



БИБЛИОТЕКА ЦЕНТРА ИССЛЕДОВАНИЙ ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ И РАСЧЕТОВ

Н. В. Калистратов
А. В. Пухов

Управление карточным бизнесом в коммерческом банке

Market DS

Николай Калистратов

**Управление карточным
бизнесом в коммерческом банке**

«Центр Исследований Платежных Систем и Расчетов»

2009

Калистратов Н. В.

Управление карточным бизнесом в коммерческом банке /
Н. В. Калистратов — «Центр Исследований Платежных Систем и
Расчетов», 2009

Книга представляет собой обобщение управленческого опыта в области платежных карт. Главное внимание уделено вопросам экономической оценки бизнес-шагов, а также выстраиванию экономически эффективной стратегии и тактики ведения бизнеса. Рассматриваются вопросы организации взаимодействия Банка с клиентами, платежными системами, процессинговыми компаниями, банками-спонсорами и расчетными агентами. Серьезное внимание уделено анализу технологического оснащения, экономической «эволюции» применяемых Банком технологий, а также различных технологических альтернатив. В качестве наиболее наглядных примеров развернуто рассматриваются разработка банком зарплатного проекта и проекта выпуска кредитных карт. Проектируются управленческие и экономические модели начала банком эмиссии, торгового эквайринга и выдачи наличных. Освещен целый ряд управленческих проблем, связанных с возникновением, развитием и позиционированием картподразделения в Банке в целом. Рассматриваются вопросы управленческих и экономических отношений картбизнеса в Банке в целом. Книга ориентирована на руководителей и управленческий персонал Банка и картподразделений. Для банковских экономистов и лиц, занимающихся планированием, управленческим учетом и аудитом, в том числе внутренним. Для студентов старших курсов экономических вузов по специальности «Банковское дело» или «Финансы и кредит».

© Калистратов Н. В., 2009

© Центр Исследований Платежных
Систем и Расчетов, 2009

Содержание

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА СУЩЕСТВОВАНИЯ КАРТБИЗНЕСА В РОССИИ	6
Исторические факторы	6
Современная ситуация	9
Карточное подразделение[6] – это центр прибыли[7] или бэк-офис?	11
Методы и инструменты экономического анализа	12
Построение экономической модели	15
ДОХОДЫ И РАСХОДЫ КАРТОЧНОГО ЦЕНТРА ПРИБЫЛИ	17
Управление доходами и расходами	17
Доходы, цены, тарифы	18
Характеристика доходов по видам	20
Эмиссия	20
Первоначальный взнос	22
Страховой депозит/неснижаемый остаток	22
Плата за оформление и годовое обслуживание, продление срока действия карты	23
Оформление и годовое обслуживание дополнительной карты	24
Переоформление карты в случае утраты, штраф за утерю	25
Операции покупок	26
Операции выдачи наличных «у нас»[12]	26
Операции выдачи наличных «у них»[13]	27
Конверсионные операции	27
Овердрафт	28
Штраф за проведение блокировки счета в случае утраты карты	29
Предоставление копии платежного документа	30
Начисление процентов на остатки по счету	30
Дополнительные услуги	30
Экономика эквайринга	32
Характеристика мечанта	34
Основные условия договора	36
Автоматизация операций	38
Выдача наличных и АТМ-эквайринг	40
Расходы и их классификация	42
Локализация затрат	44
Пример расчета себестоимости эмиссионных операций	45
Работа с активами и пассивами	50
Конец ознакомительного фрагмента.	51

Николай Владимирович Калистратов, Антон Владимирович Пухов

Управление карточным бизнесом в коммерческом банке

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ СРЕДА СУЩЕСТВОВАНИЯ КАРТБИЗНЕСА В РОССИИ

Исторические факторы

Для правильной оценки факторов, определяющих экономическое пространство, в котором приходится вести или начинать бизнес сегодня, следует обратиться к истории развития карточных операций в отечественных банках. Внести ясность в эволюцию подходов к карточной экономике необходимо, чтобы избежать непроизводительной траты времени. Колоссальный объем времени и сил тратится на ликбез, который проводят менеджеры карточных подразделений для руководства, бухгалтерских и планово-финансовых служб, контролирующих или устанавливающих экономические рамки для карточных подразделений. А главное, неадекватное восприятие внутренней и внешней среды попросту чревато провалом.

Рассматривая изменения, которые за последние десять лет претерпела российская банковская система, следует выделить два принципиально разных этапа: до и после кризиса августа 1998 г. Кризисы бывали и раньше – «черный вторник»¹ и «черный четверг»² сильно изменили облик межбанковского и валютного рынков. Но те памятные события практически никак не отразились на состоянии и динамике развития карточного рынка. Во-первых, ведущие на тот момент эмитенты и эквайеры не понесли критических потерь; во-вторых, валютные и межбанковские события лежали в плоскости, весьма далекой от операций с картами; в-третьих, экономические потери остались во многом внутри финансовой системы и почти не отразились на настроениях розничного потребителя банковских услуг.

Другое дело – 1998 год. Структурно-финансовый кризис всей банковской системы буквально в течение месяца нанес целую серию тяжелейших ударов по карточному рынку, последствия которых будут ощущаться еще долго – рынок сократился в несколько раз. С рынка ушли большинство ведущих операторов, а вместе с ними и целые организационно-экономические модели ведения дел в карточных подразделениях. Разрушились межбанковские связи, из-за чего пострадал карточный бизнес даже вполне сносно переживших кризис средних и мелких банков. Кардинально поменялось отношение к карточным операциям со стороны топ-менеджмента кредитных учреждений. Отношение физических лиц к банкам и банковской системе, к розничным услугам и карточным продуктам стало отрицательным. Сами финансовые продукты на основе пластика пережили видоизменения, поменялись маркетинговые акценты. В определенной мере сменилось и кадровое поколение, вовлеченное в управление карточными программами. Как следствие, видоизменились и экономические модели, отражающие функционирование карточного бизнеса и призванные формализовать успехи или провалы.

¹ «Черный вторник» – 1994 г.

² «Черный четверг» – 1996 г.

Однако помимо всех отрицательных последствий кризис, как ни странно, выявил и карточные преимущества, основывающиеся на системной природе бизнеса (одноэмитентные системы оставим за скобками). Все преимущества, собственно, вытекают из одного: карточный бизнес имеет сильную системную инерцию. Это выражается в том, что даже находящийся в неликвидном состоянии банк тем не менее еще какое-то время продолжает вести карточные операции и расчеты. Примером может служить банк «СБС-Агро», продолжавший оставаться расчетным банком Europay по России чуть ли не год после фактического банкротства. Умный менеджмент имеет возможность сполна воспользоваться этим фактором и с помощью платежной системы перевести быстро и с минимальными потерями все бизнес-функции вместе с клиентскими счетами в заранее подготовленный «бридж-банк»³.

Что касается клиентов-картодержателей, то указанные преимущества хорошо выразил один финансист, знакомый авторам: «Банк – это такая организация, в которой есть деньги, даже когда денег нет, а на картах деньги есть, даже когда их уже нет в банке». Дело в том, что международные карты могут при определенных дополнительных условиях оставаться рабочими, даже когда банк не может вести ни международных, ни внутренних расчетов. На это, конечно, рассчитывать особенно не следует, но, как говорит народная мудрость, «кто знал, тот успел». Кроме того, банк, работающий с картами международных платежных брендов, в своем поведении с клиентами во многом ориентирован на стандарты, предписываемые или подразумеваемые владельцами брендов. В силу этого банк будет всеми силами стараться удержать клиента и по возможности компенсировать его потери.

Итак, имеет смысл остановиться на некоторых принципах, лежавших в основе докризисного управления и оценке эффективности карточных программ. Как известно, любой бизнес красен своими целями и умением их достигать. Именно целеполагания в докризисном карточном пространстве и не хватало. Тяжело упрекать в этом уважаемых пионеров индустрии – без их работы и колоссальных усилий, возможно, не нашлось бы материала для этой книги. Карты в первой половине 1990-х годов в представлении большинства руководителей банков были чем-то романтическим, тайным и исключительно доходным бизнесом. Дело было только за малым – откопать эту золотую жилу в хитросплетениях процессингов, протестных платежей и т. п. То есть инновационные мотивы, цели присутствия на рынке любой ценой, стремление быть не хуже других имели несомненный приоритет. Вопросы имиджа, престижа перед клиентами, банками-корреспондентами, акционерами и партнерами были исключительно важны. Эти факторы во многом определяли стратегию позиционирования и развития отечественных банков в международных платежных системах. Правда, это чаще всего не произносилось вслух. Между тем один фактор продолжает влиять на стратегию до сих пор – фактор увеличения реальной капитализации кредитного учреждения по мере его продвижения к полноценному (*Principal*) членству в платежных системах. В этом, безусловно, есть объективные экономические корни – наличие в лицензионном портфеле банка лицензии принципиального члена Visa или Europay, да еще и с одобрением эквайрингового бизнеса, несомненно, увеличивает рыночную стоимость организации на более внушительную сумму, нежели было реально уплачено той же Visa за повышение статуса. Эта добавленная стоимость формируется во многом за счет потенциала менеджеров и специалистов, добившихся соответствующих решений от платежных систем.

Отдельно необходимо сказать про процессинговые центры. Плох был тот банк, который не имел процессингового центра. Дело в том, что новое по тем временам слово «процессинг» оказывало (да и теперь кое-где оказывает) прямо-таки завораживающее действие на менеджеров высшего звена. Не построить своего внутреннего процессинга означало не состояться в

³ Ярким и, увы, чуть ли не единственным примером такого поведения может служить банк «МЕНАТЕП», передавший бизнес-эстафету банку «МЕНАТЕП СПб» и сохранивший во многом клиентский, технологический, кадровый потенциал, да и бизнес в целом. С обычными вкладчиками этого уважаемого банка дело обстояло куда хуже.

карточном бизнесе. А лучше всего было организовать собственную процессинговую компанию. Считалось, что использование «чужого» процессинга делает доступным для конкурентов клиентскую базу банка, не позволяет вести самостоятельную клиентскую политику. Даже сложно оценить, какие суммы по незнанию были неэффективно истрачены или попросту разворованы за счет неконтролируемого оснащения банков. Скорее всего, речь идет о десятках миллионов долларов. Этот нездоровый интерес, кстати, активно подогревался зарубежными и отечественными поставщиками технологий и оборудования, а также связанными с ними лоббистами, работающими в платежных системах. И при этом такая направленность ложилась на хорошую психологическую почву: очень высокий процент среди руководителей картбизнеса составляли люди с технологическим образованием и соответствующим опытом работы, прочие полагались на мнение «профессионалов» среди подчиненных. Оглядываясь назад, можно только предполагать, какой объем рынка мы имели бы сегодня, будь все эти средства потрачены на воспитание потребительских предпочтений и платежных привычек. Таким образом, общая оценка докризисного периода существования бизнеса с точки зрения эффективности (как ее понимали руководители банков) следующая:

- операционные цели (например, выпустить столько-то карт);
- административно-юридические цели (например, вступить в Visa к определенной дате);
- ситуационные цели (решить то-то и то-то, например немедленный запуск зарплатного проекта).

Все эти цели, безусловно, преобладали над экономическими соображениями.

Разумеется, такое положение дел нельзя охарактеризовать как повсеместное – были и экономически ориентированные структуры.

Современная ситуация

Сложно употреблять слово «современность» в отношении индустрии, которой не исполнилось в нашей стране и 20 лет, но посткризисная ситуация – это уже новая эпоха. Кризис во многом оздоровил банковскую систему. Прошли времена дармовых государственных денег, резко усилилась конкуренция, и банки волей-неволей начали фокусироваться на клиентах как на главном источнике дохода. Каждый банковский продукт прошел определенную переоценку с точки зрения эффективности и полезности. Пожалуй, только на этом этапе руководители банков начали серьезно задумываться над вопросами: «Зачем мы занимаемся картами?» и «Что это нам дает?» – и ставить эти вопросы перед менеджерами, отвечающими за экономическое планирование и оценку результативности, за руководство карточными программами. Остроту придавало то обстоятельство, что картбизнес является одним из самых инвестиционнотребных видов банковской деятельности (если не самым емким) и имеет по вполне объективным причинам весьма низкий коэффициент отдачи⁴.

Рассматривая весь спектр самых разнообразных ответов на поставленные вопросы, можно заметить, что вполне ясно вырисовываются несколько основных стратегических линий. Банк занимается картами:

1) с целью формирования полного пакета услуг и их предоставления корпоративной клиентуре банка. При этом под услугами корпоративному сектору подразумеваются и зарплатные проекты, и корпоративные карты, и карты для наиболее состоятельных сотрудников клиентов, как для физических лиц, а также эквайринг. Иногда – установка банкоматов, не связанных с зарплатными проектами;

2) как важнейшим компонентом продвижения собственно розничной стратегии, то есть карта – как финансовая услуга, как средство коммуникации с клиентом, как носитель имиджа. Все это адресовано массовому розничному потребителю, которого связывает с банком лишь его финансовое обслуживание как частного лица.

Для полноты картины нужно указать еще на две стратегии, менее распространенные в силу разных причин и имеющие каждая свою экономику:

3) стратегия развития эквайринговых операций как независимого бизнеса;

4) стратегия развития АТМ-эквайринга.

Эти стратегии являются доминирующими на рынке, и практически все отечественные карточные портфели являются в целом или в какой-то части комбинированной производной от этих стратегий. Поэтому реальная экономическая модель представляет собой некую консолидацию составляющих подмоделей по видам бизнеса. Следует подчеркнуть, что каждой стратегии соответствует своя экономическая модель⁵. Экономическая эффективность управления состоит в умелом управлении всеми ресурсами карточного подразделения – кадрами, техническим потенциалом. Знание рынка и клиентов позволяет эффективно манипулировать указанными стратегиями-моделями для достижения наибольшего финансового результата.

А что же собственно экономические цели? Иначе говоря, денежный доход? Экономическое требование звучит так: «Реализация указанных выше стратегий должна быть как минимум безубыточной». На практике это чаще всего означает требование положительной операционной маржи либо по всем видам операций в совокупности, либо по некоторым в отдельности. Это требование может выражаться в терминах «чистого дохода» или «валового дохода». Иногда критерием успеха служит динамика этих показателей. Гораздо реже встречаются подходы внутреннего инвестиционного кредитования. Заметим, что цели заработка, при их возрастаю-

⁴ ROI (Return On Investments).

⁵ Более подробно об этом см. в следующих разделах.

щей роли, пока еще не ставятся на первое место. Продолжает бытовать мнение, что карты – инвестиции в будущее, а это дает картме-неджерам определенное пространство для маневра.

Перечислим еще несколько факторов, определяющих экономическую среду.

