

Содержание

Обращение к читателям	7
Вступительное слово президента АРБ.....	9
Предисловие	11
Из истории становления розничного бизнеса в банковском секторе российской экономики	13

Глава 1. Структура управления бизнесом

и место розницы в деятельности универсального банка.....	21
1.1. Универсальный банк	22
1.2. Место розницы в универсальном банке	25
1.3. Управление розничным бизнесом	27

Глава 2. Розничный банковский бизнес по направлениям..... 33

2.1. Развитие пассивной базы.....	33
2.1.1. Текущие счета	37
2.1.2. Платежные карты	38
2.1.3. Средства до востребования, срочные вклады	39
2.1.4. Векселя.....	48
2.2. Банковские платежные карты	52
2.2.1. Банковские карты международных платежных систем	52
2.2.2. Дизайн платежных пластиковых карт.....	88
2.3. Потребительские кредиты. Кредитные карты	113
2.3.1. Особенности формирования нового продуктового предложения по кредитным картам и потребительским кредитам	114
2.3.2. Управление портфелем кредитных карт.....	119
2.3.3. Управление портфелем потребительских кредитов.....	124
2.3.4. Кобрендинговые кредитные карты	125
2.4. Залоговое кредитование: автокредитование и ипотека	129
2.4.1. Требования к ИТ-системе	132
2.4.2. Продукт	139
2.4.3. Система продаж	151
2.5. Банковские продукты для VIP-клиентов (private banking) и розничный бизнес	162

4 РОЗНИЧНЫЙ БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС

2.5.1. Переориентация отечественного <i>private banking</i> на более близких к рознице VIP-клиентов	162
2.5.2. Повышение внутреннего спроса со стороны более близких к рознице VIP-клиентов.....	168
2.5.3. Первые успехи отечественного РВ в антикризисном репозиционировании	178
2.5.4. Проблемы и риски отечественного РВ в обслуживании новых целевых групп	194
2.5.5. Возможности реализации внутрибанковского взаимодействия для обслуживания новых целевых клиентских групп	205
2.5.6. Практические наработки отечественного РВ по организации обслуживания новых целевых клиентских групп	211
2.6. Розничные платежные услуги и тенденции их развития.....	242
2.6.1. Обзор розничных платежных услуг	244
2.6.2. Тенденции развития дистанционного банкинга	249
2.6.3. Тенденции развития технологий предоставления розничных платежных услуг	256
2.6.4. Проекты в области инновационных платежных технологий.....	262
2.6.5. Платежная система «Почты России».....	266
Приложение. MasterCard® PayPass™	272

Глава 3. Стандартизированный подход

к организации работы кассовых подразделений банка	275
3.1. Стандарты оборудования рабочих мест кассовых работников	275
3.2. Обзор представленных на рынке типов программно-технических комплексов по работе с денежной наличностью (ПТК), предназначенных для обслуживания клиентов в кассе кредитной организации	288
3.2.1. Кассовый терминал (<i>Teller cash dispenser</i> , или TCD) и сейф с временной задержкой открытия (<i>темпо-касса</i>)	289
3.2.2. Кассовый терминал с функцией выдачи банкнот, принятых при совершении других операций (<i>рециркулятор</i>) ...	291
3.2.3. Ротационные сейфы с временной задержкой открытия, предусматривающие выдачу банкнот,	

принятых при совершении других операций (ротационная темпо-касса)	293
3.3. Обеспечение программно-технических комплексов денежной наличностью	297
3.3.1. Обслуживание банкоматов	298
Глава 4. Продвижение розничных услуг банка	307
4.1. Каналы продаж и обслуживания: офис банка, система самообслуживания, прямые продажи, кросс-продажи	307
4.2. Мобильный банкинг и коммерция. Опыт и тенденции	316
4.2.1. Мобильный банк	317
4.2.2. Мобильная коммерция	323
4.3. Маркетинговый комплекс розничного банка	338
4.3.1. Специфика банковского маркетинга как маркетинга услуг	338
4.3.2. Маркетинговые исследования, стратегия и планирование ...	346
4.3.3. Маркетинг и создание розничных банковских продуктов/услуг	390
4.3.4. Маркетинг-коммуникации розничного банковского бизнеса ..	399
4.3.5. Продвижение розничных банковских услуг и маркетинг	426
4.3.6. Маркетинг и качество банковского бизнеса	446
4.3.7. Будущее банковского маркетинга как маркетинга информации	455
Глава 5. Риски и подходы к управлению ими в масштабных розничных проектах	459
5.1. Кредитный риск, подходы к оценке заемщика	462
5.2. Операционный риск	465
5.3. Скоринг	468
5.4. Сбор долгов (коллекшн)	470
5.5. Бюро кредитных историй	473
5.5.1. Услуги бюро кредитных историй	474
5.5.2. Выбор бюро кредитных историй	475
5.6. В чем будущее розничных банков?	476
Глава 6. Правовые проблемы розничного кредитования	479

Глава 7. Управление качеством обслуживания в банке:

выбор критериев оценки и методов контроля	499
7.1. Цели управления качеством и критерии качества	499
7.1.1. Что такое качество обслуживания?	499
7.1.2. С чего начинать управление качеством обслуживания? ...	502
7.1.3. Иерархия целей управления качеством.....	503
7.1.4. Критерии качества и требования клиентов	506
7.1.5. Система качества в банковском менеджменте	507
7.2. Методы оценки качества обслуживания.	
Косвенные индикаторы изменений в качестве обслуживания	508
7.2.1. Опросы клиентов	508
7.2.2. Сводный анализ данных опросов	513
7.2.3. Опросы сотрудников банка	515
7.2.4. Контрольные закупки.....	515
7.2.5. Работа с претензиями клиентов.....	518
Заключение	525
Участники проекта «Розничный банковский бизнес»	527

Обращение к читателям

Уважаемые друзья!

Предлагаем вашему вниманию новую редакцию бизнес-энциклопедии «Розничный банковский бизнес».

Приятно осознавать, что в условиях непростой экономической ситуации, банковская отрасль России уверенно демонстрирует устойчивое развитие, национальная платежная система страны развивается, совершенствуются технологии, внедряются новые клиентские сервисы, появляются новые продукты и услуги розничного банковского бизнеса.

Не секрет, что мировая экономика периодически переживает не лучшие времена. Государство, банковское сообщество, компании финансового сектора прилагают максимум усилий для создания условий экономического роста, поддержки реализации социальных проектов, повышения финансовой грамотности населения, что, безусловно, нашло отражение в данном издании.

