Саакова Ю. В.

*соискатель Российской академии предпринимательства
e-mail: yulia19031981@yandex.ru*

Кросс-продажи смежных банковских продуктов

Рассматриваются вопросы и проблемы наиболее действенной практики кросс-продаж смежных банковских продуктов, систематизированы наиболее предпочтительные слагаемые успеха при внедрении кросс-продаж в массовом сегменте банков.

Ключевые слова: *кросс-продажи, практика, особенности, банки, конкуренция, банковские продукты, услуги, кредиты, население, клиенты, бизнес, эффект, сервис, технологии, информация, база.*

Saakova Yu. V.

competitor, Russian academy of entrepreneurship

Features of practice of cross-sales of adjacent banking products

Questions and problems of the most effective practice of cross-sales of adjacent banking products are considered, most preferable composed success at introduction of cross-sales in a mass segment of banks are systematized.

Keywords: *cross-sales, practice, features, banks, competition, banking products, services, credits, population, clients, business, effect, service, technologies, information, base.*

Особенностями требований современных потребителей банковских продуктов/услуг является стремление в получении готовых решений собственных проблем, вследствие чего их внимание все больше привлекают банковские кросс-продукты и услуги. Основные принципы, лежащие в основе принятой практики кросс-продаж включают в себя шесть основных аспектов: повышение качества продукта, знание конкурентов, экономное и рациональное использование ресурсов, накопление и эффективное использование опыта и допустимые низкие операционные издержки.

Большинство современных стратегий кросс-продаж в зарубежных банках прежде всего ориентировано на изучение информации о клиенте, его предпочтениях и потребностях, которые продуманно и обоснованно используется для разработки новых эффективных кредитных продуктов, как для клиентов, так и для банков ¹.

Развитая продуктовая линейка крайне важна для банков, работающих с населением в первую очередь, в крупных городах, где конку-

¹ Chemla G., Hennessy C. Originate-to-Distribute and Screening Incentives, working paper, London, March 2011.

ренция между крупными и средними банками достаточно высокая. Совершенно понятно, что широкий ассортимент продуктов/услуг принесит дополнительные выгоды банку, что прежде всего выражается в получении более высокой рентабельности за счет продажи большего количества как основных, так и сопутствующих продуктов/услуг. Полноценный набор продуктов/услуг позволяет лучше удовлетворить потребности действующих клиентов, способствует переводу их на комплексное обслуживание, привлекать новых клиентов с укреплением их лояльности по отношению к конкретному банку, расширять и приумножать клиентскую базу, улучшать взаимодействие и взаимоотношения банка с клиентами, повышать доверие клиентов к банку, что является одним из главных показателей эффективности работы банка. В то же время, расширение качественного ассортимента кредитных продуктов/услуг предоставляет возможность увеличить собственную рыночную долю, привлекая клиентов ранее обслуживаемых не охваченных, а также нарастить общую емкость рынка, проникая в незанятые сегменты. Подобные выводы можно встретить в работах специалистов и практиков банковского дела ведущих стран мира ².

И все же, как подчеркивают некоторые авторы ³, одной из основных причин для формирования широкой ассортиментной линейки кредитных продуктов для населения — является высокая неоднородность и разнообразие доходов, сферы деятельности и платежеспособности клиентов. Для удовлетворения запросов различных клиентских сегментов необходим широкий продуктовый ряд банковских услуг. Именно неоднородность доходов клиентов, высокая доля теневых доходов, создает основные препятствия для создания индивидуальных продуктов/услуг для отечественных клиентов в России.

Если не принимать во внимание уникальные примеры создания инновационных продуктов западных банков, то такие принципы, как совершенствование уже созданных продуктов и их адаптация под потребности собственных клиентов во всем мире работают весьма успешно ⁴. На этапе выхода продукта на рынок осуществляются точечные предложения продукта различным целевым группам клиентов, так называемые пробные продажи. Например, при запуске специальных кре-

² Smith B. The Future of Cross-Selling. Canadian Underwriter 73 (9) (Sept.): 32–33. — 2006.

³ Paas L.J., Tammo H.A. Acquisition Patterns of Financial Products: A Longitudinal Investigation. Journal of Economic Psychology 28: 229-41. — 2007.

⁴ Леонович Т. Клиенто-ориентированная стратегия банка // Банковский вестник. — Сентябрь 2008. — С. 14.