Кадры. Углубление профессионализма карточных специалистов и увеличение предложения на соответствующем рынке труда. Стоимость специалиста неуклонно снижается. В бизнес подтягиваются молодые люди, недавно закончившие финансово-экономические институты и уже успевшие написать дипломы на карточные темы. С объемом работ, выполнявшимся до кризиса коллективом из 100 человек, сейчас успешно справляются 20–30 специалистов. И это важный фактор снижения переменных издержек.

Технологии. Многими кредитными организациями был обнаружен тот факт, что развитие эффективной карточной программы может осуществляться и без собственного процессинга. Напротив, использование сторонних процессоров зачастую экономит деньги и время. Передача непрофильных технологических функций сторонним организациям называется модным словом «аутсорсинг» (*outsourcing*). Технологии становятся более гибкими, способными адаптироваться к требованиям российского учета и отчетности, но продолжают зависеть от требований платежных систем. При этом стоимость технологического оснащения остается стабильно высокой.

Менталитет. Отечественные представления о необходимости и удобстве расчетов с использованием карт являются очень консервативными. При очевидном росте рынка прирост доли розничных клиентов, переходящих от наличных к картам, очень невелик, а физические лица – это самые доходные картсчета.

В завершение нужно отметить еще такой фактор, как отношение фискальных и регулирующих органов. В целом государство одобрительно относится к картам и карточным расчетам, и, что очень важно, такое отношение не меняется со времен выпуска первых платежных карт в России, да и вряд ли изменится в обозримом будущем. Под таким позитивным отношением есть объективная основа – карточные расчеты являются механизмом обезличивания денежных потоков населения и компаний. Как известно, безналичный поток, проходящий через банковскую систему, наиболее доступен для контроля, анализа и, в конечном счете, удобен для налогообложения. К тому же при этом легче контролировать трансграничную платежную активность.

Карточное подразделение⁶ – это центр прибыли⁷ или бэк-офис?

В предыдущем разделе были рассмотрены внутренние и внешние факторы, определяющие экономическую среду обитания карточных операций, а также стратегические основы оценки экономической эффективности бизнеса. Следующим логическим шагом является рассмотрение экономики картбизнеса как функционально-структурной составляющей банка.

Чтобы был ясен ход дальнейших рассуждений, необходимо остановиться на вопросе о позиционировании и функциональности картподразделений в современных отечественных банках. Наличествуют два основных подхода:

1. Подход, при котором картподразделение считается бизнес-структурой, характеризуется требованиями активного развития операций и подразумевает в составе картподразделения сотрудников, ведущих работу по обслуживанию и привлечению клиентов. Также ресурсы используются и на активное развитие продуктового ряда, тарифной политики и другие инновации. Сотрудники подразделения ведут работу с менеджментом филиалов и отделений по развитию бизнеса на местах. Этот подход является идеологией центра прибыли, или профит-центра, то есть подразделения, способного генерировать отдельный, «продуктовый» поток доходов и собственно содержать само себя. Да и вдобавок (при многофилиальной структуре банка) обеспечивать развитие бизнеса в учреждениях, с одной стороны, давая методологию, ноу-хау продукта, с другой – как бы «продавая» свои услуги внутри банка в рамках внутреннего экономического механизма. Вопросы технологического и расчетного функционирования карт, конечно, также решаются – либо своими силами, либо за счет использования сторонних процессинговых и сервисных компаний.

2. При противоположном подходе деятельность картподразделения ограничивается сугубо функциональным содержанием. Картподразделение процессирует информацию, поддерживает в работоспособном состоянии специальное оборудование (банкоматы, POS-терминалы и т. д.), обеспечивает информационный и расчетный интерфейс с платежными системами, системой ведения операционного дня банка. Выполнение или участие в проектах развития обусловлено либо требованиями платежных систем, либо потребностями иных подразделений банка. В таком варианте картподразделение очень легко может эволюционировать до состояния части общепанковского бэк-офиса либо до части IT-департамента. Экономика такого подразделения вряд ли представляет интересный объект для анализа. Вся экономическая деятельность руководителя сводится к периодическому составлению и вынесению на утверждение сметы расходов на предстоящий период. Справедливости ради надо заметить, что даже этот процесс иногда приобретает драматический характер, но все же он не является экономически содержательным.

Наиболее прогрессивным в общемировой практике считается первый подход. В предельном выражении он может трансформироваться в выделение из материнского банка картподразделения в самостоятельный «карточный» банк (например, английский банк First Direct, являющийся дочерней структурой банка HSBC).

В реальности, конечно, все не так просто – распределение функций является предметом постоянной борьбы между смежными подразделениями, что в конечном итоге приводит к некоторому промежуточному состоянию каждого отдельно взятого картподразделения. Поправку на реальность читатель может сделать самостоятельно. Далее перейдем к экономике карточного центра прибыли.

⁶ «Карточное подразделение» и «картцентр» здесь и далее будут использоваться как синонимы.

⁷ *Profit centre* (англ.). Далее по тексту мы будем использовать оба термина – «центр прибыли» и «профит-центр».

Методы и инструменты экономического анализа

Для представления экономической картины карточного бизнеса крайне важно правильно организовать ведение и хранение информации по операциям. Карточные операции в своем физическом выражении представляют базу данных, то есть большой объем структурированной информации. Именно от того, как организована эта структура, и зависят в конечном итоге возможность и эффективность анализа. В структурировании информации критически важными являются две основные составляющие: программная оболочка и план счетов бухгалтерского учета. Остановимся на каждом факторе подробнее.

Программная оболочка⁸ позволяет вести операции над базой данных – изменять, пополнять, удалять и производить комбинированные манипуляции над данными. С точки зрения структурирования информации она должна поддерживать как минимум следующие функции:

для эмиссионной части:

- группировать картсчета и карты по первичным признакам – это может быть некоторая маска в номере карты, счете или некоторый отдельно вводимый признак – например, код операционной площадки (отделения, филиала);
- поддерживать тарифные (набор тарифных ставок) или маркетинговые (пол, адрес, резидентность) параметры группировки картсчетов;
- обеспечивать хранение транзакционной информации в формате, где как минимум указаны номер карты, валюта и сумма транзакции, место ее проведения и тип (наличные, торговая транзакция, возврат и т. д.);

для эквайрингового бизнеса:

- группировать торговые организации, места реализации товаров/услуг и точки продажи (POS) по индивидуальным регистрационным номерам в разрезе обслуживающего подразделения и оснащенности оборудованием (POS, импринтер);
- поддерживать тарифные ставки и маркетинговые (профиль деятельности, месторасположение) группировочные параметры;
- обеспечивать хранение транзакционной информации в формате, где как минимум указаны параметры карты (срок действия, номер), сумма транзакции, место ее проведения и тип (торговая транзакция, возврат и т. д.).

Для серьезных систем все вышесказанное воспринимается как само собой разумеющееся, но для небольших банков, зачастую использующих отечественное, а иногда и самостоятельно написанное программное обеспечение, напоминание будет не лишним. Вообще говоря, чем больше в базе данных различительных признаков у каждой записи (карты, транзакции, точки обслуживания), тем лучше, но при этом следует иметь в виду, что чрезмерная полнота увеличивает операционные затраты на ввод данных и поглощает технологические ресурсы производительности на их обработку.

План счетов бухгалтерского учета также необходимо тщательно продумать. Должны быть обязательно учтены на перспективу задачи масштабирования: дробление видов операций и разрастание количества клиентских групп.

Чтобы оптимизировать ведение учета по счетам, практически повсеместно применяют раздельное ведение аналитического и синтетического учета. Аналитический учет по лицевым картсчетам физических лиц ведется карточной автоматизированной системой, а синтетический учет на сводных счетах – системой автоматизированного ведения операционного дня банка (АБС). Что касается счетов корпоративных карт, учет ведется на лицевых балансовых счетах, которые дублируются в карточной подсистеме и операционном дне. Транзитные счета

⁸ Card Management System (англ.).

(более точно – счета по учету обязательств и требований) и счета доходов и расходов, а также конверсионные счета ведутся в операционном дне, а в некоторых системах они зеркально ведутся и в карточной подсистеме. При этом для целей анализа (на самом деле не только для этого) должны соблюдаться следующие принципы.

Группировка карточных счетов на сводных балансовых счетах должна быть в разрезе:

- а) обслуживающих подразделений;
- б) зарплатных проектов;
- в) разных категорий физических лиц.

В более общей формулировке – в разрезе групп, различающихся «экономикой», в первую очередь тарифами, далее – какими-либо особенностями платежно-расчетного режима.

Счета доходов должны быть открыты:

- а) в разрезе подразделений;
- б) в разрезе видов доходов (в идеале – по количеству позиций в тарифах банка для раздельного отражения соответствующих поступлений).

В минимальной конфигурации это могут быть счета в разрезе эмиссия/ кэш⁹/экв айринг.

Счета расходов должны быть также открыты в разрезе видов операционных расходов – в идеале по числу тарифных позиций, предусмотренных договором с процессинговой компанией и/или платежной системой.

Счета по учету положительной/отрицательной курсовой разницы, возникающей за счет конверсии валюты счетов в валюту расчетов по возмещению, можно открыть по одному для обслуживания всей программы.

Транзитные счета необходимо открыть:

- а) под каждый пункт выдачи наличных;
- б) под каждую площадку взноса наличными;
- в) под каждый счет по учету внешних расчетов;
- г) под каждый счет по учету межфилиальных расчетов.

Разработанный план счетов необходимо непрерывно обновлять. В заключение следует отметить, что для эффективной работы с данными в эксплуатационном режиме все перечисленные мероприятия должны быть проведены на постановочном этапе, то есть на стадии организации бизнеса. В дальнейшем вносить исправления будет значительно сложнее.

Так как даже в бизнесе среднего размера (по отечественным меркам) ежедневно база операций пополняется тысячами транзакций и десятками записей об открываемых счетах/картах, анализ такого объема данных вручную практически нереален. Чтобы автоматизировать процесс получения и подготовки аналитических данных, используют несколько способов или их комбинацию. Многое в конечном итоге зависит от гибкости банковской системы (оболочки), обеспечивающей работу с карточной базой, а точнее – от гибкости и настраиваемости подсистемы отчетов.

Во-первых, можно использовать встроенные в подсистему отчеты, но, к сожалению, толковых встроенных отчетов, пригодных в оригинальном виде для целей экономического анализа, довольно мало, и, скорее всего, придется заказывать их поставщику программного обеспечения в качестве доработки. Доработка, как правило, занимает много времени, и поставщик часто связан необходимостью поддержки унификации ПО. На практике это означает, что нельзя осуществлять гибкий оперативный анализ, но есть возможность периодически получать аналитические данные.

Во-вторых, можно использовать внешние системы, предназначенные для формирования отчетов. В качестве примера можно привести одно из самых распространенных средств – пакет Crystal Reports, поставляемый компанией Seagate. Приобретя подобный пакет и обучив в тече-

⁹ От англ. *cash* – обналичивание.

ние нескольких дней специалиста из числа IT-сотрудников или сотрудников карточного подразделения, можно вопрос анализа решить раз и навсегда. При этом попутно – и вопросы маркетингового анализа, формирования отчетности для контролирующих органов и некоторые задачи бухгалтерского учета.

На данном этапе анализа можно получить, например, ответы на следующие вопросы:

- Сколько картсчетов пополнялось на сумму свыше 1000 долл. за последний месяц?
- Каков доход от выдачи наличных за последний квартал через кассы филиала (филиалов)?
- Каков среднедневной совокупный оборот супермаркетов, находящихся на эквайринговом обслуживании в банке, за последний квартал?
- Какова средняя сумма банкоматной транзакции картодержателя, работающего в организации?

Ответы на подобные вопросы бывают часто необходимы для принятия оперативных решений, например в процессе проведения коммерческих переговоров.

Однако подготовленной таким образом и прошедшей первичную группировку информации зачастую бывает недостаточно для поставленных задач. Например, чтобы оценить, насколько прибыльной была работа картподразделения за истекший месяц, необходимо построить интегрированную экономическую модель.

Построение экономической модели

Экономическая модель – исчисляемая структура, позволяющая оценивать конечную экономическую эффективность тех или иных бизнес-решений. Экономическая модель должна содержать как минимум несколько изменяемых параметров для оценки влияния этих изменений на конечный результат и для возможности подбора их оптимальных значений.

Модель можно реализовать с помощью программы Excel в виде Excel-файла, где есть ячейки с первичной (вносимой вручную) информацией и зависимые, исчисляемые, ячейки. Excel является профессиональным средством финансового анализа и позволяет работать с импортируемыми текстовыми файлами, получающимися на выходе из системы формирования отчетов. Здесь же можно добавлять информацию об остатках на балансовых счетах, полученную из системы поддержки операционного дня банка.

В картбизнесе наиболее распространены два вида экономических моделей: балансовая и инвестиционная.

Балансовая (или бюджетная) модель применяется в основном для оценки результативности прошедших периодов и планирования будущих (как для бизнеса в целом, так и для отдельных видов операций или бизнес-площадок). Простейшие примеры приведены в табл. 1 и 2 (цифры условные).

Разумеется, каждый бизнес строит свои модели, и однозначных рецептов здесь быть не может. В дальнейшем указанные модели будут использоваться и интерпретироваться для оценок эффективности.

