Уроженко Василий Викторович. Эффективность банковских инвестиций в развитие электронных каналов обслуживания розничных клиентов : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10.- Москва, 2006.- 146 с.: ил. РГБ ОД, 61 06-8/2515

**Содержание к диссертации**

Введение

ГЛАВА 1. МЕСТО И РОЛЬ ЭЛЕКТРОННЫХ КАНАЛОВ В ПРОДВИЖЕНИИ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ 9

1. Роль электронных каналов продаж в банковской деятельности 9

2. Зарубежный опыт развития электронных каналов в банках 19

3. Современное состояние и тенденции развития электронных каналов в российских банках 35

ГЛАВА 2. ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭЛЕКТРОННЫХ КАНАЛОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ БАНКОВ 58

1. Характеристики розничных банковских продуктов на основе различных каналов доступа к клиенту 58

2. Сравнительный анализ методов и критериев оценки эффективности электронных каналов 68

3. Оценка эффективности исследуемого проекта внедрения электронных каналов в деятельность банка 85

ГЛАВА 3. МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭЛЕКТРОННЫХ КАНАЛОВ 104

1. Подходы к определению потенциала обслуживания клиентов банка посредством сети интернет 104

2. Разработка методики оценки эффективности электронных каналов в деятельности розничного банка 113

3. Рекомендации по применению методики оценки эффективности и результаты их апробаций 121

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 135

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

**Введение к работе**

**Актуальность темы.**Сложившаяся в России экономическая ситуация привела к росту показателей банковской системы страны: банки наращивают активы, расширяют перечень предлагаемых банковских продуктов и географию своего присутствия, что приводит к ужесточению конкуренции среди банков.

Опыт зарубежных банков показывает, что наиболее быстрорастущим и вместе с тем стабильным и доходным сегментом является розничный банковский бизнес, ориентированный на частных клиентов и предприятия малого бизнеса. Следуя возрастающему спросу и международным тенденциям, большинство крупных российских банков за прошедшие четыре года приняло решение о развитии розничного направления, таким образом, уже сегодня в стране началась складываться конкурентная среда на розничном рынке.

Важнейшим фактором развития банковской системы является ожидаемая либерализация рынка, необходимая для вступления России во Всемирную торговую организацию, которая повлечет за собою внедрение на российский рынок финансовых услуг крупных международных банков. В результате ожидается рост конкурентного давления на рынок банковских услуг, что обусловит для всей банковской системы ряд серьезных рисков, в первую очередь - риск снижения доходов банков. На фоне роста конкуренции российским банкам необходимо искать новые пути повышения конкурентоспособности, в частности - снижение затрат на всех этапах реализации продуктов, начиная с продвижения и заканчивая оформлением выполненных операций.

Зарубежные эксперты сходятся во мнении, что наиболее эффективным инструментом снижения затрат является применение электронных каналов (далее ЭК) при обслуживании клиентов.

Несмотря на очевидные преимущества применения ЭК при обслуживании клиентов банка, тенденция масштабного внедрения ЭК в российских банках в настоящее время не принимает массового характера. В противоположность этому в зарубежных странах использование ЭК при банковском обслуживании носит массовый характер. Можно говорить о наличии объективных и субъективных факторов, сдерживающих внедрение ЭК в российские банки. Во многих исследованиях отмечается, что достаточно сложно оценить экономический эффект от внедрения ЭК в банке, а как следствие, руководством банка не выделяется достаточных средств на внедрение ЭК.

Одной из ключевых проблем в данной ситуации, является отсутствие методических подходов к оценке эффективности применения ЭК в банке.

Таким образом, важность решения достаточно новой и перспективной проблемы повышения эффективности банковских инвестиций в развитие ЭК обслуживания розничных клиентов при недостаточной изученности этого вопроса определяют актуальность настоящего исследования.

**Степень научной разработки. В**настоящее время в отечественных и зарубежных источниках, касающихся применения ЭК в деятельности банков при обслуживании клиентов, преобладает обзорно-статистический подход. Тем не менее, в ряде работ российских исследователей существенное внимание уделяется использованию электроники в банковском деле. В частности следует отметить работы таких известных российских авторов как: К. Болецкая, А. Бурдинский, О.И. Лаврушин, С. Лапенок, Д. Логинов, М. Рамзаев, А. Турецкая, А.А. Тютюнник, Д. Черкасов, А.С. Шевелев, В.Н. Шенаев, В. Юровицкий и др. Известный вклад в разработку теории и практики использования ЭК обслуживания банковских клиентов внесли зарубежные ученые: Ю. Адаме, С. Клаессенс, Ш. Дертнинг, Р. Деянг, Р. Каплан, Ю. Круйюсдийк, Б. Сулливан, Н. Темпрест,, П. Роуз, Т. Торрис, П. Фест, Э. Хислоп, Ю. Шааф, Б. Энсор.

