

**Пухов А. В.**

# **Методология развития банковского розничного бизнеса**



**Библиотека Парфенов.ру**



Центр  
исследований  
платежных систем  
и расчетов

# **Антон Владимирович Пухов**

## **Методология развития банковского розничного бизнеса**

*Текст предоставлен правообладателем*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=5020329](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=5020329)*

*Методология развития банковского розничного бизнеса. / Пухов А. В.:*

*ЦИПСuP, Парфенов.ру; Москва; 2009*

*ISBN 5-902148-15-4*

### **Аннотация**

В издании подробно описаны все процессы организации розничного банковского бизнеса, причем в текущей ситуации глобального кризиса, акцент сделан на актуальные для банка комиссионные операции. В отличие от кредитования и инвестиционных операций, комиссионный бизнес позволяет получать достаточно стабильный доход практически в любой ситуации. И как раз это направление: платежи физических лиц, переводы, карты, чеки, валютнообменные операции, были незаслуженно забыты, как не позволяющие заработать миллиард, в период «кредитного и биржевого бума».

# Содержание

Предисловие	5
1. Структура и операционное расписание подразделения розничного бизнеса	8
1.1 Структура управления розничного бизнеса	10
Личностные качества	18
1.2 Операционное расписание отдела текущих операций	23
2. Регламентация взаимодействия с розничными клиентами	33
2.1 Общение по телефону	36
2.2 Личное общение с клиентом	44
2.3 Продажа банковских продуктов	46
2.4 Разрешение конфликтных ситуаций	51
3. Методология продаж розничных продуктов в офисе банке	54
3.1 Визуализация офиса	55
3.2 Продвижение банковского офиса	61
3.3 Продвижение продуктового ряда	68
4. Краткосрочное планирование развития розничного бизнеса	71
5. Развитие розничного бизнеса в малых городах России	79

6. Методология эмиссии карт международных платежных систем	84
6.1 Оформление карт	87
6.2 Выдача изготовленной платежной карты	91
6.3 Перевыпуск платежных карт	93
Конец ознакомительного фрагмента.	96

# **Антон Пухов**

## **Методология развития банковского розничного бизнеса**

### **Предисловие**

Начало нового тысячелетия для банковской сферы России прошло под знаком развития услуг, наиболее характерных для общества потребления: потребительского кредитования. К 2008 году трудно было найти хоть одну семью, не имеющую действовавшего или уже погашенного кредита в одном из банков. Причем кредиты брались, как под действительно нужные долгосрочные цели: покупка квартиры, или автомобиля, так и под откровенную ерунду: новый телефон или ноутбук, хотя старые работали, ничуть не хуже новых. В этой связи многие банки чрезвычайно увлеклись этой темой и готовы были кредитовать, казалось бы, уже под покупку пачки сигарет, относя ее к заложенному имуществу. С другой стороны, вместо реального производства и сферы услуг, популярными «бизнесами» стал рынок акций и производных финансовых инструментов, а также безудержно расту-

щая в цене недвижимость. Действительно, зачем мучительно, преодолевая бюрократические препоны, открывать собственный магазин, аптеку или не дай бог заводик, когда можно те же деньги вложить в покупку недвижимости, которая будет из месяца в месяц дорожать, а ее можно еще и сдать в аренду получая дополнительный доход. А под покупку новой недвижимости взять кредит в банке, под минимальный процент и так до бесконечности. Еще лучше обстояли дела на рынке акций, которые дорожали, доводя стоимость компании до ее выручки на «сто» лет вперед и принося доход акционерам. Причем многие из компаний не имели и десятой доли реальной биржевой стоимости, а цена акций определялась туманными перспективами. В этой связи, многие банки, как организации, нацеленные на получение максимальной прибыли своим владельцам перенесли наибольший уровень внимание в вышеописанные «секторы экономики».

Хотя, конечно далеко не все кредитные организации ринулись в эти сегменты. Многие увидев, что есть свободный рынок, пока не занятый крупными банками в силу своей ограниченности в доходах, заняли рынок переводов. Рынок платежей отошел небанковским операциям, развернувшим многотысячные сети платежных терминалов и агентов. Электронные платежи также заняли небанковские организации, клиентская база многих из которых составляет уже миллионные значения.

Но финансовый кризис изменил этот дисбаланс, и воз-

можно в текущей ситуации, для многих из сотрудников российских банков будет интересно это издание. В издании подробно описаны процедуры формирования подразделения, ответственного за построение и развития комиссионного розничного бизнеса. Даны рекомендации по открытию новых офисов, процедуры их продвижения и организации продаж. Также предоставлены практические наработки по методологии операционной работы различных сегментов банковского розничного бизнеса: платежей и переводов от физических лиц, организации эмиссии дебетовых карт и карт с разрешенным овердрафтом, эквайринг платежных карт, продаже и покупке чеков. Отдельный раздел посвящен организации клиентской работы с физическими лицами и даны возможные скрипты взаимодействия клиентских менеджеров и клиентов. Также уделено внимание вопросам риск менеджмента при работе с платежными картами, при этом даны простые к внедрению рекомендации, не требующие серьезных вложений в реализации, но дающие на выходе отличный эффект.

Издание будет интересно для специалистов и руководителей, пластиковых и/или розничных подразделений банков, компаний-производителей специального программного обеспечения, студентов финансовых высших учебных заведений. А также все кто интересуется развитием банковского ритейла в России.

# **1. Структура и операционное расписание подразделения розничного бизнеса**

Развитие розничного направления в банке, как правило, приводит к увеличению штатной численности подразделений, что приносит свою долю проблем в условиях дефицита профессиональных кадров на рынке труда. Хотя кризис 2008 года внес свои коррективы в кадровую ситуацию на рынке, но значительно увеличить количество профессионалов он пока не смог. Поэтому, действительно профессиональные кадры даже в такой ситуации остаются в дефиците, что и заставляет принимать в розничные подразделения сотрудников имеющих малый опыт банковской деятельности и производить их обучение на месте. В свою очередь понятно желание любого работодателя получать максимальную отдачу от каждого сотрудника с первых дней работы, что возможно только в случае наличия четко прописанных должностных обязанностей и операционного расписания, а также при условии структурированного подразделения розничного бизнеса. В этом разделе будут приведены практические наработки по созданию Управления розничного бизнеса, а также определены краткие должностные обязанности каждого сотрудника и набор параметров, опираясь на которые



возможно производить набор недостаточно профессионального персонала. Кроме того, приведен пример операционного расписания подразделения по обслуживанию платежных карт, чеков и переводов, позволяющего регламентировать по часам деятельности каждого сотрудника.

# **1.1 Структура управления розничного бизнеса**

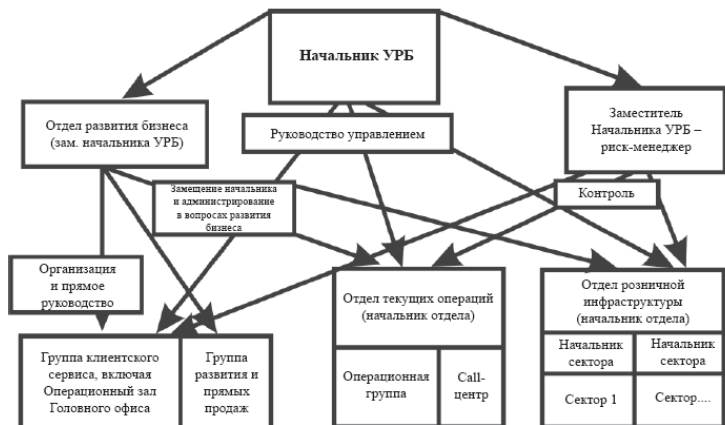
Для начала приведем пример структуры Управления розничного бизнеса, основное направление деятельности которого развитие в основном комиссионных продуктов в сети дополнительных офисов и карточного бизнеса целиком в банке. Естественно, что если стратегия банка нацелена на другие задачи, то данная структура изменяется в зависимости от решаемых задач.

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

## **Начальник УРБ**

- ✓ бизнес-администрирование;
- ✓ подбор и администрирование персонала;
- ✓ участие в разработке стратегии развития розничного бизнеса;
- ✓ разработка и продвижение розничных продуктов/услуг;
- ✓ взаимодействие с банками спонсорами, платежными системами, Центральным банком;
- ✓ планирование экономических показателей розничного бизнеса.

## **Начальник УРБ**



## **Заместитель начальника УРБ – риск-менеджер.**

- ✓ организация системы контроля за операционными процессами (движение пластика и персонализированных карт, изменение расходных лимитов, кредитование);
- ✓ предотвращение противоправных действий персонала;
- ✓ риск-мониторинг карточных транзакций;
- ✓ работа с заемщиками по вопросам погашения неразрешенных овердрафтов и просроченной задолженности;
- ✓ мониторинг, профилактика и противодействие мошенническим действиям с розничными продуктами;
- ✓ проверка заявлений клиентов (карты и кредиты физическим лицам).

## **Отдел текущих операций (начальник отдела)**

- ✓ администрирование деятельности отдела;
- ✓ обучение и администрирование персонала отдела;
- ✓ участие в разработке новых розничных продуктов;
- ✓ взаимодействие с банками спонсорами, платежными системами, центральным банком по вопросам отчетности;
- ✓ методология деятельности отдела

## *Операционная группа*

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

### *Call-центр*

- ✓ блокировка/разблокировка карт;
- ✓ клиентская поддержка держателей банковских карт.
- ✓ консультации действующих клиентов по всему спектру

розничных операций;

- ✓ консультации потенциальных частных клиентов;
- ✓ телефонные продажи розничных продуктов;

### **Отдел развития бизнеса (заместитель начальника УРБ).**

- ✓ замещение Начальника УРБ по всем вопросам деятельности управления
- ✓ администрирование отделов УРБ по вопросам развития бизнеса

### *Группа развития и прямых продаж*

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

потребностей и предпочтений;

- ✓ актуализация информации о розничных продуктах и услугах на сайте Банка;

- ✓ организация рекламных и маркетинговых мероприятий.

### *Группа клиентского сервиса (Главной офис)*

#### *Операционный зал*

- ✓ консультации потенциальных частных клиентов (вклады, карты, переводы, платежи, чеки);

- ✓ прием/выдача переводов и прием платежей физических лиц;

- ✓ открытие/закрытие/пополнение/частичное снятие со вкладов и счетов, выдача наличных по картам;

- ✓ оплата/прием на инкассо дорожных и коммерческих чеков;

- ✓ прием заявлений на оформление новых карт, выдача карт клиентам;

- ✓ переоформление утерянных/похищенных и потерявших работоспособность карт;

- ✓ консультации и оформление всех необходимых документов для оформления кредитных карт и карт с разрешенным овердрафтом;

### **Отдел розничной инфраструктуры (начальник от-**

дела)

✓ текущее администрирование функционирования офисов;

- административный контроль за работой учреждений и начальников секторов;

- в заимодействие с подразделениями Головного офиса;
- в заимодействие со сторонними организациями по вопросу функционирования офисов Банка;

- обеспечение деятельности всех офисов;

- подбор и ротация персонала.

✓ организация процесса продаж;

✓ методология деятельности отдела;

✓ текущее сопровождение открытия новых офисов

- сопровождение заключения правоустанавливающих договоров;

- обеспечение офисов мебелью, канцелярией, рекламной продукцией;

- контроль за обеспечением компьютерной, кассовой и специальной техникой;

- подготовка и контроль за оформлением внутренних документов, связанными с открытием офиса;

- организация охраны, уборки помещения и решение прочих хозяйственных вопросов;

- контроль за подготовкой сотрудников для работы в офисе.

