому наращиванию портфеля клиентов. Так, в Санкт-Петербурге в 2008 г. (через 3 года после открытия первых отделений

и старта продаж кредитных карт) «Ситибанк» насчитывал уже 100 тыс. клиентов, пользовавшихся его кредитными картами, а доля рынка по объему платежей кредитных карт в Санкт-Петербурге составила около 20% (по оценкам «Ситибанка»). Одновременно «Ситибанк» занял заметное место в области обслуживания клиентов в сфере управления накоплениями (wealth management) и зарплатных проектов.

Далее, в 2009 г., «Ситибанк» пошел по пути рационализации и оптимизации работы в отделениях, запустив инновационный подход в так называемых «легких отделениях» (light branch), где услуги кассира и сервисного менеджера клиент получает «из одних рук». Данный подход призван сократить время обслуживания и сделать его более комфортным. Подобное нововведение стало возможным после внедрения нового для российского рынка аппарата — «автоматического кассира». Эта техника совмещает в себе функцию приема, выдачи и хранения купюр. В отличие от банкоматов автоматический кассир работает с большими суммами, сортирует купюры и проводит их проверку по предписанным Центральным банком признакам, подлежащим контролю в целях выявления поддельных купюр. В результате отпадает необходимость устройства отдельной кассы, труд кассира значительно облегчается и высвободившееся время и внимание банковского сотрудника могут быть направлены на решение сервисных вопросов клиента. Одновременно среда обслуживания клиента становится более привлекательной: нет отделенного стеклом кассового пространства, и один сотрудник может обслужить клиента сразу по нескольким вопросам. После внедрения этой концепции скорость обслуживания и проходимость отделений увеличились, повысив эффективность использования наиболее дорогостоящего ресурса банковской розницы — отделений.

В дальнейшем, по расчетам «Ситибанка», по мере увеличения распространенности онлайн-услуг, количества электронных

безналичных операций, тенденция роста использования отделений в целях решения сервисных вопросов должна смениться на противоположную. Функции отделений должны перераспределиться от сервисной и кассовой в сферу консультаций и осуществления продаж.

Наконец, в 2010–2011 гг. «Ситибанк» начал переход от использования традиционно больших отделений к новой концепции — созданию мини-офисов на территории заводов клиентов и центров кредитования и сервиса (компактных отделений с интерактивной техникой в близости от клиента) в торговых центрах в так называемых «спальных» районах. Таким образом «Ситибанк» становится более близким к клиентам за счет месторасположения, использования «легкого формата» и гибкого времени работы. На опыте внедрения мини-офисов как иллюстрации реализации стратегии приближения услуг к клиентам мы остановимся далее.

На примере развития «Ситибанка» в России мы видим, как важны в розничном бизнесе стратегии реализации экономии от масштаба и экономии от разнообразия с точки зрения достижения эффективности и прибыльности розничного бизнеса.

В академических работах проблематика достижения экономии от масштаба в банковской деятельности также привлекает к себе внимание специалистов (см., напр.: [Hanak, 1992]). Э. Ханак определяет банковский бизнес как посредничество, основанное на предоставлении сервиса («service-based intermediation») и направленное на снижение издержек розничных клиентов. Автор подчеркивает, что этот результат обусловлен достижением экономии от масштаба в сборе и обработке информации и так называемым переупаковыванием активов в новые активы с целью снижения влияния рисков отдельных активов (что может достигаться в разнообразных банковских продуктах). Экономия для частных лиц сводится к снижению тех издержек, которые имели бы место, если бы клиенты были вынуждены инвестировать

свое собственное время в осуществление таких операций. Еще один тезис Э. Ханак состоит не в заменяемости, а в комплементарности банковских сервисов. Этот аспект, на наш взгляд, обосновывает важность достижения экономии от разнообразия (т.е. достижения многообразия продуктов и услуг за счет диверсификации) при использовании стратегии реализации экономии от масштаба.