Вместе с тем, эти важные исследования в области внедрения ЭК в банковской деятельности не носят комплексного характера, и принципы оценки эффективности их внедрения обозначены лишь частично. Наблюдается явный дефицит как зарубежных, так и отечественных практических методик оценки эффективности с учетом специфики современного состояния экономики России.

**Цель и задачи исследования.**Целью диссертационной работы является разработка методики оценки эффективности ЭК продаж и обслуживания розничных клиентов банка, на основе обобщения подходов к оценке эффективности ЭК.

Исходя из намеченной цели, поставлены следующие задачи:

изучить зарубежный опыт развития ЭК в банках;

проанализировать современное состояние и тенденции развития ЭК в сфере обслуживания клиентов российских банков;

определить роль ЭК в продвижении банковских продуктов;

рассмотреть преимущества и недостатки использования ЭК с позиций банков и клиентов;

провести сравнительный анализ критериев и подходов к оценке эффективности ЭК с целью выбора и обоснования оптимальных показателей оценки их эффективности;

разработать методику оценки эффективности ЭК в деятельности российского розничного банка с целью практического использования в банке на этапе принятия решения о выделении средств на их внедрение;

— сформулировать рекомендации по практическому применению  
разработанной методики оценки эффективности ЭК на примере деятельности  
крупных российских розничных банков.

**Предметом исследования,**в соответствии с поставленной целью, является оценка эффективности инвестиций в развитие ЭК, применяемых банком для обслуживания розничных клиентов.

**Объектом исследования**является крупные розничные банки, использующие ЭК продаж и обслуживания.

**Методологическую и теоретическую основу исследования**составляют системный, комплексный и исторический подходы к изучению проблем управления банковской деятельностью, фундаментальные положения экономической науки, теории организации и управления, теории маркетинга и стратегического управления, методы экономического и инвестиционного анализа, управления издержками предприятия, научные труды по теоретическим и практическим вопросам банковского дела. Теоретическую основу работы составили труды отечественных и зарубежных исследователей в области повышения эффективности банковской деятельности и использования ЭК при обслуживании клиентов банка.

**Информационную основу диссертационной работы**составляют:

федеральные законы РФ и нормативные акты Банка России, регулирующие деятельность кредитных организаций в области использования телекоммуникационных систем;

статистические сборники и справочники о развитии российской банковской системы, годовые отчеты зарубежных финансовых институтов;

материалы научных конференций и семинаров, источники периодической печати, ресурсы глобальной информационной сети Интернет, а также практические данные о деятельности банков.

**Научная новизна**диссертационной работы заключается в следующих результатах:

1. разработана классификация ЭК, применяемых банком для обслуживания клиентов, основанная на видах решаемых с их помощью задач в области продаж и обслуживания клиентов;
2. выявлены факторы, оказывающие непосредственное влияние на внедрение ЭК в деятельность банков, а также проведена оценка преимуществ и недостатков использования ЭК с точки зрения банков и клиентов, для банка - снижение операционных издержек на

**7**обслуживание клиентов, для клиента - более выгодная цена и удобство приобретения банковской услуги;

1. проведен сравнительный анализ критериев и подходов к оценке эффективности ЭК, в результате чего определены и обоснованы приоритетные показатели, такие как экономия затрат и изменение прибыли банка;
2. разработана методика оценки эффективности ЭК, представляющая собой алгоритм оценки электронных систем, исходя из экономии затрат банка и необходимых ресурсов для внедрения электронных систем.

**Практическая значимость работы**определяется тем, что основные ее положения ориентированы на широкое применение розничными банками ЭК в процессе развития системы обслуживания клиентов с целью повышения своей прибыльности. Полученные результаты исследования могут применяться любым универсальным банком, обладающим филиальной сетью и развивающим розничное направление бизнеса. Практическую значимость, в частности, имеют следующие результаты исследования:

разработана классификация ЭК продаж и обслуживания клиентов банка с учетом решаемых с их помощью задач и их географической доступности;

предоставлена возможность снижения затрат банка путем наиболее адекватного выбора подхода к оценке эффективности ЭК;

разработан подход к расчету клиентского потенциала перевода клиентов банка на обслуживание посредством ЭК, основанный на использовании среднеевропейских показателей с поправкой на уровень широты использования Интернета в нашей стране;

предложена методика оценки эффективности ЭК, представляющая собой алгоритм расчета и рекомендации розничному банку по использованию ЭК при обслуживании клиентов.