## **Начальник сектора отдела розничной инфраструктуры**

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

## **Операционист-кассир**

- ✓ консультации потенциальных частных клиентов (вклады, карты, переводы, платежи, чеки);
- ✓ прием/выдача переводов и прием платежей физических лиц;
- ✓ открытие/закрытие/пополнение/частичное снятие со вкладов и счетов, выдача наличных по картам;
- ✓ прием заявлений на оформление новых карт, выдача карт клиентам;
- ✓ переоформление утерянных/похищенных и потерявших работоспособность карт;
- ✓ консультации и оформление всех необходимых доку-



ментов для оформления кредитных карт и карт с разрешенным овердрафтом;

## Штатное расписание УРБ

Должность	Штатная численность
Начальник управления	1
Зам. начальника управления – риск-менеджер	1
<b>Отдел текущих операций</b>	
Начальник отдела	1
Зам. начальника отдела	1
<b>Операционная группа</b>	
Ведущий экономист	1
Экономист	3
<b>Call-центр</b>	
Экономист	2
<b>Отдел развития бизнеса</b>	
Зам. начальника УРБ	1
<b>Группа клиентского сервиса</b>	
Экономист	1
Экономист	1
<b>Группа развития и прямых продаж</b>	
Экономист	1
<b>Отдел розничной инфраструктуры</b>	
Начальник отдела	1
Начальник сектора	По количеству секторов. Сектор состоит из 8-10 учреждений (может варьироваться)
Операционист-кассир	В зависимости от количества офисов банка и штатной численности каждого офиса

Подбор рядовых сотрудников, не имеющих или имеющих минимальный опыт работы в банке невозможен, опираясь на

их профессионализм, так как этого профессионализма пока просто нет. Поэтому часто выбор того или иного кандидата производится по таким достаточно размытым критериям, как «вменяемость» и желание строить свою карьеру в банке. При этом эти так называемые личностные качества важны и при подборе или назначении сотрудников имеющих профессиональный опыт для того, чтобы использовать сильные стороны сотрудника и использовать их наиболее эффективно. Но это не единственные категории, ниже приведены структурированные параметры по некоторым из направлений деятельности Управления розничного бизнеса, примерная структура которого указана выше.

## **Личностные качества**

Управление Розничного Бизнеса – сложноорганизованная структура. Специфика состоит в том, что в подразделении необходимо совмещать текущую операционную деятельность и функции развития. Это означает, что подразделение должно располагать всеми тремя типами функциональных возможностей, такими как:

- исполнение;
- координирование;
- администрирование.

Вызов текущего момента требует, чтобы в отношении указанных функций был сделан очередной шаг по их разделе-

нию и распределению между увеличивающимся штатом. То есть функции локализуются в трех типах сотрудников:

- исполнитель (специалист, экономист, операционист);
- координатор (менеджер проекта в должности специалиста, ведущего, главного и т. д.)
- администратор (руководитель, зам. руководителя группы, отдела, управления).

В этой связи требуется более четкое, формальное определение личностных качеств, относящихся или определяющих способность сотрудника (кандидата) к выполнению тех или иных функций. Учитываем также следующие обстоятельства:

✓ возможно, текущая деятельность потребует постоянно-го или временного совмещения функций одним сотрудником.

✓ лица, способные осуществлять функции координатора и, тем более, администратора, имеют более высокий уровень личностной самоорганизации по сравнению с исполнителями. Это, в частности, означает, что сотрудник – координатор способен к выполнению функции исполнителя.

Администратор может при определенных условиях быть и координатором, и исполнителем.

✓ есть набор требований, обязательных для любого сотрудника вне зависимости от функционального типа, предмета деятельности и занимаемой должности.

Таким образом, возникает 3-х ступенчатая иерархия ти-

пов сотрудников с набором необходимых и достаточных качеств для того, чтобы считать сотрудника соответствующим занимаемой должности.

Иначе говоря, формализуется критерий соответствия и отбора.

Указанные ниже качества обязательны для всех сотрудников управления. Они определяют их пригодность к работе в коллективе, вне зависимости от должности.

### ***Базовые требования***

- ◆ Ответственность
- ◆ Дисциплинированность
- ◆ Моральная и психологическая устойчивость
- ◆ Позитивный настрой на сотрудничество с клиентами и коллегами
- ◆ Грамотность
- ◆ Восприимчивость к новому

***Специфические не профессиональные требования к конкретным типам сотрудников.***

Исполнитель (специалист, экономист, операционист, ведущий специалист);

- ◆ Для исполнителя достаточно наличия базовых требований, предъявляемых к сотрудникам.

***Координатор (менеджер проекта в должности специ-***

*алиста, ведущего, главного и т. д.)*

- ◆ Целеустремленность
- ◆ Способность координировать действия множества участников проекта
- ◆ Коммуникабельность
- ◆ Самоорганизация
- ◆ Самоконтроль
- ◆ Самообучение
- ◆ Широкий профессиональный кругозор
- ◆ Высокий интеллектуальный уровень
- ◆ Гибкость

*Администратор (руководитель, зам. руководителя группы, отдела).*

- ◆ Умение поставить задачу
- ◆ Умение контролировать персонал
- ◆ Умение распределить обязанности и текущие задачи
- ◆ Определенность в профессиональных приоритетах
- ◆ Умение держать дистанцию с подчиненными

Как уже упоминалось в начале раздела, использование кадров, не имеющих большого профессионального опыта, возможно только при четкой регламентации их деятельности. Таким образом требуется создать четкое операционное расписание их действий в течении рабочего дня. Но при этом деятельность подразделения становится более оп-

тимальной при наличии четкого временного алгоритма деятельности каждого сотрудника. В качестве примера приводится операционное расписание подразделения по обслуживанию платежных карт, а также денежных переводов, дорожных и коммерческих чеков (в рамках приведенной выше структуры, данное подразделение называется «отдел текущих операций»).

# 1.2 Операционное расписание отдела текущих операций

Таблица

Ежедневные операции	Периодические операции	Время
Сотрудник, отвечающий за корреспондентские счета и передачу файлов в процессинговый центр		
Отправка электронных реестров для увеличения/уменьшения расходных лимитов по платежным картам		1-я отправка - не позднее 09:30, затем в течение дня - не реже чем 1 раз в час, последняя - в рабочие дни до 17:20, в пятницу - до 16:20, в предпраздничные дни - в зависимости от регламента процессингового центра за 40 минут до окончания рабочего дня
Отражение выдачи наличных в банкоматах банка		09:40 - 10:00
Расчет пополнения корреспондентских счетов		10:20 - 11:00
Выверка корреспондентских счетов		До 12:00
Обработка и выверка корреспондентских счетов во втором расчетном банке		До 12:00
Отправка электронных реестров на выпуск/перевыпуск платежных карт		Данные для формирования реестров получены до 17:30 - в тот же день - до 18:00, получены после 17:30 - на следующий день до 10:00

Проверка ответных файлов на реестры выпуска/перевыпуска платежных карт		Первый - 11:00 - в течение дня 13:00- 14:00, последний в 17:50 если ответных файлов нет - срочно связаться с соответствующим подразделением ПЦ
Проверка проводок в операционном дне и электронного реестра из ПЦ		До 12:30
Корректировка резервов по предоставленным кредитам		До 12:50
Контроль закрытия операционного дня (проверка на «красное сальдо»)		До 13:00
Печать документов дня рабочего места		До 13:00
Обработка корреспондентских счетов в текущем дне		После получения выписки, с 15:00 до 18:00, если выписок нет - срочно связаться с подразделением по обслуживанию корреспондентских счетов
	Формирование счета за процессинг операций	Ежемесячно не позднее 10 числа, после получения данных из ПЦ, в тот же день до 18:00, если данные приходят после 17:00 - до 12:00 следующего дня
	Контроль оплаты счета за процессинг операций	Контрольная дата - 25 число месяца. До конца месяца счет должен быть оплачен



Сотрудник, отвечающий за массовые зачисления на счета платежных карт и обработку файла транзакций		
Обработка файла транзакций (электронный реестр)		10:00 - 11:00
Зачисление денежных средств на лицевые счета клиентов по реестрам организаций, клиентов по «зарплатным» проектам.		<b>В предыдущем дне</b> - после обработки файла транзакций (11:00), <b>в текущем дне</b> согласно графику, после закрытия предыдущего дня (13:00 - до 17:20).
	Проверка реестров по зачислению от организаций	По мере поступления до 18:00
	Проверка реестров по зачислению заработной платы организаций на бумажном носителе	<b>Если курьер жлет</b> - в течение 10 макс. 15 минут в то же время, <b>если курьер оставил для подписания</b> - в течение дня до 18:00.
Расчет пополнений корреспондентских счетов в системах денежных переводов		С 10:20 до 11:00
Формирование документов дня всего отдела		До 13:10
	Ведение файла учета договоров	По мере поступления договоров после подписания - в тот же день до 18:00
	Составление графика зачислений заработной платы корпоративных клиентов	<b>До 27 числа</b> каждого месяца, до 18:00

Установка курсов покупки-продажи валюты по розничным операциям		До 18:00, если курсов нет срочно связаться с подразделением ответственным за подготовку курсов
Печать документов для рабочего места		До 13:00
Сотрудник, отвечающий за банкоматы и работу с системами переводов		
Мониторинг банкоматов, контроль за ремонтом и инкассацией банкоматов		<b>Первый мониторинг - 09:00-09:30, в течение дня - каждые 2 часа, последний мониторинг - 17:50-18:00</b>
Отправка распоряжения о необходимости инкассации		<b>Инкассация на следующий день - распоряжение до 12:00, при необходимости срочной инкассации - до 16:00 в текущем дне</b>
	Обработка претензий, поступающих от клиентов	<b>Претензия поступила до 16:00 - в тот же день до 18:00, претензия поступила после 16:00 - на следующий день - до 14:00</b>
	Предоставление платежных документов по запросу от банка-эмитента	<b>Запрос поступил до 16:00 - в тот же день до 18:00, запрос поступил после 16:00 - на следующий день до 14:00</b>
Начисление процентов на разрешенные и технические овердрафты		13:10 - 13:30

	Закрытие карточных счетов (перевод остатка средств или выдача через кассу банка)	При наступлении 35 дней от даты написания заявления. До 18:00
	Списание комиссии за выпуск банковской карты (комиссия с клиента)	После момента зачисления зарплаты (в течение 10-15 минут)
	Прием дорожных чеков, подготовка их к отправке в расчетный банк	<b>Чеки переданы после 14:00 - в тот же день до 18:00, чеки переданы после 14:00 - до 11:00 следующего дня</b>
	Обработка выписок, выверка корреспондентских счетов с расчетным банком по дорожным и коммерческим чекам	12:00-12:30
	Контроль за погашение технических овердрафтов, обзвон клиентов	Каждый четверг, до 17:00
Обработка корреспондентских счетов по системам переводов		С 10:00 до 12:50
Western Union + документы дня		С момента получения файла от WU на общий ящик до 12:50, если файл приходит позже - уведомить начальника отдела

	Составление аналитической отчетности по доходам/расходам подразделения	До 3-го числа каждого месяца до 18:00
Печать документов дня рабочего места		До 13:00
Сотрудник, отвечающий за выпуск банковских карт		
Обработка заказов от организаций на выпуск карт		09:20-18:00 - в течение дня по мере поступления, если поступил заказ до 17:00 - в тот же день до 18:00, если заказ поступил после 17:00 - до 11:00 следующего дня
Заказ карт, перевыпуск карт	В течение дня	В течение дня
Обработка ответных файлов на реестры – заказы новых карт в процессинговый центр		Первая - 09:00-09:20 – ответные файлы предыдущего дня, затем в течение дня в 14:00, последний в 18:00, если ответных файлов нет - срочно связаться с отделом эмиссии процессингового центра
	Раскладывание карт и ПИН-конвертов, подготовка заявлений к выдаче клиентам	Карты привезены до 14:00 - в тот же день до 18:00, карты после 14:00 - до 11:00 следующего дня
	Изменения данных у клиентов	Заявление поступило до 16:30 - в тот же день до 18:00, заявление поступило после 16:30 - до 10:30 следующего дня

