

Актуальность применения лин-менеджмента в банковской сфере

© 2012 В.С. Кунгурцева

Международный институт рынка, г. Самара

E-mail: KungurtsevaVS@yandex.ru

В статье рассматривается применение бережливого производства в банковской сфере, приводятся основные инструменты бережливого сервиса. Предлагается методика построения дерева потребительских ценностей и сравнение банковских продуктов по нескольким коммерческим банкам.

Ключевые слова: бережливое производство, эффективное управление, банковские продукты, бережливый сервис.

В настоящее время в России все большее количество банков выходит на рынки услуг физическим лицам. Растущая конкуренция требует от банков не только вывода новых продуктов на рынок, но и совершенствования качества обслуживания. Мировая тенденция развития банковских услуг заключается в уменьшении времени затрат клиента, в упрощении процедур обслуживания, и вместе с тем клиенты стремятся к наиболее полному решению своих проблем в одном месте и в одно время, т.е. сразу.

Качественное решение проблем клиентов в сфере предоставления банковских услуг является важной задачей финансового сектора России, так как помогает стабилизировать финансовую систему и благотворно повлиять на экономику страны в целом.

В своем обращении к Федеральному собранию от 12 ноября 2009 г. Президент России Д.А. Медведев озвучил актуальность проблемы финансового сектора и заявил, что «с точки зрения инновационного развития финансовый сектор все еще слаб, недостаточно капитализирован и не способен оказывать все необходимые нашим гражданам и компаниям услуги. Оживление на рынках пока еще слишком слабое и неустойчивое»¹.

Несмотря на то, что с 2009 г. прошло уже более трех лет, к сожалению, проблема финансового сектора остается нерешенной, а значит, актуальна и в настоящее время.

В поисках методов стабилизации банковского сектора специалисты рассматривают различные подходы, например, установление единого норматива доходности банковских услуг как средства эффективной оценки деятельности банковских организаций²; создание и поддержание системы управленческого учета в коммерческих банках³ и пр.

Однако не менее важной и полезной инновацией, способной коренным образом повлиять

на улучшение качества банковских услуг, а следовательно и на стабилизацию банковского сектора в целом, является обращение к опыту производителей, в частности к получившему распространение во всем мире и приходящему сейчас в Россию лин-менеджменту.

На устранение потерь времени клиента направлены такие линовские инструменты, как внедрение системы офисного 5С, разработка карты потока с определением времени, затрачиваемого на продвижение документов, расшивка «узких» мест (выравнивание загрузки работников), выявление главных ценностей целевого клиента с дальнейшим изменением сервиса под его предпочтения.

Для начала необходимо дать определение понятию lean management (лин-менеджмент), которое более известно в России как бережливое производство.

Лин-менеджмент - это современный подход к управлению предприятием, позволяющий повысить его прибыль с помощью использования уже имеющихся ресурсов предприятия и устранения всех 7 видов потерь.

В соответствии с концепцией бережливого производства всю деятельность предприятия можно классифицировать так: операции и процессы, добавляющие ценность для потребителя, и операции и процессы, не добавляющие ценности для потребителя. Следовательно, все, что не добавляет ценности для потребителя, с точки зрения бережливого производства классифицируется как потери и должно быть устранено.

Изначально lean management как подход к бережливому управлению предприятием был разработан и применен в начале 1950-х гг. Тайити Оно на базе японского автоконцерна «Тойота».

На данный момент бережливое производство применимо практически в любых сферах деятельности, однако напрямую проецировать

опыт японской производственной системы “Тойота” на банковскую систему не представляется возможным, так как банк относится по большей части к сфере услуг, а не к производству.

Для банковской сферы в большей степени подходят специально адаптированные для сервисных компаний методики бережливого менеджмента, известные как принципы бережливого сервиса (Lean Service).

Принципы бережливого менеджмента находят применение практически на всех этапах деятельности банка. Для наглядности можно структурировать применение лин-менеджмента на всех уровнях деятельности коммерческого банка (см. рисунок).

Приведенная схема состоит из трех основных блоков :

1) генератор идей; 2) офис; 3) фронт.