Таблица 1

Модель планируемого бюджета картподразделения

Доход (тыс. р.)			Расход (тыс. р.)		
	вид	сумма		вид	сумма
1.1	Выпуск/перевыпуск карт	50	2.1	Процессыговые расходы	18
1.2	Комиссия за выдачу наличных	12	2.2	Комиссия платежной системы удержанная (Interchange)	7
1.3	Положительная курсовая разница	3	2.3	Процентные расходы	3
1.4	Комиссия платежной системы полуженная (Interchange)	15	2.4	Аренда	10
1.5	Доход от размещения ресурсов	8	2.5	Амортизация	1
1.6	Кредитный доход	1	2.6	Связь	5
			2.7	Зарплата	22
			2.8	Сервисные платени поставщикам	13
			2.9	Административные расходы	2
	Итого	89		Итого	85
	Прибыль (убыток)	4			

Таблица 2

Модель квартального бюджета картподразделения

Вид	Январь	Февраль	Март
1	2	3	4
Объемные показатели			
Количество эмитированных карт	7200	7400	7700
Привлечение ресурсов	2500	3000	3500
Размещение (отвлечение) ресурсов	300	350	400
Высший доход (расход)	11	14	16
Доход по привлеченным средствам	12	15	18
Расходы по отвлеченным средствам	1	2	1
Балансовые доходы	12	15	18
Конверсионные операции	1	2	2
Кассовое обслуживание (cash advance)	3	4	5
Расчетное обслуживание (операционный доход)	8	9	11
Балансовые расходы	2	2	3
Конверсионные операции	1	1	1
Налоги с оборота	1	1	2
Чистый доход	21	27	31
Содержание картоподразделения	28	34	22
Расходы по смете затрат	21	27	15
Приобретение ПО и техники	11	17	5

Арендные платежи	4	4	4
Затраты на процессинг	5	5	5
Командировочные	1	1	1
Оплата труда	7	7	7
Финансовый результат	-7	-8	9

Таблица 3
Инвестиционная модель развития картоподразделения (упрощенно)

Вид	Инвестиции	06.1999-06.2000	06.2000-06.2001	06.2001-06.2002
Доходы, у. е.				
Операционный доход картопрограммы		58925	20598	27893
Процентный доход картопрограммы		4001	11163	15980
Прочие (генерализационные) доходы		150	315	410
Итого доходов		10076	32076	44283
Расходы, у. е.				
Первоначальные инвестиции на организацию бизнеса	36000			
Затраты на процессинг		1600	1800	2100
Амортизация		1200	1200	1200
Аренда		3500	3500	3500
Зарплата		7200	7600	8100
Связь		1500	1500	1500
Прочие расходы		451	520	573
Итого расходов	36000	15451	16120	16973
Маржа по денежному потоку	-36000	-5375	15956	27310
Норма внутренней доходности = 11,73%				

ДОХОДЫ И РАСХОДЫ КАРТОЧНОГО ЦЕНТРА ПРИБЫЛИ

Управление доходами и расходами

В карточном профит-центре, как и в любом бизнесе, одним из основных является вопрос управления доходностью.

$$\text{Доходность} = (\text{доход} - \text{издержки}) \times 100 \% / \text{издержки}.$$

Как видно из математического представления, управлять необходимо доходами и издержками, возникающими в связи с деятельностью картподразделения. Под управлением понимается, во-первых, постоянный и непрерывный контроль над денежным потоком, составляющим доходы и расходы, во-вторых, обязательная оценка принимаемых бизнес-решений с точки зрения их влияния на величину потока доходов и расходов. При этом под бизнес-решениями понимается более широкий круг вопросов, чем договоренности с потенциальными клиентами. В этот круг входят и кадровые, и технологические, и организационные меры, меры по перераспределению ресурсов между направлениями деятельности, изменение договоренностей с партнерами, наконец, тарифная политика. Более точно, управление доходами означает комплекс любых мер, влияющих на оборот и/или тариф по операциям в доходной части, а также на величину операционных издержек, приходящихся на единицу реализуемой услуги, и на долю административных издержек, приходящуюся на тот или иной вид услуг.

Отметим еще один момент. Существует два подхода к учету доходов и расходов: кассовый метод и метод начислений. Первый означает, что доходы и расходы учитываются по факту оплаты оказанной банком услуги, второй – по факту оказания банком услуги или по мере списания на расходы тех или иных ресурсов. Сейчас большинство (если не все) отечественных банков и картбизнесов используют именно первый, кассовый, метод. Второй метод считается более верным в системах IAS (International Accounting Standards) и GAAP (Generally Accepted Accounting Principles). При использовании международных стандартов может случиться, что фактически оказанная, но не оплаченная услуга будет отнесена на финансовый результат. Чтобы избежать подобных казусов, далее будем придерживаться кассового метода оценки результативности.

Доходы, цены, тарифы

Прежде чем начать детальный анализ доходов по видам деятельности и отдельным статьям, представляется целесообразным привести несколько общих важных соображений.

Как известно, доходы в карточном бизнесе делятся на две различные категории: операционные доходы и доходы, связанные с привлечением и использованием денежных ресурсов, размещенных клиентами на различных счетах. На более развитых рынках объем вложенных в картбизнес ресурсов больше объема привлечения, так как картпрограммы состоят в основном из кредитных карт. Более того, ресурсные доходы составляют очень часто более половины всех доходов картпрограмм. На отечественном, «дебетном» рынке ситуация прямо противоположная: «привлеченка» доминирует. Ресурсные вопросы будут подробно рассмотрены ниже, но на этом этапе подчеркнем, что ценность операционных доходов, вообще говоря, более высокая, чем процентных. Операционный доход – это непосредственная продажа услуг без процентных рисков. Процентный же доход – это всегда кредитный риск, а если говорить об отечественной ситуации, то привлечение ресурсов для банка еще отнюдь не означает заработок. Работа с ресурсами может при определенных условиях обернуться и потерями. В современной зарубежной практике идеальным соотношением считается 50/50 – распределение между процентным и операционным (неторговым) доходами. В российской (да и зарубежной) практике доля операционного дохода всегда ниже и составляет в лучшем случае 30 %. Остальные 70 % приходятся на так называемый вмененный доход от использования привлеченных ресурсов. Многие российские банки, к сожалению, по различным соображениям включаются в гонку за ресурсами и в этих целях подчас опускают тарифы по операциям до уровня ниже себестоимости. Такой подход представляется неоправданным и крайне вредным даже без оглядки на зарубежный опыт. Поясним почему.

Взаимосвязь между уровнем цен (ставок) на основные тарифные позиции и формированием конкурентного преимущества эмитента (эквайера) крайне слаба. Отечественная практика (теперь уже многолетняя) показывает, что снижение цен в целях «захвата рынка», а тем более демпинг, не приводит к желаемым результатам. То есть указанными методами невозможно отстроить доходную карточную программу. Соображения насчет возможности повышения тарифов после того, как клиенты «втянутся» в услугу, абсолютно несостоятельны. Такие методы конкуренции на самом деле приводят к общему снижению доходности рынка и, следовательно, к снижению рентабельности картподразделений. Конкурентных преимуществ за счет низких цен не создается, иначе говоря, конкуренция на отечественном карточном рынке не имеет ценовой основы. Но, к сожалению, последователей «Российского кредита» и «СБС-Агро» в этом смысле хватает. Если уж говорить о реальных конкурентных преимуществах, то таковыми являются: в розничном сегменте – степень «раскрученности» банковского бренда, а в корпоративном сегменте – степень доверия клиента к менеджменту банка. Достойная цена за качественную услугу – этот принцип (почти лозунг) реально применим к картбизнесу.

Остановимся еще на одном соображении. Карточные услуги в разных своих видах можно условно разделить на две категории: массовые и штучные, индивидуальные. К первым можно отнести эмиссионные услуги (кроме зарплатных проектов) и услуги по выдаче наличных. К услугам штучным – зарплатные проекты и эквайринг. В отношении услуг массовых целесообразно иметь единые тарифы (быть может, с региональными поправками), утвержденные по банку в целом, и бизнес следует строить на их применении. Другое дело – штучные услуги. Корпоративные услуги всегда связаны с переговорами и индивидуальным подбором ценовых параметров, причем чем сложнее услуга, тем больше сил и времени уходит на обсуждение цены. Для крупного зарплатного проекта этот период может растянуться на год и более. При этом следует иметь в виду, что де-юре банк обязан иметь утвержденные тарифы на все предостав-

ляемые услуги, а ценовые отклонения должны быть обоснованы спецификой того или иного проекта.

И последнее: при ведении любой картпрограммы необходимо контролировать степень диверсификации доходов. Есть как минимум две важнейшие оси диверсификации. Первая – диверсификация по видам доходов. То есть в общем объеме доходов доли, приходящиеся, например, на эквайринг и эмиссию, в идеале должны быть равны (если банк проводит комбинированную стратегию). Если стратегия банка связана только с эмиссионными операциями, то должна соблюдаться пропорция между, например, исчисленными по валу доходами, получаемыми от зарплатных карт и карт, выпущенных банком для физических лиц. Поддержание пропорции зависит от постановки приоритетов и перераспределения ресурсов внутри подразделения. Вторая ось – региональная диверсификация. Многофилиальный банк не должен мириться с концентрацией карточной программы в головном офисе (а на практике часто складывается именно такая ситуация). Перекос в этом вопросе означает слабую работу менеджмента картподразделения на местах, в отделениях и региональных филиалах. По сути степень диверсификации – это критерий устойчивости и выживаемости бизнеса в неблагоприятных условиях в самом широком смысле слова. Принцип диверсификации можно применять и в других вопросах – например, диверсификация относительно платежных систем, поставщиков оборудования и т. д. Желательно также поддерживать равномерное распределение дохода по картсчетам (мечантам), но это слабо управляемый процесс.

Итак, приступим к анализу потока доходов по видам операций.

Характеристика доходов по видам

Эмиссия

Эмиссия карт – наиболее распространенная бизнес-стратегия в России, да, пожалуй, и в мире. Основная экономическая причина, лежащая в основе такого распределения, – более низкий инвестиционный порог вхождения на эмиссионный рынок по сравнению, например, с эквайрингом. К тому же политика платежных систем всегда поощряет эмиссионную деятельность банков и ограничивает эквайринговую. В отношении доходности эмиссионных операций мнение за последние десять лет неоднократно менялось, да и сейчас многие придерживаются противоположных точек зрения: одни считают, что эмиссионные операции менее выгодны по сравнению с эквайринговыми, другие – наоборот. Представляется, что спор не имеет объективной почвы: все зависит от конкретных условий хозяйствования – при этом перспектива, думается, все же за эмиссионными операциями.

Важная качественная сторона эмиссионного рынка – вопрос брендинга. Эмиссионные программы, основанные на разных брендах, существенно различаются экономически. Выделим три экономически обособленные класса брендов: локальные, массовые международные (Visa, MasterCard), эксклюзивные международные (AmEx, Diners Club). Бренды перечислены в порядке возрастания доходности на каждую эмитированную карту. Однако не следует полагать, что, занимаясь, например, картами AmEx, банк сможет достичь высочайшего валового уровня доходов. Рынок эксклюзивных карт очень узок. Локальные карты практически не имеют расчетной ценности за пределами сферы влияния эмитирующих банков или, в лучшем случае, национальной системы и применяются в основном для зарплатных проектов.

Наиболее экономически интересен эмиссионный рынок массовых международных карт, тем более что на основе массовых брендов можно реализовать и зарплатные проекты. Разница между Visa и MasterCard с функционально-платежной точки зрения практически отсутствует, но по некоторым маркетинговым соображениям, на которых здесь останавливаться не будем, эмиссия Visa приносит больший валовой доход (разница составляет до 20 %). Это соображение отнюдь не означает, что надо непременно заниматься Visa – мы ведь еще не оценивали издержек!

Далее рассмотрим именно сегмент международных массовых карт, как наиболее перспективный в целом по рынку.

Помимо брендинга для правильного управления эмиссионными доходами необходимо предварительно разобраться, какие финансовые задачи клиента решает эмитированная карта. Ответ неоднозначен. Карта представляет собой агрегированный финансовый инструмент, собравший практически все основные компоненты традиционных розничных финансовых услуг:

- расчетные услуги;
- сберегательные услуги;
- валютнообменные услуги;
- кредитные услуги.

Плюс к этому карта предоставляет информационный сервис. Под этим углом зрения и будем оценивать виды доходов, возникающих в эмиссионном бизнесе.

Эмиссия карт условно делится на два различных по финансовому режиму сегмента – сегмент зарплатной эмиссии и сегмент розничной эмиссии. Зарплатные проекты мы рассмотрим ниже отдельно, так как экономика услуги изначально не связана с мотивацией картодер-

жателя и дальнейшие рассуждения о возникающих доходах не применимы. Кредитные карты, ввиду относительной редкости на российском рынке, также будем рассматривать отдельно.

Занимаясь локализацией эмиссионных доходов, следует указать и на валютную составляющую. Счета, ведущиеся в рублях, используются прежде всего в расчетном режиме, тогда как с валютными счетами связан так называемый фактор депозитного прилипания и карта нередко исполняет роль сберегательного инструмента. Кроме того, рублевые счета на 99 % связаны с зарплатными проектами, а валютные счета, безусловно, доминируют в розничном секторе и часто используются в зарплатном. В табл. 1, отражающей типичный тарифный план банка по картам, обычно добавляются графы рублевых тарифов, получающиеся умножением ставок валютных тарифов по выпуску карт на цифру, округленно отражающую текущий валютный курс. Устанавливаются ставки по овердрафту исходя из рынка рублевых кредитов, ставки оборотных комиссий не меняются. Мы эти графы для экономии места опустили. Тарифы являются важнейшим инструментом управления доходами розничной эмиссии.

Таблица 4

Тарифы на приобретение и использование банковских карт

Наименование		Visa Electron Cirrus/Maestro	Visa Classic Euros. Standard	Visa Gold Euros. Gold
Условия открытия карты	Первоначальный взнос	не установлен	не установлен	не установлен
	Страховой депозит	не установлен	не установлен	не установлен
	Оформление и годовое обслуживание	10 долл.	20 долл.	100 долл.
Продление срока действия карты		10 долл.	20 долл.	100 долл.
Оформление и годовое обслуживание дополнительной карты		10 долл.	20 долл.	100 долл.
Переоформление карты в случае утраты		10 долл.	20 долл.	100 долл.
Плата за операции по оплате товаров и услуг		0%	0%	0%
Плата за оформление операций по получению наличных	В отделениях и банкоматах банка	Валюта наличных рубли	0,1%	
		Валюта наличных долларов	0,5%	
	Другие банки (без учета комиссии банков, выдающих наличные)	1% (мин. 3 долл.)		
Конверсия		по курсу банка		
Штраф за овердрафт		40 % годовых		
Штраф за проведение блокировки счета в случае утраты карты		15 долл.		
Предоставление копии платежного документа		5 долл.		
Начисление процентов на остатки по счету		1 % годовых		

В отношении видов карт можно сказать следующее. Карты типа Electron или Cirrus/Maestro в розничном сегменте играют малозначимую роль и используются разве что для единовременной трансграничной перевозки крупных денежных сумм. Карты типа Business также работают слабо по причине чрезмерной зарегулированности со стороны центрального банка. Основными источниками дохода являются карты Classic/Standart и Gold, выпускаемые для физических лиц.

Карточная розница – сезонный бизнес. Розничные карты в огромном числе случаев используются в так называемом режиме T&E¹⁰. Они открываются, наполняются деньгами и производят транзакции в связи с сезоном отпусков, каникулами и праздничными периодами. Есть три наиболее важных сезона:

- 1) под новогодние праздники (с середины ноября);
- 2) под сезон летних отпусков (с середины мая до конца июня);
- 3) под майские праздники (апрель).

Для правильного представления динамики операций также обратим внимание читателей на то, что интенсивность наполнения карт увеличивается ближе к уик-энду, а транзакций – по

¹⁰ Travel&Entertainment (сокращенно T&E) – «Путешествия и развлечения».

выходным дням. С Т&Е-фактором связан комбинированный показатель оборота – отношение объема операций снятия наличных к безналичным операциям. Чем меньше операций обналичивания и больше безналичных, тем выгоднее банку вести операции. К такой логике подталкивает тарификация межбанковских комиссий платежных систем (*interchange fees*).

Перейдем к позиционному (согласно тарифному плану, отраженному в табл. 1) анализу эмиссионных доходов. При этом основные моменты, связанные с ресурсной частью, мы рассмотрим ниже и отдельно, а сейчас сконцентрируемся на операционных доходах.