	Заказ/отмена SMS-информирования	Заявление поступило до 16:30 - в тот же день до 18:00, заявление поступило после 16:30 - до 10:30 следующего дня
Внебалансовый учет (приход/списание) персонализированных и неперсонализированных пластиковых карт		С 10:00 до 11:00
	Перевыпуск карт в связи с истечением срока действия	Формирование реестра на пееревыпуск - не позднее 10 числа каждого месяца, согласование и перевыпуск до 20 числа месяца
	Уничтожение пластиковых карт и составление акта на уничтожение	До 10 числа каждого месяца - карты, накопившиеся за прошлый месяц
	Контроль за своевременной доставкой карт из процессингового центра	Не реже 2-х раз в неделю до 17:00 карты должны быть привезены, если заказ срочной карты - в тот же день до 17:00
	Контроль за своевременной доставкой карт в дополнительные офисы	По мере готовности. Если карты не забирают более 3-х дней - отвозим курьером сами
Печать документов дня рабочего места		До 13:00
	Контроль за своевременной доставкой пластика в ПЦ	При количестве пластика в ПЦ менее установленного лимита - до 17:00

Сотрудник, отвечающий за кредитование по картам		
	Консультация клиентов по вопросам кредитования.	В момент запроса
	Прием и обработка заявлений на установление /закрытие лимита овердрафт.	Заявление поступило до 16:30 - в тот же день до 18:00, заявление поступило после 16:30 - до 10:30 следующего дня
	Погашение процентов, комиссий и задолженности по кредитным картам.	По мере зачисления заработной платы в течение 30 минут, не позднее 16:30 в текущем дне.
	Мониторинг погашения задолженностей	Не реже 4-х раз в месяц до 15:00 с последующим обновом
	Операции по отнесению обязательств к просроченным (проценты и задолженность)	25 числа каждого месяца до 12:50
Списание тарифных платежей за услугу смс - информирование		16:30-17:00 и после момента зачислений на карты
	Выставление счетов организациям за выпуск, банковские услуги. Контроль оплаты счетов за выпуск, банковские услуги	Не позднее 18:00 10 числа каждого месяца все счета должны быть переданы курьером

	Корректировка резервов по просрочке	Мониторинг оплаты с момента выставления счетов до последней даты месяца. Все счета должны быть оплачены к последней дате месяца.
Формирование и отсылка файла по доходам дополнительных офисов		13:00-13:30
	Корректировка резервов по просрочке	26 числа каждого месяца (проводки в 25-м числе) до 12:50, 01 числа каждого месяца (в дату последнего дня месяца) до 12:50, по мере изменения просроченной задолженности до 12:50.
Печать документов дня рабочего места		До 13:00
Сотрудник, отвечающий за клиентскую поддержку		
Прием звонков, консультирование клиентов по телефону		В момент запроса
	Предоставление ежемесячных выписок	В последнюю дату месяца - не позднее 12:00 дня.
	Предоставление выписок клиентам по заявлению	В течение 10 минут после поступления заявления
	Предоставление выписок по электронной почте	В течение 1 часа после поступления запроса

	Работа с заявлениями, разбор архива	До 18:00
Раскладывание карт и пин-конвертов		Карты привезены до 14:00 - в тот же день до 18:00 , карты после 14:00 - до 11:00 следующего дня
Работа с клиентами		В момент запроса
Прием и обработка заявлений от клиентов		В момент запроса
Сотрудник, отвечающий за обработку коммунальных и прочих платежей		
Формирование реестра, отправка платежей Ростелеком, ЖКУ, МГТС, Мосэнергосбыт и прочих организаций с которыми заключены договора		09:00-11:00
Мониторинг счетов 40911* на предмет возвратов и не отправки перевода		Первый 11:00, второй 15:00, третий 17:50
Формирование платежных документов по организациям, с которыми не заключены договора, а также по физическим лицам.		17:05-17:40
Сортировка квитанций, отправка первичных документов в банки получателя		11:00-18:00



## **2. Регламентация взаимодействия с розничными клиентами**

В жизни почти каждого Банка, развивающего розничный бизнес, приходит время, когда процесс взаимодействия с клиентами требует некоторой регламентации. Существует множество историй, когда не только банк, но и любая другая организация оказываются не готовы к обслуживанию клиентского потока. В контексте настоящего раздела не будет обращения к технологической части взаимодействия с клиентами: готовности технологической платформы к обработке большого количества данных, скорость обслуживания клиента, наличии адаптированной CRM системы и т. п. Обратим внимание на готовность и желание персонала работать с клиентами, а также попытаемся регламентировать наиболее распространенные вопросы в клиентских контактах.

Прежде всего, хотелось бы обратить внимание на отношение сотрудников к потенциальным и действующим клиентам. Особенно, сотрудников, которые по роду деятельности непосредственно контактируют с клиентами. Необходимо донести до этого персонала следующие тезисы, которые должны быть всегда в памяти в течение рабочего дня.

Клиенты – это те люди, которые платят зарплату всему Банку, начиная от Экономиста и заканчивая Председателем

Правления. От желания клиента пользоваться услугами Банка зависит, будет ли Банк существовать.

Каждая потеря клиента означает сокращение доходов Банка и, соответственно, заработной платы сотрудников. Если человек, заинтересовавшийся банком, по какой-либо причине решил не начинать с ним сотрудничество, это тоже следует считать потерей клиента.

Конкуренция на банковском рынке постоянно увеличивается и именно клиент выбирает Банк, а не наоборот. Учитывая, что в большинстве случаев все банки предлагают сходные продукты и услуги, клиенты часто выбирают тот Банк, в котором им комфортно и удобно. Именно качество обслуживания выходит на первый план в конкурентной борьбе, и этот параметр может стать конкурентным преимуществом.

Каждый обратившийся в Банк человек – потенциальный клиент, даже если он ошибся номером или дверью. Встретив позитивное отношение и в следующий раз, он придет в Банк уже целенаправленно.

Привлечение нового клиента во много раз дороже для Банка, чем удержание уже обслуживаемого. Удержать имеющихся клиентов не менее важно, чем привлечь новых, но при этом значительно дешевле для Банка.

Сотрудник Банка является его лицом, т. е. именно по действиям сотрудника клиент выставляет «оценку» всей организации. В Банке может быть отличное управление автоматизации, самая профессиональная бухгалтерия, наиболее

креативный PR-департамент, но если клиенту ответит не любезный и не компетентный сотрудник в Call-центре, то весь Банк получит негативную оценку в глазах клиента.

При общении с клиентом сотруднику необходимо представлять себя на его месте, чтобы понять удовлетворил бы его ответ, качество обслуживания, отношение в аналогичной ситуации.

## 2.1 Общение по телефону

В большом количестве случаев первое знакомство клиента с Банком происходит по телефону, когда клиент звонит в Call-центр для получения консультаций. Многие клиенты, например, имеющие «зарплатные» карты, никогда не посещают банковские офисы, и отношение к банку у них формируется на основании телефонных контактов. В этой связи остановимся отдельно на некоторых основных правилах телефонного общения.

Необходимо помнить, что по интонации голоса клиент составляет впечатление о сотруднике, как бы «видит» его. Но необходимо помнить, что интонации голоса выдают сотрудника полностью. Если при разговоре заниматься какими-то подсчетами или отвлекаться на другие посторонние дела, то собеседник сразу почувствует безразличие к себе. Более того, интонации голоса зависят от положения тела, если человек лежит или полусидит, изменяется угол диафрагмы, а вместе с ним и тембр голоса. Общаясь по телефону и особенно приветствуя клиента необходимо улыбаться. Улыбка и бодрое настроение отражаются в интонации голоса и располагают клиента.

На входящие внешние звонки обязательно отвечать **не раньше 2-го и не позже 3-го звонка**. Не стоит отвечать на первый звонок, чтобы у клиента не создавалось впечатление,

что сотрудникам нечего делать. При этом нельзя заставлять клиента ждать больше трех звонков, так как ожидание ответа вызывает закономерное раздражение. Практически все встречались со справочными службами, где оператора приходится ждать долгое время и к тому, времени, когда прозвучит ответ, уже не хочется больше пользоваться услугами такой организации.

Когда сотрудник снимает телефонную трубку необходимо сразу же поздороваться с позвонившим клиентом. Приветствие может меняться в зависимости от времени суток:

- Доброе утро (до 12 часов)!
- Добрый день (с 12 до 18 часов)!
- Добрый вечер (после 17–18 часов)!

После приветствия желательно сразу назвать банк и представиться, чтобы клиент при общении знал, как обращаться к сотруднику. Отсутствие имени в приветствии приводит к дальнейшему дискомфорту клиента при общении, так как он не знает, как обращаться к сотруднику Банка. Вызывает недоумение практика некоторых справочных служб ограничиваться представлением «Оператор № X» или только названием Банка. Как должен обращаться клиент к сотруднику: «Скажите, пожалуйста, оператор номер X» или «Подскажите, пожалуйста, Уважаемый Банк Y»?

Начало телефонного разговора должно звучать следую-

щим образом:

**«Приветствие + название Банка + имя сотрудника снявшего трубку».**

***Пример:***

– Добрый день, Банк Y, Мария слушает!

Если клиента плохо слышно, то необходимо извиниться и попросить его перезвонить. Не стоит пробовать докричаться до него, не понимая сути вопроса и раздражаясь. При этом необходимо убедиться, что клиент понял просьбу перезвонить, а не подумал, что просто бросили трубку.

***Пример:***

– Прошу прощения, но Вас очень плохо слышно, Вы не могли бы перезвонить нам еще раз.

При возникновении ситуации, когда сотруднику необходимо проконсультироваться по какому-либо вопросу, нужно обязательно использовать функцию «HOLD» («Удержание») телефонного аппарата. Нельзя оставлять трубку на столе, не поставив телефон в указанный режим. В противном случае, клиенту придется слушать все внутренние разговоры сотрудников Банка, и не понимать забыли про него или еще нет. При этом процедура постановки и снятия по-

звонившего клиента с режима «Удержание» должна выполняться с учетом нижеописанных правил.

При постановке в режим «Удержание» – спросить, может ли клиент подождать, и объяснить причину необходимости ожидания.

***Пример:***

– Можете ли Вы подождать, поскольку для ответа на Ваш вопрос, мне необходимо связаться со специалистами?

При снятии с режима «Удержание» – обязательно необходимо поблагодарить собеседника за ожидание. Любая благодарность только лишний раз добавляет клиенту положительных эмоций, так как он видит, что Банк ценит его время.

***Пример:***

– Благодарю Вас за ожидание.

Если в процессе решения вопроса ясно, что клиенту придется ждать больше 2-3-х минут, то необходимо спросить, можно ли перезвонить ему после уточнения интересующей его информации. Ожидание раздражает клиента, так как создается впечатление, что Банк не ценит его время. При этом последующий звонок лишний раз дает клиенту понять важность решения его проблемы для Банка.

***Пример:***

– Уточнение заданного Вами вопроса может занять около 5-ти минут, могу ли я Вам перезвонить? Скажите на какой номер я могу Вам перезвонить?

Перезвонив клиенту, необходимо сразу же поздороваться. Приветствие может меняться в зависимости от времени суток, как описано выше. После приветствия звонящего необходимо опять сразу представиться по имени и назвать Банк. После чего напомнить о заданном клиентом вопросе и передать полученное уточнение.

***Пример:***

– Добрый день, Банк Y операционный отдел, Мария. Вы нам звонили по вопросу уточнения поступления средств на Ваш счет. Сообщаем Вам, что денежные средства поступили на Ваш счет 20 сентября.

При переключении собеседника на другого абонента (переадресация) необходимо соблюдать следующие правила хорошего тона:

а) Пояснить, к кому и зачем переадресуете собеседника, чтобы не получилось, что после молчания в трубке послышалась музыка, и неожиданно ответил сотрудник другого подразделения.