Также в работе [Nanak, 1992] отмечается, что розничные банки в ходе конкуренции сталкиваются с необходимостью экономии издержек, что, в свою очередь, может быть достигнуто путем снижения уровня сервиса или в конечном итоге увеличения цены. На наш взгляд, и то и другое нежелательно в долгосрочной стратегии, направленной на завоевание лояльности клиентов. Полемизуя с выводами Ханак, следует отметить, что современное развитие розничных услуг свидетельствует о том, что необходимость снижать издержки по существующим продуктам и услугам привела к развитию интерактивных онлайн-систем. Банки стимулируют клиентов к использованию пластиковых карт, безналичных расчетов и других современных решений, экономящих время и издержки как клиентов, так и банков. Постоянно внедряются новые продукты, создающие на определенный период конкурентные и ценовые преимущества для банков. Таким образом, в современной банковской рознице разработка собственных инноваций и копирование инноваций конкурентов уже стали основной стратегией, направленной на рост и прибыльность бизнеса.

На примере «Ситибанка» мы видим внедрение инноваций по всем направлениям — продуктам, системам, отделениям. То, насколько и при каких условиях такой подход сулит выгоду банкам, подробно рассмотрено в работе [Roberts, Amit, 2003]. Анализируя процесс внедрения инноваций в австралийских банках в период с 1981 по 1995 г., авторы отмечают, что большинство инноваций было основано на идеях, возникших вне исследуемого банка, при

этом создаваемые инновации копировались конкурирующими банками в течение довольно короткого промежутка времени. Кроме того, на протяжении исследуемого периода ни один из банков не обладал эксклюзивно в течение продолжительного времени инновационным продуктом или процессом. Конкурентного преимущества достигали банки, проявляющие большую инновационную активность, так как в результате они смогли выделиться на общем конкурентном фоне. Такие банки добивались более внушительного финансового результата. Именно этого подхода придерживается и российский «Ситибанк», в котором работа над несколькими инновациями одновременно и постоянный запуск новых продуктов и сервисов являются частью стратегии.

Еще один немаловажный аспект, который банки должны учитывать при построении успешной стратегии, — ориентация на сервис и удобство клиентов. В настоящее время компании и банки активно производят оценку так называемого Net Promoter Score (NPS). NPS рассчитывается как разница между долей тех клиентов, которые, получая услуги, превосходящие их ожидания, активно рекомендуют банк другим потенциальным клиентам, и долей тех, которые недовольны сервисом. При этом в расчет не принимаются клиенты, оценивающие сервис нейтрально. Чем выше показатель, тем больше у банка и компании новых клиентов и тем значительно больше группа лояльных существующих клиентов. Негативное значение этого показателя чаще всего приводит к оттоку клиентов. Внимание, уделяемое этому показателю, объясняется тем, что, помимо стоимости продуктов, потребители все больше и больше ориентируются на неценовые характеристики банковского предложения, а именно на качество сервиса.

Анализу неценовых характеристик предложения банковских продуктов и услуг уделялось внимание еще в начале 1990-х гг. (см., напр.: [Heffernan, 1992]). В данной работе к неценовым характеристикам от-

несены размер отделения (на наш взгляд, уместно также оценивать разветвленность сети и уникальность мест расположения отделений в городе), а также доступ к банкоматам (в современных условиях к этому фактору добавились качество онлайн-выходных и телефонных сервисов, возможность получить быструю помощь у сотрудника — консультанта в отделениях). Хеффернан заключает, что для оценки конкурентного предложения банков на рынке подобные неценовые факторы должны пройти стоимостное выражение и включаться в анализ стоимости банковской услуги в целом.

Рассмотрение данного вопроса продолжено в работе [Trust et al., 1999]. В ней финансовый результат работы банка оценивается исходя из улучшения качества сервиса. Показатель, называемый «отдача, извлекаемая от повышения качества» (return on quality — ROQ), дает ценностную оценку дисконтируемого к текущему моменту времени денежного потока, генерируемого в результате реализации проекта по улучшению сервиса (net present value of an improvement project), и оценивает рентабельность инвестиций в такой проект (return on investment). Исследование показало, что в ряде случаев компании, инвестировавшие в увеличение качества, впоследствии не продемонстрировали финансового результата, оправдывающего эти вложения.

Метод ROQ позволяет выявить следующие моменты: (1) качество является инвестицией (иными словами, улучшение качества обслуживания требует инвестиций ресурсов — капитала, времени сотрудников и т. д.); (2) инвестиции в качество должны удовлетворять критерию финансовой эффективности; (3) возможен перерасход ресурсов на обеспечение качества; (4) не все затраты на качество одинаково оправданы. В рамках исследования общей удовлетворенности клиентов розничным банком Chase Manhattan Bank было выявлено, что в 74% случаев впечатление респондентов от сервиса формировалось

сотрудниками банка (кассирами, менеджерами по продажам и сервису), в 21% случаев — обстановкой в отделении банка, в 5% — самими процессами [Trust et al., 1999].