Розничные банковские продукты все больше интегрируются в нашу жизнь: это не только банковские платежные карты, но и различные продукты потребительского кредитования, депозиты, программы лояльности и многое другое. Компания «МультиКарта» сотрудничает с более 50 банками, оказывающими услуги населению, и является неотъемлемым участником данного рынка. Именно с этим связан наш интерес к изданию, которое обобщает накопленный российскими кредитными учреждениями опыт в сфере банковской розницы. К слову, это для нас не первый опыт участия в выпуске подобных изданий.



*С уважением,
Кирилл Свириденко,
Генеральный директор
ООО «МультиКарта»*

Вступительное слово президента АРБ

Банковской рознице как полноценному и серьезному направлению бизнеса в новейшей истории российских коммерческих банков не больше десяти лет. Именно на рубеже веков банки стали выходить со специальными программами на рынок массового потребительского кредитования, предлагать частному клиенту линейки не только депозитных, но и разнообразных кредитных продуктов, включая автокредитование и даже ипотеку.

Сегодня у российских банков уже накоплен определенный опыт, сложилось понимание особой сложности ритейловых технологий создания продуктов и обслуживания клиентов, повышенных рисков розничных программ кредитования. И вместе с тем перспективность розничного направления в сфере банковского бизнеса уже ни у кого из банковских специалистов не вызывает сомнений. И связано это в первую очередь с тем, что массовый клиент при всех издержках его обслуживания — источник больших ресурсов, что жизненно необходимо любому банку.

Сейчас, в период мирового финансового кризиса, когда многие розничные программы банков приостановлены, банки как бы взяли передышку, и самое время попробовать осмыслить опыт, который они приобрели за прошедшие десять лет, сделать выводы и наметить возможные перспективы. Именно поэтому выход бизнес-энциклопедии «Розничный банковский бизнес» можно считать очень своевременным, поскольку в ней представлен опыт специалистов-практиков по всем аспектам ритейлового бизнеса — формирование продуктовых линеек, управление рисками, правовые проблемы, перспективные направления развития и многое другое. В частности, особая сложность и новизна розничного бизнеса для российских банков была (и остается) в том, что это среда с очень высокой конкуренцией. Огромное количество банков выходит на рынок со сходными продуктами. Соответственно, для эффективного ведения ритейлового бизнеса абсолютно недостаточно сделать отличный розничный продукт — его надо уметь продавать, продвигать на рынке, выстраивая с частным клиентом особые, доверительные отношения. Именно поэтому в представляемой вниманию читателей бизнес-энциклопедии один из разделов посвящен комплексному подходу к маркетинговой политике банка, который предполагает, что специалисты по маркетингу должны сопровождать бан-

10 РОЗНИЧНЫЙ БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС

ковский продукт от момента его создания до продажи и даже в течение постпродажного обслуживания. Особый раздел книги посвящен правовым проблемам розничного кредитования — как наиболее актуального и рискованного направления банковского ритейла.

Опыт, которым делятся авторы бизнес-энциклопедии с читателями, уверен, пригодится и банковским работникам при принятии решений по становлению и развитию каждого конкретного розничного банковского бизнеса, и студентам — будущим финансовым специалистам для понимания сути современного банковского ритейла.

*Тосунян Г.А.,
президент Ассоциации российских банков,
зав. кафедрой банковского права
и финансово-правовых дисциплин
Академии народного хозяйства
при Правительстве РФ*



Предисловие

Уважаемый читатель!

Мы представляем вашему вниманию книгу, посвященную такому специфическому направлению банковского бизнеса как розница или (еще один употребляемый в среде специалистов термин для данной сферы) ритейл. Основное назначение бизнес-энциклопедии «Розничный банковский бизнес» — обобщение накопленного российскими коммерческими банками опыта в сфере банковских розничных продуктов, анализ правовой ситуации, вопросов управления рисками, рассмотрение и анализ многих других практических аспектов банковского ритейла.

Книга написана опытными специалистами, работающими на рынке банковских розничных продуктов практически по всем направлениям. Мы представляем вам авторский коллектив книги с указанием разделов, которые были написаны каждым из авторов:

Б. Б. Воронин (Банк России) — «Риски и подходы к управлению ими в масштабных розничных проектах»;

И. А. Демчев (SWEDBANK) — «Банковские карты международных платежных систем», «Дизайн платежных пластиковых карт», «Сегментация розничных клиентов банка по категориям»;

В. М. Кутьин (МБПП) — «Маркетинговый комплекс розничного банка» (кроме подраздела «Сегментация розничных клиентов банка по категориям» — автор И. А. Демчев);

А. С. Воронин (Центр исследований платежных систем и расчетов), В. М. Солодков (Банковский институт ГУ-ВШЭ), А. Ф. Пушко (Банковский институт ГУ-ВШЭ), М. В. Мамута (Российский Микрофинансовый Центр) — «Из истории становления розничного бизнеса в банковском секторе российской экономики»;

А. В. Пухов (Спецсетьстройбанк), А. И. Болвачев (РЭА им. Г. В. Плеханова, д. э. н.), А. С. Лопатин (РГУ нефти и газа имени И. М. Губкина), А. П. Аксенов (Государственный университет МАМИ, д. э. н.), В. Г. Мартынов (РГУ нефти и газа имени И. М. Губкина, д. э. н.) — «Структура управления бизнесом и место розницы в деятельности универсального банка»;

А. Е. Сафонов (Райффайзенбанк) — «Потребительские кредиты. Кредитные карты»;

И. В. Ивкин (независимый эксперт) — «Залоговое кредитование: автокредитование и ипотека», «Каналы продаж и обслуживания: офис банка, система самообслуживания, прямые продажи, кросс-продажи»;

А. А. Серый (МДМ-Банк) — «Стандартизированный подход к организации работы кассовых подразделений банка»;

П. С. Бардаева (Абсолют Банк), А. В. Каргин (Абсолют Банк) — «Развитие пассивной базы»;

А. И. Гусев (Российская академия государственной службы при Президенте РФ) — «Банковские продукты для VIP-клиентов (private banking) и розничный бизнес»;

В. Ю. Копытин (Южный Федеральный Университет, к. э. н.) — «Розничные платежные услуги и тенденции их развития»;

В. А. Костин (компания «Интервэйл») — «Мобильный банкинг и коммерция. Опыт и тенденции»;

Н. В. Крючкова (АРБ) — «Правовые проблемы розничного кредитования»;

М. А. Смирнов (компания «Финист») — «Управление качеством обслуживания в банке: выбор критериев оценки и методов контроля»;

А. Н. Киселев (ФГУП «Почта России»), С. Ю. Землянов (Московский филиал ФГУП «Почта России») — «Платежная система Почты России».

Ориентирована бизнес-энциклопедия «Розничный банковский бизнес» в первую очередь на банковских специалистов, работающих в сфере розницы, а также студентов ВУЗов финансовых специальностей и всех, кто интересуется развитием и современным состоянием банковского бизнеса в России.