***Пример:***

– Я Вас переключу на отдел пластиковых карт, они смогут предоставить Вам более полную информацию по условиям получения кредитной карты.

Дождаться пока коллега, на которого выполнено переключение собеседника, снимет трубку. Необходимо ему передать описание причины, по которой выполняется переадресация и суть вопроса клиента. Нельзя заставлять клиента несколько раз выполнять пересказ своего вопроса. Уже вторая формулировка проблемы вызывает раздражение, а третьего пересказа проблемы возможно уже не будет, так как клиент просто решит не пользоваться услугами этого Банка.

Если спрашивают человека, который отсутствует, необходимо сообщить об этом и предложить свою помощь. Полагаем, многие, к сожалению, сталкивались с ситуациями, когда за коротким: «Его нет!» звучат пренебрежительные гудки отбоя.

***Пример:***

– Могу ли я Вам чем-нибудь помочь?

В случае, если клиент не соглашается на предложенную помощь, необходимо попросить оставить сообщение.

***Пример:***

– Давайте я оставлю (отсутствующему коллеге) сообщение о том, что Вы звонили. Представьтесь, пожалуйста.

Заканчивая разговор, обязательно уточните, нет ли у клиента еще вопросов. Если нет, то попрощайтесь с собеседником и поблагодарите за звонок.

***Пример:***

– Могу ли я еще чем-нибудь Вам помочь?

И только получив отрицательный ответ, завершите разговор:

***Пример:***

– Спасибо за Ваш звонок. До свидания!

Иногда приходится сталкиваться с ситуациями, когда, ответив на вопрос об остатке средств на карте, оператор сразу вешает трубку, не дав шанса узнать об условиях получения кредитной карты.

В продолжение темы телефонного обслуживания, после описания методов личного обслуживания клиентов, рассмотрим самые минимальные методы продаж, которые необходимо проводить в каждом Call-центре Банка. Предложения услуг клиентам, уже позвонившим в Банк более эффективны, чем «холодные» звонки клиентам, т. к. подобные

звонки часто застают клиента в то время, когда он не готов общаться с Банком. При звонке клиента можно быть уверенным, что он готов получать информацию от сотрудника Банка.

## 2.2 Личное общение с клиентом

Положительное отношение с первого момента общения располагает клиента к Банку. Достаточно часто можно встретить безразличное выражение лица у сотрудников, к которым не хочется даже обращаться. В качестве наиболее эффективного средства отметим, что встреча взглядом с клиентом должна сопровождаться улыбкой. Улыбка располагает к себе и дает понять, что клиента готовы выслушать. Когда клиент подошел важно начать разговор первыми.

### *Пример:*

– Добрый день, могу я чем-нибудь Вам помочь?

Категорически не приемлемо заставлять клиента ждать. Если ему необходим специалист, который не находится в настоящий момент в операционном зале, то вызванный специалист должен **немедленно** выйти к клиенту, отложив текущие дела. Также не лучшим образом выглядит ситуация, когда сотрудник занят своими бумагами, не замечая клиента. Самым важным для Банка является обслуживание клиента, бумаги могут подождать.

Если приходит запрос от клиента по электронной почте или факсу на него необходимо реагировать также оперативно, как и на телефонный звонок. Не стоит откладывать от-

вет на вечер или следующий день, так как клиент, возможно, выбрал такой способ запроса информации в связи с собственной занятостью, а не потому, что может подождать.

Всем обратившимся и потенциальным клиентам необходимо выдавать визитные карточки банка или рекламные буклеты. Даже если человек по ошибке зашел в Банк, это не значит, что ему не нужны банковские услуги.

Благодарите клиента за приобретенную услугу или продукт. Благодарность ничего не стоит Банку, но часто дает эффект более сильный, чем любая рекламная компания. «Сарафанное радио» по-прежнему является одним из наиболее эффективных средств рекламы.

### ***Пример:***

– Спасибо Вам, что выбрали наш Банк. Обязательно обращайтесь еще.

Не показывайте клиенту, что покупаемая клиентом услуга незначительна в плане дохода. Возможно, сегодня клиент оплатил только мобильный телефон, а завтра разместит депозит или оформит кредитную карту. Сложно представить, что может быть хуже для клиента, чем пренебрежение.

## 2.3 Продажа банковских продуктов

Любой сотрудник Банка, занимающийся обслуживанием клиентов, прежде всего, является продавцом услуг и продуктов.

Умение продавать не является врожденной способностью, каждый человек может научиться. Главное хотеть научиться продавать и постоянно стараться это делать. Каждый человек продавал что-нибудь в жизни, например свои услуги при поступлении на работу.

Хороший сотрудник старается постоянно повышать свой образовательный уровень и расширять кругозор, так как жизнь не стоит на месте. Постоянно совершенствуются услуги и продукты, изменяются технологии – отстав однажды, можно отстать навсегда.

Отличное знание спектра предлагаемых продуктов и услуг, является одним из ключевых факторов. Ниже приведен примерный список вопросов, ответ на которые должен быть готов по каждой услуге или продукту:

- как действует продаваемая услуга или продукт;
- в чем отличие услуги или продукта Банка, от аналогичных услуг или продуктов других банков;
- что уникального есть в продаваемой услуге или продукте;

- чем услуга или продукт лучше для клиента, почему он должен выбрать этот Банк;
- почему другие клиенты делают выбор в пользу Банка;
- чем обусловлена стоимость.

✓ Предложение услуг Банка должно происходить настойчиво, то есть при каждом обращении клиента ему должна быть предложена еще какая-нибудь услуга Банка, в зависимости от возможных потребностей клиента. Для специалистов колл-центров ни что не мешает постоянно предлагать клиенту оформить дополнительные услуги, например, СМС-информирование по счету, которое позволит сэкономить время клиента на звонки. Также можно, просмотрев активность операций по «зарплатной» карте, предложить оформить кредитную карту, что позволит клиенту лучше планировать свой бюджет и не зависеть от времени поступления заработной платы. Также можно увидев значительный оборот по карте Visa Electron или Maestro, предложить оформить карту Visa Classic или MasterCard Standard или даже Gold. Такие предложения делаются часто в процессе холодных звонков, но в тот момент возможно клиент просто был занят своими делами и не стал углубляться в предложение, отказавшись. Получив входящий звонок, самое время еще раз предложить услуги Банка. Но не стоит быть слишком навязчивыми и предлагать весь спектр, достаточно одного предложения на один звонок. В следующий раз будет пред-

ложена другая услуга. Большинство продаж производится не с первого раза, так как клиенты любят иметь возможность обдумать предложение.

✓ С клиентом надо стараться разговаривать на его языке. Использование узкоспециализированных банковских терминов, покажет эрудированность банковского сотрудника, но вряд ли поможет клиенту оценить предложение банка, так как он просто не поймет о чем идет речь.

**Например**, лучше использовать термин «кредитная карта» и «кредитный лимит», вместо «карта с разрешенным овердрафтом» и «лимит разрешенного овердрафта».

✓ При этом не надо недооценивать клиента и считать его полным невеждой. Нельзя использовать выражения: «это все знают», «Вам конечно не известно» и т. п. Клиент не обязан знать все о банковских продуктах – это задача банковских сотрудников, знать о них все и уметь донести это до клиента на его языке.

✓ Ничего страшного в просьбах к удовлетворенным клиентам порекомендовать Банк своим знакомым. Самая лучшая и надежная реклама – это рекомендация человека, которого знаешь. По рекомендации продается огромное число продуктов и услуг, не только в банковской сфере.

✓ Важно показать клиенту ЕГО ВЫГОДЫ от сотрудничества с Банком или получения новой услуги: экономия времени за счет использования СМС-информирования, финан-



совая независимость от времени выплаты зарплаты при использовании кредитной карты, удобство посещения Банка и экономия времени, если офис рядом с его работой или домом. Для клиента более важна личная выгода, чем престижность и регалии Банка. Клиенту не интересно слушать, какой солидный и современный Банк, ему важнее, что получит ЛИЧНО ОН от Банка.

✓ Для определения потребностей клиента необходимо внимательно слушать его. Когда человека слушают он ощущает себя значимым, что увеличивает его лояльность и при этом позволяет определить возможные потребности клиента в услугах

Банка. В процессе диалога с клиентом можно получить информацию о тех потребностях, которые возможно удовлетворить банковскими продуктами. Возможно, клиент завтра уезжает и не знает, что делать с Важными документами, которые не хочет оставлять дома, предложите ему депозитарную ячейку. Или готовится к путешествию через неделю и ему можно предложить международную карту и конечно кредитную, так как неизвестно хватит ли ему на отдыхе денег.

✓ Продавая услуги необходимо исходить из реальных потребностей клиента. Например, рядовым сотрудникам организаций, получающим зарплату через карты можно предложить кредитную карту, но бесполезно предлагать карту American Express Centurion. Рабочим из ближнего зарубе-

жья кроме переводов нужно предложить вклады, чтобы не хранить деньги по месту проживания, но бесполезно предлагать кредитную карту, хотя она ему и возможно нужна, но Банк не предоставит кредит клиенту без постоянной регистрации. VIP-клиенту к золотой карте можно предложить карту American Express, но вряд ли ему понадобится Visa Electron или Maestro.

✓ В процессе разговора, предоставив клиенту информацию об интересующих его продуктах и услугах, необходимо рекомендовать дальнейшие действия. Не стоит держать паузу, так как клиент, возможно, не знает, что делать дальше и, помолчав, скажет: «Спасибо, я подумаю». Необходимо проявить инициативу:

***Пример:***

- Рекомендую Вам сейчас оформить вот эту карту;
- На какую сумму мы с Вами сейчас оформим вклад?
- Давайте я подскажу, как заполнять заявление на кредитную карту.

## **2.4 Разрешение конфликтных ситуаций**

В работе любой организации могут возникать конфликтные ситуации с клиентами, важно правильно их разрешить. Примерно 80 % недовольных клиентов остаются с компанией и становятся еще более лояльными, если их проблема оперативно решается, и они видят, что компания готова решать проблемы и идти на уступки. Но если проблема клиента не разрешается, то 91 % клиентов больше никогда не возвращаются туда, где возник конфликт. Также отметим, что об отличной работе Банка клиент расскажет не более 10-ти своим знакомым. О плохой работе, клиент пожалуется 50-ти своим знакомым и будет всячески отговаривать их от сотрудничества с Банком.

◆ Недовольного клиента необходимо выслушать до конца, не перебивая, что позволяет клиенту «выпустить пар», выплеснув недовольство и немного успокоиться, так как его слушают.

◆ Разбор конфликтных ситуаций должен проходить в изолированном от других клиентов помещении, чтобы другие клиенты не слышали недовольства, так как с большой долей вероятности они не решатся использовать услуги Банка, видя недовольного клиента.

♦ Выслушивая недовольного клиента, сотрудник должен держать себя в руках, никогда не повышая голос. Если клиент начинает применять оскорбления, следует тактично и строго попросить его не делать этого, пояснив, что ругань не поможет разрешить конфликтную ситуацию.

♦ Самое важное проявлять участие к проблеме, чтобы клиент видел, что ему пытаются помочь и разрешить недо-  
разумение.

♦ Если в конфликтной ситуации есть вина сотрудника Банка или партнеров Банка, то необходимо извиниться перед клиентом.

***Пример:***

- От лица нашего Банка приношу Вам извинения;
- Я приношу свои извинения.

Если в возникшей ситуации виноват сам клиент, то необходимо выразить ему сочувствие и ни в коем случае не говорите, что он сам виноват.

***Пример:***

- Я сожалею о случившемся;
- Понимая Вас, это действительно неприятная ситуация.