Следовательно, банки должны уделять приоритетное внимание вопросам сервиса, прежде всего — ориентации сотрудников на сплоченную работу и воспитанию командного духа. Также сотрудники должны быть мотивированы стремиться превзойти ожидания клиентов. Это требует инвестиций в постоянное обучение сотрудников основам качественного сервиса, а также внедрения и поддержания корпоративных ценностей и других мероприятий, развивающих командный дух и позитивную атмосферу поддержки и взаимопомощи в коллективе. Кроме того, постоянная забота о внешнем виде отделений и удобстве нахождения в нем клиентов является важным направлением развития качества клиентского обслуживания.

3. Роль иностранных банков в банковской системе России. «Ситибанк» в России как часть глобального банка

Современную банковскую систему России уже невозможно представить без иностранных банков. С точки зрения единства менеджмента, продуктов, политик, клиентов, обслуживаемых в нескольких странах, и т. д. такие банки в большей или меньшей степени являются интегрированной частью международных финансовых корпораций, ведущих свою деятельность в странах как с развитыми, так и с развивающимися финансовыми рынками. Такое описание деятельности иностранных банков уже само по себе подразумевает трансферт ноу-хау, политик, лучших современных продуктов и организационных структур, инноваций, высоких стандартов корпоративного управления в Россию. При этом иностранные банки, как правило, выступают в качестве финансовых институтов с диверсифицированными видами

деятельности — с пакетом услуг, направленным на удовлетворение разнообразных потребностей клиентов, относящихся к различным сегментам рынка.

Если обратиться к деятельности «Ситибанка» в России, то на его примере можно проследить процесс формирования предложения на рынке розничных услуг, в том числе наиболее зарекомендовавших себя на международных рынках услуг и продуктов. Во-первых, Citi, действуя подобным образом, переносит положительный опыт с одного рынка на другой. Во-вторых, часть клиентов банка, пользующихся его услугами, делает это более чем в одной стране, и Citi стремится к унификации продуктов и платформ, обеспечивая клиентам привычный для них сервис и на новых рынках. В-третьих, повышается узнаваемость и ценность бренда для потребителей, что играет большую роль при выборе банка клиентами и формировании лояльности к нему. Все это требует тесного сотрудничества специалистов «Ситибанка» в России и их зарубежных коллег на уровне разработки стратегии и продуктов, текущего менеджмента, контроля над развитием бизнеса, корпоративного управления, развития персонала, международного карьерного развития и т. д. Таким образом, формируя бизнес и развивая предложение услуг в ситуации российской специфики, «Ситибанк» в России одновременно выступает неотъемлемой частью большой международной финансовой корпорации.

В работе [Лаврушин, 2011] представлены два стратегических подхода к ведению банковского бизнеса — диверсификация и концентрация. Как отмечает автор, стратегия диверсифицированного банка позволяет достичь экономии от разнообразия, которая рассмотрена нами в этой статье. В отличие от диверсификации стратегия концентрации направлена на выделение одного из бизнес-направлений или на концентрацию на определенном продукте или услуге. В [Лаврушин, 2011] указывается, что банки могут достичь эффективной позиции на рынке не только путем увели-

чения своих размеров, но и за счет концентрации на определенных видах деятельности. Отметим, что на российском розничном рынке действительно существуют банки, специализирующиеся на кредитовании, ипотеке или даже исключительно на кредитных картах. Примеры успешных банков, строящих свою стратегию на концентрации, известны. При этом, однако, подавляющее число работающих в России банков все же стремится к диверсификации как стратегии, направленной на завоевание большего количества сегментов рынка и удовлетворение разнообразных потребностей клиентов, что, как показывает мировой опыт, является стратегией, ведущей к долгосрочному росту и стабильности банковских институтов.

