

Сервисная дифференциация как инструмент повышения качества банковских услуг

Величко С.С., stasnor@mail.ru

Аспирант Санкт-Петербургского института гуманитарного образования

В статье выполнен анализ рынка банковских услуг с позиции теории конкурентного преимущества Майкла Портера. Показано, что наиболее перспективным инструментом повышения воспринимаемого потребителями качества банковских услуг является сервисная дифференциация

Ключевые слова: банковская услуга, конкурентное преимущество, сервисная дифференциация

Service differentiation as a tool of improvement of quality of bank services

Velichko S. S., stasnor@mail.ru

Ph.D. Student, St. Petersburg Institute of Education in Humanities

The paper contains an analysis of banking services from the point of view of competitive advantage theory proposed by Michael Porter. We demonstrate that the most effective tool banks can use to improve the perceived quality of their services is service differentiation.

Key words: bank service, competitive advantage, service differentiation

Теория конкурентного преимущества Майкла Портера базируется на представлении о том, что источником долгосрочного конкурентного преимущества фирмы может быть только одна из следующих двух стратегий (каждая из которых, в свою очередь, может быть реализована в глобальном и нишевом вариантах) [6]:

- стратегия лидерства по издержкам – фирма минимизирует затраты на производство и дистрибуцию товара. Как правило, речь идет о массовом производстве однотипной продукции;
- стратегия дифференциации – компания адаптирует свой ассортимент к специфическим запросам покупателей;
- стратегия концентрации – фирма сосредотачивает свои усилия на одном или нескольких узких сегментах рынка, в которых она применяет стратегию лидерства по издержкам или стратегию дифференциации.

В данной статье мы рассмотрим перспективы применения этих стратегий на рынке банковских услуг.

Фирме следует выбирать стратегию лидерства по издержкам в том случае, если основным инструментом конкуренции на данном рынке является цена, продукция представленных на нем компаний стандартизирована и потребители не обращают внимания на торговые марки, а сама фирма имеет доступ к дешевым ресурсам.

Возможные риски:

- концентрация внимания на издержках, а не на потребностях покупателей;

- конкуренты могут перехватить лидерство путем имитации продукции или освоения тех же технологий;

- с течением времени предпочтения потребителей могут измениться, и вместо низких цен они будут выбирать более высокое качество и широкий ассортимент.

Стратегия широкой дифференциации – фирма стремится адаптировать свой товар к пожеланиям всех покупателей из всех сегментов рынка. Возможны четыре вида стратегии широкой дифференциации:

1. Продуктовая дифференциация – фирма предлагает рынку продукт с лучшими, чем у конкурентов, характеристиками;

2. Сервисная дифференциация – компания предлагает разнообразный набор сопутствующих услуг более высокого качества, чем конкуренты (срочность и надежность поставок, послепродажное обслуживание и т. д.). Для компаний, работающих в сфере услуг (к которым относятся и банки), отличие между продуктовой и сервисной дифференциацией может показаться размытым, поскольку основным продуктом таких фирм является услуга. Однако отличие состоит в том, что при продуктовой дифференциации изменяются параметры базовой услуги, а при сервисной – вводятся дополнительные услуги, позволяющие клиенту с большим комфортом потреблять базовую услугу;

3. Дифференциация персонала – компания набирает сотрудников, способных более эффективно работать с клиентами, чем сотрудники фирм-конкурентов;

4. Дифференциация имиджа – в этом случае компания формирует свой имидж (и/или имидж своих товаров) таким образом, чтобы он выгодно отличался в глазах покупателей от имиджа конкурирующих фирм и товаров.

Необходимые условия для выбора стратегии продуктовой дифференциации:

- Потребители выделяют и ценят множество отличительных характеристик товара;

- На рынке преобладает неценовая конкуренция;

- Дифференцированные товары не могут быть оперативно скопированы конкурентами.

Возможные риски данной стратегии:

- Продукты могут стать слишком дорогими (в том случае, если адаптация будет слишком глубокой, а рынок для каждого продукта – чрезмерно узким). Насколько можно полагать, на рынке банковских продуктов такая проблема не возникает (в отличие от рынка страховых продуктов, где запросы каждого клиента отличаются высокой степенью индивидуализированности);

- Фирма может сосредоточиться на разработке дифференцированных продуктов и забыть о необходимости донесения до клиентов информации о полезности этой дифференциации, иными словами, клиент просто запутается в предложении фирмы.

В современных условиях наиболее подходящей для банка стратегией выглядит стратегия дифференциации. Стратегия низких издержек в случае банка связана с рядом ограничений:

- Низкая величина процентов по кредиту ведет к необходимости устанавливать низкие ставки на привлекаемые депозиты, а также к жестким ограничениям на стоимость внешнего фондирования. Это затрудняет для банка финансирование своей деятельности и захват доли рынка;

- Низкий процент по кредиту служит причиной того, что банк будет работать только с исключительно надежными заемщиками (поскольку ставка по кредиту возрастает вместе с рисками, связанными с заемщиком). Это повлечет за собой длительные сроки рассмотрения заявок на кредиты и высокую долю отказов, и, как следствие, недовольство потенциальных заемщиков качеством сотрудничества с банком. Это также приведет к тому, что банк будет расти медленнее по сравнению с конкурентами, избравшими более агрессивную политику;

- Цена на кредитный продукт не всегда понятна и прозрачна для клиента, поскольку во внимание надо принимать не только номинальную и реальную процентную ставку, но также срок кредитования и порядок погашения. В силу этого низкая цена на кредитный продукт, установленная банком, вполне вероятно, не будет оценена потенциальным заемщиком.