Незамедлительно предложите клиенту пути решения проблемы. Если полномочий не хватает для решения проблемы,

необходимо сразу подключить к решению вопросу непосредственного начальника. Любая конфликтная ситуация должна быть разрешена немедленно, не откладывая решение вопроса. Удержать клиента не менее важно, чем привлечь нового, но значительно дешевле.

Если в процессе разбора ситуации не получается понять пути решения проблемы, необходимо поинтересоваться мнением клиента по поводу возможных решений.

***Пример:***

– Какое решение позволило бы нам разрешить возникший конфликт?

– Какое Вы видите решение данной ситуации?

Возможно, клиенту необходима некоторая компенсация за причиненную проблему, которую сейчас уже не исправить, например, бесплатная карта для жены и т. п. Это тоже решение проблемы, так как самым важным является оставить у клиента благоприятное впечатление.

В данном разделе мы рассмотрели только некоторые из вопросов, возникающих при взаимодействии с клиентами. Еще раз обращаем внимание, что впечатление о банке складывается от общения с его сотрудниками – они олицетворяют Банк для рядового частного клиента.

### **3. Методология продаж розничных продуктов в офисе банке**

В рамках данного раздела будут описаны методики, позволяющие сделать офис Банка «открытым» для частных клиентов. Для системного освещения вопроса представим процедуру продвижения офиса банка на рынке частных клиентов в виде трех основных составляющих:

- визуализация офиса;
- продвижение банковского офиса;
- продвижение продуктового ряда;

## 3.1 Визуализация офиса

Визуализация банковского офиса, то есть его выделение из общей массы офисов Банков, создание дружелюбного имиджа для клиентов. В визуализации может иметь значение каждый элемент, который не учитывался в то время, когда офис был нацелен на обслуживание корпоративных клиентов. Например, нередко в офисах банков, особенно, если они открылись в 90-х годах XX ст., используется глухая бронированная дверь, которая открывается только после нажатия кнопки звонка и диалога клиента со службой охраны. Окна самого банка забраны наружными решетками, а из средств рекламы присутствует только солидная, но небольшая золотая табличка с названием Банка и часами работы. Такая дверь сразу отпугивает потенциального клиента, который просто не знает, ждут ли его за этой дверью, и вызывает мысли, что раз заперто, следовательно, банк не работает с обычными клиентами.

Конечно новые розничные офисы открываются в местах с наибольшей проходимостью, чаще всего на первой линии домов, в помещениях в которых желательно наличие витрины. Удобное расположение на ежедневном пути из дома на работу и с работы домой позволяет потенциальным клиентам обратиться в офис именного такого Банка в удобное время. Первая линия домов дает наилучшую видимость витрины

Банка и возможность привлечения владельцев автомобилей, как более обеспеченной категории клиентов. Развитие сети отделений капиталоемкий проект, который под силу далеко не каждому российскому Банку, особенно учитывая, что достаточно долгий срок окупаемости полнофункционального розничного отделения. При этом в кризисной ситуации для Банка разветвленная сеть отделений выступает «балластом», который тянет его на дно в связи с необходимостью трат на поддержку их функционирования, при отсутствии притока денежных средств от клиентов. Однако, не имея розничной сети, Банку трудно будет развивать розничный бизнес, хотя некоторым дополнением к отделениям могут выступать более экономичные с точки зрения создания и дальнейшего поддержания операционные кассы и операционно-консультационные стойки в торговых центрах. В настоящее время, по мнению некоторых банков, в

Москве достаточно трудно подобрать помещение пригодное для банковского офиса, расположенное в соответствии с ранее описанными параметрами и по разумной цене. Ценовой фактор играет важную роль в связи с более низкой рентабельностью банковского офиса по сравнению с торговыми предприятиями, которые могут заплатить более высокую арендную плату за интересующие их помещения. К тому же затраты на организацию кассового помещения, депозитария и общий ремонт помещения для Банка чаще всего больше, чем для магазина или салона. Несмотря на эти факторы,



количество отделений коммерческих Банков в Москве увеличивается с каждым годом.

Что же делать, если у Вас в Банке есть уже отделения, которые расположены не в лучших местах, может быть даже не на первой линии домов, закрыты бронированной дверью, отсутствуют витрины и большие вывески? Жители окрестных домов и прохожие, спешащие на работу, даже не представляют, что рядом с ними есть замечательный банк, который готов предоставить им максимальный набор услуг. Ответ на этот вопрос один. Начинаем визуализировать офис! Параллельно разрабатываем продуктовый ряд и рекламную стратегию, но первым должна быть готова визуализация. Потенциальные клиенты должны увидеть банк: Вот мы здесь и мы открыты для Вас! Проект по визуализации даже одного офиса представляет собой достаточно сложную процедуру, которую желательно автоматизировать. В своей проектной деятельности организации часто используют продукт Microsoft Project, позволяющий упорядочить ведения проекта. В качестве примера представим краткий проект по визуализации одного из офисов Банка.

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
Создание офиса Банка	118 дней	Пт 01.12.06	Вт 15.05.07
Визуализация офиса	82 дней	Пт 01.12.06	Пн 26.03.07
Внутренняя визуализация	82 дней	Пт 01.12.06	Пн 26.03.07
Организация оперзала для физлиц	82 дней	Пт 01.12.06	Пн 26.03.07
Создание проекта оперзала	3 дней	Пт 01.12.06	Вт 05.12.06
Утверждение проекта	1 день	Ср 06.12.06	Ср 06.12.06
Создание дизайн-проекта	5 дней	Чт 07.12.06	Ср 13.12.06
Утверждение дизайн-проекта	1 день	Чт 14.12.06	Чт 14.12.06
Создание сметы	1 день	Пт 15.12.06	Пт 15.12.06
Утверждение сметы	1 день	Пн 18.12.06	Пн 18.12.06
Строительные работы	10 дней	Вт 02.01.07	Пт 12.01.07
Ремонт закончен	0 дней	Пн 22.01.07	Пн 22.01.07
Организация временных рабочих мест	1 день	Пн 22.01.07	Пн 22.01.07
Разработка конструкции мебели и создание сметы	15 дней	Пт 15.12.06	Чт 04.01.07
Утверждение сметы	2 дней	Пт 23.02.07	Вт 27.02.07
Производство мебели	19 дней	Ср 28.02.07	Пн 26.03.07
Мебель установлена	0 дней	Пн 26.03.07	Пн 26.03.07
Оформление оперзала для физлиц	61 дней	Пт 15.12.06	Пт 09.03.07

Поиск производителей РОБ-продукции	5 дней	Пт 15.12.06	Чт 21.12.06
Разработка макета вывески с логотипом	2 дней	Вт 13.02.07	Ср 14.02.07
Утверждение сметы	3 дней	Чт 15.02.07	Пн 19.02.07
Разработка макета информационного стенда	2 дней	Вт 13.02.07	Ср 14.02.07
Утверждение сметы	3 дней	Чт 15.02.07	Пн 19.02.07
Производство и установка стенда	12 дней	Чт 22.02.07	Пт 09.03.07
Разработка макета буклетниц	5 дней	Пт 22.12.06	Чт 28.12.06
Утверждение сметы	5 дней	Пт 29.12.06	Чт 04.01.07
Оплата счета	2 дней	Пт 05.01.07	Пн 08.01.07
Производство и установка буклетниц	7 дней	Вт 09.01.07	Ср 17.01.07
Внешняя визуализация	66 дней	Ср 06.12.06	Ср 07.03.07
Оформление входной группы	63 дней	Ср 06.12.06	Пн 05.03.07
Разработка макета и сметы	1 день	Чт 18.01.07	Чт 18.01.07
Утверждение сметы	3 дней	Пт 19.01.07	Вт 23.01.07
Замена входной двери	1 день	Сб 17.02.07	Вс 18.02.07
Дверь установлена	0 дней	Вс 18.02.07	Вс 18.02.07
Разработка макета и сметы	5 дней	Чт 25.01.07	Ср 31.01.07
Утверждение сметы	3 дней	Чт 01.02.07	Пн 05.02.07
Установка рольставен	1 день	Пт 16.02.07	Сб 17.02.07

Рольставни установлены	0 дней	Сб 17.02.07	Сб 17.02.07
Ремонт закончен	0 дней	Пн 05.03.07	Пн 05.03.07
<b>Вывеска над входом</b>	<b>59 дней</b>	<b>Ср 06.12.06</b>	<b>Пн 26.02.07</b>
Создание макета	2 дней	Ср 06.12.06	Чт 07.12.06
Утверждение макета	2 дней	Пт 08.12.06	Пн 11.12.06
Проработка макета поставщиком (смета)	2 дней	Вт 12.12.06	Ср 13.12.06
Утверждение сметы и окончательного макета	3 дней	Чт 14.12.06	Пн 18.12.06
Регистрация вывески	30 дней	Вт 19.12.06	Пн 29.01.07
Производство	18 дней	Вт 30.01.07	Чт 22.02.07
Монтаж	2 дней	Пт 23.02.07	Пн 26.02.07
<b>Отдельностоящая рекламная конструкция (стелла)</b>	<b>59 дней</b>	<b>Пт 15.12.06</b>	<b>Ср 07.03.07</b>
Создание макета	2 дней	Пт 15.12.06	Пн 18.12.06
Утверждение макета	1 день	Вт 19.12.06	Вт 19.12.06
Проработка макета поставщиком (смета)	2 дней	Ср 20.12.06	Чт 21.12.06
Утверждение сметы и окончательного макета	3 дней	Пт 22.12.06	Вт 26.12.06
Регистрация конструкции	30 дней	Ср 27.12.06	Вт 06.02.07
Производство	18 дней	Ср 07.02.07	Пт 02.03.07
Монтаж	3 дней	Пн 05.03.07	Ср 07.03.07

## 3.2 Продвижение банковского офиса

К моменту окончания визуализации офиса желательно подготовить проект по его продвижению, так как сам факт наличия офиса может привлечь некоторое количество клиентов. Однако этого бывает недостаточно, поскольку в основном банковские услуги предполагают долговременное и «доверительное» взаимодействие с клиентами. Поэтому клиенты должны знать, что за банк «визуализировался» около них, и какие услуги он предлагает, подходит ли он потенциальным клиентам. Ответы на данные вопросы призван решить проект по продвижению банковского офиса на локальном рынке офиса банка.

