

МЕТОДЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КРЕДИТОВАНИЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ КОММЕРЧЕСКИМИ БАНКАМИ МОЛДОВЫ

Ольга ШТЕФАНЮК

Кафедра «Финансы и банки»

În prezent, băncile comerciale ale Republicii Moldova își dezvoltă foarte activ serviciile pe piața retail. Însă, succesul pe piața aleasă depinde de organizarea corectă a procesului de creditare a persoanelor fizice.

Nowadays commercial banks of Moldova develop actively their services on the retail market. However, success in the given market depends on the correct organization of the process of crediting physical persons.

Наиболее перспективным сегментом банковского рынка является в настоящее время *розничный бизнес*, а именно – потребительское кредитование, и подобная тенденция будет сохраняться еще, как минимум, 2-3 года. По данным пресс-центра Национального банка Молдовы на 31.12.2007 г., остаток выданных потребительских кредитов с 700 тыс. леев вырос на 96,1%, до 2281,3 млн. леев, что отражает удельный вес в размере 11% общего кредитного портфеля.

Существует две основных причины активного развития рынка потребительского кредитования: 1) высокая конкуренция заставляет банки создавать для заёмщиков более комфортные условия; 2) кредитоспособность населения за последние годы заметно возросла, что сделало потребительские кредиты доступнее.

При покупке товаров в кредит клиенты выбирают не банк и программу кредитования, а магазин, в котором планируют приобрести товар. Исключение составляют покупатели недвижимости, которые оформляют кредит в банке, и, соответственно, сравнивают различные программы по ипотечному кредитованию. У физических лиц нет обязательства пользоваться банковскими услугами. Большинство населения приобретает их в разных банках, так как приверженность розничного клиента к конкретному банку не столь велика, как у корпоративного клиента. Поэтому наиболее актуальной на сегодняшний день для банков становится проблема формирования выигрышного имиджа кредитного предложения, где были бы отражены определенные социально-психологические ценности, позволяющие потребителям осознанно или неосознанно идентифицировать свое положение на социальной лестнице. Розничные клиенты стали более требовательны и разборчивы, обращают внимание не только на процентную ставку, но и на банковские комиссии и другие платежи, сопутствующие кредиту. Кроме того, искушенному клиенту стали важны и качественные показатели: Как быстро обслужат? Какие документы потребуют? Долго ли будет приниматься кредитное решение? Какие предложат способы погашения? В последнее время наблюдается тенденция переориентации потребительских предпочтений, обусловленная трансформацией жизненного стиля и ценностей и меняющая портрет банковского клиента. Кроме того, чем выше уровень дохода, тем важнее для пользователей потребительских кредитов становятся требования, связанные с качеством обслуживания и сокращением времени оформления кредита, поэтому необходимы технологии управления спросом, базирующиеся на сегментации целевых потребителей и улучшении качества обслуживания.

Среди параметров банка, определяющих его конкурентоспособность, безусловно, – и интересные маркетинговые решения, и профессиональный менеджмент, и специалисты, и сбалансированное управление финансами. Однако для успешной продажи розничных банковских продуктов необходим комплексный подход, включающий разнообразные стратегические и тактические мероприятия. Комплекс стратегических задач определяет конечную цель и отвечает на вопрос: «Зачем банк решил заняться потребительским кредитованием?» Ответ на данный вопрос определит особенности и последовательность шагов по реализации комплекса тактических мероприятий.

В первую очередь необходимо определить организационную структуру розничного подразделения и правильно позиционировать его внутри банка. Как правило, данное подразделение включает фронт-, миддл- и бэк-офисы. Фронт-офис – это место, где происходит непосредственное общение клиента

банка. Это может быть и банкомат, и интернет, но в большинстве случаев – это различные отделения банка, где обслуживание ведётся лицом к лицу. Сотрудники миддл-офиса принимают решения по оперативному управлению, в частности – по управлению кредитными рисками с использованием скоринговых систем, возвратами кредитов, по планированию финансовых потоков и т.д. Бэк-офис – это сосредоточение учётных функций, таких как ведение договоров, расчёт процентов, проводок и др.

