sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 78

Илья РОДИОНОВ,
начальник управления развития банковских продуктов, Альфа-Банк

ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ РОЗНИЧНЫХ БАНКОВСКИХ ПРОДУКТОВ

Ипотека, автокредиты, кредитные карты – потенциальные лидеры банковских услуг. Однако каждый из продуктов имеет свои перспективы развития.

По объему кредитов Россия отстает от Запада, но это ненадолго

Если анализировать структуру розничного бизнеса в России, то можно выделить следующие тенденции.

Постоянно снижается интерес кредитных организаций к срочным депозитам. Банки значительно увеличивают акцент на кредитных продуктах и счетах до востребования, как правило, в рамках дебетовых карт. По большей части связано это с тем, что успешно заниматься розницей могут только крупные кредитные организации, которые имеют относительно дешевые ресурсы, привлеченные на международных рынках. Им просто невыгодно формировать пассивы за счет физических лиц – слишком дорого.

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 79

По соотношению розничных кредитов к ВВП Россия отстает от большинства развитых стран. В 2006 году совокупный объем кредитов достиг 8% ВВП, значит, потенциал дальнейшего роста сегмента огромен.

Согласно прогнозам, рынок розничного кредитования в России продолжит развиваться быстрыми темпами: через два года кредитами будут пользоваться уже 30–40% населения, а через пять-семь лет Россия по этому показателю достигнет уровня западных стран (80–90% населения). Однако наиболее востребованные на рынке банковских услуг продукты имеют различный потенциал.

На начало 2007 года наиболее быстрорастущим сегментом была ипотека, которая составляет 15,8% доли кредитов. На втором месте по динамике роста находится автокредитование. Если же говорить о долях рынка, то абсолютный лидер здесь персональные нецелевые кредиты – около 56% рынка.

На мой взгляд, в среднесрочной перспективе наиболее востребованными и быстрорастущими продуктами будут:

- ипотечное кредитование;
- автокредитование;
- кредитные карты.

Рассмотрим тенденции в развитии каждого из продуктов.

Ипотека вырвалась вперед

Динамика роста ипотеки в 2006 году составила 210%, достигнув 12,4 млрд долларов и составив 1,3% ВВП. В первом квартале 2006 года рост составлял около 2,5 млрд долларов, а во втором квартале он уже достиг отметки в 6 миллиардов. Безусловно, это связано со стабильной экономической ситуацией в стране и с замедлением темпов роста цен на жилье. Если рост цен на недвижимость в 2007 будет умеренным, то он послужит мощным катализатором для взрывного роста ипотечного кредитования.

Основные тенденции развития ипотечных продуктов:

- снижение процентной ставки;
- увеличение сроков кредитования – до 25-30 лет;
- упрощение процедуры оформления кредита, сокращение минимально необходимого для оформления кредита пакета документации;

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 80

• уменьшение срока рассмотрения заявки на получение кредита до 2-3 часов;
• рефинансирование ипотечных кредитов (банки с более выгодными условиями предлагают переоформить ипотечный кредит на новых условиях);
• приближение первоначального взноса к нулевому.

Развитие автокредитования

Автокредитование, хотя и составляет 11% от общего рынка розничного кредитования, тем не менее демонстрирует сдержанные темпы роста. Портфель автокредитов на конец 2006 года достиг 9 млрд долларов. Лидер сегмента – Росбанк. Его доля составила 16%. Большим сюрпризом стало усиление позиций банка «Русский Стандарт», который хорошо известен на рынке потребительского кредитования. Банк увеличил портфель автокредитов, и теперь его доля от общего рынка составляет около 7,5%. На сегодняшний день «Русский стандарт» обладает четвертым по величине портфелем автокредитов в России.

Основные тенденции развития автокредитования:
• рост доли экспресс-кредитования;
• рост кредитов с нулевым первоначальным взносом;
• увеличение сроков кредитования, снижение процентной ставки;
• увеличение и расширение специальных кредитных программ (совместных программ банка, производителя авто, автосалона и страховой компании);

Кредитные карты

Рынок кредитных карт на конец 2006 года составил 6 млрд долларов – около 7,5% от общего размера розничного кредитования. В большинстве западных странах этот показатель достигает 25%.
По экспертным оценкам, кредитные карты сейчас занимают не более 7–8% от розничного кредитного портфеля российских банков. Однако это совсем немного, так как на развитом рынке показатель должен составлять до 25%.