Название задачи	Длительность	Начало	Окончание
Продвижение офиса маркетинговыми коммуникациями	118 дней	Пт 01.12.06	Вт 15.05.07
Корпоративная газета	49 дней	Чт 08.03.07	Вт 15.05.07
Создание	35 дней	Чт 08.03.07	Ср 25.04.07
Написание материалов газеты, интервью	14 дней	Чт 08.03.07	Вт 27.03.07
Редактура и корректура материалов	5 дней	Ср 28.03.07	Вт 03.04.07
Верстка	10 дней	Ср 04.04.07	Вт 17.04.07
Печать	5 дней	Ср 18.04.07	Вт 24.04.07
Доставка тиража	1 день	Ср 25.04.07	Ср 25.04.07
Тираж доставлен в Банк	0 дней	Ср 25.04.07	Ср 25.04.07
Распространение газеты по почтовым ящикам	14 дней	Чт 26.04.07	Вт 15.05.07
Заключение договора	3 дней	Чт 26.04.07	Пн 30.04.07
Оплата счета	2 дней	Вт 01.05.07	Ср 02.05.07

Распространение	9 дней	Чт 03.05.07	Вт 15.05.07
Газета распространена	0 дней	Вт 15.05.07	Вт 15.05.07
<b>Буклеты</b>	<b>91 дней</b>	<b>Пт 01.12.06</b>	<b>Пт 06.04.07</b>
<b>Изготовление</b>	<b>19 дней</b>	<b>Пт 01.12.06</b>	<b>Ср 27.12.06</b>
Разработка буклетов общего содержания	5 дней	Пт 01.12.06	Чт 07.12.06
Утверждение макета буклетов общего содержания	2 дней	Пт 08.12.06	Пн 11.12.06
Заказ буклетов	5 дней	Вт 12.12.06	Пн 18.12.06
Печать тиража буклетов	7 дней	Вт 19.12.06	Ср 27.12.06
Тираж готов	0 дней	Ср 27.12.06	Ср 27.12.06
<b>Распространение буклетов по почтовым ящикам</b>	<b>72 дней</b>	<b>Чт 28.12.06</b>	<b>Пт 06.04.07</b>
Заключение договора	3 дней	Чт 28.12.06	Пн 01.01.07
Оплата счета	2 дней	Чт 22.03.07	Пт 23.03.07
Распространение	10 дней	Пн 26.03.07	Пт 06.04.07
Буклеты распространены	0 дней	Пт 06.04.07	Пт 06.04.07
<b>Распространение буклетов на улице</b>	<b>16 дней</b>	<b>Пт 01.12.06</b>	<b>Пт 22.12.06</b>
Определение мест распространения	3 дней	Пт 01.12.06	Вт 05.12.06
Подбор исполнителей для распространения	10 дней	Ср 06.12.06	Вт 19.12.06
Распространение	3 дней	Ср 20.12.06	Пт 22.12.06
Буклеты распространили	0 дней	Пт 22.12.06	Пт 22.12.06
<b>Продвижение продуктов</b>	<b>44 дней</b>	<b>Пн 25.12.06</b>	<b>Чт 22.02.07</b>
<b>Флагманские продукты</b>	<b>44 дней</b>	<b>Пн 25.12.06</b>	<b>Чт 22.02.07</b>
<b>Реклама в районной газете</b>	<b>13 дней</b>	<b>Пн 25.12.06</b>	<b>Ср 10.01.07</b>
Подготовка текста и формата модуля	3 дней	Пн 25.12.06	Ср 27.12.06
Утверждение макета модуля	3 дней	Чт 28.12.06	Пн 01.01.07
Определения периодичности рекламы	3 дней	Вт 02.01.07	Чт 04.01.07

Заключение договора	2 дней	Пт 05.01.07	Пн 08.01.07
Оплата счета	2 дней	Вт 09.01.07	Ср 10.01.07
Выход модуля	0 дней	Ср 10.01.07	Ср 10.01.07
Распространение информационного письма по ящикам	28 дней	Чт1 1.01.07	Пн 19.02.07
Заказ писем и конвертов	5 дней	Чт11.01.07	Ср 17.01.07
Печать тиража писем	9 дней	Чт 18.01.07	Вт 30.01.07
Подбор компании для распространение	3 дней	Ср 31.01.07	Пт 02.02.07
Заключение договора	2 дней	Пн 05.02.07	Вт 06.02.07
Оплата счета	2 дней	Ср 07.02.07	Чт 08.02.07
Распространение	7 дней	Пт 09.02.07	Пн 19.02.07
Письмо распространили	0 дней	Пн 19.02.07	Пн 19.02.07
Распространение буклетов на улице	3 дней	Вт 20.02.07	Чт 22.02.07
Распространение	3 дней	Вт 20.02.07	Чт 22.02.07
Буклеты распространили	0 дней	Чт 22.02.07	Чт 22.02.07

В процессе выбора Банка частными клиентами, как и было уже упомянуто, важным мотивом выступает удобство расположения офиса: рядом с местом жительства, работы, на пути следования с работы домой и т. п. Остальные клиентские мотивы: тарифы и ставки, технологичность услуг, большая корзина услуг и продуктов и т. д. являются второстепенными, особенно, учитывая, что эти параметры очень близки у всех банков. В этой связи, в окрестностях каждого офиса Банка возникает локальный рынок банковских услуг. Локальный рынок характеризуется количеством физических лиц, с различной степенью периодичности бывающих, либо одновременно оказавшихся в окрестности офиса Банка. Под окрестностью офиса понимается территория, прилегающая к офису Банка в шаговой доступности, для каждо-

го офиса окрестность определяется индивидуально. Окрестность офиса не является четкой границей локального рынка, так как услугами банка могут воспользоваться и клиенты, находящиеся за пределами обозначенной территории. В этой связи перед началом рекламной программы банковских продуктов желательно «представить» Банк людям, живущим или работающим в окрестностях офиса. Наиболее простой способ рассказать о банке жителям домов вокруг офиса путем рассылки по почтовым ящикам материалов Банка. Однако не стоит распространять просто рекламные буклеты, так как в общем потоке аналогичных материалов они потеряются. Вариантом выделения из потока другой рекламной информации может быть оригинальность рекламных материалов, отличие буклета от других: необычная форма, окрас. Бюджетным, но от этого не менее эффективным ходом, может быть простая упаковка рекламного буклета в конверт. Потенциальные клиенты более «почтительно» относятся к письмам и по опыту такие материалы чаще оказываются в квартире. В буклете может быть дана общая информация о банке, год основания, перечисление основных услуг и их характеристика, часы работы офиса. Важно преподнести информацию в позитивных тонах. Не стоит использовать строгие и основательные, но при этом мрачные цвета в оформлении буклетов, лучше предложить больше позитива и светлых красок. Также достаточно эффективным ходом, нацеленным на людей старшего поколения, является выпуск корпоратив-



ной газеты, в которой описывается история Банка как череда побед и постоянного развития. Необходимо рассказать о руководителях (владельцах) банка, их биографию и т. п. Особое внимание стоит акцентировать на участие Банка в системе страхования вкладов, разъяснив, что подобное участие – это своеобразный знак качества Банка. Необходимо также привести выдержки из закона, тем самым, подведя потенциального вкладчика к тому, что частный банк не менее надежный, чем государственный.

В настоящее время вкладчик может ориентироваться на условия размещения вклада, а не на надежность кредитной организации. Среднестатистический частный клиент нередко плохо информирован о системе страхования вкладов, условиях возмещения вкладов и сумме застрахованных вкладов. В указанной газете у Банка есть возможность провести разъяснительную работу с потенциальными вкладчиками. Кроме того, в каждом округе существуют бесплатные районные газеты, и обширная статья о банке рядом со взятыми у руководителей местных органов власти интервью, ассоциируют в глазах читателя банк как «свой районный» и (или) «банк с государственными гарантиями». Конечно, стоит обратить внимание, что газеты такого уровня читают в основном люди пенсионного возраста, но, учитывая, что сейчас нередко в одной квартире проживают люди разных поколений: родители и взрослые дети, вероятность, что о банке узнает вся семья, многократно повышается. В том же ас-

пекте можно использовать районное кабельное телевидение, рекламное время на котором стоит не очень дорого. Оригинальным решением будет проведение небольшого цикла передач, в которых руководители Банка отвечают на вопросы жителей района или репортажа из офиса банка и интервью с сотрудниками. Такой подход опять же формирует имидж Банка как открытой и близкой жителям района структуры. Очутившись в интерьерах банковского офиса, зритель будет чувствовать себя более комфортно, так как он ему уже знаком по телевизионной картинке. Хорошим подспорьем в таком продвижении офиса банка выступают контакты с местными Управами, руководители которых обычно охотно идут на контакт с банками.

Довести информацию о банке людям, которые работают в непосредственной близости от офиса сложнее, поскольку они находятся в постоянном движении из дома в офис и обратно. На службе их сложнее информировать, не мешая рабочему процессу. Но в качестве одного из вариантов можно предложить достаточно простой способ: раздача буклетов около выходов из метро, на проходных предприятий, под дворниками припаркованных автомобилей. Конечно, отдача от подобной рекламы сравнительно мала, но невелики и затраты на нее. Здесь следует также учитывать заинтересованность потенциального клиента, поэтому буклет должен быть необычным и выделяться из общей массы рекламных листовок, которые ежедневно раздают в переходах метро. Несомненно,

менно, при всем богатстве выбора различных предложений (и не только банковских), оригинальность и привлекательность дизайна предложения становятся одним из важных мотивом выбора клиентом кредитной организации.

## 3.3 Продвижение продуктового ряда

Описанные в предыдущем разделе методы продвижения самого офиса могут дать некоторый клиентский отклик, хотя являются в большей степени методами представления Банка населению. Основной клиентский поток должны сформировать продуктовые предложения, нацеленные на конкретные клиентские сегменты.

Формировать клиентское предложение можно несколькими способами, теоретически более правильным является анализ и сегментирование потенциальных клиентов, которые находятся в тот или иной момент времени в окрестностях Банка. Предлагаем рассмотреть четыре варианта продвижения услуг Банка:

✓ Продвижение услуг Банка с помощью BTL-технологий. Под BTL-технологиями («Below the Line» – «под чертой») подразумевается вид маркетинговых коммуникаций, призванных оказывать косвенное или прямое воздействие на потребителя. Человека «живым примером» убеждают купить товар или воспользоваться той или иной услугой, чтобы у него не оставалось сомнения в качестве продукта, последний дают примерить, пощупать и даже попробовать.

◆ В качестве возможных акций рассматривается использование продавцов-консультантов в расположенных недалеко от офисов Банка торговых комплексах и магазинах, на ме-

сте предлагающих и продающих дебетовые и кредитные карты (сбор документов).

◆ Использование продавцов-консультантов на окрестных улицах, предлагающих оплатить телефон (сделать перевод, обменять валюту, открыть вклад) в офисе Банка и получить за это сувенир или более ценный подарок.

◆ Иосещение продавцами-консультантами офисов рядом с банком и предложение их сотрудникам попробовать услуги Банка и получить за это подарок. Также оформление карт на рабочем месте потенциальных клиентов.

При этом BTL-технологии не дают возможность продать конкретную услугу, они направлены на продвижение офиса банка, как места предоставления услуг. Это связано с тем, что банковские услуги сложно предоставить в виде продукта, который можно «пощупать» и «попробовать» в процессе акции. Более вероятным является возможность «попробовать» офис банка.

✓ Продвижение услуг Банка с помощью средств наружной рекламы в окрестностях офиса.

◆ Размещение рекламных конструкций в окрестностях офисов Банка, около автомобильных дорог, на пути следования пешеходов.

◆ Размещение рекламных баннеров в метро на выходе и эскалаторах.

✓ Продвижение услуг Банка с помощью средств адресного обращения к потенциальным клиентам.

◆ Рассылка именных писем потенциальным клиентам Банка с предложением услуги Банка. В одном письме одна услуга.

◆ Рассылка не именных предложений по почтовым ящикам (запечатанных в конверт)

✓ Продвижение услуг Банка с помощью рекламных материалов в печатных изданиях, в радио эфире и на телевидении.

◆ Размещение рекламы банковских продуктов в районной газете

◆ Размещение рекламы банковских продуктов на кабельном телевидении

◆ Реклама в газетах бесплатных объявлений

◆ Раздача рекламных открыток при выходе из метро

Приведенные методы продвижения могут использоваться, как отдельно, так и в комплексе.

## **4. Краткосрочное планирование развития розничного бизнеса**

Нередко в Банке уже реализован достаточно широкий спектр розничных услуг, в этом случае основные усилия целесообразно сконцентрировать на продвижении уже имеющихся услуг во всех учреждениях Банка и доработке этих операций с целью повышения их привлекательности и конкурентоспособности.

С целью оптимизации продуктовой розничной линейки необходимо периодически проводить инвентаризацию имеющихся услуг, анализ их реализации в учреждениях Банка, а также их доходности для принятия решения о продолжении работы с ними. Также желательно проводить работы по стандартизации розничных услуг во всех учреждениях и, особенно, в региональных филиалах. Региональные подразделения имеют свою специфику функционирования, т. е. целесообразно проводить детальное исследование подобных рынков для выхода на них и определения спектра услуг, которые будут пользоваться популярностью. С этой целью необходимо организовывать проверку состояния дел во всех учреждениях Банка по следующим критериям:

- соответствие перечня услуг, оказываемых филиалом, базовым;

- соответствие уровня автоматизации услуг технологическим требованиям, предъявляемым к данным услугам;
- соблюдение инструктивных и методологических требований при совершении розничных операций;
- соблюдение временных нормативов при осуществлении розничных услуг;
- квалификация сотрудников и уровень обслуживания клиентов.