Первоначальный взнос

Первоначальный взнос относится к одному из отмирающих ресурсных карточных тарифов. Смысл установки минимальной границы для взноса двоякий: с одной стороны, это средство для привлечения денежных средств, а с другой – средство отсекающих клиентов, не являющихся, по мнению банка, достаточно платежеспособными, чтобы претендовать на карту того или иного вида. В начале 1990-х годов размер первоначального взноса достигал 10000 долл. Сейчас банки, сохранившие в тарифе первоначальный взнос, требуют в среднем 2000–2500 долл. в качестве первоначального взноса на карту Gold и около 500 долл. в качестве первоначального взноса на карту типа Classic. По электронным картам первоначальный взнос обычно отсутствует.

Указанные соображения представляются весьма спорными с точки зрения реального опыта клиентской работы с картодержателями. И без указанного ограничения «золотые» клиенты вносят хорошие суммы. А как, например, поступить с клиентом, желающим внести не 2000 долл., а 1900 долл. на золотую карту? Или 1500 долл.? Формальный отказ нанесет и финансовый ущерб, и ущерб репутации бизнеса. Кроме того, клиент, внесший именно 2000 долл., может после активизации лимита тут же снять их наличными.

Более верная тактика, позволяющая достичь обеих целей, – неформально оценивать платежеспособность клиента на этапе принятия решения о выпуске карты. В качестве критерия как раз можно принять указанные суммы, если они являются ежемесячным доходом, приходящимся на каждого члена семьи заявителя.

Страховой депозит/неснижаемый остаток

Это еще один рудиментный ресурсный тариф. В начале 1990-х годов ставка депозита доходила до 5000 долл. по картам типа Gold. Сейчас редко где можно встретить ставку в 500 долл. Соображения, лежавшие в основе установления тарифа, были также двоякие: с одной стороны, депозит был призван покрыть овердрафтные риски, а с другой – позволить увеличить объем привлеченных средств, да к тому же и более «длинных» по сравнению с остатками на картсчетах.

Время рассудило по-своему. Во-первых, сначала менеджмент картпод-разделений, а сейчас и все более широкие круги клиентов обнаружили, что даже огромные депозиты не спасают от умышленно допущенных (тем более злонамеренно допущенных) овердрафтов. Об овердрафтах, сделанных профессиональными мошенниками, и говорить нечего: «профессионально» устроенный овердрафт редко бывает меньше 20 000 долл. Разумеется, депозитом дело не поправишь, и его наличие в тарифах все сложнее объяснять потенциальным клиентам. Во-вторых, овердрафт, допущенный случайно, не умышленно, да и просто возникший по техническим причинам (например, за счет курсового скачка) не представляет большого риска: он будет погашен клиентом, да еще и с уплатой процента по овердрафту. Указанный процесс в понимании существа овердрафтных рисков приведет, как представляется, в ближайшем буду-

щем к исчезновению этого тарифа. Помимо рискованной составляющей, в пользу такого развития событий говорит и резко негативное отношение клиентов к этому тарифу.

В отношении депозита/неснижаемого остатка можно еще добавить следующее. Если тариф назван «депозитом», то это выдвигает определенные требования по ведению бухгалтерского учета: размещенные средства должны учитываться на отдельном лицевом счете с другой балансовой частью. А это означает, что система автоматизированного ведения счетов должна поддерживать число объектов, в два раза превышающее количество клиентов. Это может вызвать дополнительные затраты. Неснижаемый остаток означает просто технологическую блокировку определенной суммы на картсчете клиента. При этом срочность, «долгота» денег, размещенных на депозите/заблокированных в качестве неснижаемого остатка, оказывается равной «до востребования». Дело тут вот в чем. К более высокой срочности могут быть отнесены только те средства, которые размещены клиентом на определенный срок в виде вклада, и срок должен быть зафиксирован в договоре вклада. Карточный же депозит может быть «распакован» в любой день – потому, что овердрафт может также возникнуть в любой день, даже без ведома клиента, да и клиент не дает никаких обязательств по срочности вклада. Конечно, де-факто использование депозитных средств происходит гораздо реже, чем остатка по картсчету, но для устойчивости банка необходимо неукоснительно соблюдать все требования ликвидности, в том числе баланс привлеченных/размещенных средств по категориям срочности. Если использовать карточные депозиты для долгосрочных активных операций, резко вырастает вероятность перекоса в текущей ликвидности. Для банка в целом это вряд ли серьезная угроза – карточные депозиты составляют ничтожную часть пассивов, а для картбизнеса это не лучшая ситуация.

Плата за оформление и годовое обслуживание, продление срока действия карты

Этот тариф является основной и самой важной статьёй операционного дохода. Собственно этот тариф отражает продажу услуги как таковой. Указанные в табл. 1 ставки являются нормальными рыночными ставками по состоянию на начало 2002 г. Разброс цен на оформление и годовое обслуживание карты типа Classic в различных банках может составлять от -50 % до +100 %. Карты типа Gold имеют более стабильные цены, и разброс составляет от -30 % до +50 %. Карты типа Business (тарифы на которые мы опустили) тарифицируются в промежутке Classic – Gold. Тариф на электронные карты устанавливается примерно на уровне себестоимости, может быть, на 1 – 2 долл. дороже.

Иногда стоимость первого года пользования картой тарифицируется на 25–100 % дороже стоимости пользования в последующие годы. В тарифах это обстоятельство отражается разделением тарифа на «оформление» и «годовое обслуживание» либо отдельно указывается стоимость обслуживания за первый и последующие годы. Такой подход, будучи реализованным, действительно приведет к некоторому увеличению дохода, но при этом, как показывает практика, вызывает у клиентов стойкое ощущение, что их обобрали. Плюс к этому некоторые из клиентов могут отложить или совсем отказаться от намерения приобрести карту. В долгосрочной перспективе (а картбизнес по своей природе долгосрочен) все же более ценным представляется доверие клиента банку, нежели сиюминутное 5–10-процентное увеличение дохода по валу.

Противоположный подход заключается в отмене платы за оформление и годовое обслуживание (касается карт Classic и Gold, в отношении прочих подход не имеет смысла). Такая тактика связана с какими-либо маркетинговыми мероприятиями и кампаниями. Первый пример: предсезонная распродажа, когда карта оформляется бесплатно для лиц, подавших заявление в мае. Второй – презентационная кампания, когда карта оформляется и впоследствии вру-

чается в виде подарка (например, руководителям всех корпоративных клиентов банка). Такие наскоки на рынок не лишены смысла, но перед принятием решения следует четко оценить, каков может быть экономический эффект.

В первом примере текущий валовой доход не только не увеличится, но существенно уменьшится, так как в мае постараются приобрести карты все, кто и так планировал это сделать, а также те, кто, возможно, «дозрел» бы в июне и июле. Некоторый рост будет наблюдаться в отношении привлеченных средств и, вероятно, в отношении транзакционных доходов, получаемых в последующих периодах. На прирост в доходах за выпуск карт можно рассчитывать только на следующий год при перевыпуске, и этот прирост в лучшем случае составит 5–7%.

Во втором примере количество карт, которые заработают после их вручения (адаптационный период – от 1 до 6 месяцев), почти наверняка не превысит 25 % от всех выпущенных карт. Полноценные доходы от таких картсчетов будут получены только на второй год, а до этого времени еще около 40 % держателей отсеются.

Переменные же издержки по некоторым статьям в обоих примерах вырастут пропорционально количеству карт и сразу. Так что рекомендуется оценивать такие шаги весьма тщательно. С другой стороны, помимо голого счетоводства есть и другие соображения, которые могут оказаться для бизнеса гораздо важнее с точки зрения перспектив.

Приведем еще одну характерную ситуацию. Один владелец ресторана, где умеренный ужин на двоих обходится под 150 долл., добившись личной встречи с руководителем карточного управления банка, повел речь о 50-процентной скидке на выпуск золотой карты. Интересно, как бы отреагировал уважаемый ресторатор, если бы его клиент, отужинав, также бы потребовал 50-процентную скидку от цен, указанных в меню? Ответ очевиден. Аналогия вполне оправдана – обе услуги носят массовый тарифный характер и торгу в розницу не подлежат. Другое дело опт – здесь скидки уместны. Это, например, касается разного рода агентов, которым можно отдавать до 50 % тарифа «за оформление» карт типа Gold и до 100 % по картам Classic. Но при этом агентская схема должна быть отрегулирована таким образом, чтобы была уверенность: агент приводит работающие счета. А торговля с клиентом по розничному тарифу – пусть читатель простит, это *mauvais ton*¹¹. Если вы сами не будете ценить свои тарифы и свои услуги, кто их будет тогда ценить и относиться к ним серьезно?

В отношении процедуры продления карты (физически это означает выдачу клиенту нового пластика) можно обратить внимание на следующее. Для контроля и управления потоком доходов необходимо предусмотреть в правилах или условиях договора, чтобы инициатива по списанию тарифа за «перевыпуск» оставалась за банком, равно как и принятие самого решения о перевыпуске. Единственным критерием здесь должно стать наличие соответствующей суммы на картсчете. Оставив инициативу за клиентом, банк будет перевыпускать в лучшем случае 10 % карт, а в первом случае – не менее 70 %. При этом банк руководствуется прежде всего интересами держателей карт, активно их использующих и не имеющих времени заранее приезжать в банк для оформления заявлений на продление срока действия карты.

В заключение остается сказать, что основным инструментом увеличения этого вида доходов является умение, если угодно – искусство продавать. Кадровый состав службы продаж, качество маркетинга – вот основные факторы успеха.

Оформление и годовое обслуживание дополнительной карты

Дополнительная карта является дополнительной услугой, и по идее тариф на ее выпуск должен быть ниже тарифа на выпуск основной карты. Некоторые банки руководствуются именно такой логикой. Это не совсем правильно. Клиентская психология устроена так, что

¹¹ *Mauvais ton* – дурной тон.

дополнительная карта не воспринимается как некая менее значимая услуга: пластик-то выдается такой же! В этой связи можно смело устанавливать тариф на уровне основной карты – ущерба для продаж почти наверняка не произойдет. В заключение можно сказать, что дополнительные карты выпускаются достаточно часто: каждая пятая розничная карта имеет дополнительные, иногда даже не одну.

Переоформление карты в случае утраты, штраф за утерю

Под утратой фактически понимаются две неприятные ситуации – утеря либо кража. Оба случая чаще всего сопровождаются такой же «утратой» кошелька и документов. С кражей ситуация имеет место в 99 % случаев. Очень часто, более чем в 60 % случаев, это происходит во время заграничных поездок. Утрата карты клиентом подвергает риску утраты деньги – прежде всего самого клиента, а во вторую очередь – банка. При этом клиент стремится как можно быстрее восстановить карту и часто просит выслать ее по месту своего пребывания. Вообще розничные потребители карточных услуг очень редко бывают небрежны с картой, другое дело, что представления о мерах по обеспечению безопасности собственного кошелька у всех различные, да и ситуации встречаются слабопредсказуемые. Халатное отношение к карте скорее характерно для участников зарплатных проектов, но эту ситуацию мы рассмотрим отдельно.

По всем изложенным выше причинам дополнительно наказывать клиента по меньшей мере неуместно. Достаточно, что клиент понесет расходы (а банк получит доходы!) по выпуску новой карты. Кроме того, клиент оплатит блокировку и, возможно, стоимость включения карты в стоп-лист. Оптимально тариф по перевыпуску карты в такой ситуации должен быть равен оригинальному тарифу за выпуск.

Операции покупок

Операции безналичной оплаты совершенных картодержателем покупок являются основным транзакционным доходом банка от розничных карт. Собственно, для таких операций и предназначается карта. С тарифом на эти операции, однако, дело обстоит не так просто. Дело в том, что в рамках обеих рассматриваемых платежных систем, да и не только, предусмотрены межбанковские комиссии в пользу эмитента, исчисляемые с оборота по торговым операциям, совершенным держателями эмитированных карт (тот самый *interchange fee*). Размер этих комиссий зависит от некоторых дополнительных параметров, например степени географической разделенности эмитента и эквайрера в смысле географического деления на регионы, предусмотренного платежными системами. В любом случае эмитент получает не менее 0,5 % от оборота, а по некоторым операциям до 1,25 %. Чтобы понять изначальный финансовый смысл рассматриваемой комиссии, необходимо напомнить, что практически все зарубежные карты работают в «расчетном» либо «кредитном» режиме с так называемым льготным периодом. Это означает, что накопленные за месяц и оплаченные банком по мере поступления операции списываются со счета клиента один раз в месяц, и за это уплата процентов не предусмотрена! Более того, по кредитным картам дается еще дней 5-10 (*grace period*), за который проценты также не взимаются. Но ресурсы стоят денег, и рассматриваемые межбанковские комиссии как раз призваны компенсировать эмитенту стоимость ресурсов, зависающих в расчетах.

В начале 1990-х годов применялся ненулевой тариф по безналичным операциям, впоследствии он был отменен. В середине 1990-х годов некоторые банки опробовали в качестве меры по поощрению торгового оборота приплату картодержателю за использование карты в торговле. Тариф составлял 0,1–0,2 % с оборота. Но результата не получилось, более того, такой тариф вызывал недоумение клиентов и опять же ощущение, что их где-то очень крепко обидают, если даже приплачивают.

В деле увеличения торгового оборота по картсчетам по валу и его доли в общем обороте наиболее верным оказывается одновременно и самый трудный путь. Единственной действенной мерой является воспитание клиентов путем настойчивой и постоянной пропаганды расчетов картами с использованием рекламных материалов. Вы можете рассчитывать на помощь в этом деле со стороны платежных систем.

Операции выдачи наличных «у нас»¹²

Розничные карты очень редко используются для получения наличных со счета в своем же банке. Если объем таких операций превышает 1 – 2 %, это означает либо неправильный маркетинг, либо неправильную тарификацию операций. Последнее бывает чаще, особенно аккуратно следует обращаться с конверсионными курсами: нельзя допускать ситуации, при которой клиенту выгоднее внести деньги на счет в одной валюте, а получить их в другой через кассу или банкомат, чем совершить конверсионную операцию в банке.

В нашем тарифном примере для получения наличных рублей и валюты применены различные тарифные ставки, что на самом деле не является оптимальным. Хотя наличные доллары и рубли против безналичных имеют разную цену, ставку стоит сделать единой, например, 0,5 или даже 1 %. В силу того, что этот тариф является «вспомогательным» и клиенты совершают указанные операции только по каким-либо выходящим за рамки обычного обстоятельствам, указанные ставки не рассматриваются как высокие и раздражения не вызывают.

¹² *On-us* (англ.) – в деловой терминологии.

Операции выдачи наличных «у них»¹³

Операции получения наличных в других банках достаточно важны для бизнеса. Остановимся на них подробнее.