Нами уже упоминалась объективность процесса глобализации банковского бизнеса. Остановимся более подробно на аспектах, оказывающих на нее влияние. Роль новых технологий, влияющих на ускорение процессов банковской глобализации, рассматривается в статье [Wright, 2002]. Автор отмечает технологический прорыв в продвижении услуг и процессинге банковских операций, что повлияло как на поведение потребителей (т. е. на спрос), так и на банки, создающие новые услуги (т. е. на предложение). По его мнению, это привело к ликвидации как географических, так и ценовых барьеров и создало возможности для глобального продвижения розничных услуг. С точки зрения потребителей, это привело к конвергенции спроса в различных странах, т. е. к стремлению получать одинаковые преимущества, обеспечиваемые банковскими услугами. В этих условиях возрастает значение глобального бренд-имиджа и возможных эффектов от его продвижения. Соответственно, за важностью бренда в качестве его неотъемлемой части следует важность идентичности заявляемого на всех рынках предложения продуктов банка. В [Wright, 2002] отмечаются следующие преимущества внедрения новых технологий в банковском бизнесе: реализация экономии от масштаба,

снижение стоимости входа на новый рынок (поддерживаемого глобальной репутацией) и обмен опытом деятельности на разных рынках внутри большой международной организации. Примером реализации таких преимуществ можно считать опыт Citi в России и на других рынках. Как уже отмечалось нами, «Ситибанк» внедряет на российском розничном банковском рынке современные технологии и продукты, уже существующие на других рынках, а также стремится по мере возможности унифицировать продукты и услуги, предлагаемые в различных странах.

Интересная оценка диверсификации и глобализации банковского бизнеса дается в работе [Grosse, 2005]. Рассматривая десять крупнейших финансовых институтов мира (по состоянию на 2005 г., т. е. до потрясений мирового финансового кризиса), автор анализирует их присутствие в различных регионах и приходит к выводу о том, что фактически они не являлись в полной мере международными и диверсифицированными, основной региональный акцент приходился на два-три региона и только одно или два направления бизнеса оказывались серьезно развитыми. В работе этот факт объясняется происхождением международных финансовых институтов из крупных национальных банковских учреждений. Кроме того, отмечается, что широкомасштабная интернационализация банковского бизнеса выступает относительно новым явлением, связанным с рядом недавних крупных слияний и поглощений. Соответственно, банкам еще предстоит раскрыть свой потенциал в качестве по-настоящему глобальных финансовых институтов.

С количественной точки зрения заслуживает внимания оценка доли иностранных банков в банковском секторе отдельно взятой страны. Следует отметить, что уровень присутствия иностранных (европейских) банков в экономиках России и основных восточноевропейских стран (так называемых «Emerging markets») отличается довольно значительно (рис. 2).

Если в Польше, Венгрии, Чехии и Румынии доля иностранных банков в активах банковской системы (по данным на 2011 г.) превышала 70%, то в России она составила всего лишь 15%, уменьшившись на 2% по сравнению с 2008 г. (рис. 3).

Одновременно в странах Восточной Европы банковский рынок является более насыщенным ресурсами — величина суммарных банковских активов превышает 100% годового ВВП. В России этот показатель приближается к 70%, что объясняет отставание в развитии кредитования многих более рискованных секторов — среднего и малого бизнеса, ипотеки, а также потребительского кредитования — и, кроме того, относительную дороговизну кредитных ресурсов в них.

4. Проект «Ситибанка» по запуску мини-офисов

Описанные ранее принципы построения стратегии «Ситибанка» хорошо прослеживаются на примере внедрения одного из новых проектов банка — запуска мини-офисов.

С 2000 г., еще до старта розничного бизнеса и открытия своего первого российского отделения, «Ситибанк» предлагал зарплатные счета и карты сотрудникам крупных компаний — клиентов банка. Использование таких карт было ограничено безналичными платежами в магазинах и снятием наличных в банкоматах других банков. С запуском в 2002 г. полноценного розничного бизнеса «Ситибанка» одним из ведущих каналов продвижения продуктов и услуг стал Citi@Work. Уже само название канала отдела подразумевает предоставление услуг в непосредственной близости к рабочему месту клиента. Это достигается за счет регулярного присутствия консультантов «Ситибанка» в отведенные дни в специально предусмотренных помещениях в офисе или на предприятии клиентов. В их функции входит сервисная поддержка: ответы на текущие вопросы по обслуживанию, заполнение заявлений на