*А. С. Воронин,
руководитель проекта, редактор-составитель
Центр исследований платежных систем и расчетов*

Из истории становления розничного бизнеса в банковском секторе русской экономики

В России банковская система как система коммерческих банков была воссоздана, как известно, лишь в 90-х годах XX века — в период, когда началась новейшая, постсоветская русская история. Ни о какой преемственности постсоветской русской банковской системы с досоветской русской банковской системой, разумеется, говорить не приходилось. Владельцам и менеджерам коммерческой банковской системы (даже если они имели опыт работы в Сберегательном банке, а в большинстве своем не имели никакого опыта в банковской сфере) приходилось начинать с нуля, перенимая (в меру своего понимания и образования) опыт западных банков, европейских и американских, ориентируясь на запросы русской экономики переходного типа. А тем временем в этой переходной экономике ситуация с потенциальной банковской клиентурой была примерно следующая. С одной стороны, руководители уже существующих предприятий получили возможность открывать расчетные счета в коммерческих банках, а не только в Сбербанке, причем не в одном банке, а в нескольких, что само по себе создавало конкурентную ситуацию в среде коммерческих банков. Параллельно появлялось много новых фирм, особенно в сфере торговли и строительства. Поэтому неудивительно, что русские коммерческие банки в первую очередь сосредоточились на обслуживании юридических лиц, а физических обслуживали по остаточному принципу, что на тот период было оправдано со всех точек зрения.

Во-первых, расчетно-кассовое обслуживание юридических лиц — одна из основ банковского дела. Для молодых русских банков было логично начать строительство нового бизнеса с фундамента. Во-вторых, с точки зрения прибылей объемы денежных потоков предприятий большей частью не сравнимы с объемом денежных средств «физиков». В постсоветской России, как в стране с экономикой переходного типа, это было особенно актуально. На начальном этапе становления новой экономики, основанной на частной собственности, население, утратив «советские сбережения», новых «постсоветско-капиталистических» сбережений еще не заимело. Третий важный момент — безопасность бизнеса. На начальном этапе ста-

новления российской банковской системы работа с клиентом — физическим лицом «с улицы» рассматривалась не только как чрезвычайно хлопотное и не слишком доходное направление бизнеса, требующее больших затрат на трудовые ресурсы и специфические технологии, но и как очень рискованное направление. Почти единственным банковским инструментом для работы с физическими лицами «с улицы», т. е. нормальным розничным клиентом, были вклады, а о выдаче массовых кредитов «физикам» в большинстве банков даже речи не заходило. Но даже к вкладам, этому, казалось бы, обязательному для существования банка продукту, многие банки относились настороженно — как к хлебному полю, которое может в одночасье превратиться в минное. Отчасти такое отношение было оправдано в том числе и мировой практикой. Если под влиянием паники клиенты банка вдруг начинают в массовом порядке забирать вклады, даже самому крупному банку придется нелегко. А российский частный клиент, как бывший советский человек, удивительным образом сочетал интерес к новой экономике и жажду приобщиться к капиталистическому образу жизни с недоверием к коммерческим структурам, что делало его, с одной стороны, излишне доверчивым, а с другой — повышенно нервным (например, к публикациям в СМИ или слухам). В свою очередь, недоверие российских клиентов к коммерческим структурам вообще и банкам в частности тоже было отчасти оправданным. Как показала начальная история становления российского розничного бизнеса, во многих случаях с физическими лицами и их вкладами начинали активно работать именно мошеннические банки, изначально не собиравшиеся честно работать. Назначались высокие ставки по вкладам, собирались деньги, после чего банк банкротился, руководство на некоторое время исчезало в неизвестном направлении, благополучно всплывая потом где-нибудь на Западе с кругленькой суммой на счете или переключившаяся в качестве менеджеров высшего и среднего звена в другие банки. Некоторые из них заканчивали дни где-нибудь в подъезде престижного дома на Кутузовском проспекте от контрольного выстрела в голову, отчего вкладчикам, потерявшим свои сбережения, было не легче. Но двинемся дальше.

Пережив в первое десятилетие своего существования вместе с российской экономикой несколько финансовых и экономических кризисов, российская банковская система вошла в период относительного затишья и благополучия. Равно как и дефицита оборотных средств, поскольку рынок обслуживания юридических лиц был давно поделен. Как дальше делать бизнес, российским банкам было не очень понятно, но тут случилось нечто — в вагонах московского метро появились объявления о банковских кредитах за 15 минут, а в ма-



газинах и на самом деле стало возможно покупать товары в кредит, причем оформлялся кредит не в банке, а в магазине. Это означало, что на российском рынке появился первый сумасшедший банк, который сделал ставку на массовое потребительское кредитование населения, — банк «Русский Стандарт». И сначала председатели правлений большинства российских банков, равно как и их заместители, многозначительно крутили пальцем у виска. Потом некоторое время обсуждали процент задолженности по невозвратам банка-безумца (4 или уже 10?) и, соответственно, то, как скоро РС обанкротится. А когда РС не обанкротился ни в первый год работы, ни во второй, а как раз наоборот — активно расширял свой бизнес, распространяя его на новые торговые сети и в регионы, российские банки спохватились и тоже стали спешно формировать свои продуктовые ряды в части потребительских кредитов частным клиентам.

Итак, первым розничным банковским продуктом (после депозитов, конечно), с которым российские банки действительно обратились к розничному бизнесу, стали именно потребительские кредиты, на примере которых мы и рассмотрим некоторые аспекты становления розничного бизнеса в новейшей истории России. А поскольку пионером на российских просторах был именно «Русский Стандарт», то и рассмотрим эти аспекты на опыте данного банка.

Своеобразным ноу-хау банка на российском рынке стала программа предоставления кредитов в режиме онлайн, которая впоследствии была взята на вооружение всеми банками, работающими на рынке потребительского кредитования, — т. е. «приходи в магазин, выбирай товар, оформляй кредит за 15 минут и забирай товар». До старта этой технологии клиент для получения потребительского кредита должен был обязательно посетить банк и оформить документы, на что тратился как минимум целый день.

РС разработал, апробировал и общую схему погашения потребительского кредита, которую впоследствии использовали многие банки. После совершения покупки клиенту в автоматическом режиме открывается банковский счет, затем ему по почте на дом приходит график, в котором расписаны все предстоящие выплаты. И каждый месяц присылаются уведомления, напоминающие о том, что до такого-то числа клиент должен разместить на своем счете в банке денежные средства в определенной сумме (причем сделать это он мог несколькими способами — почтой, через кассы банка, Сбербанка или любого другого банка). В указанные даты банк списывает со счета деньги для очередного погашения кредита. Для реализации вышеописанной схемы заемщику открываются два счета — ссудный (для учета задолженности) и текущий (для расчетов). На текущий счет

клиент перечисляет деньги для очередной выплаты по кредиту. В установленную графиком дату эти деньги списываются банком с текущего счета и зачисляются на ссудный.