Естественно, что первостепенное значение имеет фронт-офис, так как на этапе продажи услуг необходимо личное общение клиента с сотрудником банка. Поэтому для эффективного развития потребительского кредита банк должен проводить политику постоянной территориальной экспансии. Даже банки, привлекающие розничного клиента в месте своей постоянной дислокации, сталкиваются с необходимостью дойти до клиента и, соответственно, расширить зону своего присутствия. При этом потребность в массовом открытии новых точек присутствия при финансовых ограничениях формирует целый ряд мини-отделений банка, функциями которых являются фронт-офисные продажи розничных услуг и обслуживание клиентов. Наиболее распространенными являются точки продаж потребительских кредитов, где присутствие банка минимально, так как бóльшая часть потребительских кредитов продается не в учреждениях банка, а в торговых организациях – магазинах бытовой техники, мебельных, автосалонах и др. Именно такие точки могут открываться быстро с минимальными затратами, так как затрат на аренду помещения не требуется, а работу по продаже кредитов могут осуществлять сотрудники компании-партнера. Безусловно, проблема территориального охвата и приближения банка к клиенту сложилась не сегодня. Несколько лет назад большинство банков усматривали возможности снижения затрат при массовой работе с частными клиентами в электронном банкинге – в развитии электронных каналов доступа для физических лиц. Этот вариант выглядел весьма привлекательно как с позиции снижения затрат, так и с точки зрения минимизации кадровых задач. Однако лишь 5-10% клиентов из разряда физических лиц пользуются услугами электронного банкинга. При этом, даже если физическое лицо для текущих операций готово пользоваться электронным банкингом, на этапе продажи потребительских кредитов необходимо личное общение клиента с сотрудником банка. Поэтому для привлечения розничных клиентов необходима система обслуживания через операционистов. Это вовсе не означает, что банку нет смысла вкладывать средства в развитие электронных продаж и обслуживания, – вопрос в оптимальном обслуживании, один из вариантов которого можно представить следующим образом (схема 1).

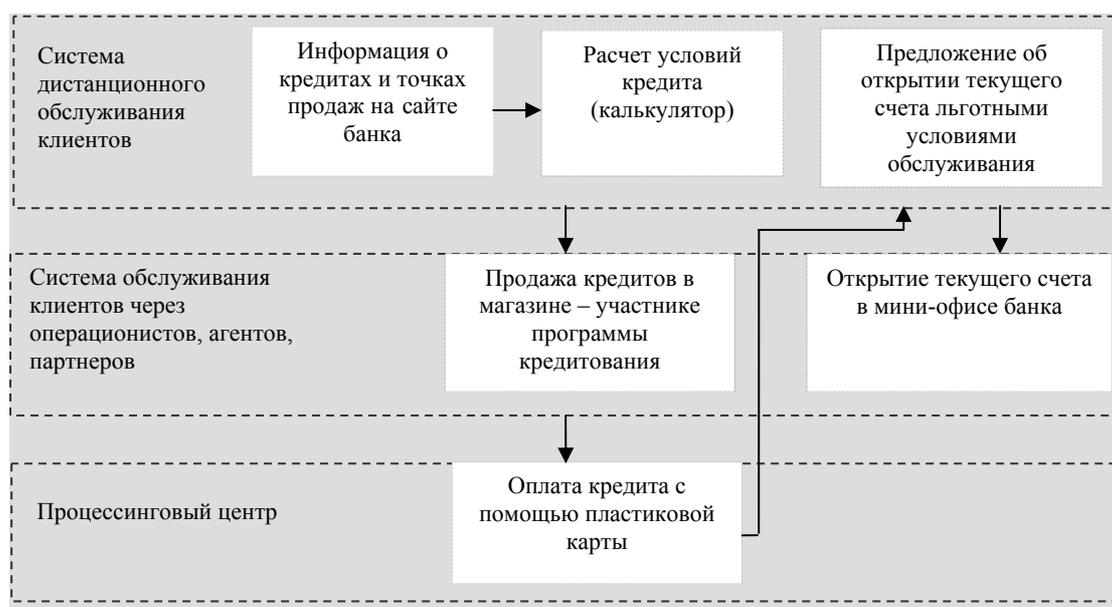


Схема 1. Вариант последовательной работы банка с физическими лицами с использованием различных каналов фронт-офиса.

На схеме представлен процесс организации потребительского кредита, в котором сочетаются традиционные каналы банка, включая его отделения и организации-партнеры, электронные каналы, такие как интернет, GSM-банкинг, и использование автоматических устройств: банкоматов и др. Можно выделить несколько общих принципов сочетания различных каналов продаж услуг и текущего обслуживания физических лиц.

1. Для привлечения клиентов и продажи потребительского кредита оптимальной является работа с привлечением операционистов.
2. Различные каналы оптимальны для разных продуктов и разных стадий сотрудничества с клиентами.
3. Для снижения расходов на текущее обслуживание клиентов необходимо постепенно наращивать долю электронных каналов и автоматических устройств.
4. Наиболее удобны и естественны электронные каналы для информационного обслуживания, кроме того, клиент не против перевести в электронный режим наиболее рутинные и привычные процедуры.
5. Единое информационное пространство и максимально близкий интерфейс способствуют наиболее естественному переходу клиента на режим самообслуживания.

При таком подходе все каналы доставки розничных услуг рассматриваются как интерфейсы единого фронт-офиса, с единой базой данных, объединенные в три основных блока: систему обслуживания через операционистов, систему самообслуживания и систему обслуживания через автоматические устройства. Более того, привлекая клиентов, банк может рекомендовать определенный спектр каналов обслуживания. При этом, традиционные каналы обслуживания через операционистов являются необходимым условием успешного развития розничного бизнеса, поскольку иначе продажу услуги осуществить вряд ли удастся.