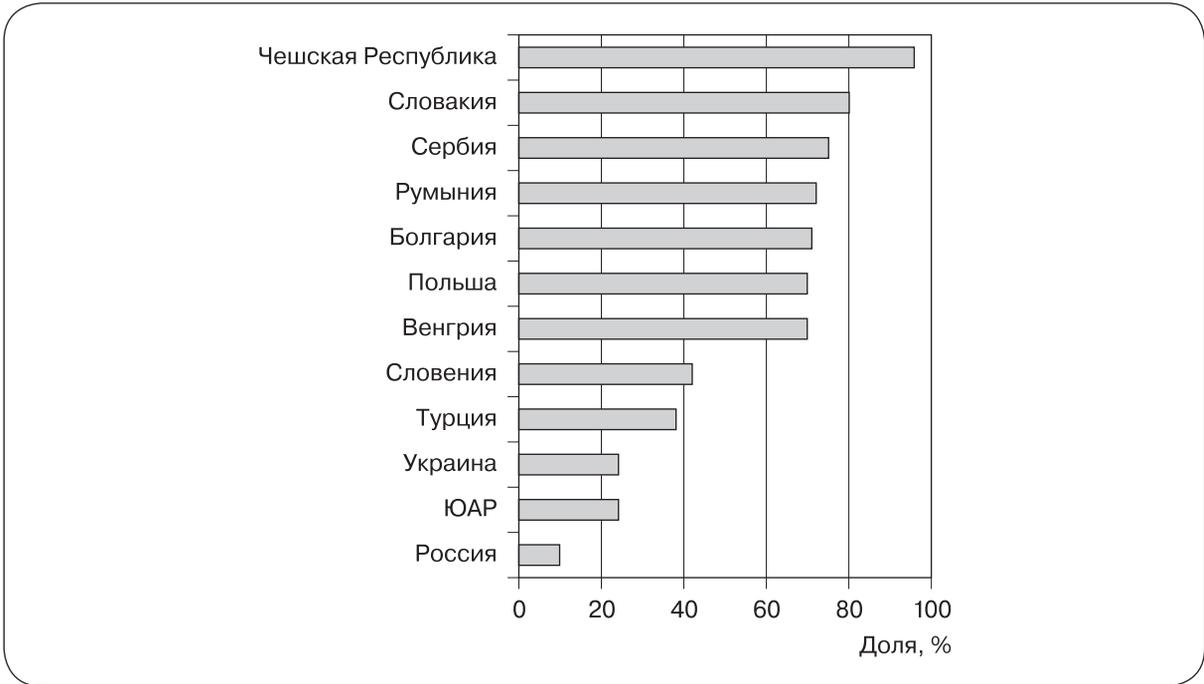


Рис. 2. Доля совокупных активов европейских банков в банковском секторе отдельных стран, 2010 г.

Источник: данные банков, оценки Citi Investment Research & Analysis.