**Апробация и внедрение результатов исследования.**Результаты были доложены на международной межвузовской научно-практической конференции «Виттевские чтения-2006», Москва, МБИ.

Методика оценки эффективности ЭК обслуживания розничных клиентов была использована при разработке стратегии развития крупных розничных банков ОАО АКБ «АВТОБАНК-НИКОЙЛ» и ОАО «УРАЛСИБ».

Результаты исследования могут быть использованы при подготовке специалистов в экономических вузах по специальностям «Банковское дело», в частности в преподавании учебных дисциплин по курсу «Организация деятельности коммерческого банка», а также в рамках курсов повышения квалификации сотрудников банков.

**Публикации.**Основные результаты исследования изложены в пяти публикациях общим объёмом 1,62 п.л.

## Роль электронных каналов продаж в банковской деятельности

Деятельность банковской сферы в России регулируется Гражданским Кодексом Российской Федерации, Федеральными законами «О Центральном банке Российской Федерации (Банке России)», «О банках и банковской деятельности», «О страховании вкладов в банках Российской Федерации», «О валютном регулировании и валютном контроле», иными законами Российской Федерации и межправительственными актами в области финансовых рынков, нормативными документами Банка России, внутрибанковскими нормативно-распорядительными документами. Кроме того, Правительство РФ предпринимает шаги по развитию и внедрению информационных технологий в различные области общественной жизни, что находит свое отражение в Федеральной целевой программе «Электронная Россия» [6]. В 2002 году началась разработка городской целевой программы «Электронная Москва», направленной на реализацию задач развития информационных технологий и правовой основы их использования в городе Москве в рамках федеральной программы [7]. Необходимо отметить, что разработка городской программы началась с правительственных инициатив, реализованных в предшествующие годы и направленных на интенсификацию использования информационных технологий в органах власти [96]. Наличие сформулированной программы развития федерального уровня, а также разработка региональных программ, с нашей точки зрения, являются положительным фактором, способствующим формированию законодательной и нормативной базы и созданию соответствующей инфраструктуры банковской системы в России.

Высокие темпы экономического роста требуют от Правительства и Центрального банка Российской Федерации выработки новых решений, направленных на обеспечение поступательного развития банковского сектора на основе укрепления его устойчивости, повышения конкурентоспособности российских кредитных организаций, совершенствования банковского регулирования и надзора, усиления защиты интересов и укрепления доверия вкладчиков и других кредиторов банков. Для достижения указанной цели в декабре 2001 года Правительством Российской Федерации и Центральным банком Российской Федерации была принята Стратегия развития банковского сектора Российской Федерации на период до 2008 года [14], которой предусматриваются:

- совершенствование нормативного правового обеспечения банковской деятельности;

- завершение перехода кредитных организаций на использование международных стандартов финансовой отчетности;

- создание условий для предотвращения использования кредитных организаций в противоправных целях (прежде всего таких, как финансирование терроризма и легализация доходов, полученных преступным путем);

- повышение качества предоставляемых кредитными организациями услуг.

Федеральный закон РФ «О банках и банковской деятельности» определяет четыре вида субъектов, регулируемых в части банковской деятельности: кредитная организация, банк, небанковская кредитная организация и иностранный банк [3]. Закон определяет также основные положения в области банковской системы, не вводя при этом классификацию определяемых субъектов по каким-либо признакам. Такой подход позволяет создать единое правовое поле для всех банков вне зависимости от их специализации и приоритетов деятельности. По характеру выполняемых операций кредитные банки подразделяются на универсальные и специализированные.

Необходимо обратить особое внимание на существующие различия между универсальными и специализированными банками. Главные отличия состоят в том, что специализированные банки, сосредотачивают свою деятельность на одном или нескольких продуктах, определенном сегменте или регионе. В настоящее время банки, как правило, сочетают в себе черты универсальных и специализированных банков. Например, ипотечный банк, являющийся специализированным банком, может иметь филиалы в других городах.

