

Тема 1.3 Продуктовая политика банка

МДК 03.01

КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

Продуктовая линейка банка

Реестр услуг

Перекрестные многомерные классификации

Иерархические многомерные классификации

Аналитические показатели



Продуктовая линейка

Продуктовой линейкой банка называют полный и тщательно структурированный набор банковских услуг, предоставляемых данным конкретным банком.

Для управления *продуктовой линейкой банка* прежде всего необходимо описать и структурировать услуги, создав реестр услуг.

Реестром банковских услуг называется тщательно структурированный набор банковских услуг, включающий не только подробное описание каждой услуги, но и совокупность аналитических показателей, всесторонне характеризующих ее (услугу).

Следует различать **одномерную** и **многомерную** классификацию. В одномерной классификации рассматривается один классификационный признак, а в многомерной – два и более.

МНОГОМЕРНЫЕ КЛАССИФИКАЦИИ

Многомерная классификация может быть проведена несколькими способами. Широко применяются **перекрестная** и **иерархическая** классификации.

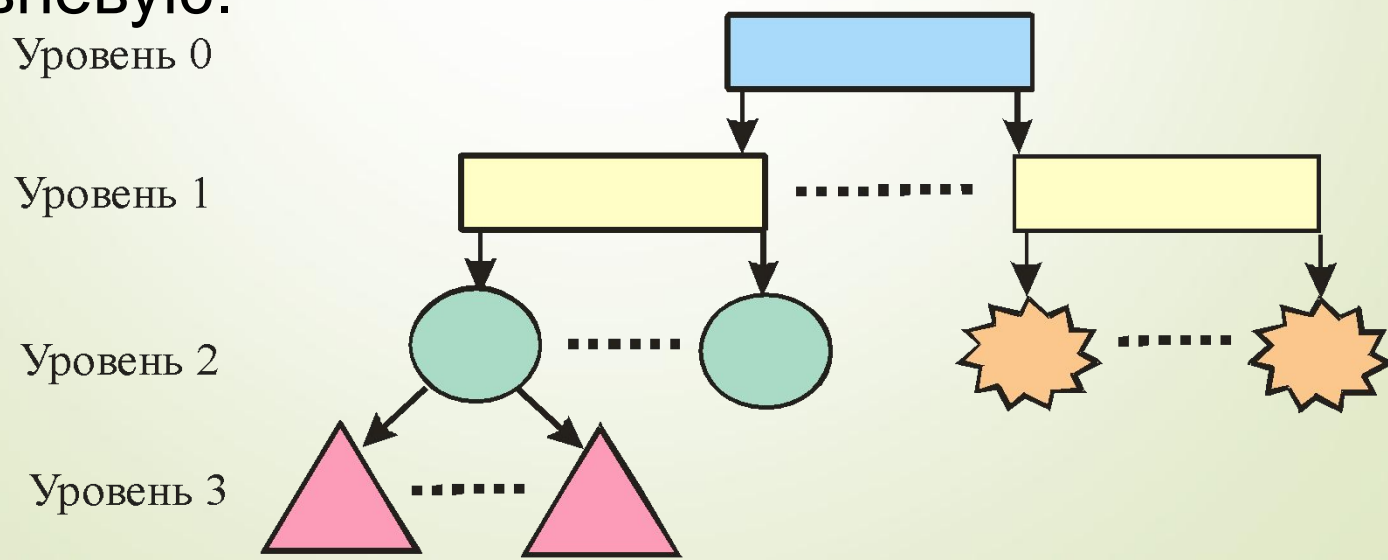
Перекрестная классификация характеризует каждый объект классификации по всем примененным признакам. Графической моделью такой классификации является матрица – одномерная, двухмерная, трехмерная и т.д.

Графической моделью **иерархической** классификации является «дерево» или дендрограмма. Число уровней классификации может быть разным для различных ветвей.

Перекрестная классификация имеет свои недостатки. Иерархическая классификация наиболее содержательна, когда наборы классификационных признаков для объектов классификации лишь частично совпадают. При этом число классов на самом нижнем подробном уровне будет в точно соответствовать числу ячеек в матрице.

ПРИНЦИП ПОСТРОЕНИЯ ПРОДУКТОВОЙ ЛИНЕЙКИ БАНКА

В целом классификация операций коммерческого банка является достаточно сложной (более чем по трем признакам), но для структуризации продуктовой линейки банка рекомендуется использовать многомерную классификацию иерархическим способом, графической моделью которой является дендрограмма или дерево более чем трехуровневую.