Что же касается стратегии дифференциации, то она представляется достаточно перспективной, поскольку позволяет нивелировать объективно присущие кредиту недостатки за счет повышения качества взаимодействия с клиентом. При этом, очевидно, банк сталкивается с высоким риском копирования своего продукта, поскольку на рынке банковских услуг создать защищенное от копирования конкурентное преимущество практически невозможно.

Наиболее предпочтительной представляется стратегия сервисной дифференциации. Инструментами ее реализации могут быть:

1) Высвобождение сотрудников для осуществления продаж и улучшения качества обслуживания [1]. Хорошим примером служит тактика, избранная Сбербанком при внедрении технологии электронной очереди. На входе в отделение Сбербанка устанавливается терминал, в котором клиент может получить талон со своим порядковым номером в очереди на обслуживание (применяется двойная буквенно-цифровая нумерация – буква указывает тип операции, а цифры – номер в очереди; такая методика позволяет определять, по

каким видам услуг скопилось наибольшее число ожидающих и быстро распределять их между операторами). Для получения талона клиенту необходимо выбрать в терминале тип банковской услуги, которую он хочет получить. Поскольку клиенты не всегда знают, к какому типу относится желаемая услуга, использование терминалов рискует породить путаницу и, как следствие, недовольство потребителей. Для устранения этой проблемы к терминалу приставлен сотрудник Сбербанка, который при помощи наводящих вопросов помогает клиенту выбрать требуемый тип услуги. Разумеется, с одной стороны, использование работника совместно с автоматизированной системой электронной очереди может выглядеть как излишнее дублирование функций и непроизводительная трата ресурсов, однако, с другой стороны, с учетом специфики целевой аудитории Сбербанка, среди которой много немолодых людей с весьма отдаленным представлением об информационных технологиях, такой подход представляется вполне оправданным;

2) Увеличение гибкости в планировании расписания работы операционных окон в зависимости от ожидаемого потока клиентов [1]. Этот инструмент требует модели потока клиентов в зависимости от временного периода, на основе которой можно было бы планировать график работы операционистов;

3) Улучшение навигации и движения физических потоков сотрудников и документов по внутренним структурным подразделениям [1]. Речь идет как о физической, так и об организационной навигации (в первом случае подразумевается прохождение физического потока людей и документов внутри офиса, во втором – последовательность прохождения людей и документов по инстанциям);

4) Создание широкой филиальной сети, работающей по удобному графику, для того, чтобы обеспечить потребителям возможность посещения банка без необходимости совершать длительные поездки или отпрашиваться с работы. Ее альтернативой теоретически может быть дистанционное оказание банковских услуг, тем не менее, такой подход связан со значительными ограничениями. Если информирование клиента о состоянии его счета или проведение текущих платежей вполне может производиться дистанционно, то предоставление кредита новому клиенту в дистанционном режиме затруднительно, поскольку усложняет оценку рисков, и, как следствие, ведет к повышению ставки процента. Иными словами, банк вместо рынка «традиционных» кредитов выходит на рынок микрофинансирования, и такие заемные продукты лучше продвигать под отдельной торговой маркой, не связанной с брендом банка. Это означает, что современный эффективно функционирующий банк должен обладать как достаточно разветвленной филиальной сетью, в которой предлагается полный набор услуг, так и системой электронного банкинга с ограниченной функциональностью (т. е. работать по квази-традиционной модели ведения бизнеса [3]). С учетом специфики запросов отечественных потребителей (активно использующих свои пластиковые карты для снятия наличных средств, но не для проведения платежей), к требованию широкой филиальной сети примыкает необходимость

в широкой сети банкоматов (по крайней мере, для кредитных организаций, ориентированных на широкую аудиторию);

5) Внедрение средств автоматизации обслуживания потребителей (включая уже упоминавшиеся электронные очереди);

6) Строгое соблюдение графика обслуживания клиентов;

7) Открытость во взаимодействии с клиентом (например, готовность сообщить причину отказа в кредите, чтобы потенциальный заемщик к моменту следующей подачи заявки мог устранить ее [4], или же предоставление полной информации о реальных условиях использования банковского продукта – не секрет, что нередко такая информация банком не сообщается или указывается «мелким шрифтом», и в итоге условия сотрудничества с банком оказываются для заемщика гораздо менее выгодными, чем он рассчитывал [2, 4]). Такая открытость способствовала бы не только повышению удовлетворенности клиентов данным конкретным банком, но и позволила бы хотя бы отчасти устранить недоверие российского населения к банковским институтам [5].

Применение этих инструментов позволит потребителям приобретать банковские услуги с комфортом для себя, повысит их удовлетворенность качеством сотрудничества с банком и в конечном счете будет способствовать росту конкурентоспособности банка и улучшению его репутации.

Библиографический список:

1. Дремина Г. А. Инструменты повышения эффективности банковских услуг в условиях финансовой нестабильности // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2010. - № 3. – С. 160-164.

2. Котляров И. Д. Лояльность и повторяющиеся покупки // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2010. - № 6. – С. 480-486.

3. Котляров И. Д. Формы ведения предпринимательской деятельности в виртуальном пространстве // Экономическая наука современной России. – 2011. - № 2. – С. 89-100.

4. Котляров И. Д. Особенности маркетинга кредитных продуктов // Государственный университет Минфина России. Финансовый журнал. – 2012. - № 2. – С. 81-88.

5. Лаврентьева Е. Е. Неоднозначность трактовки термина «банковская услуга» // Экономика и экологический менеджмент. - 2012. - № 1. – С. 229-234. Доступно онлайн по адресу: <http://economics.open-mechanics.com/articles/450.pdf>. Проверено 31.05.2012.

6. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость. М.: Альпина Бизнес Букс, Альпина Паблшерз, 2008.