На основании проведенных мероприятий оптимизировать технологические схемы по розничным услугам, повышать уровень автоматизации операций и обучение сотрудников учреждений Банка. При этом требуется развивать более плотную работу с учреждениями Банка, по следующим направлениям:

- контроль региональных ставок привлечения во вклады физических лиц на постоянной основе с проведением анализа регионального рынка по размещению и привлечению денежных средств и выработкой рекомендаций по приведению региональных ставок в соответствие с рынком;
- проведение совместного с конкретным учреждением Банка анализа клиентской базы для продвижения отдельных розничных услуг;
- адаптацию розничных продуктов под региональные условия;
- проведение совместных переговоров с клиентами учре-



ждений Банка при реализации зарплатных и других розничных проектов;

– подготовка и проведение программ продвижения отдельных розничных продуктов в конкретных регионах с обязательной рекламной поддержкой в местных СМИ.

Далее приведен, в качестве примера, возможный годовой план действий небольшого российского банка, направленный на развитие розничного бизнеса:

№	Наименование услуги	Сроки внедрения услуги	Комментарии по продвижению продукта
1.	Запуск переводов по системе денежных переводов  (например, «Контакт», «Анеликс», «Юнистрим» и т.п.).	1-й квартал	Успешное развитие переводов по одной из систем, действующих в Банке, отработанная технология предоставления услуги, а также значительное расширение сети за счет новой системы переводов позволяет рассчитывать на значительное увеличение оборотов по данной услуге. Кроме того, многие клиенты уже используют определенную систему и просто находят ближайший к ним офис Банка для отправки перевода, что позволяет претендовать Банку на таких клиентов, которые в другом случае не воспользовались бы услугами Банка.
2.	Внедрение вклада «Пенсионный».	1-й квартал	Пенсионный вклад позволяет привлечь долгосрочные ресурсы от пенсионной категории населения, причем по опыту работы аналогичных вкладов данная ресурсная база, весьма значительная и постоянная.

3.	Внедрение услуги по продаже дорожных чеков American Express	1-й квартал	Чеки American Express становятся все более популярными на российском рынке благодаря агрессивной рекламе, проводимой компанией, а также отсутствию конкуренции со стороны других игроков. Эта тенденция сохранится. Поэтому внедрение данной услуги значительно увеличит обороты и клиентскую базу Банка по операциям с дорожными чеками.
4.	Внедрение услуги продажи паев инвестиционных фондов физическим лицам.	1-й квартал	Внедрение данной услуги позволит Банку получать комиссионный доход и создаст условия для привлечения на обслуживание состоятельных клиентов.
5.	Заключение соглашения с банком «Русский Стандарт» по распространению карт American Express.	3-й квартал	В настоящее время компания American Express (на базе банка «Русский стандарт») довольно успешно продвигает свои продукты на российском рынке, предлагая банкам приемлемые условия сотрудничества. Данная услуга позволит существенно улучшить продуктовый ряд карточных продуктов Банка класса PREMIUM (GOLD, PLATINUM, CENTURION).
6.	Запуск нового вида банковской карты – Visa Instant Issue или aestro Prepaid.	3-й квартал	Внедрение такого вида банковских карт позволяет выдавать карту клиенту за 10-15 минут. Это создает условия для качественного улучшения механизма выдачи карт, расширения сети продаж карт, а так же для расширения продуктового ряда Банка по карточным продуктам.

7.	<p>Внедрение в Банке автоматизированной скорринговой системы экспресс-оценки заемщиков и на ее основе услуги потребительского кредитования с использованием банковских карт с овердрафтом и револьверных кредитных карт.</p>	<p>2-3-й квартал</p>	<p>Сегодня одной из наиболее доходных и динамично развивающихся розничных услуг является услуга по предоставлению кредитов с использованием пластиковых карт. Для того чтобы Банк мог успешно продвигать такую услугу на рынок необходимо создать систему быстрого принятия решения о предоставлении кредита. Исходя из практики других банков, можно утверждать, что массовое внедрение такой услуги невозможно без внедрения автоматизированной скорринговой системы. Необходимо провести детальный анализ рынка потребительского кредитования с использованием кредитных карт с целью подготовки продукта, способного конкурировать с предложениями других банков. Одним из каналов продаж кредитной карты могут быть компании – клиенты Банка, так или иначе работающие с населением по выдаче потребительских кредитов.</p>
8.	<p>Внедрение услуги заказа банковских карт и дорожных чеков через Интернет.</p>	<p>3-й квартал</p>	<p>Для удобства клиентов предлагается предоставить услугу предварительного заказа необходимого количества дорожных чеков нужного номинала при заполнении клиентом приведенной на сайте банка форме и заказа банковской карты при условии заполнения клиентом заявления, размещенного на сайте банка.</p>

9.	Расширение сети информационных агентств, публикующих информацию по курсам	В течение года	Для реализации данного плана необходимо провести работу по увеличению частоты обновления информации по рамочным курсам в информационных агентствах, публикующих данную информацию, а также расширить список таких агентств.
10.	Внедрение VIP-обслуживания в учреждениях банка.	1-й квартал	Внедрение этой услуги способствует установлению более тесных контактов с VIP-клиентами, ведет к улучшению клиентского сервиса, положительно сказывается на имидже Банка. Предварительно необходимо провести пилотный проект в Голодном офисе Банка. По его результатам можно распространить этот опыт на некоторые отделения и филиалы Банка.
11.	Заключение договоров по приему платежей и зарплатным проектам	В течение года	Необходимо постоянно проводить работу по расширению сети партнеров по приему платежей и зарплатным проектам.
12.	Изучение совместно с учреждениями Банка, расположенными в Москве и регионах, клиентской базы по юридическим лицам на предмет поиска клиентов, на площадях которых возможно открытие операционных касс.	В течение года	Чаще всего работа по открытию операционных касс проводится только по запросам клиентов, что является пассивным подходом. Предлагается по согласованному с учреждениями Банка графику провести изучение клиентской базы и провести совместные переговоры с потенциальными клиентами. Особое внимание следует уделить клиентам, сфера деятельности которых тем или иным образом связана с розничным бизнесом.

13.	Проведение программ, направленных на продвижение продаж розничных продуктов банка совместно с маркетинговыми компаниями с целью расширения клиентской базы.	В течение года	На основе опыта проведения рекламных акций, возможно, организовать более тесное сотрудничество с маркетинговыми компаниями при проведении различных акций по продвижению розничных услуг Банка. Целью такого сотрудничества будет расширение клиентской базы за счет использования сегментированных клиентских баз таких компаний и проработанных ими механизмов доведения информации до потенциальных клиентов.
14.	Проведение рекламных акций по продвижению отдельных розничных продуктов.	В течение года	Необходимо постоянно поддерживать практику проведения рекламных акций, направленных на поддержку и дальнейшее развитие розничных услуг, имеющих приоритетное значение и пользующихся наибольшим спросом на рынке.
15.	Внедрение системы доставки банковских карт клиентам по почте или курьерской службой Банка.	2-й квартал	К данному виду распространения розничных услуг, судя по опыту зарубежных Банков, придется прийти всем российским розничным банкам. Пропускная способность любой сети отделений имеет ограничения. Кроме того, важным фактором для клиента является местоположение отделения. В предлагаемой схеме эти минусы отсутствуют. Кроме того, внедрение данной услуги позволит получить дополнительный доход в виде комиссии за доставку.

16.	Внедрение оплаты различных услуг (коммунальные услуги, кабельное телевидение, доступ в Интернет и т.д.) с карточного счета при оформлении держателем карты долгосрочного поручения.	2-й квартал	Данная услуга предоставит держателям карт дополнительный сервис.
17.	Внедрение комбинированного продукта с условным названием «Накопи на автомобиль или квартиру»	2-й квартал	Концепция комбинированного продукта предполагает накопление клиентом на вкладе первого взноса (ориентировочно 30%) для покупки квартиры или автомобиля под привлекательную ставку по вкладу с дальнейшим получением ипотечного или потребительского кредита в нашем Банке по льготной ставке.
18.	Внедрение «праздничных» вкладов	3-й квартал	Во многих российских Банках хорошо зарекомендовали себя «праздничные» вклады, т.е. специальные предложения, приуроченные к определенной дате: Новый год, Рождество, 8-е Марта и т.д. Данные вклады при небольшой рекламной поддержке позволяют привлечь новых вкладчиков за счет чуть более высоких (0.5-1 %) годовых процентных ставок. Открытие данных вкладов осуществляется в четко оговоренный период. Например, вклад «Новогодний» в период с 1 декабря по 31 января, при этом вклад не пролонгируется и выплачивается вкладчику после окончания срока действия.

## **5. Развитие розничного бизнеса в малых городах России**

В настоящее время постоянно усиливается конкуренция в сегменте розничного бизнеса в крупных городах России. В Москве и Санкт-Петербурге для получения сколько-нибудь заметного роста розничного бизнеса банку требуются серьезные денежные вливания в рекламу, открытие дополнительных офисов, развитие современной технологии обслуживания. При этом необходим именно комплексный подход, т. е. открытие сети дополнительных офисов без соответствующей рекламной поддержки не принесет результата, позволяющего в разумные сроки окупить затраты. Кроме того, столичные клиенты достаточно капризны в плане качества и времени обслуживания. Один из крупных российских банков уже столкнулся с проблемами автоматизации функционирования своих московских отделений, приводящих к огромным очередям. Этот банк затратил значительные средства на свой розничный проект, окупаемость которого вызывает в настоящее время сомнения в связи с ухудшением репутационного имиджа банка, связанного с проблемами качества и времени обслуживания клиентов. Что в совокупности привело к оттоку существующей клиентской базы.

В этих условиях наименее капиталоемким, но при этом

перспективным проектом может служить охват розничного бизнеса в малых российских городах, не имеющих градообразующих предприятий, входящих в различные финансово-промышленные группы. В данных городах присутствует только Сбербанк и «Почта России», имеющие неконкурентоспособное качество предоставляемых услуг. Стоит обратить внимание и на банковский сервис. В настоящее время, когда большинство банков имеют схожие продуктовые линейки, основное конкурентное преимущество может иметь тот банк, который имеет наилучший клиентский сервис. Не секрет, что основное впечатление о банке клиент получает от фронт-офисного подразделения, непосредственно контактирующего с самим клиентом. Можно иметь замечательный бэк-офис, уникальное программное обеспечение, но при этом, если клиентский сервис не выдерживает критики, такой банк будет считаться клиентами плохим. Клиенты в основном строят свое впечатление о любой организации на основании общения с сотрудниками операционных подразделений. Возвращаясь к малым городам, отметим, что те банковские услуги, которые в Москве и многих крупных городах стали повседневными (дебетовые карты, кредитные карты, потребительские кредиты, разнообразные вклады), там будут представляться новинками. Платежные карты имеют единичные клиенты, кредитование находится практически на нулевом уровне, вкладная линейка представлена только Сбербанком. Торговосервисных предприятий,



принимających к оплате платежные карты, почти нет, в связи с отсутствием карт у населения. Практически нет обменных пунктов, кроме Сбербанка, который проводит негибкую курсовую политику и не сможет конкурировать в этом плане с коммерческим банком.

### ***Возможный проект***

Банк выбирает несколько (на первом этапе 2–3 города) наиболее предпочтительных по количеству населения городов. Оно должно быть от 5000 до 15000 человек. Данные города обязательно должны располагаться в регионах присутствия филиалов Банка, которые станут базовыми филиалами региона. В выбранных городах открывается дополнительный офис филиала Банка и разворачивается небольшая сеть банкоматов (3–4 устройства на город). С самого начала учреждение Банка предлагается практически полный спектр банковских услуг.