Вначале подчеркнем, что некоторые клиенты имеют специфический и выгодный для банка взгляд на карту как на инструмент работы с наличными. Возможность решения двух проблем, а именно недекларируемый «вывоз» наличных и минимизация конверсионных потерь, иногда подталкивают клиентов на использование карты исключительно для этих целей. Более того, карты типа Electron иногда используются как одноразовый «транспорт» наличных.

Многие зарубежные банки ограничивают возможность получения наличных по эмитируемым картам. Применяются два способа: технологический лимит по объему или количеству операций, а также заведомо невыгодные тарифы (например 4 – 5 %, особенно за рубежом по операциям «ручной» выдачи наличных в кассах банка). Для отечественного рынка со стороны банков такие ограничения неуместны. А технологические ограничения по сумме операции со стороны банков-эквайреров (особенно АТМ-эквайреров) даже играют на руку отечественному эмитенту, так как вынуждают клиента совершать много операций на небольшие суммы.

Если вернуться к клиентам, не имеющим целью исключительно получение наличных, то операция также крайне важна для получения полноценного сервиса. Наличные требуются всегда и везде, и даже состоятельные клиенты часто оценивают удобства, связанные с картой, по тому, насколько беспрепятственно можно получить наличные в нужном им месте. Еще следует иметь в виду, что подавляющий объем наличных операций совершается в банкоматах (более 95 %), так как они, как правило, работают круглосуточно, не взимают комиссии за выдачу наличных, да и расположены «под рукой».

С внешними операциями по наличным связан второй важнейший вид межбанковских комиссий – *interchange fee*. В этом случае уже банк – эмитент карты, по которой была совершена такая операция, – уплачивает определенную комиссию банку, выдавшему наличные через кассу или банкомат. Экономический смысл данной операции заключается в необходимости компенсировать операционные затраты и уплатить за ресурсы, временно выданные из кассы банка (напомним, что взимание платы за операции АТМ-эквайрерами запрещено правилами платежных систем).

Рассматриваемая комиссия имеет процентную структуру с оговоркой «но не ниже некоторой минимальной ставки». Указанная ставка различна по операциям, совершенным через банкомат (в этом случае она ниже) и по операциям ручной выдачи (выше). В тарифном приложении (см. табл. 1) различия не внесены во избежание лишних вопросов. Экономические потери от такого решения ничтожны.

Конверсионные операции

Конверсионные тарифы не играют для розничного сегмента такой роли, как для зарплатного, но все же вопрос этот важный. На самом деле сумма транзакции за время прохождения транзакцией своего расчетного цикла может быть проконвертирована неоднократно. Схематично такие возможности отражены на рис. 1.

¹³ *Non-on-us* (англ.) – в деловой терминологии.

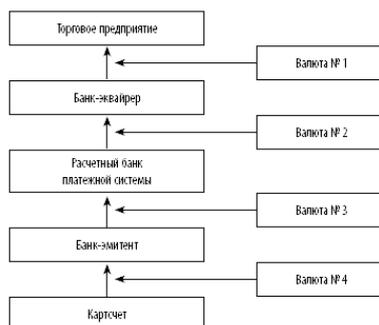


Рис. 1. Возможные конверсионные участки на трассе карточного платежа

При этом даже банк-эмитент не в состоянии оперативно определить условия конверсии, применявшиеся на отрезке трассы платежа от торгового предприятия до расчетного банка. Тем более неразумно по собственной инициативе пускаться в подобные рассуждения с клиентом. Главное, чтобы курс валют был в значительной мере похож на информацию из каких-либо общедоступных источников по валютному рынку (например из системы Reuters – именно этими курсами руководствуются расчетные банки Visa и Europay/MasterCard, а реальные конверсионные курсы отличаются от Reuters максимум на 0,05 %).

Прежде чем рассмотреть степень свободы банка в возможности конверсионного заработка, следует прояснить один немаловажный момент.

До сих пор в некоторых карточных подразделениях путают понятия «конверсия» и «пересчет валют».

Конверсия происходит в случае, если банк по поручению клиента или по собственной инициативе, предусмотренной договором с клиентом, осуществляет на своем балансе продажу одной валюты (валюты карт-счета) за другую (валюта выставления платежного требования) с целью оплаты обязательства клиента по расчетам.

Пересчет валют происходит в момент расчета банком или процессинговым центром суммы, подлежащей списанию с картсчета. Пересчет валют происходит всегда, если валюта счета различается с валютой транзакции. Но конверсии валют в банке-эмитенте при этом может и не быть. Например, если операция совершена в евро, банк-эмитент рассчитывается с расчетным банком по указанной операции в долларах США, а счет клиента также ведется в долларах США.

Чтобы правильно выстроить тактику тарификации и учета, необходимо учитывать указанное выше разделение. Предлагается следующий принцип. По транзакциям, в отношении которых имеет место лишь пересчет валют, ввести комиссионный тариф, например, по ставке 0,3 %. В отношении операций, по которым действительно происходила конверсия, а это в нашей экономической модели будут все рублевые операции, установить конверсионный курс на уровне ЦБ РФ +0,3 % на дату выполнения расчета. При выполнении указанного принципа экономическая картина, отраженная по регистрам бухгалтерского учета, будет достоверной.

Ну а для клиента всю рассмотренную «кухню» стоит оставить за ширмой, прикрывшись стыдливым «по курсу банка». Тем более что и название тарифной позиции не соответствует реальности.

Овердрафт

Овердрафт в рассматриваемом «дебетном» случае, как пишут в большинстве текстовок правил пользования картой, «не допускается». Эта достаточно грозная и одновременно глупая формулировка в сочетании с названием тарифной позиции «Штраф за овердрафт» призвана ограничить желания клиента попользоваться заемными средствами. И ведь действует.

Но овердрафты, как уже было отмечено, могут возникнуть вне зависимости и даже вопреки желаниям как картодержателя, так и банка-эмитента. Поэтому «штраф» на самом деле является попросту повышенной процентной ставкой, имеющей целью уменьшить заинтересованность клиента в возникновении овердрафтной ситуации. С другой стороны, возникновение овердрафта у добросовестного клиента для банка означает только доход, ведь овердрафт будет немедленно погашен с уплатой процентов по прибытии клиента в банк. Однако некоторые банки проявляют настоящую воинственность в деле недопущения клиентами овердрафтов. Такой подход, представляется, лишен дальновидности в направлении перехода к кредитным картам и реализуется без оглядки на реальную платежеспособность клиентов.

В любом случае процентный доход по предоставленным кредитам не является профильным и сколь-нибудь значимым для дебетной программы, поэтому перейдем к другим тарифным позициям.

Штраф за проведение блокировки счета в случае утраты карты

На самом деле заблокировать, аннулировать или еще каким-нибудь образом прекратить существование картсчета невозможно. Можно прекратить проведение операций по счету. Но прекращение операций по картсчету после обращения клиента немедленно ставит вопрос о том, кто будет нести ответственность (т. е. оплачивать операции) после того, как клиент обратился с заявлением об утрате карты? Вариантов, собственно, два: либо клиент, либо банк. Некоторые из этих операций в дальнейшем можно будет опротестовать, но даже в случае успеха это означает дополнительные расходы для банка.

Карта и картсчет – это разные операционные объекты. Во избежание недоразумений с клиентами следует это обстоятельство неустанно разъяснять. Клиенты должны понимать, что за сохранность денежных средств, находящихся на их картсчетах, ответственность прежде всего несут они сами. В этой связи хочется обратить внимание на то, что нередкий рекламно-заявительный лозунг типа «Приобретя карту, Вы застрахованы от потери Ваших денег», мягко говоря, неверен, а более точно – является образцом недобросовестной рекламы.

Деньги можно потерять, даже неукоснительно следуя всем рекомендациям по ограничению действия утраченной карты. Некоторые банки, имеющие крупные программы, берут все указанные риски на себя, начиная с момента первичного обращения клиента об утрате карты. Такую ответственность желательно предварительно просчитывать: штраф за блокировку счета не должен быть ниже суммы общих потерь банка от несанкционированного пользования картой, деленной на количество заявлений на блокировку (разумеется, временной интервал должен совпадать).

При более скромной программе, то есть не позволяющей основываться на статистических принципах, имеет смысл ввести различные тарифные позиции в зависимости от тех мер, которые банк предпринимает по инструкции клиента в отношении карты для предотвращения несанкционированного доступа к счету. Либо это блокировка для авторизуемых платежей (часто это бесплатная процедура), либо внесение карты в стоп-лист. Расходы банка по внесению карты в стоп-лист, разумеется, должны быть возмещены. Зарабатывать или нет на рассматриваемой операции – тут однозначных рекомендаций нет. Нам представляется, что тариф на указанную операцию скорее должен носить просто компенсационный характер.

И последнее. Даже немедленное внесение карты в стоп-лист еще не гарантирует защиту от несанкционированного доступа к счету. Возможность результативного протеста возникает по операциям, совершенным только через определенный промежуток времени после появления карты в стоп-листе (например, не раньше чем через 8 дней), что регулируется правилами платежных систем.

Предоставление копии платежного документа

Копии платежных поручений требуются только состоятельным и одновременно забывчивым клиентам, готовым компенсировать расходы банка по проведению данной процедуры¹⁴. Копия чека/слипа с названием места расчета попросту послужит доказательством того, что клиент все-таки в означенном месте был и платил. Очень часто такие запросы делаются в отношении оплаты счета в ресторане.

Если все-таки клиент действительно не совершал операции и она, по его утверждению, не была санкционирована, то клиента и банк ждет достаточно длинное разбирательство, результаты которого могут быть самыми разнообразными. Мы не будем вдаваться в подробности протестных (*charge back*) процедур, скажем лишь, что по результатам могут быть два варианта: либо стоимость всей процедуры ложится на банк, либо ее удается «раскидать» на клиента и третьих участников протестного дела.

В любом случае тариф не является доходным и призван лишь ограничить количество немотивированных претензий к банку.

Начисление процентов на остатки по счету

Этот тариф целиком и полностью связан с управлением ресурсами, и мы рассмотрим его в «активно-пассивном» разделе.

Дополнительные услуги

Для достижения маркетинговых целей (например, целей сегментирования) многие банки предоставляют дополнительные услуги своим наиболее состоятельным клиентам. Как правило, речь идет о держателях карт типа Gold. Правильная политика, направленная на максимизацию доходов, состоит из двух принципов:

- услуга должна быть доступна любому клиенту (не только «золотому» держателю), но на различных условиях;
- операционная технология должна быть сконструирована таким образом, чтобы оплата этих услуг проходила отдельным платежом, независимым от платы за оформление и обслуживание карты.

Можно практиковать как «скидочную» тарификацию, так и «наценочную», этот вопрос находится в сфере компетенции маркетологов. В первом случае речь идет о снижении цены на основную карточную услугу, во втором – о наценке за дополнительную услугу.

Перечислим некоторые услуги, за счет которых можно получать дополнительный доход:

- выдача дисконтных карт (например Countdown);
- выдача страхового полиса для путешественников (в некоторых случаях речь идет о страховом пакете, состоящем из нескольких полисов);
- выдача декларативных карт приоритетного доступа (например, в VIP-залы международных аэропортов);
- выдача телекоммуникационных карт (например, обеспечивающих международные телефонные переговоры);
- срочный выпуск карты;
- организация доставки карты клиенту по месту требования (курьером или по почте).

¹⁴ *Copy request* – в английской терминологии.

Суммарную стоимость дополнительных услуг иногда удается довести до цены золотой карты, так что пренебрегать этой статьей дохода не следует.

В завершение раздела, посвященного эмиссионным розничным доходам, приведем две диаграммы, отражающие оценку долей видов доходов в их общем объеме (разумеется, они не являются эталоном).

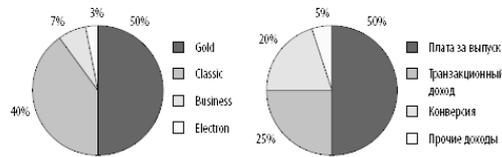


Рис. 2. Оценка долей видов доходов

Экономика эквайринга

Экономика эквайринга торговых предприятий существенно отличается от розничной эмиссии. На это есть много причин, основная из которых заключается в том, что эквайринговое соглашение банка с более-менее продуктивной торгующей организацией почти всегда является индивидуальной бизнес-договоренностью данного конкретного банка с конкретным торговым предприятием. В этой связи тарифы на указанные операции если и устанавливаются, то имеют формальный характер. Слишком многовариантными оказываются хозяйственные условия, да и объем рынка по количеству возможных «работающих» договоров ограничен несколькими тысячами организаций. Отечественный эквайринговый рынок – это рынок не массовый. На современном рынке эквайринговая услуга все теснее связывается с банковским обслуживанием по другим видам операций, хотя в начале 1990-х эквайрингом успешно занимались даже совершенно отстраненные от банковской системы организации.

Международные, да и отечественные платежные системы неоднократно пытались освоить, помимо розничной ниши, нишу оптовой торговли. Примером может быть оплата оптовых партий товара, покупаемых одной организацией у другой. В этом случае номинал по приему карт к оплате устанавливается на складе, принадлежащем одной организации. А вторая организация имеет карту, с помощью которой может произвести безналичную оплату товара. Эти усилия не увенчались серьезными успехами, хотя операции типа B2B¹⁵ имеют некоторую нишу. Основной причиной неуспеха являются высокие операционные расходы, связанные с карточными операциями, и поэтому традиционные формы банковских расчетов оказываются более конкурентоспособными. Все же платежные карты – инструмент обслуживания розничных расчетов.

Кратко остановимся еще на одном, уже историческом, обстоятельстве. До 10 октября 1997 г. расчеты между эквайнером и торговой организацией возможно было вести в валюте (долларах США). Существовал так называемый институт уполномоченных Центральным банком организаций, которые на основании разрешения территориального управления ЦБ РФ получали валютную выручку по операциям с картами. Положением ЦБ РФ от 15 августа 1997 г. № 503 этот порядок был упразднен, что оказало негативное, но, к счастью, кратковременное влияние на обороты. В настоящее время существуют всего несколько организаций (торгующих в зонах Duty Free), для которых возможны расчеты в валюте. Все прочие организации ведут расчеты по операциям с картами исключительно в рублях. Это обстоятельство само по себе практически не влияет на оборот, но в качестве одного из факторов влияет на размер остатков на счетах предприятия в банке-эквайрере.

Эквайринговый бизнес не только генерирует банку операционный доход, «обезличивание» торговой выручки за счет операций по картам вносит зачастую ощутимый вклад в формирование остатков на расчетном счете организации в обслуживающем банке. При экономической оценке этот фактор не стоит упускать из виду. Что греха таить, многие, даже весьма уважаемые, торговцы стараются провести выручку мимо кассы, и в случае с наличными это достаточно просто. С картами выручка обязательно попадает на расчетный счет, и у небольших, профильных мечантов может сложиться ситуация, когда до 90 % поступлений на расчетный счет составляет оборот по картам. Этот вопрос мы далее рассмотрим в разделе, посвященном управлению ресурсами.