дитных продуктов для социальных нужд требуется настройка его параметров под потребности клиентского сегмента, которая осуществляется в процессе контрольных продаж. При внедрении экспресс-кредитов для розничного бизнеса на базе скоринга в процессе контрольных продаж могут корректироваться отсекающие переменные, влияющие на уровень отказов и принятие решения⁵.

Таким образом, оптимальное продвижение кредитного продукта / услуги означает овладение искусством снижения затрат и одновременного удовлетворения потребностей в полноценном финансовом сервисе клиентов таким образом, который позволяет им чувствовать свою ценность.

- Ассортимент продуктов путем построения модели кросс-продаж.

Банки могут повысить доходность клиентов, имея широкий набор продуктов и не ограничиваясь традиционными услугами, такими как депозиты, кредитование, РКО. Необходимо постоянно расширять линейку, учитывая, что это существенно повысит лояльность целевых групп клиентов. Комплексные предложения также будут полезны для отдельных категорий заемщиков. А в случае кредитования малого и среднего бизнеса, банки могут заметно улучшить показатели прибыли и капитализации через хорошо структурированные решения о движении денежных средств, которые идеально подходят как для клиентов, так и их банков.

- Решения для отдельных клиентских сегментов.

Оптимальный способ быстро и эффективно нарастить динамику продаж в выбранном сегменте – приспособить клиентские «предложения» (продукты и пакеты, а также способы их предоставления, модель ценообразования и т.д.) к требованиям и предпочтениям выявленных целевых сегментов. Это предоставляет клиентам ощущение, что банк предоставляет им решения, которые наиболее полно соответствуют их конкретным потребностям, а не просто предлагают общие предложения и решения для всего сектора.

- Процесс развития и совершенствования кросс-продуктов.

Обеспечение вывода на рынок инновационных кредитных продуктов быстро и эффективно – это основная компетенция любого эффективно работающего банка. Банки должны регулярно проводить обзор существующих продуктовых портфелей, создавать и запускать новые продукты, чтобы заполнять рыночные пробелы, а также вводить в дей-

⁵ Кудашева Ю.С. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков / Ю.С. Кудашева // Деньги и кредит. – 2006. – № 11. – С. 46–52.

ствии методологии по разработке, тестированию и выводу продуктов с максимально возможной прибылью и с минимальным риском.

- Кредитные продукты и дополнительный сервис.

Впечатления клиентов от обслуживания основываются не только на оценке кредитного продукта и его стоимости. Важными являются составляющие сервиса, такие как качество обслуживания, каналы поставки, график обслуживания, уровень подготовленности клиентских менеджеров и обслуживающего персонала, техническая поддержка и пр. Банк может использовать свои знания о предпочтениях клиентов, чтобы привлекать клиентов к более выгодным с экономической точки зрения решениям (например, интернет-банкинг, мобильный банкинг). Постоянная творческая работа и поддержка клиентов клиентскими менеджерами на всех этапах обслуживания является ключевым фактором хороших и действенных продаж, а также свидетельством эффективного риск-менеджмента.

Чтобы более наглядно представить возможные механизмы взаимодействия различных финансовых посредников для разработки кросс-продуктов, в качестве примера можно рассмотреть наиболее распространенный канал реализации страховых и кредитных продуктов.

Банк, являясь инициатором предоставления совместного продукта, в дальнейшем осуществляет его продажу при участии страховой компании, что, с одной стороны, позволяет ему застраховать собственные риски, а с другой — удовлетворить потребности клиента. Как отмечают некоторые зарубежные специалисты⁶, развитие клиент-ориентированной стратегии предполагает предложение клиенту высококачественного, отвечающего его потребностям продукта в нужное время для обеспечения долгосрочного успешного взаимодействия и сотрудничества банка и клиента.

Ряд других специалистов обращают внимание на то, что удовлетворение предпочтения отдельного клиента путем разработки и корректировки кросс-продукта, обеспечивает возможность дальнейшего прогнозирования его поведения и, как следствие позволяет контролировать и снижать риски⁷.

⁶ Rajkumar V. Kumar and Timothy Bohling «Optimal Customer Relationship Management Using Bayesian Decision Theory: An Application for Customer Selection» // Journal of Marketing Research. — 2007. — XLIV (November). — 579–594.

⁷ Netzer, Oded, James. M. Lattin, and V. Srinivasan. A Hidden Markov Model of Customer Relationship Dynamics. Marketing Science 27(2): 185–204. — 2008.