В целом банкам стало очевидно, что массовая выдача розничных кредитов:

- с одной стороны — отлаженная технология сродни конвейеру, что предполагает унифицированный в плане технологии подход к получению, оформлению и погашению кредита;
- с другой стороны — необходим персонифицированный подход к каждому заемщику с целью снижения рисков невозврата кредитов (или, глобально, — удержания процента невозврата в допустимых рамках).

Как совместить, казалось бы, такие взаимоисключающие подходы? Решение, как всегда, находится не сразу, а в процессе работы. Например, один из важных моментов выдачи кредита — расчет лимита кредита на данного заемщика. На начальном этапе РС работал по технологии, которая предполагала градацию лимитов. Сотрудник банка принимал кредитное решение, относя клиента к той или иной категории. Данная технология была оправдана на начальном этапе, пока скоринговая модель банка была недостаточно апробирована в условиях реального рынка. Но потом, когда были накоплены обширные статистические данные и благодаря им уточнена скоринговая модель, РС перешел к другой методике. Каждый конкретный кредит стал выдаваться на покупку конкретного товара конкретному клиенту с определенной суммой, которую тот согласен внести как первоначальный взнос. Именно эти три фактора — клиент, товар и первоначальный взнос — стали определять возможность выдачи кредита. Рассмотрев все данные в совокупности, банк, например, мог дать клиенту рекомендацию увеличить первоначальный платеж до определенного банком уровня. И если клиент выполнял это условие, банк выдавал кредит на покупку данного конкретного товара. Если же у клиента не было возможности увеличить первоначальный взнос, сотрудник банка помогал подобрать товар подешевле.

Именно в этот период впервые в банковском сообществе заговорили о технологиях скоринга, используемых банком для принятия решения о выдаче кредитов. И поначалу, как все новое, это было слово, которым сведущие пугали несведущих. Суть нового термина впоследствии оказалась довольно проста, а вот практика его использования — достаточно сложной, поскольку предполагала наличие обширной наработанной клиентской базы и правильное ее использование для принятия корректного и взве-

шенного кредитного решения. Суть скоринга: для каждого клиента, обратившегося за получением кредита, рассчитывается на основе его анкетных данных некий расчетный балл, и если цифра, посчитанная для данного клиента, выше критичной — кредит выдается, ниже — не выдается. Но в реальности, как всегда, все оказалось сложнее. Простой пример: клиент — дворник, а в графе «автомобиль» пишет «Мерседес-600», из чего очевидно, что клиент не вызывает доверия: либо он на самом деле никакой не дворник, либо у него нет иномарки. Возможности современных технологий позволяют ловить намного более тонкие вещи. К тому же у каждой определенной социальной категории свой диапазон зарплат, из которого они не выходят, и это тоже возможно отслеживать, имея обширную базу по клиентам. Кассир банка, операционист, инкассатор, вице-президент, начальник автоколонны — по всем категориям есть общепринятые зарплаты. Главные преимущества скоринга проявляются тогда, когда банк обладает обширной базой данных клиентов. Когда в базе уже сотни тысяч клиентов, то компьютер делает многоуровневое сравнение, и банк знает о новом потенциальном клиенте вполне достаточно, чтобы вынести взвешенное решение.

При этом выяснилось, что массовое (и, как правило, мелкое по суммам) потребительское кредитование просто обязано быть автоматическим, что фактически означает, что решение о выдаче большинства кредитов должен принимать компьютер, а не кредитный инспектор. Фиксироваться это решение должно согласно требованиям российского законодательства ответственным сотрудником банка, однако решение должно приниматься фактически компьютером. И как оказалось, в условиях массового кредитования иначе и быть не может. Во-первых, только компьютер способен работать в таком интенсивном режиме (две-три тысячи кредитов в день). А во-вторых, традиционный подход просто невыгоден. На решение по кредитованию покупки СВЧ-печи кредитный инспектор потратит полчаса своего рабочего времени, а возможные доходы составят сущую мелочь. Банку пришлось бы нанять армию кредитных инспекторов.

Еще одна проблема потребительских кредитов (и шире — любых банковских продуктов в сфере розничного кредитования), с которой не сталкивались российские банки, обслуживавшие до начала нулевых годов XXI века преимущественно юридических лиц, — проблема управления кредитными рисками, возникающими при условии большого количества мелких кредитов. Разумеется, основной элемент управления кредитными рисками в каждом банке: просто не выдавать кредит тем, кто его не вернет. Для этого, как оказалось, важно учитывать все моменты, начиная с самых

элементарных (например, научить сотрудников, оформляющих кредит, отличать настоящий паспорт от поддельного, которыми предпочитают пользоваться мошенники). Второй важный момент: как работать с теми, кто уже допустил просрочку выплаты по кредиту. И здесь российские банкиры слышали и узнали еще одно новое слово, которым знающие щеголяли перед незнающими, — «коллекшн» (от collection — сбор задолженности).

На Западе, а теперь и у нас на рынке работают специализированные коллекторские агентства, которые и осуществляют сбор просроченной задолженности по кредитам, иногда выкупая их у банков с большим дисконтом, иногда сотрудничая с банком по агентским договорам, на комиссии с каждого возвращенного кредита. В начале XXI века коллекторских агентств в России не было, так что банки могли рассчитывать в сборе просроченной задолженности только на свои силы, для чего и создавали в своей структуре фактически собственное коллекторское подразделение, которое работало с клиентами-должниками в несколько ступеней.

Первая ступень — получение информации о том, что такой-то клиент пропустил очередной платеж в первый раз (soft-collection, или «мягкий сбор»). В этом случае банк просто выставляет клиенту небольшой штраф и высылает новое уведомление-напоминание о том, что пропущен очередной платеж. В большинстве случаев просрочку допускают нормальные клиенты просто в силу обстоятельств. Но уже на первой ступени выявляются мошенники, с которыми, как выясняется, невозможен контакт, а предъявленные документы были подделаны (эта категория клиентов сразу переводится в hard collection, т. е. жесткий сбор долгов). Вторая ступень — когда клиент пропустил два платежа, и у банка появляются основания подозревать неладное. На второй ступени банк все еще пытается договориться, вернуть клиента к платежам по графику, но переговоры ведутся уже более жестко, чем на первой ступени. Третья ступень — тот самый жесткий сбор (hard collection), когда дальнейшие переговоры с клиентом бесполезны. Кредит останавливается, выставляется на полную сумму требование погашения кредита, дело передается в суд. Любопытно, что в мире на стадии жесткого сбора долгов практикуются разные способы, не обязательно связанные с выездом специального подразделения накаченных сотрудников. Так, в одной из стран Латинской Америки есть агентство по выбиванию долгов под названием «Пингвин», которое ставит около дома должника человека, одетого в костюм пингвина — черный фрак, белый жилет. И вот стоит такой «пингвин» целый день возле дома должника, и все знают, что в этом доме живет человек, который должен деньги. В Индии, например, можно получить



палкой по пяткам или, того хуже, пришлют в лавку «неприкасаемого», который потрогает руками товары должника, и тогда в эту лавку ни один покупатель больше не зайдет. В одном небольшом английском городке за должником везде ходит человек в костюме белого кролика. Должник в магазин — кролик за ним, должник в ресторан — и кролик рядом. Тронешь кролика — сразу подключается полиция, и непростая финансовая ситуация должника осложняется делом о хулиганстве.