Эквайринговые операции, как и эмиссионные, имеют несколько сезонных всплесков активности. Первый сезонный всплеск приходится на начало лета (вторая половина мая – июль), второй всплеск – ноябрь-декабрь. Однако было бы ошибочным полагать, что эквайрин-

¹⁵ *Business-to-business.*

говая сезонность напрямую повторяет сезонность эмиссионную и на нее оказывают влияние те же причины. В розничной эмиссии основным является, как мы уже отмечали, T&E-фактор. Эквайринговые же операции не так просто устроены. Во-первых, в обороте помимо розничных карт циркулирует огромное количество зарплатных. Во-вторых, если условно собрать весь отечественный эквайринговый «пул» предприятий, то картина окажется весьма разнообразная: у предприятий, торгующих разными группами товаров и оказывающих различные услуги, своя сезонность, и общий всплеск является наложением тенденций в сезонности различных групп товаров и услуг. В-третьих, есть еще обширная группа торговых точек, обслуживающих локальные карты, а этот оборот вообще не подвержен сезонности.

Несколько слов стоит сказать об интернет-эквайринге, набирающем в последнее время обороты. Эквайринг интернет-мечантов сопряжен с большим риском и пока не приносит ощутимых доходов. Это утверждение, пожалуй, не касается специализированных эквайреров (например, банк «Платина»), но не следует забывать, что для ведения операций даже по международным картам им приходится создавать своего рода «клуб доверия», связывающий в единую бизнес-систему держателей карт и торговцев. Операционные издержки при этом значительно растут.

Если розничный эмиссионный доход регулируется тарифными, то есть, по сути, аналитическими методами, то успех эквайринга в гораздо большей степени зависит от искусства строить отношения с клиентом. Здесь основное значение имеют опыт и наработанные связи службы продаж (*sales* – в английской терминологии). В этой связи в отношении управления доходностью по эквайринговым операциям можно лишь перечислить влияющие на нее факторы. Хотя решающее значение все же имеет доверие клиента к банку и лично к привлекающему менеджеру. Раскрученность банковского бренда не так сильно влияет на успех.

С точки зрения конкуренции эквайринговый рынок намного более конкурентный, чем эмиссионный. На крупных региональных рынках за каждого доходного мечанта идет настоящая война между эквайрерами. Ценовая конкуренция, в отличие от эмиссии, имеет смысл, и тарифные ставки неуклонно снижаются. Кроме ценового вопроса конкуренция разворачивается в части технологий и качества обслуживания.

Перейдем к рассмотрению факторов, влияющих на доходность.

Характеристика мечанта

В эквайринге, как и в других видах корпоративного обслуживания, решающее влияние на доходность сотрудничества оказывают хозяйственные и финансовые характеристики самого клиента. Очевидно, что чем объемнее бизнес клиента, тем больший торговый оборот попадает в сферу интересов банка-эквайрера. Успех мечанта фактически также предопределяет и успех эквайринговых операций.

Большое значение имеет месторасположение торговой точки. Самые крупные эквайринговые рынки – Москва и Санкт-Петербург, на их долю приходится около 70 % всех эквайринговых операций по международным картам. Около 20 % операций приходится на города-миллионники, остальное – на другие города.

На всех крупных рынках величина оборота связана с расположением торгового предприятия внутри города. Фактором, увеличивающим доходность, является близость к крупным и оживленным транспортным узлам и магистралям (аэропортам, станциям метро, морским портам, центральным улицам). Неплохие результаты демонстрируют предприятия, расположенные в престижных курортных зонах и бизнес-центрах. Особенно интересно такое явление последних трех-четырех лет, как гипермаркеты. Сосредоточенность в одном месте большого количества престижных магазинов, развлекательных заведений и супермаркетов дает цепную реакцию в смысле влияния на размер оборота по картам.

Карта, генерирующая эквайринговый оборот, продолжает являться атрибутом относительно состоятельных людей, при этом немаловажен фактор психологической связи с «западным образом жизни» и вообще с некоторой вальяжностью и элитностью. Если перевести указанные эмоциональные ощущения на язык фактов, подтвержденных многолетними наблюдениями, то окажется, что банку прибыльно обслуживать только те торговые предприятия, целевой аудиторией которых является верхний средний класс и выше (доходы покупателей/потребителей не должны быть ниже примерно 1000 долл. на одного члена семьи в месяц). Разумеется, захаживают покупатели и с более низкими доходами, но ядро оборота они не формируют. Соответствующей является и ценовая ниша продаваемых товаров и предоставляемых услуг (надо отметить, что этот порог имеет тенденцию к снижению).

Определенная пропорция между общим торговым оборотом и оборотом по картам устанавливается практически сразу после начала деятельности торгового предприятия. Для полноценного набора оборотов торговым предприятием с момента начала его деятельности проходит около года, иногда чуть больше. Карточный оборот также растет, но его доля от абсолютного значения не зависит. Этот процент практически полностью определяется ценовой и маркетинговой ориентированностью. Чем более элитными являются маркетинговая аудитория и товарная группа, тем выше оборот по картам.

В заключение перечислим наиболее доходные по видам деятельности торгово-сервисные предприятия. Доходность определяется в основном размером оборота. Отметим, что оборот по разным видам карт и тарифные ставки различны и порядок перечисления не отражает степени доходности:

- международные гостиницы;
- супермаркеты;
- бутики, меховые салоны;
- ювелирные магазины;
- рестораны, клубы;
- продажа авиабилетов;
- электроника и бытовая техника;
- мебельные салоны;

- автосервисы, прокат автомобилей;
- мобильная связь.

Основные условия договора

Многостраничный договор об обслуживании расчетов по картам между банком и торговой организацией на 97 % состоит из описания технологии взаимодействия и техники оформления операций. Экономическим вопросам посвящен обычно единственный раздел под названием «Расчеты». Договором регулируются два основных экономических параметра – дисконтная ставка по возмещению суммы совершенных операций и срок возмещения.

Отечественные мечанты никогда не стремились к заключению соответствующих соглашений с эквайрерами. На западных рынках, платежная культура которых была и остается хорошо адаптированной к чековому обороту, слип, оформляемый по операции с картой, рассматривался в качестве более «технологичного» чека, чем обычный чек, и дисконт (комиссия) банка при зачислении на счет воспринимался как естественный расход. В отечественной практике отпуск товаров (услуг) по картам всегда воспринимался не как средство увеличения торгового оборота, а в лучшем случае как «осознанная необходимость»: операция рассматривается как отпуск товаров (услуг) в кредит, да еще и со скидкой, то есть сумма покупки уменьшается на сумму комиссии банка.

Ставка комиссионных, устанавливаемая банком-эквайером, имеет тенденцию к снижению. Современные значения находятся на уровне 1,9–2,3 %, а когда-то, в начале 1990-х годов, ставка составляла до 7 %. Сроки возмещения также постоянно снижаются. В настоящее время срок «3 банковских дня» является верхним порогом для операций по картам Visa/EC/МС. Для банка-эквайера при возмещении суммы операции существует два подхода. Первый (условно назовем его «безрисковый») состоит в том, что возмещение суммы операции торговому предприятию происходит только после получения соответствующей суммы от эмитента карты (через платежную систему). Второй («кредитный») подход состоит в кредитовании банком эквайрингового оборота собственными средствами, при этом возмещение сумм операций мечантом производится банком до получения соответствующих сумм от платежной системы (эмитента).

При реализации второго подхода банк зарабатывает на сокращении срока возмещения торговому предприятию сумм операций, повышая процент дисконта по договору. Например, сократив срок возмещения на один банковский день и повысив ставку на 0,1 %, банк продает свои ресурсы под $0,1 \% \times 365 = 36,5 \%$ годовых в рублях. С бухгалтерской точки зрения такая операция не оформляется как кредитная, суммы возмещения отражаются на счете требований банка. Тем не менее подходов к трактовке и учету возмещений сумм операций по картам несколько, вплоть до факторинга. В условиях скачков валютного курса сокращение срока возмещения приобретает критическое значение, что особенно проявляется в отношении организаций, торгующих импортными товарами. В этой связи некоторые эквайеры применяют комбинированную тарификацию, в рамках которой организации предлагается самостоятельно выбрать пару «срок – ставка» из предложенной таблицы значений. Еще один вариант комбинированной тарификации заключается во взаимоувязке процента дисконта с размером оборота. В такой системе возможный оборот градуируется на 3 – 4 интервала, каждому из которых соответствует своя ставка по принципу обратной зависимости: чем больше оборот, тем меньше ставка. Полезность применения такой комбинации может проявиться только в том случае, если мечант обладает (либо в перспективе будет обладать) большим количеством торговых площадок, что оговорено в заключаемом соглашении. То есть при определенном успехе на малых оборотах подключаются новые точки на более мягких условиях. Еще раз отметим, что пропорция между карточным и некарточным оборотом в долгосрочной перспективе стабильна (если, разумеется, не меняется бизнес-профиль организации) и от ставки дисконта совершенно не зависит. В качестве грубого оценочного порога карточного оборота, ниже которого сотруд-

ничество с торговцем практически не имеет смысла, можно предложить сумму в 5000 долл. в месяц.

Третий вариант комбинированной тарификации может возникнуть в связи с включением в состав эквайрингового договора расширенного перечня обслуживаемых платежных систем. Локальные карты тарифицируются ниже, карты систем Visa/EC/MC фактически определяют текущие рыночные ставки, а карты Diners Club и AmEx тарифицируются выше и сроки возмещения по ним обычно больше. Здесь следует упомянуть, что AmEx не делегирует возможностей заключения эквайринговых соглашений банкам. В лучшем, эксклюзивном случае банк может взять на себя функции технологического провайдера по терминальному сервису операций по картам AmEx.

Автоматизация операций

Важнейшим фактором, влияющим как на возможность договориться с торговым предприятием, так и на размер карточного оборота в процессе обслуживания, является автоматизация операций. Оформление операций спигово-голосовым методом занимает все меньшую долю в общем объеме операций. Если еще пять лет назад требование торговца об оснащении его POS-терминалом вызывало настороженную и неоднозначную реакцию у эквайрера, то сейчас это стало почти нормой. Банки оснащают торговцев POS-терминалами повсеместно и бесплатно. Был период, в течение которого банки пытались сдать терминалы в аренду торговым предприятиям, но из этого ничего не вышло. Причину мы уже указывали – торговцы никогда не воспринимали эквайринговые услуги как желанный сервис. Терминализация эквайринговых операций – серьезный шаг вперед на пути развития карточного оборота. На современном российском рынке (не говоря уже о западном) практически невозможно себе представить супермаркет, работающий на слипах. Во времена, когда это не вызывало удивления, установка терминала могла дать 100-150-процентный рост оборота за первые две-три недели, то есть качественный скачок доходности. «Слип + голос» и сейчас кое-где применяется, а именно: при подключении предприятий, заведомо не способных выйти на приличные, рентабельные обороты. Терминал все-таки стоит не менее 600 долл.

Первоначальный этап автоматизации эквайрингового бизнеса на отечественном рынке уже пройден. Таким образом, на повестке дня современного отечественного эквайринга стоят следующие технологические вопросы, от решения которых зависят карточный оборот и, в конечном итоге, сама возможность ведения операций.

1. Решение коммуникационных проблем. Оплата коммуникационных решений и оплата услуг связи всегда должна относиться на расходы организации. Однако очень часто, практически в подавляющем числе случаев у торговца нет специалистов, способных квалифицированно предложить телекоммуникационное решение для online-авторизации и его реализовать. Этот участок должен закрыть банк. Предприятия, серьезно берущиеся за указанные проблемы, почти наверняка будут успешными мечантами.

2. Все большее количество торговцев использует интегрированные учетно-кассовые системы на основе компьютерных кассовых терминалов и сетей масштаба всего предприятия. Все современные компьютерные кассы оснащены картридерами, и предприятие желает технологически интегрировать карточные операции в свой бухгалтерский учет. При решении такого рода задач требуется хорошая техническая подготовка персонала и способность решать организационные задачи по оси «торговое предприятие – поставщик системы автоматизации бухгалтерского учета – процессинговый центр».

3. Надвигается эпоха чиповых карт и связанных с ними операционных процедур. И подготовительные мероприятия приходится если не проводить, то как минимум предусматривать уже сегодня. В противном случае можно в перспективе потерять ощутимую часть оборота.

Еще одним фактором поддержания оборота и удержания эквайринговых операций торговца в банке-эквайрере является предоставление качественного клиентского сервиса и дополнительных услуг. Главное в предоставлении клиентского сервиса – это создание у клиента ощущения внимания к его нуждам со стороны банка и участие в решении связанных с текущими операциями проблем. От качества сервиса оборот может зависеть существенно и даже критически. Перечислим некоторые существенные моменты:

- обеспечение расходными материалами (рекламными наклейками, чековой лентой для терминала и т. д.);
- инкассация слипов или обеспечение условий быстрого приема слипов от организации;
- техническая поддержка терминального оборудования и консультации;

- своевременность и точность расчетов по операциям;
- решение проблем с протестуемыми операциями и с операциями, оформленными кассирами предприятия с ошибками (нарушениями).

В качестве дополнительных услуг банк может предоставлять разнообразный информационный сервис, например формирование отчетов по операциям в разрезе торговых площадок, сумм, иных маркетинговых и учетных факторов. Могут быть организованы совместные дисконтные программы и маркетинговые программы повышения лояльности потребителей.

Особой услугой, считающейся дополнительной на отечественном рынке, является предоставление эквайринговых услуг по операциям типа *mail – phone order* (заказ товара/услуги по телефону, почте), или МOTO. Торговцев, специализирующихся на операциях указанного вида, эквайреры предпочитают не обслуживать из-за высокого риска. Но целый слой клиентов, предоставляющих услуги традиционного формата *card present + cardholder present* («есть карта – есть картодержатель»), нуждается и в обслуживании операций типа МOTO (например, гостиницы и турагентства, предоставляющие сервис по бронированию). Также операция формата *card absent* возникает при оформлении платежей, инициированных с мобильного телефона по заранее заключенному договору, периодических списаниях за использование услуг доступа в Интернет и т. п. Для некоторых мечантов такой сервис критичен, и объем операций может составлять до 90 % оборота.

Выдача наличных и АТМ-эквайринг

С экономической точки зрения доходы, получаемые от операций выдачи наличных по картам, являются наиболее простой операцией. Для своих собственных карт операция эквивалентна выдаче наличных со счета, и поэтому практически ни один банк не взимает эквайринговую комиссию по такой операции.

По «чужим» картам речь идет фактически о выдаче кредита в наличной форме на срок, равный сроку возмещения суммы операции платежной системой. При этом процент по кредиту равен ставке комиссионных, исчисленных в годовом выражении. Пусть, например, ставка комиссионных составляет 2 %, а возмещение банк получает на третий банковский день. Тогда годовая ставка составит $(2\%/3) \cdot 365 = 243\%$. Правда, эта формула не включает расходов.