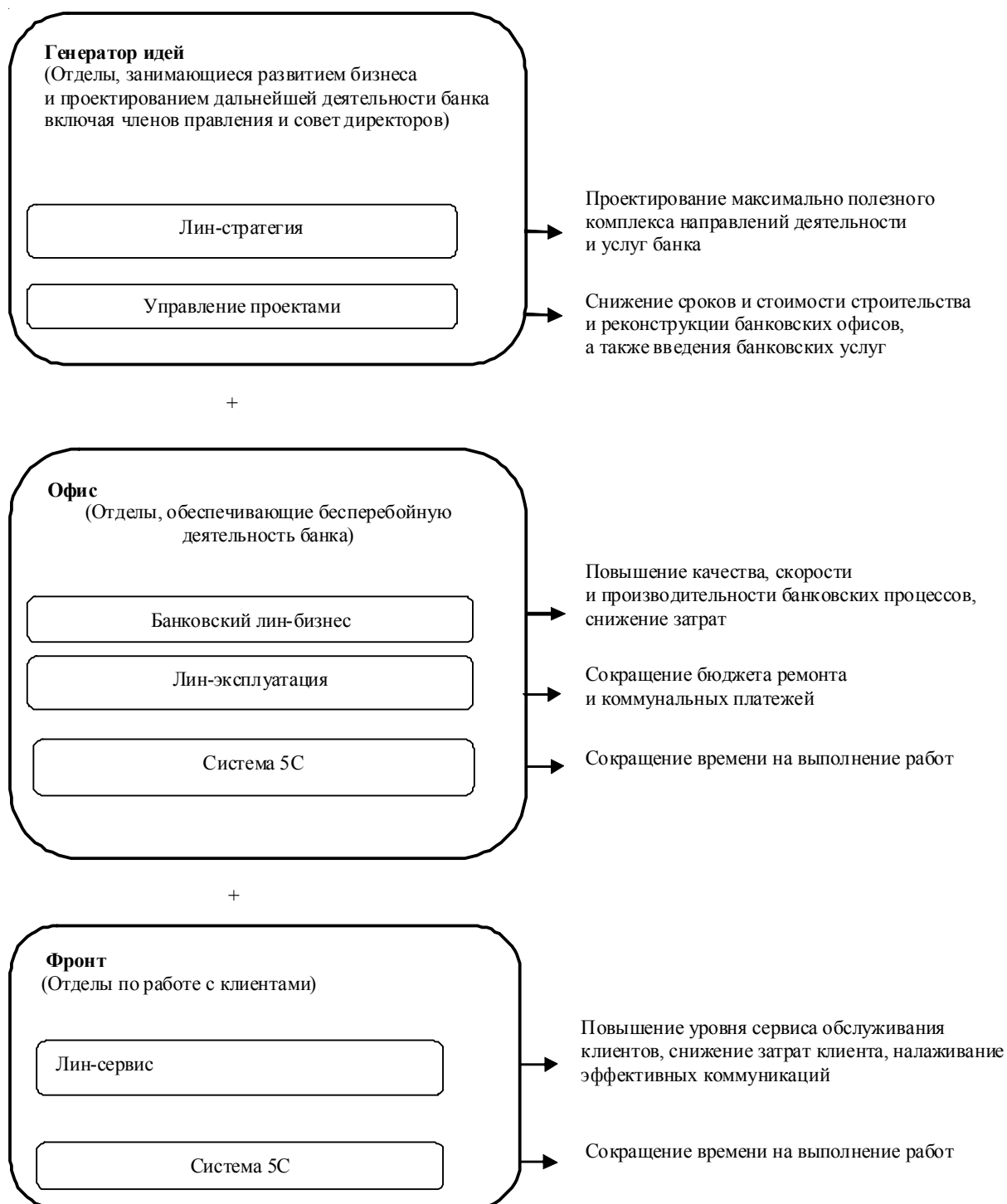


Рис. Применение принципов лин-менеджмента на разных уровнях деятельности банка

К первому блоку отнесены отделы, специализирующиеся на проект-менеджменте, работе по развитию бизнеса и высшем руководстве банка. Они объединены в общий блок, так как решают общую задачу - проектирование дальнейшей деятельности банка.

Из схемы видно, что на каждом уровне банковской структуры принципы лин- менеджмента решают свою задачу.

