Агент банка

6. Понятие продуктовой линейки банка

Продуктовая линейка банка — это полный спектр банковских услуг, предоставляемых банком своим клиентам.

Классификация банковских услуг является достаточно сложной, поэтому для структуризации продуктовой линейки банка используют многомерную классификацию иерархическим способом. Иерархический метод классификации — это последовательное распределение множества объектов на подчиненные классификационные группировки. Сначала множество объектов подразделяется по некоторому выбранному признаку на крупные группы, затем каждая из них — по другому признаку на ряд последующих группировок, при этом конкретизируется объект классификации. Таким образом между классификационными группировками устанавливается подчиненность (иерархия).

Основным критерием классификации банковских услуг (первый уровень иерархии) является «тип клиента». Например, Сбербанк России классифицирует своих клиентов на следующие группы: частные клиенты; малый бизнес; корпоративные клиенты; финансовые организации. Следует отметить, что не существует единой классификации клиентов — каждый банк классифицирует своих клиентов по-своему. Так, Промсвязьбанк — один из ведущих частных банков России, входящий в 500 крупнейших мировых банков, предлагает свои услуги следующим категориям клиентов: частным лицам; Private Banking; бизнесу; корпорациям; кредитным организациям.

Альфа-Банк, являющийся универсальным банком, осуществляющим все основные виды банковских операций, представленные на рынке финансовых услуг, подразделяет своих клиентов на две группы: частные лица; бизнес.

Услуги, предлагаемые каждой категории клиентов, достаточно многообразны и разделены на группы согласно потребностям клиента, поэтому следующим критерием классификации продуктовой линейки (второй уровень иерархии) является «потребность клиента». Например, для частных клиентов Сбербанк России группирует банковские услуги следующим образом: кредиты; вклады; банковские карты; переводы; платежи; инвестиции и ценные бумаги; дополнительные услуги.

Классификация банковских услуг по критерию «потребности клиентов» для малого бизнеса в Сбербанке России выглядит следующим образом: кредиты и гарантии; банковское обслуживание; сервисы для управления бизнесом; размещение денежных средств и инвестиции.

Продуктовая линейка для клиентов Сбербанка — финансовых организаций представлена следующими банковскими услугами: инвестиционные продукты и рынки капитала; размещение денежных средств; банковское обслуживание; финансирование.

Далее каждая категория услуг для различных типов клиентов раскрывается на отдельные услуги (третий уровень иерархии). Приведем пример. Услуги, относящие к категории «вклады для частных лиц», представлены следующим образом: срочные вклады; вклады ОнЛ@йн; вклады для расчетов; специальные вклады.

Объединяемых в одну категорию услуг чаще всего оказывается слишком много, поэтому необходима дальнейшая детализация каждой конкретной услуги (четвертый уровень иерархии).

Например, в категории «срочные вклады» ПАО «Сбербанк» представлены следующие банковские продукты: вклад «Управляй»; вклад «Сохраняй», вклад «Пополняй»; вклад «Максимальный доход по вкладам для владельцев пакета услуг Сбербанк Первый»; вклад «Повышенные ставки для клиентов Сбербанк Премьер», вклад «Пенсионный плюс»; вклад «Социальный»; вклад «Подари жизнь»; сберегательный счет.

Каждый из предлагаемых видов банковских продуктов имеет свои условия привлечения (минимальная сумма и валюта вклада, срок размещения, процентная ставка) и исключительные особенности (возможность и условия частичного пополнения и изъятия, досрочного закрытия и т. д.).

Для управления продуктовой линейкой банка создается реестр услуг, включающий в себя подробное описание каждого банковского продукта и аналитические показатели, всесторонне его характеризующие: пополнение вклада не предусмотрено; частичное снятие не предусмотрено; условия начисления процентов — проценты начисляются в конце срока вклада, их можно снимать, а также перечислять на другой счет; досрочное расторжение производится исходя из процентной ставки по вкладу «До востребования»; автоматическая пролонгация производится либо не производится и т.д.

К основным показателям, характеризующим продуктовую линейку банка, относят:

* 1. Степень сложности услуги предполагает разделение услуг на простые (разрабатываемые и реализуемые одним функциональным подразделением банка) и комплексные (разрабатываемые и реализуемые двумя и более подразделениями).
* 2. География внедрения услуги (предоставляется ли услуга исключительно в головном офисе или доступна клиентам филиалов и отделений банка).
* 3. Клиентский сегмент. Нынешнее состояние дел с продуктовыми линейками банков характеризуется отсутствием реальной сегментации, нацеленности на конкретного потребителя и разницы между схожими продуктами. Нередко в одном и том же банке один продукт банка начинает конкурировать с другим. Происходит это оттого, что на стадии создания продуктовой линейки не всегда учитываются место и роль каждого конкретного продукта: недостаточно точно нарезан клиентский сегмент, нет внятного позиционирования, плохо прописаны каналы продвижения.