Сравнивая российскую классификацию банков с зарубежной, необходимо отметить, что последняя имеет некоторые отличия. Как указывает английский исследователь П.С. Роуз в своей книге «Банковский менеджмент», в зарубежной теории банковской деятельности выделяют банки, обслуживающие мелкие и средние предприятия, а также физических лиц [37]. Такие банки сосредоточены на привлечении депозитов от частных лиц, выдаче потребительских кредитов и кредитовании мелких предприятий. Банки, ориентированные на работу с частными лицами и небольшими предприятиями, называют «розничными банками» [37]. В противоположность розничным банкам выделяют так называемые оптовые кредитно-финансовые институты, деятельность которых в основном сосредоточена на обслуживании коммерческих предприятий и предоставлении займов крупным корпорациям [18].

В российском законодательстве отсутствует понятие «розничного банка» [3]. Несмотря на это, в российской деловой прессе этот термин часто используется для обозначения универсального банка с разветвленной филиальной сетью, который ориентирован на обслуживание частных лиц и небольших компаний. С нашей точки зрения, заимствование этого термина из зарубежной практики связано с тем, что основным источником практического опыта в сфере обслуживания российскими банками физических лиц является зарубежный банковский рынок. Кроме того, следуя современным тенденциям, российские банки не только вносят в обиход новые термины и определения, но и перенимают технологии обслуживания клиентов зарубежными банками. Обобщая вышеизложенное, необходимо еще раз подчеркнуть, что понятие «розничный банк» является достаточно распространенным в российской деловой среде, хотя и не имеет четкого определения в банковском законодательстве. Исходя из того, что данное определение привнесено из мировой практики, мы предполагаем, что со временем, оно будет определено в правовых и нормативных документах, регулирующих банковскую деятельность.

Таким образом, в рамках исследования мы будем использовать термин «розничный банк» для обозначения универсального коммерческого банка, предлагающего населению, мелким и средним предприятиям стандартизированные банковские продукты посредством сети банковских отделений. Следовательно, розничный банк обладает следующими основными свойствами: осуществляет широкий спектр стандартных операций, имеет сеть банковских отделений и значительное количество клиентов.

## Характеристики розничных банковских продуктов на основе различных каналов доступа к клиенту

Приступая к анализу эффективности электронных каналов продвижения банковских продуктов, мы считаем необходимым рассмотреть сами банковские продукты, доступ к которым получает клиент посредством различных каналов продаж. В параграфе 1.2 мы показали, что зарубежные розничные банки разрабатывают свои стратегии развития, ориентируясь на «многоканальную модель продвижения» банковских продуктов, которая предполагает, что одни и те же операции по банковским продуктам можно совершать в различных каналах (отделения, банкоматы, телефон, Интернет и другие). С точки зрения клиента банка, важным является то, что он самостоятельно выбирает канал для совершения операции, удобный ему в данный момент времени. В свою очередь, важнейшей задачей банка является обеспечение одинакового качества выполнения операции в канале, который выберет клиент. Модель многоканальной системы представляется в следующей схеме (рисунок 3):

Маркетинг Необходимо отметить, что, развивая альтернативные каналы взаимодействия с клиентом, банки преследуют две главные цели: во-первых, получение конкурентных преимуществ на рынке финансовых услуг за счет предоставления клиентам возможности выбора более удобной формы обслуживания; во-вторых, снижение собственных издержек за счет перевода массовых операций в более дешевый канал. В целях снижения затрат банки стремятся в максимальной степени использовать, в первую очередь, самые низкозатратные каналы и выполнять в них как можно большее количество операций. Допускается, что банк может отказаться от выполнения определенных операций в каналах с высокими удельными затратами на операции и рекомендовать своим клиентам другие каналы выполнения операций. Например, вместо выдачи наличных денег в кассах банки мотивируют клиентов пользоваться банкоматами; в ходе консультации клиента по телефону рекомендуют воспользоваться интернет-сайтом. Следовательно, важнейшим критериев определения набора банковских операций для каждого из каналов банка является себестоимость банковской операции в рассматриваемом канале.

Очевидно, что розничный банк ориентируется, в первую очередь, на массовое обслуживание частных лиц и предприятий среднего и малого размера. Указанные клиентские сегменты имеют различные потребности в финансовых продуктах и мотивы к их использованию. Поэтому целесообразно проанализировать их отдельно.

Для частных лиц банк предлагает три основных продукта: текущие счета и платежи, кредиты и депозиты. По каждому из продуктов часть операций или все операции возможно выполнять через электронные каналы.