Отдельные приемы лин-менеджмента уже взяли на вооружение и активно используют некоторые руководители современных российских коммерческих банков. Наиболее ярким тому примером является внедрение нововведений и принципов бережливого менеджмента в Сбербанке Германом Грефом, осенью 2007-го пришедшим на работу в банк⁴.

Изменения коснулись всех сфер организации: внешнего вида сотрудников, их менталитета, обустройства рабочих мест, численности сотрудников, распорядка дня, - коренным образом поменялась система мотивации сотрудников.

Внедрение бережливого производства - не подход, в котором есть один, правильный путь решения всех задач. Поэтому можно начать внедрение предприятия с любого этапа. Но в какой-то момент руководство организации сталкивается с тем, что дальнейшее развитие невозможно без определения базовых понятий.

Таковыми базовыми понятиями являются 4 вопроса лин-менеджмента, на которые должны ответить руководители организации (в том числе и банка) прежде чем выбрать направление своей дальнейшей деятельности:

- Кто наш клиент?
- Что ему нужно и что ценно для него?
- Что мы ему предлагаем и что можем предложить?
- Какие потери мы понесем?

Наиболее важным и актуальным из вышеперечисленных является второй вопрос, так как правильный ответ на него способен коренным образом повлиять на увеличение прибыли банка с помощью максимального удовлетворения потребностей клиента.

Первоначальным условием, которое доминирует при выборе определенного банка клиентом, безусловно является сравнение процентных ставок по банковским продуктам (будь то ипотека, ссуда или обычный целевой кредит). Для того чтобы сравнить разницу между процентными ставками банков, логично просчитать среднюю переплату по сходным банковским продуктам (БП) (см. табл. 1). Данные, использованные для расчетов, взяты из методических документов соответствующих банков (ООО "Хоум Кредит энд

Финас Банк", ЗАО "Русский Стандарт" и ООО "АлтайЭнергоБанк").

Каждый из целевых кредитов можно отнести к одной из трех категорий:

- низкодходный БП (процентная ставка которого составляет от 0 до 35,99 %);
- среднедходный БП (процентная ставка которого составляет от 36 % до 59,99 %);
- высокодходный БП (процентная ставка которого составляет от 60 % и выше).

Данные категории банковских продуктов применимы в зависимости от приобретаемого товара. Мобильные телефоны, компьютеры и ноутбуки входят в особую группу риска в связи с тем, что эти товары возможно легко перепродать либо заложить в ломбард после оформления кредитного договора. Для снижения риска дефолта кредитные организации выдают кредиты на данные товары с повышенной процентной ставкой (высокдходные БП). Остальные товары, как правило, возможно приобрести в кредит по средней процентной ставке от 36 % до 59,99 % (среднедходные БП). Низкодходные банковские продукты существуют для кредитования клиентов, желающих приобрести товары, наименее подверженные дефолту (невозврату) ввиду своей специфики, - это строительные материалы, оконные конструкции, а также мебель.

Однако стоит отметить, что в основном на практике банки используют среднедходные продукты.

Для того чтобы более наглядно увидеть разницу в переплате по рассматриваемым банковским продуктам, заданы общие условия расчета во всех банковских продуктах, указанные в примечании (см. табл. 1).

Из анализа табл. 1 можно сделать вывод о том, что разница в условиях кредитования и переплате продуктов рассматриваемых банков незначительна и вряд ли способна коренным образом повлиять на предпочтения клиента в выборе определенного банка.

Второстепенными критериями при выборе конкретного банка клиентом может служить множество факторов. Важность каждого из них для конкретного потенциального клиента может быть абсолютно разной. Однако необходимость выявления наиболее важных из них актуальна и обусловлена прежде всего тем, что максимальное удовлетворение потребностей влечет за собой повышение прибыли предприятия (в данном случае коммерческого банка), это является одним из главных достижений применения принципов бережливого производства на предприятии.