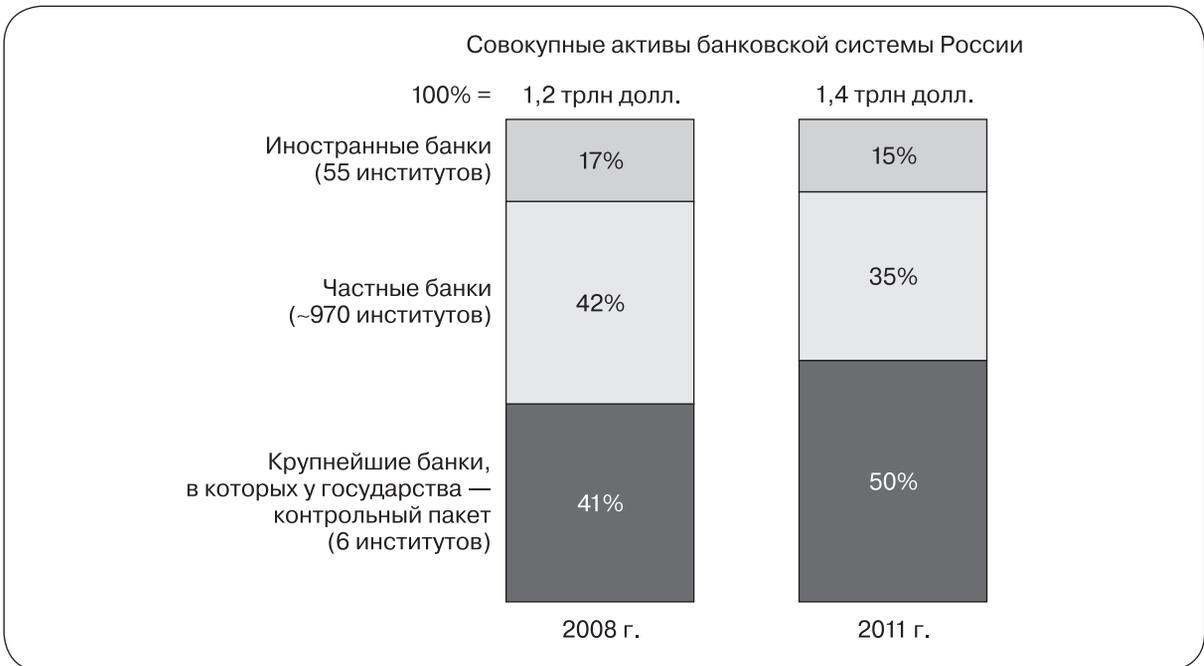


Рис. 3. Структура совокупных активов банковской системы России по типам банков, в 2008 и 2011 гг. Источник: данные McKinsey.

открытие счетов, выпуск карт, предоставление кредитных карт и кредитов, изменение личных данных и т. д. Предполагается, что благодаря такому присутствию сотрудников банка у клиентов зарплатных проектов появляется свой личный банкир-консультант, которого они хорошо знают и обращаются к нему неоднократно. Это приводит к более качественному сервису, повышению доверия и увеличению интереса клиентов к продуктам «Ситибанка». Кроме того, важной функцией консультантов является обучение клиентов использованию современных систем «Ситибанка»: 24-часовой телефонной линии, инструментов получения информации и проведения операций онлайн и т. д.

На начальном этапе существования Citi@Work клиенты охотно посещали презентации на тему новых продуктов и услуг, организуемые «Ситибанком» на их территории. С течением времени интерес к таким групповым форматам общения снижался, и клиенты стали предпочитать прояснение возникающих вопросов в ходе индивидуальных встреч. Одновременно в целях увеличения качества обслуживания и предоставления дополнительных опций клиентам по доступу к услугам «Ситибанка» возросла необходимость обеспечения, помимо банкомата, доступа к CitiPhone (телефонная линия с выходом на 24-часовой колл-центр), интернет-киоску, отдельно оформленному рабочему месту для консультантов непосредственно в офисе у клиента. Возникла идея создания компактного брендированного пространства, выдержанного в стилистике отделения «Ситибанка».

Интересно то, что предложение о таком оформлении присутствия «Ситибанка» поступило первоначально от одного из крупных клиентов, который высоко оценивал услуги зарплатного проекта банка и хотел создать еще более привлекательный пакет обслуживания для своих сотрудников. «Ситибанк» заинтересовался таким новым для банковского рынка проектом, понимая, что формат онлайн-обслуживания потребу-

ет еще длительной адаптации и, соответственно, пока значительная часть клиентов не перейдет на него, индивидуальный сервис в непосредственной близости от клиента будет важным фактором достижения высокого уровня удовлетворенности клиентов и увеличения продаж. Тестирование «легкого формата» мини-офиса должно было стать пробным шагом в переходе от относительно больших и дорогостоящих традиционных отделений к более легким и близким к клиентам форматам. Другим фактором приближения к клиентам стал гибкий график работы мини-офисов, ориентированный на индивидуальные предпочтения компаний — клиентов зарплатных проектов.

Первый мини-офис в России был запущен «Ситибанком» в Санкт-Петербурге на заводе одного из автопроизводителей в 2010 г. Уже с первых дней работы мини-офис вызвал приток сотрудников завода, вырос объем обращений за кредитами и кредитными картами, сотрудники компании стали решать возникающие вопросы по обсуживанию с его консультантами вместо посещения одного из отделений банка. В результате был зафиксирован рост общего уровня удовлетворенности клиентов сервисом. В течение двух лет после удачного запуска своего первого мини-офиса «Ситибанк» открыл в Санкт-Петербурге и Ленинградской области еще пять — в разной компоновке предоставляемых элементов обслуживания и создавая брендированное пространство на различных по размерам площадях. Неизменным оставался принцип гибкости времени присутствия консультантов — несколько дней в неделю по несколько часов по установленному графику, дающему возможность работникам всех смен пользоваться услугами мини-офиса. Другим неизменным принципом оставалось стремление консультантов оказывать максимум видов услуг клиентам мини-офисов «Ситибанка».