Ситуация в мире и в России меняется быстро. До осени 2008 года очень многие банки запустили и активно развивали собственные программы потребительского кредитования, стали предлагать клиентам другие розничные продукты, появилась конкуренция. Улучшилась и правовая среда бизнеса — был создан Центральный каталог кредитных историй, созданы и начали работу на рынке несколько коммерческих кредитных бюро, что позволило снизить системные риски кредитования. Все вместе это послужило хорошим стимулом для развития рынка банковской розницы в России.

И даже теперь, в условиях мирового финансового и экономического кризиса, сегодня можно говорить о наличии в российской банковской системе достаточно развитого розничного сектора, ориентированного на реализацию массовых программ обслуживания частных клиентов. Причем современная банковская розница как направление банковского бизнеса включает разнообразные продукты, как традиционные (расчетные счета, вклады, кредиты, векселя и др.), так и новые (карточки, автокредиты, ипотечные кредиты), о которых, в частности, и будет идти речь в последующих разделах энциклопедии.

Глава 1

СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ И МЕСТО РОЗНИЦЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ УНИВЕРСАЛЬНОГО БАНКА

В процессе развития российского банковского сектора многие банки прошли или проходят путь от сугубо корпоративных к универсальным банкам, в деятельности которых значительную роль играет розничный бизнес. Начало пути развития розничного бизнеса многих банков происходило из корпоративно-розничных операций, т.е. от обслуживания зарплатных проектов корпоративных клиентов. Есть и исключения: Сбербанк, который исторически был ориентирован на частных клиентов, «Русский Стандарт», первым начавший эру потребительского кредитования, а также многие другие банки, взявшие до кризиса за основу схожую модель бизнеса, связанную с потребительским кредитованием. Особняком стоят иностранные банки, для которых розничный бизнес изначально являлся основным направлением деятельности. При этом они чаще всего специализируются на одной-двух основных услугах. Например, на платежных картах или интересны в этом плане банки зарубежных автомобильных концернов, весь бизнес которых завязан на кредитовании физических лиц на покупку автомобилей материнской компании.

В российском банковском сообществе корпоративный сегмент в настоящее время уже практически поделен. Новые крупные клиенты относительно редко вырастают из небольших компаний, как это было в начале развития капитализма в России. В то время небольшая фирма могла дорасти до огромного предприятия за несколько лет и стать крупным клиентом банка. Созданная банками инфраструктура, первоначально направленная на работу с корпоративными клиентами в связи с развитием информационных технологий и перехода большинства клиентов на системы дистанционного банковского обслуживания, в некоторой степени освобождается. Поиск новых сегментов рынка привел большинство крупных и средних банков к работе с частными клиентами. Но обслуживание корпоративных и частных клиентов — сильно отличающиеся друг от друга процессы, что вызывает проблемы

при определении места розничного бизнеса в действующей структуре банка. Эти проблемы мы постараемся рассмотреть в настоящем разделе.

Первоначально многие банки создавали большие отделения, арендный рынок полон предложениями банковских помещений 150×300 кв. м, предыдущие арендаторы которых съехали, не выдержав дорогой аренды. Однако с течением времени это оказалось слишком дорого и неэффективно. Для частных клиентов достаточно небольшого отделения с двумя-тремя кассирами-операционистами, а подчас — и одного. При этом сеть таких отделений должна быть разветвленной, чтобы клиент банка мог получить услуги своего банка в любом районе, а банк получать достаточный доход от работы своей сети. Так как прибыль, генерируемая небольшим розничным отделением не большая и существовать банк может только за счет большой сети, как говорится, курочка по зернышку.

1.1. Универсальный банк

Для более полного понимания места розничного бизнеса в структуре банка необходимо определить, что представляет собой универсальный банк, для этого обратимся к первоисточникам, т. е. к зарубежному опыту.

В настоящее время нет точного определения одного из наиболее часто употребляемых понятий — «универсальный банк». Многие словари описывают универсальный банк как кредитный инструмент, способный заниматься всеми видами финансовой деятельности, как на национальном, так и на международном уровнях. В Великобритании, например, используется понятие *full service bank*, т. е. банк, который занимается глобальной банковской деятельностью (*global banking*). Считая приведенное выше определение недостаточным, французские эксперты выделяют следующие аспекты, позволяющие уточнить понятие универсального банка.

1. Международный характер деятельности, т. е. осуществление операций на международном рынке капиталов, наличие зарубежной сети отделений и филиалов, а также глобальность деятельности как в ее географии, так и по набору предлагаемых банковских продуктов.
2. Величина банка: универсальный банк обычно бывает крупным.
3. Законодательство и регламентации, которые задают конкретные институциональные формы банковской деятельности в отдельных странах. Во Франции, например, тип универсального банка закреплён законодательно, причем эти банки могут заниматься

разнообразными видами как финансовой, так и нефинансовой деятельности, начиная от управления недвижимостью, предоставления услуг предприятиям (в частности, в области финансового инжиниринга) и заканчивая созданием туристических агентств¹.

Естественно, что российские кредитные организации имеют специфику, отличную от зарубежных банков, связанную со значительно меньшими размерами бизнеса. В связи с этим рано говорить о наличии зарубежной сети отделений и филиалов, а также глобальной деятельности, эти показатели можно заменить наличием разветвленной инфраструктуры в России. В остальном приведенное выше определение достаточно удачно и понятно отражает сущность универсального банка. Ориентируясь на специфику данной книги, можно с уверенностью сказать, что универсальный банк в подавляющем большинстве случаев является и розничным банком. При этом далеко не всегда бывает наоборот, так как розничные банки могут быть и не универсальными, а специализированными. Например, банки могут специализироваться на потребительском кредитовании или денежных переводах. Более того, на российском банковском рынке есть примеры выделения розничного бизнеса в отдельный банк. Такое разделение по сферам деятельности достаточно разумно, так как позволяет более эффективно контролировать деятельность розничного бизнеса-банка, но в большинстве банков такого четкого разделения в настоящее время нет. Ниже приведена наиболее часто встречающаяся структура бизнес подразделений универсального российского банка, разделенная по направлениям корпоративный и розничный бизнес (рис. 1.1). В данной схеме намеренно не описан корпоративный блок, так как акцент настоящей книги сделан на рассмотрение розничного бизнеса. Приведенные структурные подразделения могут иметь другие названия, но чаще всего выделяются основные функциональные направления: платежные карты, кредитование физических лиц и прочие розничные услуги.