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 81

В ближайшие годы в сегменте кредитных карт ожидается ускорение темпов роста. Отчасти оно будет связано с выходом на рынок новых игроков, в том числе и Сбербанка. Другой важный фактор роста: банки постепенно пересматривают продуктовую стратегию. В течение следующих лет доля нецелевых персональных кредитов и потребительских кредитов в торговых точках будет снижаться в пользу кредитных карт. Рост значимости кредитных карт вызван следующими причинами:

• инфраструктура приема кредитных карт постоянно расширяется;
• повышается банковская грамотность населения, – постепенно люди начинают понимать преимущества кредитных карт;
• банки начинают осознавать, что кредитные карты – это фактически бессрочный продукт, который дает значительно больше инструментов для повышения доходности и проведения различных активационных кампаний, чем другие кредитные продукты.

Основные тенденции развития кредитных карт:

• оптимизация технологий и бизнес-процессов (сокращение сроков выдачи, повышение пропускной способности кредитных конвейеров);
• усовершенствование процессов принятия кредитного решения (массовое использование информации Межрегионального Бюро кредитных историй (МБКИ), внедрение автоматизированных систем принятия решения);
• дальнейшее снижение процентных ставок;
• активные cross-продажи клиентам, имеющим дебетовые карты (в первую очередь, зарплатные проекты).
• снижение ежемесячного минимального платежа;
• повышение привлекательности продукта за счет дополнительных сервисных программ (дисконтные и ко-брендинговые программы, страховые продукты).

Задумайтесь о Up-sell и Cross-sell кампаниях

В условиях жесткой конкуренции привлечение новых клиентов становится делом все более затратным и сложным. В недалеком будущем перед банками остро встанут

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 82

задачи по повышению доходности, получаемой с каждого клиента, и по привлечению существующих клиентов на долгосрочное сотрудничество. Банки уже сейчас должны уделять максимум внимания интенсивному развитию кредитного портфеля. Очень важно своевременно внедрить хранилища данных и CRM-решения, позволяющие автоматизировано и эффективно проводить в рамках существующей клиентской базы Up-sell и Cross-sell кампании. Напомним, что под термином Up-sell подразумевается изменение параметров текущего продукта, Up Grade продукта (увеличение лимита кредитования, срока кредита, класса карты и т.д.), а под термином Cross-sell – перекрестная продажа дополнительных продуктов и услуг.

Перечислим основные инструменты Up-sell кампаний, применяющиеся в рамках персональных нецелевых кредитов:

• рефинансирование;

• предложение клиенту через определенное время увеличить размер кредита и/или его срок на новых (более льготных) условиях.

Инструменты Up-sell кампаний в рамках кредитных карт – это:

• снижение минимального ежемесячного платежа;

• повышение лимита кредитования «хорошим», с точки зрения рисков, клиентам, которые систематически используют лимит более чем на 70%;

• увеличение лимита на снятие наличных «хорошим» клиентам.

Комплекс подобных мер значительно увеличит процент использования кредитного лимита, транзакционную активность, а значит – общий кредитный портфель без привлечения новых клиентов. В свою очередь это снизит уровень дефолтности (так как рост кредитного портфеля происходит при неизменном количестве клиентов, и величина непогашенных ссуд в валюте счета не меняется). Отток клиентов будет снижен, а их лояльность повысится. Как результат, прибыль банка возрастет.

Что же касается Cross-sell кампаний, их главным инструментом является рассылка кредитных карт по почте:

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 83

• клиентам, полностью или частично погасившим какой-либо неревольверный кредитный продукт;
• клиентам, активно использующим дебетовые карты.

Технология такой рассылки позволит очень быстро нарастить качественный портфель кредитных карт.
Необходимо заметить, что при создании нового продукта нередко допускаются ошибки, которые приводят к снижению продаж. Обратимся к наиболее распространенным примерам таких ошибок и посмотрим, можно ли их избежать, прибегнув к услугам аутсорсинговых компаний.

Типичные ошибки создания банковских продуктов

При создании продуктов банк часто допускает ошибки в сегментировании, а также в определении целевой группы и ее потребностей.
В таких случаях возникает риск, что продукт не будет отвечать потребностям той целевой аудитории, на которую ориентирован банк. Например, продукт, рассчитанный на массовый сегмент, получается слишком сложным и непонятным, а продукт премиального сегмента не соответствует потребностям клиентов по суммам кредита, срокам, дополнительным сервисам и т.д. Естественно, продажи подобных продуктов будут невысоки.
Другим распространенным примером является выбор неправильной рекламной стратегии. Банки могут выбрать неудачные креативы и имиджи – что приведет к нежелательным ассоциациям и провальным результатам продаж. Очень часто банки неверно определяют оптимальные каналы рекламы. Например, реклама на телевидении зачастую оборачивается выброшенными деньгами, так как ее зона покрытия намного шире, чем филиальная сеть банка. Что с того, что клиент узнает о предложении, если он не сможет его получить? А вот эффективность интернет-рекламы, наоборот, зачастую недооценивают.
Многие банки не уделяют должного внимания качеству маркетинговых и сервисных буклетов, в результате клиент просто не понимает, зачем ему нужен прорекламированный продукт или как им пользоваться.