По мере приближения банка к клиенту (в случае мини-офиса — в буквальном смысле к его рабочему месту) наблюдается

не только рост интереса клиентов к банку и, как следствие, рост продаж, но и улучшение, по оценкам клиентов, качества обслуживания. Возможность обратиться к «своему» банкиру, более частое личное общение ведут к тому, что клиенты задают больше вопросов, а значит, получают не только быструю помощь, но и гораздо больше информации по продуктам и использованию систем, что, в свою очередь, повышает уровень их удовлетворенности. Это еще раз подтверждает сделанный в работе [Trust et al., 1999] вывод, что личное присутствие квалифицированных менеджеров, нацеленных на решение вопросов клиентов и привлекательно оформленное рабочее пространство отделений играют решающую роль в оценке качества сервиса банка. Это, в свою очередь, способствует ощутимому росту активности клиентов и увеличению продаж банковских продуктов в компаниях, обслуживаемых в рамках зарплатных проектов в мини-офисах «Ситибанка».

5. Заключение

В данной статье на примере «Ситибанка» рассмотрена стратегия развития розничного направления иностранного банка на российском рынке. К основным составляющим успешной стратегии построения розничного банковского бизнеса можно отнести следующие.

Во-первых, важен момент выхода на рынок. Развитие корпоративного направления деятельности банка до запуска розничного способствует более близкому знакомству с рынком.

Во-вторых, необходимо ориентироваться на сложившуюся на рынке структуру спроса и в то же время брать на себя риски, связанные с внедрением инноваций, ориентируясь на наиболее мобильную часть населения, адаптирующую новые продукты и подходы. Это создает конкурентные преимущества и возможность развития, опережающего темпы роста рынка в целом.

В-третьих, диверсификация, направленная на покрытие потребностей широкого круга клиентов — различающихся как по доходам, так и по потребностям в различных продуктах, — поддерживает стратегию, направленную на быстрое масштабирование и достижение экономии от масштаба (важность сочетания эффектов экономии от масштаба и экономии от разнообразия).

В-четвертых, долгосрочные конкурентные преимущества достигаются стратегией осуществления постоянных инноваций. В этом процессе никогда нельзя останавливаться. Нововведения должны касаться как продуктов, так и систем, каналов продаж и обслуживания клиентов, рационализации процессов.

В-пятых, насколько бы совершенными ни были системы онлайн-обслуживания и колл-центры, часть вопросов решается при непосредственном, живом общении клиента с сотрудниками банка. Развитие продуктовой линейки только усиливает необходимость личного консультирования и обучения клиентов. Поэтому задача быть ближе к клиенту — через различные форматы банковской сети — продолжает оставаться актуальной наряду с совершенствованием интерактивных технологий доступа к сервисам банка.

В-шестых, на развитом рынке основным конкурентным преимуществом становится качество сервиса, что требует увеличения инвестиций в качество обслуживания, проведения анализа жалоб клиентов, причин их возможного оттока и соответствующего усовершенствования работы банка. Оценка такой работы возможна с помощью мониторинга показателя NPS (Net Promoter Score) как индикатора успеха банка в неценовой конкуренции.

В-седьмых, в эпоху глобализации заимствование продуктов, их перенос с одного рынка на другой как сознательная политика унификации обслуживания на различных рынках и продвижения единого бренда международного банка играет все большую роль.

Значение «Ситибанка» и других международных банков для российского рынка постоянно возрастает. Несмотря на относительно небольшую в международном сравнении долю иностранных банков в российском банковском секторе, они играют важную роль как банки, активно внедряющие инновации и способствующие адаптации потребителей новых продуктов и технологий. Кроме того, иностранные банки активно осуществляют трансферт ноу-хау и лучших практик в розничном бизнесе. Обеспечивая стабильность и прозрачность своей деятельности, они вносят вклад в повышение доверия населения к банковскому сектору и стимулируют спрос на качественный сервис и современные продукты.