¹ Первоисточник: *Durand H.* «De la banque universelle au retour de la banque specialisee» // *Controle des activites bancaires et risques financiers/Etudes coordonnees par Spindler J.; Pref. de Gaffard J.-L.* — P., 1998. — P. 19–43.; *Paulet E.* «L'alternative banques universelles — banques specialisees dans le systeme bancaire europeen» // Там же. — P. 45–71. Источник: Реферативный сборник ИНИОН РАН (Институт Научной информации по общественным наукам Российской академии наук) «Банковское дело: Зарубежный опыт». М.: Финансы и статистика, 1998, №4. С. 40.



Рис. 1.1. Структура бизнес-направлений универсального российского банка

1.2. Место розницы в универсальном банке

Во многих крупных и средних банках розничный бизнес оказывается на второстепенных ролях, что связано с долгим сроком окупаемости розничного бизнеса, по сравнению с корпоративным, и необходимостью серьезных капиталовложений. Значительно проще, дешевле и быстрее выдать кредит одному крупному предприятию под ликвидный залог на \$10 млн, чем выдать 10 тыс. беззалоговых кредитов по \$1000 частным клиентам. Хотя доходность от розничных кредитов значительно выше, но также выше риск их невозврата, а также себестоимость выдачи и последующего обслуживания таких кредитов. В связи с этим розничные подразделения многих российских банков занимаются в основном привлечением и обслуживанием руководителей и сотрудников корпоративных клиентов, имея единичные продажи своих продуктов и услуг клиентам «с улицы». Такое позиционирование отодвигает розничный бизнес на второй план в банке, хотя в абсолютном отношении финансовые показатели розничного бизнеса достаточно высокие и демонстрируют постоянную динамику. Но в общем такое позиционирование розничного банковского бизнеса недостаточно эффективно по следующей причине: основные контакты с организацией имеют корпоративные банковские менеджеры, оценка деятельности которых не зависит от продаж сотрудникам этих компаний розничных услуг. Для менеджера первостепенной задачей является предоставление корпоративных услуг, а все розничные услуги выступают в роли дополнительных. Инициатором предложения организации зарплатного проекта в таком банке достаточно редко выступает банк, чаще организация интересуется и данной услугой, а банк выражает готовность ее оказать. Для эффективного развития розничного бизнеса необходимо четко разделить корпоративный и розничный сегменты, что позволит отнести все корпоративно-розничные услуги в зону ответственности корпоративного подразделения, в финансовом результате которого они будут присутствовать. При этом следует понимать, что простой перенос оценки результатов деятельности из одного подразделения в другое ничего не даст — по причине множества точек пересечения возникающих при оказании розничных услуг. Например, отдел пластиковых карт относится к розничному подразделению, но в то же время обслуживает зарплатные проекты или корпоративные карты. Конфликт интересов поможет разрешить система внутреннего трансфертного ценообразования. Например, корпоративное подразделение покупает у розничного услуги по обслуживанию зарплатных карт, получая в качестве дохода маржу между внутренней ценой этих услуг и стоимостью услуг уплаченных

клиентом. В свою очередь, розничное подразделение имеет возможность продать кредитному подразделению часть привлеченных ресурсов физических лиц, а остаток разместить в собственные кредиты физическим лицам. Эта же система позволяет предложить корпоративному клиенту розничные услуги на грани рентабельности или даже по демпинговым ценам за счет обслуживания корпоративных финансовых потоков и общим положительным сальдо в обслуживании компании. В противном случае корпоративное подразделение получит доход от обслуживания корпоративного клиента, а розничное только убытки от обслуживания его сотрудников. Система внутреннего трансфертного ценообразования дает возможность точно просчитать стоимость того или иного проекта для банка, а также эффективность деятельности каждого подразделения. Такое позиционирование ставит все подразделения банка в равные условия, не позволяя говорить о вторичности того или иного бизнеса, и все услуги, на которые есть спрос, будут востребованы или внутри банка, или клиентами. Таким образом, можно просчитать даже деятельность подразделений, напрямую не приносящих доход, например бухгалтерии, юристов и т. п.

Описанная выше система взаимоотношений может применяться на стыке корпоративных и розничных интересов, при этом розничные продажи могут работать на сторонних клиентов, не связанных с корпоративными клиентами банка. На первом этапе развития розничного бизнеса в банке используются существующие отделения, ориентированные на обслуживание корпоративной клиентуры. Внутри таких подразделений необходимо выделить структурные единицы по работе с розничными клиентами. Специфика работы сотрудника по работе с корпоративными клиентами существенно отличается от их розничных коллег, и, несмотря на соблазн просто дополнить список обязанностей сотрудников по обслуживанию корпоративных клиентов работой с частными клиентами, такой подход не принесет ощутимых плодов. У менеджера всегда будет стоять дилемма: направить свои силы на корпоративные продажи или на розничные продажи. Установление плановых показателей по розничным продажам в такой ситуации может нанести ущерб корпоративному бизнесу, на которые будет не хватать времени сотрудников фронт-офисного подразделения. Кроме того, достаточно трудно представить себе исполнителя, одинаково хорошо разбирающегося в специфике розничного и корпоративного бизнеса, способного квалифицированно проконсультировать клиента. На более поздних этапах развития розничного бизнеса в банке появляются розничные отделения, оказывающие услуги в основном частным клиентам и малому бизнесу.

1.3. Управление розничным бизнесом

В настоящее время все более отчетливо проявляется тенденция к изменению стратегии развития банковского сектора — переход от универсальных банков, предоставляющих широкий спектр услуг, к специализированным банкам, имеющим ограниченный спектр продуктов и услуг. Тенденция к специализации проглядывается не только в финансовом секторе, но и в других областях, в том числе в розничной торговле. Потребители, которые хотят приобрести определенную продукцию: бытовую технику, компьютерные товары и прочее, — чаще всего выбирают для своих покупок специализированный магазин, имеющий богатый выбор и квалифицированных консультантов. Значительно меньшее количество покупателей делают такие покупки в универсальных магазинах, хотя эти товары присутствуют и там (в гипермаркетах часто имеют место импульсные продажи таких товаров). Потребитель увидел товар на полке и под влиянием импульса делает покупку, хотя не планировал ее заранее. Подобные продажи сложно представить в банковской сфере. Узкая специализация позволяет оказать услуги на должном уровне. Стоит отметить, что, несмотря на тенденцию к универсализации банков, преобладавшую до недавнего времени, специализация банковской деятельности всегда сохранялась. По факту универсальные банки хуже разбираются и работают в специализированных сегментах в связи с недостаточным пониманием этого рынка и нехваткой по-настоящему профессиональных специалистов по каждому направлению.