Во избежание подобных накладок целесообразно подходить к созданию не отдельного продукта, а всей линейки в целом. Основной задачей должны стать разработка и внедрение базовых продуктов по каждому бизнес-направлению. При этом должен соблюдаться главный принцип: простота продукта, прозрачность схемы продажи, понятная для клиента тарифная политика. После этого по каждому базовому продукту формируется продуктовая линейка, состоящая из разных продуктов для конкретного клиентского сегмента. Если определенный сегмент клиентов может использовать несколько базовых продуктов, то эти продукты должны гармонично дополнять друг друга: одному клиенту предлагать сразу несколько банковских услуг, которые дадут ему необходимые выгоды и удобства. Безусловно, базовые продукты должны быть стандартизированы. Когда же речь идет о клиентских сегментах, то любая продуктовая линия должна охватывать практически все основные клиентские сегменты.

* 4. Динамика количества клиентов, которым оказывается конкретная услуга (в целом по банку и в разрезе по филиалам и отделениям). В условиях роста необходимо сохранять текущий уровень рентабельности банковского продукта; практически это означает, что исключается экстенсивный рост за счет снижения удельной доходности по продукту. Для этого необходимо постепенно исключать из клиентской базы ту часть, которая в финансовом результате формирует чистый убыток. Однако это может отрицательно сказаться на доле рынка по продукту.
* 5. Осведомленность клиентов (оценивается, насколько полно представлена информация об услуге на официальном сайте банка, в периодической печати; проводится ли рекламная кампания на телевидении, радио; разработаны ли и должным образом распространены рекламные печатные материалы. А также владеют ли полной информацией о данной конкретной услуге сотрудники головных офисов, филиалов и отделений, сотрудники банка, не задействованные напрямую при оказании данной услуги).
* 6. Оценка продуктовой технологии. Способность банка к осуществлению эффективной продуктовой политики во многом зависит от степени универсализации продуктовых банковских технологий. Однако между требованиями к универсализации продуктовых технологий и к дифференциации банковских продуктов существуют противоречия: стремление к максимальной технологической стандартизации может нанести ущерб маркетинговой составляющей продуктов. В контексте банковских технологий принята следующая концепция продуктообразования: наличие определенного «базового набора» продуктов означает, что банк обладает соответствующим набором ключевых технологий предоставления услуг. И лишь на уровне номенклатуры базовых продуктов возникает проблема продуктовых технологий, которая может быть сведена к модификации отдельных элементов действующих технологических стандартов банка. Для этого нужно четко отграничить постоянные и переменные составляющие технологической стандартизации. К постоянным параметрам продуктовых технологий относятся:
  + • перечень банковских услуг, план счетов, параметры сделок, методы программирования и инструменты выполнения операций по счетам, каналы аккумулирования и передачи информации о клиентах и сделках;
  + • модульные элементы продуктовой технологии (контакт с потенциальным клиентом, прием и экспертиза документов, оценка рисков, принятие решения о проведении сделки, ее документальное оформление и бухгалтерское отражение в информационной банковской системе, последующий контроль и постпродажное сопровождение сделок).

Эти характеристики продуктовых технологий отличаются универсальностью, относительной стабильностью и конечностью элементов, что облегчает их стандартизацию.

Переменные технологические составляющие обеспечивают неограниченные возможности их изменения и комбинации в разных продуктах. Это выражается в различных вариациях:

1. набора предлагаемых услуг;
2. состава модулей продуктовой технологии; каналов продаж;

количественных значений параметров сделок;

1. требований к клиенту и к предъявляемым им документам;
2. способов оценки рисков и принятия решений;
3. методов тарификации, начисления и взимания вознаграждения.

В такой трактовке технологическая составляющая продуктообразования основывается на систематизации уже действующих ключевых стандартных технологий ограниченного (конечного) перечня банковских услуг и сводится к заведению и сопровождению всевозможных продуктовых справочников, к комбинированию их переменными модулями и параметрами. В этом случае универсализация предложения банковских продуктов есть не что иное, как их конструирование из стандартных технологических модулей банковских услуг и параметризация.

7. Оценка качества банковского обслуживания клиентов при оказании конкретной банковской услуги.

Одним из элементов управления продуктовой линейкой банка является совершенствование банковских услуг, выведение на рынок новых и снятие старых продуктов на основе анализа их жизненного цикла. Для этого необходимо:

1. правильно позиционировать их на избранных целевых рынках;
2. постоянно отслеживать и оценивать рыночные показатели своего товарного портфеля с позиции его соответствия изменяющимся клиентским нуждам и предпочтениям;
3. формулировать требования по снятию с производства или модернизации действующих продуктов, а при необходимости — по внедрению новых услуг и продуктов.
4. Новый банковский продукт:
5. формирует собственный рынок не существовавшей прежде банковской услуги;
6. позволяет выйти на рынок с новой для банка услугой.

«Классически инновационные» банковские продукты — это всегда

технологический прорыв на базе революционных идей, поиск и внедрение которых часто сопряжены с нерациональной тратой ресурсов.

Модернизированный банковский продукт:

1. дополняет номенклатуру (ассортимент) действующих продуктов банка, увеличивая степень охвата рынка или его сегмента;
2. обновляет номенклатуру (ассортимент) действующих продуктов банка, заменяя устаревшие продукты благодаря большей потребительской ценности предлагаемых услуг;
3. репозиционирует действующие продукты, выводя их на иные рынки или рыночные сегменты.