Наиболее подходящим методологическим приемом, способным точно отразить потребнос-

Таблица 1. Сравнение потребительских кредитов по банкам

Банк	Расчет переплаты по кредиту на товары повышенной зоны риска (ноутбук, мобильный телефон)	Расчет переплаты по кредиту на товары средней зоны риска (сегмент бытовой техники)	Расчет переплаты по кредиту на товары пониженной зоны риска (сегмент строительных материалов, озона, мебель)	Временные затраты на оформление кредитного договора
Хоум Кредит энд Финанс Банк	Банковский продукт "Стандартный +"	Банковский продукт "Комфортный"	Банковский продукт "10-10-10 рассрочка на 6 мес"	
	Отличительные особенности БП "Стандартный +" по заданным критериям: Срок кредита 6 мес./ПВ 10 %, оформление по 2Д, процентная ставка = 72 % годовых. Переплата = 4 021 руб. 20 коп.	Отличительные особенности БП "Комфортный" по заданным критериям: Срок кредита 6 мес., ПВ 10 %, оформление по 2Д, процентная ставка = 48 % годовых. Переплата = 2 617 руб. 20 коп.	Отличительные особенности БП "10-10-10 рассрочка на 6 мес." по заданным критериям: Срок кредита 6 мес., ПВ 10 %, оформление по 2Д, процентная ставка = 37 % годовых. Скидка на товар ТО = 2001 руб 60 коп. Фактическая переплата клиента по кредиту = 0 руб.	
Банк Русский Стандарт	Банковский продукт "Стандартный кредит"	Банковский продукт "Простой"	Банковский продукт "Кредит без переплаты 20-6"	Презентация банковского продукта - 1-5 мин., Заполнение анкеты клиента - 5 мин. Подбор необходимых условий по БП - 5 мин. Введение данных Заявителя в электронную анкету - 10 мин. Существует система скоринга - автоматического принятия решения по кредитной заявке. В случае необходимости анкета клиента будет отправлена на рассмотрение кредитным экспертом. Срок рассмотрения заявки 10-20 мин. Подписание документов - 10 мин., разъяснение по способам оплаты кредита - 5 мин. Итоговые временные затраты на оформление кредитного договора от 25 до 50 мин.
	Отличительные особенности БП "Стандартный кредит" по заданным критериям: Срок кредита 6 мес., ПВ 10 %, оформление по 2Д, процентная ставка = 55 % годовых. Переплата = 3 016 руб. и 80 коп.	Отличительные особенности БП "Простой" по заданным критериям: Срок кредита 6 мес., ПВ 10 %, оформление по 2Д, процентная ставка по кредиту = 49 % годовых. Переплата = 2 671 руб. 20 коп.	Отличительные особенности БП "кредит без переплаты 20-6" по заданным критериям: Срок кредита 6 мес., ПВ 20 %, оформление по 2Д, процентная ставка по кредиту = 26,85 % годовых. Скидка на товар ТО = 1 503 руб. 20 коп. Фактическая переплата клиента по кредиту = 0 руб.	
Алтай-Энерго Банк	Банковский продукт "Новый Стандарт"	Банковский продукт "Выгодный +"	Банковский продукт "1% в месяц переплата"	Презентация банковского продукта - 1-5 мин. Подбор необходимых условий по БП - 5 мин. Введение данных Заявителя в электронную анкету - 10 мин. Существует система скоринга - автоматического принятия решения по кредитной заявке. В случае необходимости анкета клиента будет отправлена на рассмотрение кредитным экспертом. Срок рассмотрения заявки 10-20 мин. Подписание документов - 10 мин., разъяснение по способам оплаты кредита - 5 мин. Итоговые временные затраты на оформление кредитного договора от 20 до 50 мин.
	Отличительные особенности БП "Стандартный кредит" по заданным критериям: Срок кредита 6 мес., ПВ 10 %, оформление по 1Д, процентная ставка = 57 % годовых. Переплата = 3 675 руб. 60 коп.	Отличительные особенности БП "Выгодный +" по заданным критериям: Срок кредита 6 мес., ПВ 10 %, оформление по 1Д, процентная ставка = 31 % годовых. Переплата = 1 653 руб. 60 коп.	Отличительные особенности БП "1% в месяц переплата" по заданным критериям: Срок кредита 6 мес., ПВ 10 %, оформление по 1Д, процентная ставка = 48 % годовых. Переплата = 2 617 руб. 20 коп.	

Примечание:

Срок кредитования - 6 мес.

Стоимость товара - 20 000 руб.