В рамках данной статьи нам удалось лишь частично коснуться проблематики, которая весьма интересна практикам, представителям регулирующих органов, а также специалистам, интересующимся теорией банковского дела. Необходимо подчеркнуть также важность достижения банками заданного уровня возврата на капитал, взвешенного по рискам, что в розничном бизнесе означает достижение быстрой окупаемости инвестиций. Вместе с тем затраты на создание сети, запуск диверсифицированного портфеля продуктов, а также поддержание значительного персонала, обслуживающего розничных клиентов, требуют достижения экономии от масштаба. На наш взгляд, такое развитие возможно только при осуществлении инноваций, снижающих издержки по обслуживанию клиентов.

Интересным представляется дальнейшее изучение вопроса о способах быстрого достижения операционной эффективности в условиях рынка, медленно адаптирующего технологические инновации. Кроме того, для развития продаж и реализации экономии от масштаба требуется формирование эффективно выстроенного и масштабируемого канала продаж. Критерии эффективности построения каналов продаж и снижения издержек представляют собой также интересную тему для дальнейшего анализа.

Еще одной важной проблемой является необходимость учета российскими регуляторами международных практик банковской деятельности, современных банковских продуктов и технологий, а также критериев оценки банками эффективности розничного бизнеса. Это важно для совершенствования законодательной базы, создающей благоприятную среду для развития розничного банковского бизнеса, адаптации инноваций и насыщения рынка розничными продуктами и современными технологиями. Успех банка в удержании и привлечении новых клиентов за счет рекомендаций от существующих невозможен без мониторинга оттока клиентов и анализа информации о причинах их отказа от услуг. Поэтому для дальнейшего изучения маркетинговых стратегий розничных банков актуален анализ построения работы по улучшению качества обслуживания, изучению и использованию обратной связи от клиентов о предлагаемых услугах, продуктах и сервисе.

ЛИТЕРАТУРА

- Ковалева Е. 2005. Летнее затишье. Кредитные карты. Приложение «Банк» к газете «Коммерсант» № 104 (09 июня). <http://www.kommersant.ru/doc/582298>
- Котов А. 2012. Банковской глобализации пришел конец, утверждает Morgan Stan-

ley. *РБК daily*. Ежедневная деловая газета (27 марта).

- Лаврушин О. И. (ред.). 2011. *Банковский менеджмент*. М.: КНОРУС.
- Citibank, 2002–2001. Сайт www.citibank.ru, раздел «Новости» за 2002–2011 гг.

- Beyers R., Lederer P. 2001. A model of traditional, electronic and mixed distribution choices. *Journal of Management Information Systems* 18 (2): 133–156.
- Grosse R. 2005. Are the largest financial institutions really global? *Management International Review. (Special Issue: The Limits to Globalization and the Regional Strategies of Multinational Enterprises)* 45 (1): 129–144.
- Hanak E. 1992. A service-based theory of retail banking. *Managerial and Decision Economics. Special Issue: the Economics of Retail Activities* 13 (3): 183–200.
- Heffernan S. 1992: A computation of interest equivalences for nonprice characteristics of bank products. *Journal of Money, Credit and Banking* 24 (2): 162–172.
- Roberts P., Amit R. 2003. The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science* 14 (2): 107–122.
- Samli C., Frohlich C. 1993. Consumer friendly financial services: Combining efficiency and effectiveness. *Journal of Business and Psychology* 8 (2): 145–162.
- Trust R., Keiningham T., Clemens S., Zahorik A. 1999. Return on quality at Chase Manhattan bank. *Interfaces* 29 (2): 62–72.
- Wright A. 2002: Technology as an enabler of the global branding of retail financial services. *Journal of International Marketing. Special Issue on Global Branding* 10 (2): 83–89.

Латинская транслитерация литературы, набранной на кириллице
The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

- Kovaleva E. 2005. Letnee zatish'e. Kreditnye karty. *Prilozhenie «Bank» k gazete «Kommersant» № 104 (09 iyunya)*. <http://www.kommersant.ru/doc/582298>
- Kotov A. 2012. Bankovskoj globalizatsii prishel konets, utverzhdaet Morgan Stanley. *RBK daily. Ezhednevnyaya delovaya gazeta* (27 marta).
- Lavrushin O.I. (red.). 2011. *Bankovskij menedzhment*. М.: KNORUS.

Статья поступила в редакцию
5 апреля 2012 г.