## Подходы к определению потенциала обслуживания клиентов банка посредством сети интернет

В ходе исследования мы показали, что в зарубежных банках доля клиентов, использующих Интернет и телефон для доступа к продуктам банка, достаточно велика. Мы определили факторы привлекательности электронных каналов в глазах клиентов, а также особенности обслуживания, которые вызывают у клиентов беспокойство, в частности, вопросы безопасности при совершении операций. Также мы определили, что электронные каналы целесообразно использовать розничному банку, у которого уже сложилась клиентская база и который с их помощью стремится сократить свои расходы. Для решения задачи снижения расходов мы предложили перевести часть операций с клиентами в электронные каналы.

С нашей точки зрения, для российских банков важнейшим вопросом является потенциал клиентской базы по использованию электронных технологий. Наиболее дешевым из электронных каналов считается сеть Интернет, использование которой создает для банка наибольший потенциал снижения затрат, с другой стороны, существуют ограничения по числу клиентов банка, которые имеют техническую возможность доступа к сети Интернет.

Мы выделили два ограничения, на которые целесообразно обратить особое внимание.

Первым ограничением является уровень распространения сети Интернет среди населения и его корреляция с числом клиентов, взаимодействующих с банком посредством Интернета. Под уровнем распространения принято подразумевать долю населения страны, использующего Интернет в рассматриваемом периоде времени.

По состоянию на конец 2005 года в России насчитывалось около 20 млн. пользователей Интернет. По прогнозам экспертов этот показатель к 2008 году составит 30 млн. человек или 30% трудоспособного населения страны, их них 22% придется на население от 18 до 60 лет.

В европейских странах в среднем 36% от числа Интернет-пользователей пользуется банковскими услугами посредством сети Интернет (далее мы будем использовать термин интернет-банкинг для обозначения использования сети Интернет в качестве доступа к банковским продуктам), в США этот показатель составляет 44%. Рассматриваемый показатель зависит от благосостояния населения страны и заметно различается в европейских странах. Результаты исследования в европейских странах показаны на рисунке 6.

Доля Интернет-пользователей, использующие Интернет для доступа к банковским услугам [69]

Следует отметить, что в европейских странах отсутствует прямая зависимость между возрастом клиентов банков и долей клиентов каждой возрастной группы, которые используют Интернет для доступа к банковским услугам. Результаты распределения по возрастным группам представлены на рисунке 7. В свою очередь, исследования показали, что клиенты банка, имеющие высшее образование, быстрее начинают использовать возможности интернет-банкинга и совершать операции посредством сети Интернет.

. Доля европейцев, использующих Интернет для доступа к банковским услугам по возрастным группам [69]

Как видно из диаграммы на рисунке 7, доля потребителей банковских услуг с использованием сети Интернет с возрастом не снижается и составляет в каждой возрастной группе около 40%.

Исследования в европейских странах показывают[69], что уровень образования влияет на степень распространения интернет-банкинга среди населения. В группе клиентов, имеющих высшее образование доля клиентов, использующих Интернет для взаимодействия с банком наибольшая.

С нашей точки зрения, для расчета рыночного потенциала целесообразно использовать средний показатель доли потребителей банковских услуг в общем объеме пользователей Интернета в европейских странах. Это означает, что совокупный потенциал для России в 2005 году составлял 7,2 млн. клиентов - потенциальных потребителей банковских услуг посредством сети Интернет, а в 2008 году составит 10,8 млн.

Расчеты для каждого отдельно взятого розничного банка представляется целесообразным построить аналогичным образом. Предположим, что число клиентов банка составляет X клиентов. Тогда среди них интернет-пользователи могут быть распределены одним из трех способов:

- два крайних сценария: все X человек будут иметь доступ в Интернет, либо наоборот: никто из клиентов банка не будет являться интернет-пользователем (с нашей точки зрения, оба сценария маловероятны);

- доля интернет-пользователей среди клиентов банка будет соответствовать среднему уровню проникновения Интернета среди населения страны (по нашему мнению, это наиболее вероятный сценарий).

Розничные банки, как правило, заявляют о том, что приоритетным для них является обслуживание представителей среднего класса. В свою очередь считается, что распространение Интернета среди этого наиболее экономически активного сегмента будет наибольшим. Из чего следует, что доля интернет-пользователей среди клиентов розничного банка может превысить средний показатель распространения Интернета в стране, как это и происходит в зарубежных странах.