При выдаче наличных через банкомат банк-эквайрер, согласно правилам платежных систем, не имеет возможности взимать комиссионные за совершение операции, доход получается только за счет уже рассматривавшейся нами межбанковской комиссии (*interchange fee*). Для банка, выдающего наличные (как через банкомат, так и через кассу), этот тариф будет называться *reimbursement fee*. Напомним, что в данном случае банк, выдавший наличные, является получателем указанной комиссии.

Наличные, как правило, выдаются в двух валютах – рублях и долларах США. С экономической точки зрения разницы между такими операциями нет никакой. Пропорция между оборотом в указанных валютах определяется месторасположением пункта выдачи наличных или банкомата, тариф одинаков, и ценность получаемого дохода также одинакова. Условия выдачи наличных по картам различных платежных систем могут отличаться. Например, компания *Diners Club* устанавливает единый 4-процентный тариф, тариф по картам *Visa* и *ЕC/МС* составляет 1,5–3%. Наибольшая, около 90 % и более, доля оборота приходится на карты *Visa* и *ЕC/МС*, при этом доля оборота по *Visa* несколько больше (на 10–15 %).

С точки зрения целевого назначения пункты выдачи наличных (ПВН) можно разделить на три группы:

- 1) ПВН, организованные в рамках зарплатных проектов (характеризуются практически полным отсутствием самостоятельной экономической значимости);
- 2) ПВН, организованные в отделениях/филиалах, операционных кассах вне кассового узла, обменных пунктах; банкоматы, установленные на территории отделений/филиалов. Такие ПВН имеют тройное целевое назначение: во-первых, предоставление дополнительной услуги клиентам, во-вторых, для получения дохода, в-третьих, банкоматы иногда устанавливаются в целях разгрузки операционной кассы, выдающей наличные в ручном режиме;
- 3) банкоматы, устанавливаемые в местах публичного доступа с исключительной целью получения дохода от операций.

Вторая и третья группы ПВН в рамках нашей классификации имеют целью получение дохода от ведения операций. Можно ли управлять объемом получаемого дохода? Ответ на этот вопрос положительный, хотя рычагов влияния на доходность гораздо меньше, чем в случае с эмиссионной деятельностью и деятельностью по торговому эквайрингу.

Регулирование тарифной ставки может оказать влияние на объем оборота, но при ее изменении следует учитывать некоторые факторы. Во-первых, не стоит устанавливать тарифную ставку ниже средней по рынку – оборот и доход таким образом увеличить практически невозможно. Наоборот, тариф следует повысить на 20 – 30 % в ПВН, расположенных в выгодных местах (например, в местах с высокой концентрацией потенциальных клиентов). Такая прибавка не уменьшит оборота, но увеличит доход. На большую величину увеличивать ставку не следует – это приведет к резкому падению оборота.

Однако самым важным фактором, влияющим на оборот, является фактор месторасположения ПВН. Вопрос этот очень тонкий, даже два ПВН, расположенных в одном и том же здании, могут давать резко отличающийся оборот. В этом отношении методика подбора месторасположения ПВН или банкомата сродни выбору места для валютнообменного пункта. Перечислим несколько качественных соображений относительно месторасположения ПВН. В региональном масштабе ПВН в Москве гораздо более ценен с точки зрения оборота по сравнению с удаленными от центра. Преимуществом пользуются ПВН, расположенные в международных гостиницах, бизнес-центрах, транспортных узлах и особенно в развлекательных центрах и казино. Этот географический фактор, собственно, и определяет оборот, и по этой причине при выборе места установки банкомата является критическим. То же относится и к местам расположения отделений и филиалов.

Расходы и их классификация

Не менее важной проблемой отечественных картбизнесов наряду с управлением доходами является управление издержками. В этом отношении наибольший интерес вызывает необходимость правильно просчитывать себестоимость операций, а также на этой основе принимать меры по ее снижению. Эта задача на самом деле является не такой простой, как может показаться на первый взгляд. Согласно общей экономической теории расходы делятся на прямые, то есть непосредственно относящиеся к тому или иному виду операций, а также косвенные. На практике к прямым расходам можно отнести только те расходы, которые очевидно связаны с той или иной деятельностью. Например, расходы на приобретение «пластика», то есть заготовок банковских пластиковых карт, напрямую относятся на себестоимость эмиссионных операций. А стоимость содержания автотранспорта, обслуживающего картподразделение, также входящая в издержки картподразделения и, следовательно, некоторым образом в себестоимость эмиссионных операций, является косвенной издержкой. Необходимо отметить, что те или иные расходы могут квалифицироваться и как прямые, и как косвенные, в зависимости от того, себестоимость чего именно подлежит расчету.

В отличие от управления доходами, потенциальный размер которых ограничен лишь емкостью рынка и профессионализмом маркетинговых служб, возможности снижения расходов имеют свои вполне реальные границы. Во-первых, следует иметь в виду, что даже отстроив совершенную систему контроля и распределения (локализации) затрат по видам «выпускаемой продукции», банк наверняка не сможет сократить издержки в значительном объеме, речь будет идти максимум о 20–25 %. С другой стороны, сама по себе система контроля и анализа также имеет свою стоимость. В этой связи необходимо следовать так называемому принципу существенности, то есть учитывать только те затраты и в такой степени детализировки, в которой это необходимо для принятия управленческих решений. Приведем пример. Допустим, менеджмент анализирует себестоимость текущих эмиссионных операций на предмет сокращения переменных издержек. Ежемесячный объем – 27 000 транзакций, локализованная сумма издержек за тот же период – 6000 долл. Имеет ли смысл включать в рассмотрение расходы по *charge-back*, связанные с единственной опротестованной держателем операцией и обошедшиеся в 50 долл.? Конечно, не имеет. Ответ может быть иной в случае, если всего было опротестовано 20 операций и затраты составили 1000 долл.

Следует напомнить, что издержки в карточном бизнесе, как и в любой другой микроэкономической системе, делятся на постоянные и переменные. Для иллюстрации можно рассмотреть стоимость аренды офиса или ежемесячного платежа за сервисные услуги компании, являющейся поставщиком программного обеспечения. Кажется, что эти издержки остаются постоянными вне зависимости от количества выпущенных карт или спротестированных транзакций. На самом деле это не совсем так. При качественном росте объемов операций или количества карт в долгосрочной перспективе эти затраты могут также увеличиться (например, может понадобиться более мощное и дорогое программное обеспечение). Так что правильнее было бы назвать их ступенчато-постоянными. Иллюстрацией переменных издержек являются затраты на «пластик» – он расходуется по мере выпуска карт и интенсивность расхода прямо пропорциональна интенсивности выпуска. Еще обратим внимание на общеэкономический принцип экономии от масштабов. В карточном бизнесе этот принцип работает очень наглядно: чем большее количество карт в базе, тем ниже себестоимость обслуживания одного картсчета.

Разделение затрат на постоянные и переменные оказывается полезным при принятии бизнес-решений. В большинстве случаев отдельные шаги в бизнесе затрагивают в первую очередь переменные издержки – как в сторону их увеличения, так и сокращения. Иногда влияние

или, наоборот, отсутствие влияния решения на постоянные издержки игнорируется. Рассмотрим пример. Допустим, менеджмент рассматривает вопрос о передаче процессинговых функций сторонней компании. При этом потенциальный партнер предлагает цену процессирования 0,5 долл. за транзакцию, в то время как текущий размер прямых переменных издержек составляет

0,6 долл. Казалось бы, решение очевидно. Однако заметим, что передача процессинговой деятельности не сократит таких постоянных издержек, как аренда офиса, занимаемого процессинговым подразделением, амортизация уже приобретенного ранее оборудования и стоимость каналов связи. Поэтому в конечном итоге после принятия решения о передаче процессинговых функций большая часть расходов останется, а доходы сократятся. Таким образом, решение не столь очевидно.

Еще одно соображение касается многовариантности. Для оценки и планирования расходов¹⁶ в каждом отдельном случае по сути проектируется индивидуальная система расчета издержек, которая, как правило, требует автоматизации. В последнем случае эта экономическая модель может объединиться с системой управленческой информации¹⁷. То есть однозначных рецептов по модели исчисления затрат в картбизнесе нет. Мы можем предложить лишь некоторые методы и рассмотреть характерный пример.

¹⁶ Этот процесс в англоязычной литературе по управленческому учету называется *costing*.

¹⁷ MIS – Management Information System.

Локализация затрат

Переходя от общих рассуждений к практике расчета себестоимости, отметим, что перед этапом вычислений необходимо качественно проанализировать и локализовать процессы, которые будут подвергнуты рассмотрению. Собственно говоря, эмиссионные или эквайринговые операции на практике означают целый перечень функций и процедур, выполняемых банком или процессинговым центром. Для адекватной оценки связанных расходов их необходимо локализовать. Этот термин означает, во-первых, что необходимо прописать с как можно более мелким (но при соблюдении принципа существенности) разбиением все означенные процедуры и функции. Во-вторых, в разрезе каждой «элементарной» процедуры определить вовлеченные в ее выполнение подразделения, персонал, технологические и прочие ресурсы. В-третьих, необходимо локализовать, то есть определить пропорцию, в которой косвенные накладные расходы ложатся на себестоимость того или иного подразделения или процедуры. (Для эмиссионных операций мы это сделаем ниже при рассмотрении примера.)

Третья составляющая процесса локализации является самой сложной. Распределение накладных косвенных издержек по видам деятельности и подразделениям всегда содержит некоторый элемент субъективизма и неточности. Под неточностью, скорее произвольностью, понимается следующее. Перед распределением издержек выбирается так называемый элемент локализации затрат. Под этим термином понимается некоторый хорошо и точно исчисляемый количественный показатель, очевидно связанный с деятельностью подразделения или с выполнением производственной процедуры. Очень часто в качестве элемента локализации берут площадь занимаемого подразделением офисного помещения или количество сотрудников в подразделении. Далее определяют стоимость элемента локализации затрат:

$$\begin{aligned} \text{Стоимость элемента локализации затрат} &= \\ &= \frac{\text{Сумма накладных расходов}}{\text{Общее количество элементов локализации}} \end{aligned}$$

И на последнем этапе определяют собственно размер локализованных затрат, приходящихся на то или иное подразделение или процедуру:

Размер локализованных затрат = Стоимость элемента локализации × Количество элементов в процедуре (подразделении).

В рассмотренном процессе основную смысловую нагрузку несет выбор элемента локализации для распределения затрат. На практике этот элемент может быть выбран субъективно и сильно исказить реальное распределение затрат. С другой стороны, более подходящего элемента может и не оказаться по совершенно объективным причинам. И это уже не является виной планово-экономической службы, а должно быть отнесено на изъяды метода локализации. Существуют и более тонкие методы локализации затрат по сравнению с описанным выше. Но они гораздо более затратны с точки зрения внедрения и являются оправданными только в очень больших хозяйственных системах. Их описание и вопросы их практического применения выходят за рамки настоящего издания.

По причине многовариантности моделей локализации затрат, о которой мы уже упоминали, не представляется целесообразным рассматривать локализацию всех видов затрат. Главным в рассматриваемом вопросе является описание методики локализации, которое мы ниже проведем в отношении эмиссии карт. И еще одно замечание: при проведении расчетов следует всегда помнить, что необходимо фиксировать временной интервал, за который берутся начальные данные, а выводы, соответственно, также справедливы для рассматриваемого интервала.

Пример расчета себестоимости эмиссионных операций

Для построения локализационной модели необходимо смоделировать картподразделение. Разумеется, приведенный пример может носить субъективный характер, но данная структура картподразделения является вполне жизнеспособной. Во всяком случае эта организационная иерархия взята из реального московского банка. В каждом элементе схемы (прямоугольнике) указаны занимаемая офисная площадь (m^2) и количество работников (чел.). Эти данные мы будем использовать в процессе локализации. В верхней части схемы расположены наиболее удаленные от непосредственного выполнения операций подразделения. Процесс локализации как бы спускается сверху вниз.

Общая площадь, занимаемая картподразделением, – $306 m^2$ офисной + $100 m^2$ прочей площади. Для целей расчетов примем стоимость годовой аренды $1 m^2$ равной 300 долл. Дополнительную площадь «распределим» между подразделениями пропорционально занимаемой полезной площади. Математически такое распределение означает увеличение расчетной занимаемой площади в $(306 + 100)/306 > 1,33$ раза.

Общее количество сотрудников – 53 человека.

Зафиксируем временной интервал – 1 месяц.

Примем в качестве данных еще несколько стоимостных показателей:

- ◆ плата за коммунальные услуги – 500 долл.;
- ◆ общепанковские затраты, отнесенные на счет картподразделения, – 15000 долл.;

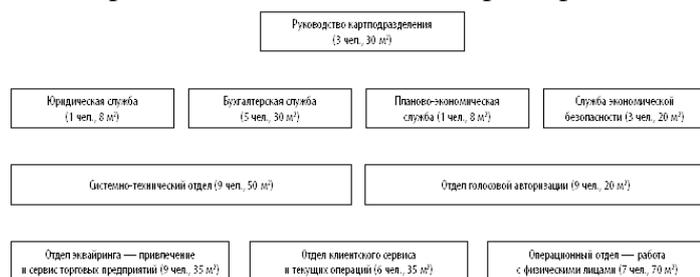


Рис. 3. Схема локализации картподразделения

- ◆ расходы на телефонную связь и Интернет – 2500 долл.;
- ◆ стоимость рабочих станций, корпоративного сервера и сетевого оборудования – 106000 долл., срок эксплуатации – 3 года, амортизация ежемесячно равными долями;
- ◆ стоимость офисных приложений и сетевого ПО – 15 900 долл., срок эксплуатации – 3 года, амортизация ежемесячно равными долями;
- ◆ стоимость оргтехники общего назначения (копировальные, факсимильные аппараты) – 90 000 долл., срок эксплуатации – 4 года, амортизация ежемесячно равными долями;
- ◆ расходы на автотранспорт – 500 долл.;
- ◆ зарплата вспомогательного персонала (иными словами – *office management*) – 4 500 долл.

Этап 1. Локализуются накладные общеадминистративные расходы картподразделения. Для этих целей составляется таблица распределения (см. табл. 5).

Для пояснения возьмем строку 1 таблицы, где локализуется стоимость аренды офиса.

Стоимость элемента локализации (в данном случае $1 m^2$ офисной площади) вычисляется следующим образом.

Стоимость элемента локализации = Годовая стоимость аренды 1 м²/ Количество месяцев в году: 300 долл. / 12 = 25 долл.

Доля арендных затрат, относящаяся, например, к руководству подразделения (графа 1), рассчитывается следующим образом.

Локализованная стоимость аренды для руководства = Площадь, занимаемая руководством × Коэффициент для учета прочих помещений × Стоимость элемента локализации: 30 м² × 1,33 × 25 долл. = 997,50 долл.