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 84

Аутсорсинг в разработке банковских продуктов

Если собственная команда не в состоянии разрабатывать и поддерживать адекватную и конкурентно способную линейку продуктов, то команду стоит сменить.

На мой взгляд, выгоднее сформировать собственную профессиональную команду, пусть и дорого обходящуюся акционерам. В любом случае, это будет эффективнее и дешевле, чем услуги различных консалтинговых компаний.

Деловые встречи

13 апреля состоялась пятая ежегодная международная практическая конференция «Кредит-Россия». Она была организована Международным выставочным агентством (IFA). Одновременно с конференцией проходила выставка Кредит ЭКСПО2007.

Выступавшие на форуме осветили тенденции и проблемы потребительского и ипотечного кредитования, автокредитования, альтернативные схемы кредитования. Был рассмотрен международный опыт кредитования, в том числе альтернативы банковской ипотеке и строительно-сберегательная кооперация. Особой темой стало кредитование групп населения, еще не охваченных соответствующими программами (людей предпенсионного возраста и студентов).

Наиболее острую дискуссию вызвал доклад о диверсификации финансово-кредитных механизмов, который прочитал заместитель руководителя Росстроя Андрей Старовойтов.

Тем докладчикам, кто пытался уйти от острых тем, ведущий конференции, генеральный директор IFA Сергей Левит, задавал каверзные вопросы, что делало обсуждение более живым и приближенным к реальности.

25 апреля 2007 года рейтинговое агентство «Эксперт РА» провело вторую ежегодную конференцию «Сотрудничество банков и страховых компаний».

Основными темами для обсуждения были следующие:

–перспективы сотрудничества банков и страховых компаний;

– построение эффективных моделей взаимодействия в регионах;

– схемы взаимодействия;

– финансовые продукты, открывающие возможности сотрудничества, и их совместное продвижение.

Участниками конференции были представители органов исполнительной власти, банковского и страхового секторов, финансовых организаций и исследовательских агентств.

sst-02.qxd 30.05.2007 21:29 Page 85

Если человек, отвечающий в банке за результаты розничного бизнеса, компетентен и имеет успешный опыт, то проблем с выбором стратегии развития (в том числе продуктовой) и созданием команды быть не должно.
Но, к сожалению, часто высший и средний менеджмент, отвечающий за результаты развития розничного направления, недостаточно дальновиден. При отсутствии профессионализма возможен выбор ошибочной стратегии развития, что, в итоге, приведет к неудовлетворительным результатам бизнеса.
В такой ситуации акционерам, возможно, имеет смысл скорректировать линию с помощью аутсорсинговых компаний.

Кому выгоднее продавать – физическим лицам или корпоративным клиентам?

Безусловно, эффективная процентная ставка по кредитным продуктам для физических лиц значительно выше, чем по продуктам для корпоративных клиентов. Но это еще не значит, что рентабельность розницы выше. Средний размер кредита юридическому лицу (особенно в рамках проектного финансирования и сложно структурированных сделок) несопоставимо больше, следовательно, совокупные расходы банка, выраженные в процентной величине, значительно меньше, чем у розничных продуктов. Более того, возрастающая динамика невозвратов розничных кредитов все чаще «съедает» доходность розничных продуктов.
Таким образом, реальная процентная доходность за минусом всех расходных составляющих (стоимость привлеченных средств; операционные расходы; стоимость инфраструктуры и технологий; невозврат и т.д.) на один розничный кредит ненамного выше, чем по корпоративным продуктам.
На мой взгляд, розничный бизнес в банке может быть успешным только на очень большом кредитном портфеле и только у очень технологичных банков, которые смогли максимально автоматизировать процессы, снизить расходы на один кредит и оптимизировать кредитные риски.
В российской практике действительно прибыльных розничных банков очень мало, хотя заниматься этим бизнесом пытаются все крупные и средние банки. А вот на корпоративном направлении можно выделить достаточно много успешных кредитных организаций.