Флагманским продуктом проекта должны выступать потребительские кредиты и револьверные карточные кредиты. Опыт взрывообразного развития рынка потребительских кредитов в Москве и крупных городах дает основание не сомневаться в потенциале российского рынка, хотя отличие менталитета населения малых городов может внести свои коррективы, которые не должны быть кардинально отличны от текущей ситуации.

Предварительное исследование показало наличие спроса на кредитные услуги у экономически активной части населения рассматриваемых городов и отсутствие предложений со стороны банков, которые пока заняты развитием кредитования в более крупных населенных пунктах. Более низкий уровень доходов населения позволяет прогнозировать спрос на потребительское кредитование, позволяющее клиентам приобрести предметы потребления, на которые ранее приходилось долгое время копить средства. При этом рост доходов и потребления населения приведет к возможности поездкам во время отпусков, и, как следствие, использованию кредитных карт. Поэтому наряду с потребительскими кредитами, наиболее платежеспособным клиентам необходимо предложить кредитные и овердрафтные карты.

Банк должен проводить активную политику привлечения зарплатных проектов, в рамках которых используются карты с разрешенным овердрафтом. Именно кредитование держателей карт, наряду с остальными преимуществами зарплатных проектов, будет выступать в качестве основного предложения, которое заинтересует предприятия-работодателей. Одновременно с организацией инфраструктуры выдачи наличных, в первый год требуется привлечь наиболее крупные торговые и сервисные предприятия на эквайринговое обслуживание. В связи с появлением в городе большого числа карт Банка, для дополнительного поощрения торговых точек возможно разделения уплачиваемых точкой комиссией по кар-

там Банка (минимальная комиссия) и карт других эмитентов (обычный размер комиссии). При этом, по операциям с картами Банка (on us) возможно значительное снижение размера эквайринговой комиссии для торгово-сервисного предприятия.

В малых городах основным и чаще всего единственным конкурентом при привлечении вкладов физических лиц выступает Сбербанк, поэтому достаточно предложить клиентам чуть более высокие процентные ставки. Также вся остальная линейка розничных услуг должна быть шире и по возможности выгоднее, чем у Сбербанка.

В качестве возможных малых городов приведем небольшой список возможных кандидатов: Калязин, Каргополь, Кашин, Кириллов, Переславль-Залесский, Печоры, Ростов Великий, Солигалич, Старая Русса, Старица, Тихвин, Тобольск, Тотьма, Углич, Чухлома, Юрьев-Польский.

## **6. Методология эмиссии карт международных платежных систем**

В рамках настоящего раздела будут представлены рекомендации по организации в Банке программы эмиссии карт международных платежных систем MasterCard International, VISA International и Diners Club International для физических лиц. Рекомендации по порядку взаимодействия подразделений Банка по оформлению и обслуживанию платежных карт этих систем. При этом будут приведены рекомендации по работе с дебетовыми картами этих систем, карты с разрешенным овердрафтом будут описаны в одном из следующих разделов. В рамках проведения эмиссии платежных карт в банке, двумя основными взаимодействующими субъектами, участвующими в выполнение операций являются карточное подразделение (в дальнейшем мы будем именовать его «Карточный центр») и учреждения банка (дополнительные офисы, филиалы, операционное подразделение головного офиса).

Учреждения Банка ведут привлечение и непосредственное обслуживание держателей карт и отвечают за следующие направления:

- ◆ консультирование клиента;

- ◆ правильное и полное оформление пакета документов для оформления карты;
- ◆ осуществление идентификации клиента и первичного контроля представленных им документов;
- ◆ выдачу изготовленных карт и ПИН-конвертов клиенту или его представителю;
- ◆ выполнение операций пополнения счета карты с формированием всех первичных документов;
- ◆ уведомление клиента о неразрешенном овердрафте и его урегулирование с клиентом;

Карточный центр ведет все карточные операции и отвечает за следующие направления:

- ◆ разработку новых карточных услуг и продуктов, а также карточных технологий;
- ◆ методологию карточного бизнеса;
- ◆ внесение дополнений и изменений во внутренние нормативные документы банка, касающиеся операций с платежными картами;
- ◆ координацию действий подразделений Банка по обеспечению выпуска платежных карт и расчетов по картам;
- ◆ взаимодействие Банка с карточными платежными системами;
- ◆ технологическое обеспечение выпуска карт и ведения операций с картами;
- ◆ обеспечение расчетов и бухгалтерского учета по опера-

циями с картами;

- ◆ урегулирование претензий клиентов по операциям с картами;

- ◆ мониторинг и управление рисками карточной программы банка;

- ◆ подготовку и оформление отчетности Банка, касающейся операций с картами.

## 6.1 Оформление карт

Банки по разному оценивают критерии риска при выдаче платежных карт физическим лицам, ниже приведены некоторые из общих условий, согласно которым клиенту может быть выдана карта:

Для выпуска основных карт:

- ♦ физические лица – резиденты РФ, достигшие 18 лет, имеющих постоянное место работы, карты категорий Visa Electron, Maestro, Visa Classic, MasterCard Standard;

- ♦ лица, достигшие 14-летнего возраста, но данной категории предоставлять карты категории Visa Electron или Maestro. При этом обращаем внимание, что в последнее время достаточно часто в банки обращаются студенты, пенсионеры, лица без постоянной работы с просьбой открыть банковские карты Visa Electron или Maestro. В дальнейшем, указанные карты вместе с ПИН-кодами, могут быть переданы ими неизвестным лицам, которые используют карты для «обналичивания» денежных средств. Для предотвращения указанных операций, необходимо в момент консультаций клиентов уточнять цель получения карты и в случае принятия положительного решения о выдаче карт, указанной категории клиентов, производить особенно тщательный мониторинг операций с этими картами.

◆ Карты категорий Gold, Platinum, Diners Club и другие премиальные продукты часто выдаются или лицам, имеющим положительный опыт использования карт Visa Classic, MasterCard Standard или VIP-клиентам.

Для выпуска дополнительных карт:

◆ лиц, достигших 14-летнего возраста, по заявлению держателя основной карты (рекомендуется, чтобы держатель основной карты был родственником держателя дополнительной карты);

◆ лиц, достигших 10-летнего возраста, при условии, что основным держателем выступает родитель (усыновитель, опекун).

Перед оформлением документов на выпуск карты клиент должен быть ознакомлен с условиями предоставления банком карт (текстом договора), а также тарифами банка.

В зависимости от внутренней политики банка, могут различаться методики действий при приеме документов на выпуск карты, например можно придерживаться следующих процедур идентификация клиента и проверки документов (производится сотрудником учреждения, принимающим документы на выпуск карты).

- Проверка самоличности клиента: сличение внешнего вида клиента с фотографией в документе, удостоверяющем личность;



- Проверка документа, удостоверяющего личность на предмет отсутствия видимых признаков подделки (более подробно процедура проверки документа описана в разделе «Минимизация рисков при работе с платежными картами»);
- Проверка полноты заполнения всех позиций документов на оформление карты.

Пакет документов, принятый от клиента, пересылается в карточный центр. Для ускорения документооборота и процедуры оформления карт часто используются системы электронного документооборота. В этом случае документы пересылаются в электронном виде, используя специализированный программный комплекс, позволяющий соблюдать конфиденциальность передаваемых сведений или другие средства электронного документооборота. При заведении информации о клиенте, массив информации в электронном виде поступает в карточный центр, где производится ее проверка и принимается решение об оформлении банковской карты. В этом случае информация о клиенте проходит несколько этапов проверки, возможные из которых приведены в разделе «Минимизация рисков при работе с платежными картами». Рекомендуется, чтобы проверка документов клиентов проводилась независимо от того, являлись ли они когда-либо клиентами Банка. В случае отказа в оформлении карт не рекомендуется объяснять клиенту причину отказа, чтобы он не мог откорректировать предоставляемые личные

сведения при оформлении карты в другом банке.

## **6.2 Выдача изготовленной платежной карты**

При положительном решении о выпуске карты, карта персонализируется и доставляется в учреждение Банка для выдачи клиенту. Доставка карт и ПИН-конвертов в учреждения Банка осуществляется специализированной службой Банка, часто для этого используют инкассаторскую службу. Ответственный сотрудник учреждения Банка принимает карты и ПИН-конверты с обязательным пересчетом, визуальной проверки правильности персонализации карт и целостности ПИН-конвертов. До выдачи клиенту, карты и ПИН-конверты рекомендуется хранить в сейфе или металлических шкафах, с ограниченным доступом сотрудников.

Основную карту может получить Держатель-владелец счета либо его представитель, действующий на основании доверенности. Дополнительная карта может быть выдана держателю дополнительной карты или его представителю, действующему на основании доверенности, а также держателю основной карты.

При выдаче карты клиенту можно придерживаться следующей последовательности действий:

- ♦ предложить клиенту проверить целостность ПИН-конверта.

◆ сверить фамилию и имя, указанные на лицевой стороне карты, с фамилией и именем в документе, удостоверяющим личность держателя, обращая внимание на фотографию держателя и срок действия документа;

◆ при выдаче карты и ПИН-конверта держателю карты предложить расписаться шариковой ручкой на оборотной стороне карты на панели для подписи;

◆ при выдаче карты и ПИН-конверта доверенному лицу держателя основной или дополнительной карты или выдаче дополнительной карты держателю основной карты, предупредить получателя о том, что держатель карты должен расписаться на полосе для подписи на оборотной стороне карты.

Карты и ПИН конверты, не востребованные в течение срока, установленного Банком, рекомендуется уничтожить в присутствии комиссии из числа сотрудников банка, и составить акт об уничтожении карт.

## 6.3 Перевыпуск платежных карт

Часто разделяют очередной перевыпуск (продление срока действия карты) и досрочный перевыпуск платежных карт.

### *Очередной перевыпуск (продление срока действия карт)*

Очередной перевыпуск осуществляется в связи с истечением срока действия карты. Продление срока действия карты обычно производится за некоторое время до истечения ее срока действия, чтобы обеспечить клиенту бесперебойное обслуживание. Естественно, что перевыпуск осуществляется при отсутствии со стороны Банка претензий к держателю карты или заявления клиента о закрытии карты. Для оптимизации логистики перемещения карт, рекомендуется перевыпущенную карту передавать в учреждение Банка в соответствии порядком предусмотренным для передачи вновь выпускаемых карт.

Рекомендуемый документооборот при оформлении продления срока действия карты:

- ◆ при получении перевыпущенной карты держатель оформляет пакет документов о продлении срока действия карты;
- ◆ при сдаче держателем карты с истекшим сроком действия, сотрудник учреждения Банка в присутствии Держате-

ля надрезает ее. Карта разрезается через магнитную полосу, голограмму (при наличии) и номер, остается неразрезанным около 1 см. края карты;

◆ сданные карты уничтожаются в присутствии комиссии из числа сотрудников банка, и составляется акт об уничтожении карт

Держатель карты может обратиться в Банк с просьбой досрочно перевыпустить карту в связи с какой-либо причиной, например:

- изменением фамилии;
- механическим повреждением карты;
- дефектом магнитной полосы;
- утратой ПИН-карты;
- обнаруженным после вскрытия ПИН-конверта дефектом печати ПИН-кода;
- утратой/кражей карточки;
- подозрением на компрометацию карты;
- изъятием при проведении операции (карта изъята банкоматом или кассиром).

Рекомендуемый документооборот при досрочном перевыпуске карты:

- держатель карты оформляет в учреждении Банка пакет

документов для перевыпуска карты

В свою очередь сотрудник учреждения Банка:

- проверяет правильность оформления документов о перевыпуске карты;
- в присутствии держателя надрезает сдаваемую карту (при ее наличии) через магнитную полосу, голограмму (при наличии) и номер, оставляя неразрезанным около 1 см. края карты;

# 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.