Еще один пример – строка 4, где локализуются расходы на телефонию и Интернет.

Стоимость элемента локализации (в данном случае доли расхода, приходящегося на одного сотрудника) вычисляется следующим образом.

Таблица 5

Этап 1. Локализация накладных общеадминистративных затрат

Наименование затрат	Элемент локализации	Локализованная стоимость по подразделениям, долл.										
		25,00	997,50	266,00	266,00	997,50	665,00	1662,50	665,00	1163,75	1163,75	2327,50
Аренда офиса	общей площади, м ²	25,00	997,50	266,00	266,00	997,50	665,00	1662,50	665,00	1163,75	1163,75	2327,50
Коммунальные расходы (кроме связи)	общей площади, м ²	1,23	36,95	9,85	9,85	36,95	24,63	61,58	24,63	43,10	43,10	86,21
Доля общезначимых накладных затрат, отнесенная на счет подразделения	штатная единица	283,02	849,06	283,02	283,02	1415,09	849,06	2547,17	2547,17	2547,17	1698,11	1981,13
Расходы на телефонию и Интернет	штатная единица	47,17	141,51	47,17	47,17	235,85	141,51	424,53	424,53	424,53	282,02	330,19
Амортизация капитального оборудования общего назначения	штатная единица	55,56	166,67	55,56	55,56	277,78	166,67	500,00	500,00	500,00	333,33	388,89
Амортизация программного обеспечения общего назначения	штатная единица	8,33	25,00	8,33	8,33	41,67	25,00	75,00	75,00	75,00	50,00	58,33
Амортизация оргтехники общего назначения	штатная единица	35,38	106,13	35,38	35,38	176,89	106,13	318,40	318,40	318,40	212,26	247,64
Расходы на товары и товары хозяйственного назначения	штатная единица	9,43	28,30	9,43	9,43	47,17	28,30	84,91	84,91	84,91	56,60	66,04
Расходы на автотранспорт	штатная единица	9,43	28,30	9,43	9,43	47,17	28,30	84,91	84,91	84,91	56,60	66,04
Зарплата вспомогательного персонала (секретариат, уборщики, водители, звонки)	штатная единица	84,91	254,72	84,91	84,91	424,53	254,72	764,15	764,15	764,15	509,43	594,24
Итого			2634,13	809,08	809,08	3700,59	2289,32	6523,13	5483,69	6065,91	4406,22	6146,31

Стоимость элемента локализации = Ежемесячная стоимость услуг / Количество сотрудников: 2500 долл. / 53 > 47,17 долл.

Доля затрат на связь, относящаяся, например, к бухгалтерской службе (графа 4), рассчитывается следующим образом.

Локализованные расходы на услуги связи для бухгалтерской службы = Стоимость элемента локализации × Количество сотрудников бухгалтерии: 47,17 долл. × 5 = 235,85 долл.

Этап 2. На втором этапе локализуется стоимость содержания подразделений, непосредственно не участвующих в ведении операций и/или предоставлении услуг (так называемые обеспечивающие подразделения). Указанные затраты распределяются между операционными подразделениями. Распределению подлежат уже рассчитанные доли общеадминистративных издержек, а также заработная плата.

На данном этапе понадобится еще ряд данных по заработной плате:

Таблица 6

Данные по заработной плате

Подразделение	Фонд заработной платы, долл.
Юридическая служба	800
Планово-экономическая служба	800
Бухгалтерская служба	3400
Служба экономической безопасности	2400
Системно-технический отдел	7500

Отдельно необходимо рассмотреть системно-технический отдел. Если деятельность прочих обеспечивающих подразделений достаточно трудно разделить по направлениям (и поэтому в качестве элемента локализации взята штатная единица), то деятельность системного отдела такому разделению поддается.

В этой связи при локализации будем руководствоваться более достоверными пропорциями, чем дает метод, основанный на стоимости элементов локализации:

Таблица 7

Заработная плата по специализациям

Специализация	Количество сотрудников, чел.	Фонд оплаты труда, долл.	Подразделения, на которые ложатся затраты
Инженерно-программная поддержка POS и АТМ	2	1400	Отдел эквайринга
Организация и эксплуатация локальных сетей и каналов передачи данных	1	900	Все подразделения поровну
Процессинг текущих операций, ввод информации	2	1400	Отдел эквайринга и операционный отдел поровну
Персонализация пластика	1	700	Операционный отдел
Системное администрирование и инженерная поддержка серверного оборудования	1	800	Все подразделения поровну
Развитие и обслуживание Card management system	1	1100	
Администрирование	1	1200	

Именно указанное выше разделение по специальностям и соответствующую пропорцию разделения расходов по заработной плате будем учитывать далее в локализационной таблице. В такой же пропорции будем распределять и накладные расходы.

Напомним, что общее количество работающих в операционных подразделениях— 31 человек.

Проведем локализацию (см. табл. 8).

Этап 3. На третьем этапе локализуются прямые издержки технологического характера, непосредственно связанные с производством карточных услуг. Разумеется, объем материала не позволяет досконально перечислить все производственные затраты, поэтому мы ограничимся лишь наиболее значимыми позициями.

Таблица 8

Этап 2. Локализация затрат на обслуживающие подразделения

Наименование затрат	Элемент локализации	Стоимость элемента локализации накладных затрат, долл.	Стоимость элемента локализации зарплат, долл.	Локализованная стоимость по подразделениям, долл.			
				отдел головной авторизации	отдел эквайринга	отдел клиентского сервиса	операционный отдел
Руководство картподразделением	штатная единица	84,97	225,81	2 797,01	2 797,01	1 064,67	2 175,45
Юридическая служба		26,10	25,81	467,15	467,15	311,43	363,34
Планово-экономическая служба		26,10	25,81	467,15	467,15	311,43	363,34
Бухгалтерская служба		119,37	109,68	2 061,46	2 061,46	1 374,31	1 603,36
Служба экономической безопасности		73,85	77,42	1 361,41	1 361,41	907,61	1 058,88
		Размер накладных затрат	Размер фонда оплаты труда				
Системно-технический отдел	согласно		7 500,00	1 000,00	3 100,00	1 000,00	2 400,00
Системно-технический отдел	таблице	6 523,13		869,75	2 696,23	869,75	2 087,40
Итого:				9 023,94	12 950,41	6 639,21	10 651,77
Накладные общедирективные расходы (справочно)				5 488,69	6 005,91	4 406,22	6 146,31
Общий итог				14 512,62	18 956,32	11 045,43	16 198,08

Таблица 10
Переменные издержки

Наименование	Управляющий элемент	Управляющее значение	Размер ежемесячных издержек, долл.	Локализация по видам операций
Межбанковские комиссии эмиссионные	Количество операций по выдаче наличных	1000 операций в месяц (3 долл. за операцию)	3000	Эмиссия
Стоимость пластика и PIN-конвертов	Количество выпускаемых карт	1000 карт, 2,5 долл. за карту	2500	
Стоимость баннот (против безналичных)	Оборот по выдаче наличных, долл.	Оборот — 3 млн долл., ставка — 0,25%	7500	Эквайринг
Стоимость слипов, чековых лент	Количество торговых операций и операций по выдаче наличных	7000, стоимость слипа, чека — 0,04 долл.	280	
Стоимость передачи данных (тарификация по размеру трафика)	Объем передаваемых данных, КБ	100 000 КБ, 0,04 долл. за КБ	4000	Эквайринг и эмиссия поровну
Итого по эмиссии			7500	
Итого по эквайрингу			9780	

Имея в виду конечную цель локализации, важно различать, на какие именно виды операций относятся перечисляемые ниже издержки. Затраты, относящиеся к эквайринговой части, также будут указаны, но в контексте данного анализа это сделано скорее справочно.

В этом месте процесс локализации логически как бы «ветвится». Локализовать эквайринговые затраты (если это представляет профессиональный интерес), то есть отработать эквайринговую ветвь локализационного процесса, предоставим читателю. Мы же далее будем работать с эмиссионной частью. Отметим, что сначала перечисляются постоянные (см. табл. 9) издержки, затем переменные (табл. 10), но в данном контексте это деление не играет роли. Издержки приведены в наиболее общеупотребительной группировке.

Таблица 9
Основные издержки технологического характера

Наименование	Срок эксплуатации, лет	Ориентировочная стоимость, долл.	Ежегодная амортизация, долл.	Количество единиц в эксплуатации	Размер ежемесячных затрат, долл.	Локализация по видам операций
Эмбоосер	10	25 000	208,33	2	416,66	Эмиссия
Программное обеспечение	10	2 000	16,67	1	16,67	
Серверы баз данных	5	20 000	333,33	2	666,66	
Система управления базами данных	5	15 000	250	1	250	
Программное обеспечение Card management system	5	40 000	666,67	1	666,67	Эмиссия и эквайринг поровну
Сервисные платежи за программное обеспечение	5	50 000 (10 000 в год)	833,33	1	833,33	Эквайринг
Банкоматы	10	22 000	183,33	20	3666,6	
Программное обеспечение банкомата	5	100	1,67	20	33,33	
POS-терминалы	6	700	9,72	150	1458	
Программное обеспечение терминала	6	20	0,28	150	41,67	
Иютернет-серверы	4	30	0,63	500	315	
Рекламные материалы (ежегодный заказ)	1	3 000	250	1	250	
Итого по эмиссии			1891,15			
Итого по эквайрингу					6722,93	

Этап 4. Завершающий этап локализации является обобщением предыдущих. На нем проводится окончательное распределение затрат по видам операций. Предварительно сделаем допущение, что отдел авторизации обслуживает эквайринговые операции 2/3 рабочего времени и 1/3 тратит на сервис держателей эмитированных карт. В такой же пропорции распределим затраты, связанные с этим подразделением, между видами операций (табл. 11).

Таблица 11
Затраты по видам операций

Наименование затрат	Эмиссия	Эквайринг
Затраты на отдел голосовой авторизации	4837,54	9 675,08
Затраты на отдел эквайринга	-	18 956,32
Затраты на отдел клиентского сервиса	11 045,43	-
Затраты на операционный отдел	16 198,08	-
Производственное оборудование и программное обеспечение	1 891,15	6 722,93
Переменные издержки	7 500	9 780
Итого:	41 472,2	45 134,33

Итак, процесс локализации завершен. Полученные результаты не дают ответа на вопрос о себестоимости, например, выпуска «пластика» или себестоимости сервиса клиента в течение года, но все зависит от степени детализации. На указанные вопросы легко получить ответы, даже оставаясь в рамках уже имеющихся данных.

Полученные данные отражают, в том числе, и два очень важных фундаментальных момента.

1. Косвенные издержки на ведение операций намного превышают прямые. Хотя это и общеэкономическая закономерность, но именно в этой сфере находятся возможности по сокращению издержек. Не вдаваясь в подробности, можно порекомендовать два направления для сокращения (точнее, предотвращения) издержек. Во-первых, осмотрительно принимать решения при приобретении дорогостоящего программного обеспечения. Во-вторых, взвешенно формировать штат подразделения, по возможности действуя по принципу: один квалифицированный и дорогой сотрудник лучше нескольких посредственных и дешевых.

2. Стоимость ведения эквайринговых операций дороже, чем эмиссионных. Если взять относительное значение, то есть разделить абсолютные данные на количество операций, то указанная закономерность будет еще очевиднее. Интерпретируя эту информацию, можно сказать, что эквайринг – менее рентабельный бизнес. Здесь же отметим, что эквайринг также более инвестиционноемкий бизнес, а инвестиционный порог вхождения на рынок очень высок.

Работа с активами и пассивами

Рассматривая экономические вопросы ведения бизнеса с банковскими картами, мы уже неоднократно ссылались на так называемую экономику ресурсов. Доходы карточного портфеля у банков, ведущих операции на развитых, или, как говорят, зрелых (*mature*) рынках, более чем наполовину состоят из процентных доходов. Это прежде всего доходы, получаемые в виде процентов по кредитам (кредитным балансам), предоставленным держателям карт в рамках заранее установленных лимитов. Вторая, не менее важная часть процентного дохода формируется за счет использования средств, привлеченных на картсчета дебетных карт. На отечественном рынке доминирующая, более точно – подавляющая часть процентных доходов в картбизнесах – это косвенные доходы. То есть доход, получаемый в конечном итоге от размещения привлеченных на картсчета средств, является по внутренней классификации банка доходом «вмененным» по отношению к картподразделению.

Рынок кредитных карт пока не развит. Долгое время считалось, что основное препятствие для его развития – отсутствие нормативной и законодательной базы. Сейчас постепенно становится очевидным, что на самом деле более серьезным сдерживающим фактором является неумение и зачастую нежелание банков серьезно заниматься оценкой кредитных рисков. Во многом это обусловлено объективной причиной – отсутствием опыта. Если обычное потребительское кредитование худо-бедно существовало и в советские времена, то карточного кредитования не было никогда. Опыт развитых рынков, несомненно, полезен, но полагаться на него в отечественных условиях было бы непростительной ошибкой.

Есть еще одна важная причина: банки совершенно не желают признавать плохие долги за объективную реальность, между тем как карточные «невозвраты» являются неизбежным сопутствующим явлением в картбизнесе. Карточные долги имеют природу, серьезно отличающуюся от просроченных целевых займов. Истребование долгов по картам обычными методами в подавляющем числе случаев невыгодно: издержки почти всегда оказываются больше самой суммы долга. Единственный эффективный механизм контроля над рисками кредитных невозвратов – система проверки и оценки заявлений на этапе принятия решения о выпуске карты. После того как случился невозврат и были опробованы простейшие меры воздействия на заемщика, задолженность лучше всего списать в убыток. Такая логика действий категорически противоречит уже сложившимся в отечественном банковском деле методам истребования задолженности.

Резюмируя сказанное, следует признать, что отечественный рынок, являясь «дебетным» сегодня, будет продолжать в основном таковым оставаться еще, по меньшей мере, года 3–4. Это обстоятельство оказывает решающее влияние на типичную отечественную структуру привлеченных и размещаемых картподразделением средств. В принципе идеальной, наиболее качественной структурой активов и пассивов является такая, при которой картбизнес внутренне сбалансирован: все используемые в активной части средства привлечены непосредственно на картсчета. Создание такой структуры не является чем-то запредельным – именно возможность поддержания «внутреннего равновесия» позволила образоваться и успешно развиваться специализированным карточным банкам. Правда, в большинстве случаев этот принцип нарушается: в отечественной практике картбизнесы в основном являются донорами привлекаемых средств для казначейства материнского банка, в то время как на развитых рынках картбизнесы в основном поглощают кредитные ресурсы.

Рассмотренное выше «дебетное» положение дел в отечественных банках представляет собой серьезное ограничение возможностей карт-подразделений зарабатывать самостоятельно. Активами, то есть в нашем случае кредитным карточным портфелем, управлять проще и легче, чем пассивами.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.