В более масштабных формах сотрудничества, развитие технологий кросс-продаж может помочь созданию прочных отношений между клиентом и обслуживающим банком в целях рекламы бренда, информировании потребителей о масштабах предлагаемых кредитных продуктов и, как следствии удовлетворения их долгосрочных финансовых потребностей⁸.

В конечном итоге, такая форма взаимодействия оказывает влияние на рынок в виде сигналов, что служит стимулом для развития подобных программ у других банков и финансовых посредников.

Итак, попробуем систематизировать основные слагаемые успеха для внедрения кросс-продаж в массовом сегменте банков:

- Необходима популяризация различных форм взаимодействия финансовых посредников и клиентов, что позволяет развивать банковский сервис, включая дистанционные технологии продаж.
- Необходима интеграция различных информационных каналов с социальными сетями и видеохостингами с целью расширения уже существующей клиентской базы и привлечения интернет-аудитории, не имевшей непосредственной заинтересованности в банковских услугах. В тоже время банки, не имеющие цели захватить новые клиентские сегменты, должны делать ставку на развитие функциональных возможностей систем, расширяя спектр дистанционных транзакций.
- В основе качественного сервиса лежит понимание банком всех потребностей клиента, что обеспечивает последующее тиражирование кросс-продуктов и нового вида сервисных услуг.
- Необходимо постоянно расширять собственную линейку продуктов, чем больше их ассортимент, тем выше вероятность удержания клиента в одном банке и ниже вероятность перехода на обслуживание в другие кредитные организации.
- Изучение портрета клиента предоставляет возможность расширить представление банка о текущих потребностях, формируя новые продукты, провести детальное изучение различных клиентских сегментов и т.д.
- Внедрение технологий CRM предоставит возможность для формирования предложений превосходящих ожидания клиента. Иными словами, банк первый выходит на рынок с предложением продукта к клиенту, тем самым обеспечивая возможность для развития долгосрочных отношений в будущем.

⁸ Li S., John C. Liechty, and Alan L. Montgomery. 2005. Modeling Category Viewership of Web Users with Multivariate Count Models. [<http://www.andrew.cmu.edu/>].

Также действенными и эффективными направлениями совершенствования кредитных кросс-продаж для банков является расширение, развитие и укрупнение объектов сегментов кредитования, переход от компенсационного кредитования к авансированию затрат, от единичных кредитных продуктов к возобновляемым, сложным и комплексным, к привлечению новых и приумножению количества клиентов и расширению клиентской базы, к оказанию банковских услуг все большей части населения, упрощению и доступности все большей массы клиентов техники и особенностей кредитования.

Все эти положительные результаты могут быть достигнуты в первую очередь за счет установления и развития тесных долгосрочных творческих взаимоотношений и взаимодействия банков с клиентами, изучения, выявления и реализации банками специфических социально — экономических потребностей заемщиков и условий кредитования, повышения доверия клиентов к банкам.

Используемые источники

1. Chemla G., Hennessy C. Originate-to-Distribute and Screening Incentives // Working paper, London, March 2011.
2. Smith B. The Future of Cross-Selling. *Canadian Underwriter* 73 (9) (Sept.): 32–33. — 2006.
3. Paas L.J., Tammo H.A. Acquisition Patterns of Financial Products: A Longitudinal Investigation // *Journal of Economic Psychology* 28: 229–41. — 2007.
4. Rajkumar V. Kumar and Timothy Bohling «Optimal Customer Relationship Management Using Bayesian Decision Theory: An Application for Customer Selection» // *Journal of Marketing Research*, XLIV (November). — 2007. — 579–594.
5. Netzer, Oded, James. M. Lattin, and V. Srinivasan. A Hidden Markov Model of Customer Relationship Dynamics. *Marketing Science* 27(2): 185–204. — 2008.
6. Li S., John C. Liechty, and Alan L. Montgomery. 2005. Modeling Category Viewership of Web Users with Multivariate Count Models. [<http://www.andrew.cmu.edu/>].
7. Леонович Т. Клиенто-ориентированная стратегия банка // *Банковский вестник*. — Сентябрь 2008. — С. 14.
8. Кудашева Ю.С. Оценка конкурентоспособности коммерческих банков // *Деньги и кредит*. — 2006. — № 11. — С. 46–52.