Ежемесячная комиссия за открытие и ведение ссудного счета не взимается

Переплата = (Кол-во платежей · Ежемесячный платеж) - Стоимость товара + Первоначальный взнос.

По банковским продуктам "10-10-10 рассрочка на 6 мес." и "Кредит без переплаты 20-0-6" переплата заемщика компенсируется скидкой на товар со стороны торговой организации. Таким образом, клиент приобретает товар в рассрочку.

Сокращения, используемые в таблице:

2д - оформление кредита происходит по двум документам клиента;

1д - оформление кредита происходит по одному документу клиента;

10 % ПВ - первоначальный взнос заемщика в кассу магазина составляет 10 %;

20 % ПВ - первоначальный взнос заемщика в кассу магазина составляет 20 %.

ти клиента, по нашему мнению, является построение мультипликативной декомпозиции шкалирующих констант по дереву ценностей.

В любом дереве ценностей смысл каждого критерия более высокого уровня определяется набором критериев, расположенных справа от него.

Для выявления наиболее важных моментов, влияющих на предпочтение клиента при выборе определенного банка, нами рассматривается целевой потребительский кредит, оформляемый клиентом в кредитной зоне торговой организации (магазина), где представлены, как правило, от 2 до 5 разных банков со схожими банковскими продуктами.

По нашему мнению, именно данная ситуация способствует наиболее наглядному изучению мотивов клиента при выборе определенного банка для оформления кредитного договора.

Нами была составлена таблица, включающая в себя два уровня критериев:

Критерии 1-го уровня, обозначенные шифрами А, Б, В, Г.

Это общие критерии, которые содержат в себе 4 главных пожелания клиента:

А - уменьшить временные затраты на проведение банковской операции и упростить процедуру пользования банковскими услугами;

Б - уменьшить денежные затраты на проведение банковской операции и сопутствующих ей услуг;

В - получить максимальный сервис (качества обслуживания) при пользовании банковской услугой;

Г - пользоваться услугами уже известного клиенту банка или разрекламированного бренда с целью обезопасить себя от непредвиденных сложностей в сотрудничестве с ним.

Стоит отметить, что критерий под шифром Г также можно отнести к желанию клиента упростить процедуру пользования банковскими услугами, уже отмеченную под шифром А.

Критерии 2-го уровня, обозначенные шифрами АА-ГВ.

Данные критерии являются частными от четырех вышеперечисленных критериев и несут в себе более конкретные условия, которые напрямую влияют на предпочтения клиента при выборе определенного банка при оформлении кредитного договора (КД).

После составления табл. 2 она была предложена для заполнения в кредитной зоне торговой организации 40 клиентам разных банков, только что заключивших договора на приобретение товара в кредит. Респондент проставляет в колонке "Вес, %", расположенной справа от ко-

Таблица 2. Дерево потребительских ценностей в сфере целевого кредитования

Шифр	Критерий 1-го уровня	Шифр	Критерий 2-го уровня	Вес, %
А	Временные затраты на оформление и оплату кредита	АА	Наличие очереди в кредитной зоне конкретного банка при оформлении КД	
		АБ	Большое количество документов для подписания при оформлении КД	
		АВ	Наличие большой очереди на пунктах приема ежемесячных платежей по оформленному КД	
		АГ	Отсутствие банкоматов и офисов банка по приему оплаты ежемесячного платежа по КД в непосредственной близости от дома клиента	
Б	Денежные затраты на оформление и оплату кредита	БА	Наличие дополнительной комиссии при оплате ежемесячного платежа по КД	
		ББ	Наличие платы за ежемесячные извещения (письма с информацией по текущему состоянию счета клиента), присылаемые банком на домашний адрес клиента	
		БВ	Отсутствие бесплатных sms-оповещений с информацией по текущему состоянию счета клиента	
В	Качество обслуживания	ВА	Отсутствие корпоративной формы одежды у сотрудника банка	
		ВБ	Отсутствие яркого рекламного оформления кредитной зоны конкретного банка	
		ВВ	Наличие грамотной и полной презентации при оформлении КД со стороны сотрудника банка	
		ВГ	Отсутствие специализированного подразделения по региону, занимающегося вопросами и проблемами клиентов	
Г	Узнаваемость бренда банка	ГА	Наличие кредитной истории в конкретном банке	
		ГБ	Наличие рекомендаций по обращению в конкретный банк со стороны друзей, коллег и родственников	
		ГВ	Отсутствие рекламы о деятельности банка в СМИ	