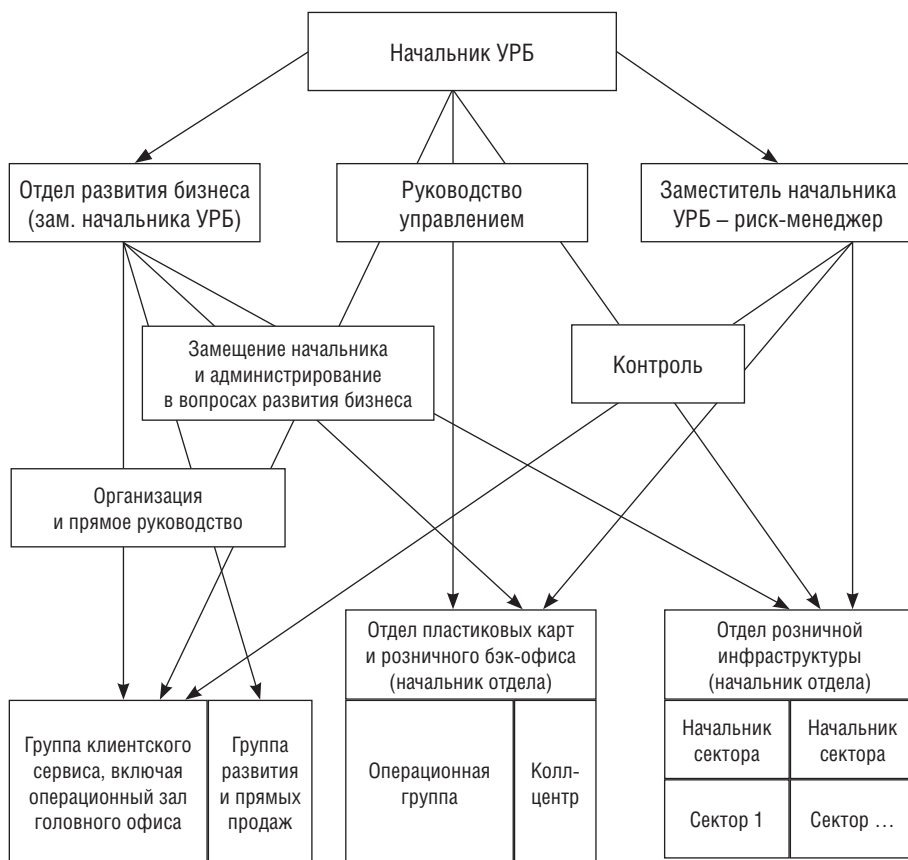
Розничный бизнес должен иметь собственные подразделения, которые только в общих чертах соотносятся с корпоративными подразделениями банка. Для небольших банков, которые активно работают с физическими лицами, можно привести следующую структуру подразделения розничного бизнеса.

Основные функции, задачи и обязанности должностных лиц и подразделений, структура подчинения.

1. Начальник УРБ

- Бизнес-администрирование;
- подбор и администрирование персонала;
- участие в разработке стратегии развития розничного бизнеса;
- разработка и продвижение розничных продуктов/услуг;
- взаимодействие с банками-спонсорами, платежными системами, центральным банком;
- менеджмент важных проектов;

Структура управления розничным бизнесом (УРБ)



- координация проектов с действующими корпоративными клиентами;
- ответственность за экономические показатели управления.

2. Заместитель начальника УРБ — риск-менеджер

- Организация системы контроля за операционными процессами (движение пластика и персонализированных карт, изменение расходных лимитов, кредитование);
- предотвращение противоправных действий персонала;
- мониторинг карточных транзакций;
- работа с заемщиками по погашению неразрешенных овердрафтов и просроченной задолженности;

- мониторинг, профилактика и противодействие мошенническим действиям с розничными продуктами;
- проверка заявлений клиентов (карты и кредиты физическим лицам).

3. Отдел текущих операций (начальник отдела)

Операционная группа

- Бухгалтерское оформление всех операций по пластиковым картам (включая операции с кредитными картами), чекам и денежным переводам;
- выпуск карт, установка и оформление кредитных лимитов;
- ведение корсчетов;
- увеличение, уменьшение расходных лимитов по картам;
- обучение сотрудников работе с пластиковыми картами, чеками и денежными переводами;
- организация установки банкоматов, электронных терминалов, заключение договоров с торгово-сервисными предприятиями;
- мониторинг банкоматов, организация инкассации;
- претензионная работа по заявлениям клиентов;
- составление отчетности в ЦБ РФ.

Колл-центр

- Блокировка/разблокировка карт;
- консультации потенциальных частных клиентов (вклады, карты, переводы, платежи, чеки);
- телефонные продажи розничных продуктов;
- клиентская поддержка держателей банковских карт.

4. Отдел развития бизнеса (заместитель начальника УРБ)

- Замещение начальника УРБ по всем вопросам деятельности управления;
- администрирование отделов управления в вопросах развития бизнеса.

Группа развития и прямых продаж

- Прямые продажи розничных продуктов частным и корпоративным клиентам;
- развитие сети учреждений;
- разработка, внедрение и продвижение новых розничных продуктов и услуг;
- мониторинг рынка;
- анализ потребностей клиентов;
- анализ существующей клиентской базы, выявление их потребностей и предпочтений;

- актуализация информации о розничных продуктах и услугах на сайте банка;
- организация рекламных и маркетинговых мероприятий.

Группа клиентского сервиса (головной офис)

Операционный зал

- Консультации потенциальных частных клиентов (вклады, карты, переводы, платежи, чеки);
- прием/выдача переводов и прием платежей физических лиц;
- открытие/закрытие/пополнение/частичное снятие с вкладов и счетов, выдача наличных по картам;
- оплата/прием на инкассо дорожных и коммерческих чеков;
- прием заявлений на оформление новых карт, выдача карт клиентам;
- переоформление утерянных/похищенных и потерявших работоспособность карт;
- консультации и оформление всех необходимых документов на кредитные карты.

5. Отдел розничной инфраструктуры (начальник отдела)

- Текущее администрирование функционирования точек:
 - решение текущих проблем;
 - административный контроль за работой учреждений и начальников секторов;
 - взаимодействие с подразделениями головного офиса;
 - взаимодействие со сторонними организациями по вопросу функционирования точек банка;
 - обеспечение деятельности всех точек;
 - подбор и ротация персонала;
- организация процесса продаж;
- методология деятельности отдела;
- текущее сопровождение открытия новых точек:
 - сопровождение заключения правоустанавливающих договоров;
 - обеспечение точки мебелью, канцелярией, рекламной продукцией;
 - контроль за обеспечением компьютерной, кассовой и специальной техникой;
 - подготовка и контроль за внутренними банковскими документами, связанными с открытием точки;
 - организация охраны, уборки помещения;
 - подготовка сотрудника для работы в точке.