ПЕРВЫЙ УРОВЕНЬ КЛАССИФИКАЦИИ

Поскольку банк является рыночным институтом, классификацию услуг необходимо начинать с клиентов или классификация **по типу клиента**.

Первым уровнем многомерной классификации является признак – **тип клиента**.

- юридические лица
- физические лица
- финансовые институты

ВТОРОЙ УРОВЕНЬ КЛАССИФИКАЦИИ

Услуги, относящиеся к каждому из типов клиентов достаточно многочисленны, поэтому их необходимо делить на категории. Такая группировка необходима для того, чтобы было легче концентрироваться в проблемных зонах банка. Деление необходимо производить согласно потребностям клиентов, а не технологической близости услуг. Т.е. признаком классификации второго уровня является признак – **потребности клиентов.**

Пример группировки по категориям услуг для юридических лиц:

- расчетные операции
- кассовые операции
- размещение средств
- хранение ценностей
- финансирование
- услуги на фондовом рынке
- организация финансирования
- консультационные услуги
- специальные отраслевые предложения

ТРЕТИЙ УРОВЕНЬ КЛАССИФИКАЦИИ

Объединяемых одной категорией услуг может оказаться слишком много. В таком случае необходимо детализировать услуги по принципу, аналогичному образованию категорий. Пример детализации услуги «лизинг» для юридических лиц:

- ❖ лизинг легковых автомобилей
- ❖ лизинг грузового транспорта и т.д.

т.е. используется также классификация третьего уровня, причем признак выбирается **от специфики банковского обслуживания или по характеру оказания услуг**, дать единую рекомендацию по формулировке критерия довольно сложно.

Реестр банковских услуг

Реестром банковских услуг называется тщательно структурированный набор банковских услуг, включающий не только подробное описание каждой услуги, но и совокупность аналитических показателей, всесторонне характеризующих ее (услугу).

На основе реестра услуг банка формируются **аналитические показатели**, которые всесторонне характеризуют как отдельные услуги, так и пакеты банковских услуг, дают возможность определять сильные и слабые места в продуктовой линейке банка.

Обновление аналитических показателей проводится в конце каждого полугодия. Если рассчитывать показатели чаще, то не будет учтен эффект от принятых мер по изменению ситуации.

ГРУППЫ АНАЛИТИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

1. Подразделения, ответственные за услугу:

- за разработку услуги
- за оказание услуги в центральном офисе
- за продажу услуги в центральном офисе

2. Масштаб внедрения услуги в банке:

- наличие услуги в продуктовой линейке центрального офиса
- количество отделений, где предлагается услуга
- количество филиалов, где предлагается услуга

3. Количество клиентов:

- В центральном офисе
- В отделениях
- в филиалах

4. Клиентоориентированность:

- раскрытие на web-сайте
- раскрытие в печатных рекламных материалах
- информированность сотрудников call-center об услуге

5. Оценка технологического совершенства

6. Оценка качества клиентского обслуживания

ОЦЕНКА ТЕХНИЧЕСКОГО СОВЕРШЕНСТВА

Два последних показателя являются наиболее сложными – комплексными. **5. Оценка технологического совершенства** характеризует составляющие аспектам услуги, которые должны быть отражены в нормативных документах:

- 1. назначение документа**
- 2. область применения**
- 3. определение терминов, обозначения и сокращения**
 - определение терминов
 - список сокращений
- 4. нормативные ссылки**
 - нормативные документы внешнего происхождения
 - внутренние нормативные документы
- 5. описание целевой аудитории услуги**
- 6. участники процесса в банке**
- 7. описание процесса**
- 8. взаимодействие участников процесса**
- 9. временные характеристики**
- 10. порядок отражения в бухгалтерском учете**
- 11. список форм и образцов**

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Для оценки качества клиентского обслуживания лучше привлечь клиентских менеджеров, а не клиентов. Отмечена крайняя пассивность клиентов при проведении анкетирования. Клиентский менеджер, который является администратором отношений клиента и банка, знаком со всеми конфликтными ситуациями и во взаимоотношениях с банком скорее занимает позицию клиента, а не банка. Таким образом, взгляд клиентского менеджера на качество клиентского обслуживания немногим отличается от позиций клиента. Оценка качества не является субъективной, если в опросе участвуют два-три десятка клиентках менеджеров.