Таблица 3. Итоги построения дерева потребительских ценностей в сфере целевого кредитования

№ п/п	Шифр	Критерий 2-го уровня	Доля критерия 2-го уровня, %	Доля критерия 2-го уровня, нарастающий итогом, %	Группа
1	ГА	Наличие кредитной истории в конкретном банке	30,00	30,00	А
2	БА	Наличие доп. комиссии при оплате ежемесячного платежа по КД	14,00	44,00	А
3	ВВ	Наличие грамотной и полной презентации при оформлении КД со стороны сотрудника банка	9,00	53,00	А
4	АА	Наличие очереди в кредитной зоне конкретного банка при оформлении КД	8,00	61,00	А
5	АГ	Отсутствие банкоматов и офисов банка по приему оплаты ежемесячного платежа по КД в непосредственной близости от дома клиента	7,50	68,50	А
6	ВБ	Отсутствие яркого рекламного оформления кредитной зоны конкретного банка	6,00	74,50	А
7	АВ	Наличие большой очереди на пунктах приема ежемесячных платежей по оформленному КД	5,50	80,00	А
8	ГВ	Отсутствие рекламы о деятельности банка в СМИ	5,00	85,00	В
9	ГБ	Наличие рекомендаций по обращению в конкретный банк со стороны друзей, коллег и родственников	4,50	89,50	В
10	АБ	Большое количество документов для подписания при оформлении КД	4,00	93,50	В
11	ВА	Отсутствие корпоративной формы одежды у сотрудника банка	3,50	97,00	С
12	ББ	Наличие платы за ежемесячные извещения (письма с информацией по текущему состоянию счета клиента), присылаемые Банком на домашний адрес клиента	1,50	98,50	С
13	ВГ	Отсутствие специализированного подразделения по региону, занимающегося вопросами и проблемами клиентов	1,00	99,50	С
14	БВ	Отсутствие бесплатных sms-оповещения с информацией по текущему состоянию счета клиента	0,50	100,00	С

лонки “Критерий 1-го уровня”, значение весовых коэффициентов, которые в сумме должны равняться 100 %.

Далее при обработке совокупности анкет подсчитывалось среднее арифметическое значение для каждого критерия 2-го уровня по формуле:

$$\bar{K} 2_{урi} = \frac{1}{m} \sum_{j=1}^m K 2_{урij},$$

где $\bar{K} 2_{урi}$ - искомое среднее арифметическое значение i -го критерия второго уровня, $i=1, \dots, n$;

$K 2_{урij}$ - значение i -го критерия второго уровня у j -го респондента, $j=1, \dots, m$.

Далее полученные данные $\bar{K} 2_{урi}$ ранжируются по убывающей для удобства работы с таблицей и группируются по стандартной методике Парето с разбивкой их на группы А (80 %), В (15 %) и С (5 %) (см. табл. 3).

Таким образом, выявлены критерии, относящиеся к группе А по методике Парето, которые в большей мере влияют на предпочтение потенциального

клиента при выборе банка, соответственно именно эти 7 критериев руководству Банка целесообразно проработать наиболее тщательным образом для увеличения доли продаж банковских продуктов.

Изучение потребностей Клиента с последующим внедрением изменений - это лишь один из многих инструментов бережливого сервиса. Внедрение же комплексного подхода на основе лин-менеджмента в управление организацией способно принести огромную пользу и прибыль такой организации, так как наличие четкой и эффективной стратегии ведения бизнеса является обязательным условием любой организации, нацеленной на успешное существование в условиях жесткой рыночной конкуренции.

¹ URL: www.президент.рф/transcript/5979.

² Руль Е.С. Банковская ставка по кредитам как норматив прибыли в экономике // Вопр. экономики и права. 2011. □ 4.

³ Королев О.Г. Организация управленческого учета в коммерческом банке. М., 2006.

⁴ Чайкина Ю. Сбербанк : реформ невпроворот // Forbes. 2010. □ 7.