*Начальник сектора*

- Ежедневный административный контроль за работой сотрудников сектора;
- последующий контроль документов дня;
- решение текущих проблем с функционированием точки;
- контроль за достаточностью расходных, рекламных и прочих материалов в точках сектора;
- оперативное взаимодействие с подразделениями головного офиса, компаний арендодателей и клиентов для решения возникающих проблем;
- стажировка сотрудников.

Глава 2

РОЗНИЧНЫЙ БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС ПО НАПРАВЛЕНИЯМ

2.1. Развитие пассивной базы

Формирование пассивной базы розничных банков (или ссудо-сберегательных ассоциаций — как американских аналогов и предшественников современных розничных банков) — результат спроса клиентов на такие услуги, как сохранение своих средств и упрощенная процедура расчетов. Сформировав определенную пассивную базу, банки получили возможность распространить свою посредническую функцию на развитие кредитования.

Определение и основные составляющие пассивной базы розничных банков

Развитая, сбалансированная пассивная база является залогом роста для банка, а для клиентов — залогом надежности банка.

В розничном банковском бизнесе основным источником формирования пассивной базы являются средства частных клиентов. Исторически сложившийся и законодательно закрепленный¹ продуктовый ряд, создаваемый банками для привлечения средств частных клиентов, основывается на следующих банковских операциях:

- привлечение денежных средств физических лиц во вклады (до востребования и срочные);
- открытие и ведение банковских счетов физических лиц;
- осуществление расчетов по поручению физических лиц по их банковским счетам;
- предоставление клиентам векселей.

Таким образом, пассивную базу розничных банков можно определить как совокупность обязательств розничного банка перед клиентами — фи-

¹ Федеральный закон от 02.12.1990 № 395-1 «О банках и банковской деятельности» (ред. от 28.04.2009).

зическими лицами в рамках оказания им посреднических услуг по сбережению их средств и по осуществлению финансовых операций и расчетов клиентов.

Структура пассивной базы розничных банков и основные факторы, влияющие на ее динамику

В мировой практике традиционно в пассивах розничных банков наибольшую долю занимали срочные депозиты и векселя. Остатки на текущих счетах клиентов и вклады до востребования всегда демонстрировали повышенную волатильность и сильную зависимость от фазы экономического цикла — в условиях спада экономической активности и дна экономического цикла финансовые операции клиентов банков сворачиваются, в связи с сокращением доверия населения к банкам зачастую совершаются массовые списания депозитов до востребования как наиболее просто погашаемых продуктов банка. Одним из первых подобных случаев был «черный вторник» 29 октября 1929 г., когда у дверей многих розничных банков США выстроились бесконечные очереди из вкладчиков, желающих изъять свои средства из терпящих острую нехватку ликвидности банков, в результате чего в США была создана Ассоциация страхования вкладов. Впоследствии подобные государственные гарантийные организации были созданы повсеместно — в том числе и в России.

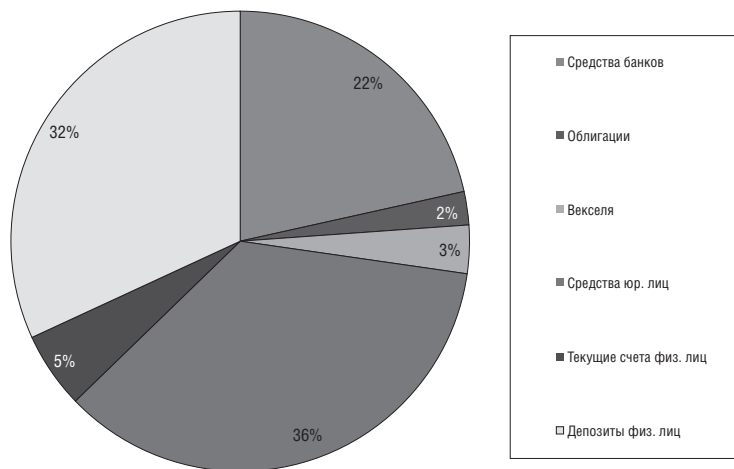


Рис. 2.1. Структура основных обязательств банков в рублях

Источник: www.cbr.ru

Что касается современной структуры обязательств российских розничных банков, то в связи с исторически относительно недавним становлением и развитием розничного банковского бизнеса в России розничные банки до кризиса только начали демонстрировать рост объемов своей пассивной базы. По данным ЦБ РФ, в 2008–2009 гг. распределение основных источников привлечений российских банков выглядело так, как показано на рис. 2.1, 2.2. Анализ структуры обязательств российских банков свидетельствует о сильной ориентированности на средства юридических лиц и привлечения от других кредитных организаций, но тем не менее розничные продукты также составляют существенную часть их пассивной базы.

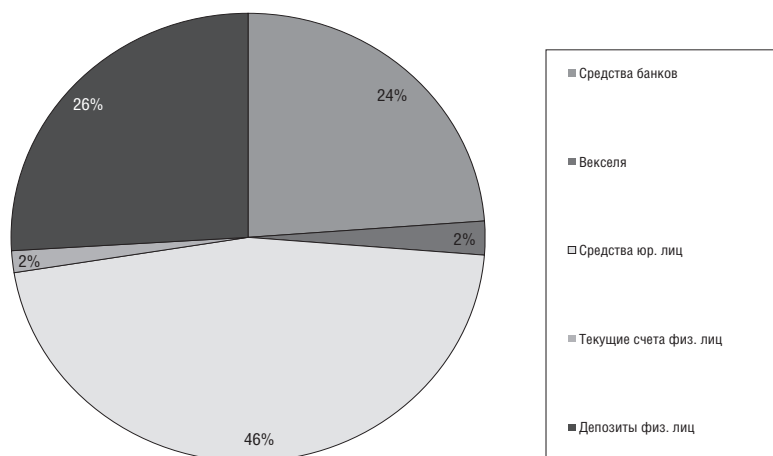


Рис. 2.2. Структура основных обязательств банков в иностранной валюте

Источник: www.cbr.ru

Отличительные особенности пассивной базы розничных банков

Количественное соотношение продуктов пассивной базы розничных банков следует из анализа отличительных особенностей обязательств розничных банков. Как уже было отмечено выше, одной из характерных особенностей российских розничных банков в целом является короткая история их существования. Первыми продуктами, которые стали пользоваться стабильным спросом населения, стали расчетные продукты, упрощающие физическим лицам совершение своих финансовых операций. Этому спо-