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Уровень качества	Критерии качества обслуживания клиентов
100 %	<ul style="list-style-type: none">▪ Менеджер услуги заинтересован в продаже услуги▪ Сроки рассмотрения документов соблюдаются▪ Менеджер услуги участвует в согласовании с клиентом схемы обслуживания▪ При невозможности выполнения предварительно достигнутых договоренностей менеджер услуги предлагает компромиссы
80 %	<ul style="list-style-type: none">▪ Сроки рассмотрения документов соблюдаются▪ Менеджер услуги консультирует клиента, но при этом предлагает несколько базовых схем обслуживания, намеренно не идет навстречу клиенту▪ Согласованием со смежными подразделениями менеджер услуги не занимается, оставляя эту часть работы клиентскому менеджеру
60 %	<ul style="list-style-type: none">▪ Менеджер услуги не заинтересован в продаже услуги▪ Место консультирования клиенту предлагается ознакомиться с информационно-справочными материалами, которые нередко недоступны и некомплектны▪ Сроки рассмотрения документов нередко затягиваются в связи «некими неотложными делами» менеджера услуги

ОЦЕНКА КАЧЕСТВА КЛИЕНТСКОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Уровень качества	Критерии качества обслуживания клиентов
40 %	<ul style="list-style-type: none">■ Менеджер услуг не может определиться с условиями обслуживания и требуемыми от клиента документами, поэтому клиент долгое время находится в состоянии неопределенности■ Сроки рассмотрения документов регулярно затягиваются (пусть и незначительно)■ В процессе обслуживания регулярно происходят сбои, не выполняются условия обслуживания
20 %	<ul style="list-style-type: none">■ неудовлетворительное консультирование, рассмотрение документов и обслуживание клиентов■ «необоснованная инициатива» со стороны менеджера услуги, заключающаяся во внесении в документы и в регламент обслуживания не согласованных с клиентом и клиентским менеджером изменений■ одностороннее и внезапное увеличение тарифов
0 %	<ul style="list-style-type: none">■ Менеджер услуги недоступен, неинициативен, отказывается от сотрудничества■ Взаимоотношения с клиентами не формализованы, условия часто меняются в одностороннем порядке■ Общение менеджера услуги и клиентских менеджеров ведется по всем вопросам только через руководство банка

АГРЕГИРОВАННАЯ ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТКИМИ МЕНЕДЖЕРАМИ

	Менеджер 1	Менеджер 2	Средняя оценка услуги
Расчетные операции	80 %	100 %	...	90 %
Кассовые операции	60 %	80 %		70 %
Размещение средств	20 %	30 %	...	25 %
...
Средняя оценка банка менеджером	50 %	60 %	...	60 %

ЭФФЕКТИВНЫЙ ИНСТРУМЕНТ УПРАВЛЕНИЯ

	Услуги для юридических лиц			Средняя оценка банка
	Размещение средств	Финансирование	
Подразделение, ответственное за разработку услуги	Отдел маркетинга	Кредитный отдел	...	
Подразделение, ответственное за оказание услуги	Казначейство	Кредитный отдел		
Подразделение, ответственное за продажу услуги	Клиентский отдел	Клиентский отдел		
Масштаб внедрения услуги	80 %	60 %	...	
Количество клиентов в центральном офисе	40	150	...	1200
Количество клиентов в отделениях	45	200	4600	
Клиентоориентированность	80 %	70 %		75 %
Оценка технологического совершенства	80 %	70 %		70 %
Оценка качества клиентского обслуживания	75 %	80 %		70 %

ВЫВОДЫ

- Реестр услуг банка вместе с аналитическими показателями является важным инструментом управления, который позволяет оценить услугу по отдельным показателям, сделать среднюю оценку и среднюю оценку банка по отдельным показателям.
- Аналитические показатели позволяют оценить качество обслуживания клиентов, за которыми не закреплены персональные менеджеры (средний и мелкий бизнес)

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ

1. В чем отличия продуктовой линейки и реестра услуг коммерческого банка?
2. Какой признак (критерий) используется на первом уровне многомерной классификации при формировании продуктовой линейки банка?
3. Какой признак (критерий) используется на втором уровне многомерной классификации при формировании продуктовой линейки банка?
4. Перечислите аналитические показатели для определения слабых и сильных мест в продуктовой линейке банка.
5. Кого следует привлекать для оценки качества клиентского обслуживания?

Спасибо за внимание!