Далее необходимо организовать технологическую платформу для принятия кредитных решений и накопления данных в клиентской системе в режиме он-лайн. Общая технологическая платформа принятия кредитных решений позволит создать единую дистрибуторскую сеть, сократить время принятия кредитного решения, уменьшить риск ошибок непосредственных исполнителей и тем самым снизить требования к персоналу, что придаст деятельности подразделения большую эффективность.

Когда задача «дойти до клиента» решена, а до клиента дошел, как правило, не один банк, очень важно разработать и внедрить высококачественные продукты. Если для разовых услуг, таких как оплата коммунальных платежей и др., физическое лицо может воспользоваться первым подходящим предложением, то для продуктов длительного срока действия, таких как кредит и др., существенным фактором является продуктовое предложение. Для каждого кредитного предложения важно предусмотреть такой вариант конфигурации, который будет привлекать внимание клиентов. Для формирования положительного имиджа банка следует предельно честно и четко информировать клиентов обо всех характеристиках продукта, включая разнообразные комиссии и прочие платежи, связанные с кредитом. Например, если банк начал работу с новым видом автокредитов, необходимо четко определить:

- условия продукта – на какие автомобили выдаются кредиты, на каких условиях, включая все виды процентов и комиссий;
- пункты продаж – автосалоны или офисы банков, другие каналы продаж;
- организация документооборота по кредитам, которая определяет, насколько быстро обрабатывается заявка и к кому на каких этапах должен обращаться заёмщик;
- принятие решения о кредите – шаблон анкеты, которую должен заполнить заёмщик, документы, которые он должен представить;
- текст документов, которые подписываются при выдаче кредита;
- виды дополнительных услуг в процессе выдачи кредита и на каких условиях, какие из них обязательны;
- технологии погашения кредита;
- влияние покупки данной услуги на условия приобретения данным клиентом каких-либо других услуг.

Кроме того, продажа услуги должна быть организована таким образом, чтобы в момент продажи операционисту было выгодно предлагать дополнительные услуги, а также активизировать процесс продажи услуг в дальнейшем. Только так можно повысить клиентскую лояльность и, соответственно, увеличить объемы продаж, в том числе повторных и перекрёстных.

Следующий качественный этап совершенствования рынка потребительского кредитования заключается в развитии бюро кредитных историй. Каждый клиент банка, который воспользовался услугами потребительского кредитования, формирует свою кредитную историю взаимоотношений с банком. Для ускорения процесса принятия кредитного решения банк может использовать скоринговую систему, в которой формируется его индивидуальная скоринговая карта. Бюро кредитных историй, где будут накапливаться данные о заёмщиках разных банков, позволят более оперативно оценить качества заёмщика. Создание подобного бюро является важным этапом в становлении рынка потребительского кредитования, так как позволит значительно сократить время принятия кредитного решения, а также повысить качество кредитного портфеля. Добросовестные клиенты также будут заинтересованы в предоставлении информации о себе, если будут уверены в том, что создание положительного имиджа позволит им рассчитывать на использование кредитных продуктов на льготных условиях. Вместе с правильным формированием отношения к кредитному бюро как со стороны банков, так и со стороны клиентов, необходимо создание в банке централизованной службы управления проблемной задолженностью, что позволит обеспечить хорошее качество розничного портфеля.

Проведение маркетинговых мероприятий и рекламных акций является следующим этапом разработки тактических задач для успешной продажи розничных банковских продуктов. Для стимулирования розничных продаж и выравнивания сезонности колебаний банк проводит различные рекламные акции. Однако практика показывает, что основными помощниками банков в формировании знаний о финансовых инструментах на данном рынке являются средства массовой информации. Можно назвать такие источники как «Экономическое обозрение Логос-Пресс», журнал «Банки и финансы» и другие подобные издания. Однако данные источники ориентированы на аудиторию, представляющую собой уже состоявшихся пользователей различных финансовых услуг. Основная же часть населения остается слабо охваченной средствами массовой информации. Для привлечения новых клиентов, пока не пользующихся услугами банков и не имеющих четкого представления о них, широко используется реклама. Но сама по себе реклама не выполняет просветительских функций, а направлена скорее на продвижение конкретного банка и его продукции. Поэтому банку необходимо использовать весь комплекс элементов стимулирования сбыта, который помимо рекламы включает и пропаганду, и личную продажу, и мероприятия по стимулированию сбыта: это демонстрации, конкурсы, лотереи, предоставление ценовых скидок и т.д. Кроме того, необходимо учитывать и роль так называемого «сарафанного радио»: люди, воспользовавшиеся услугой банка и удовлетворенные ее качеством, дают положительные отзывы своим друзьям и знакомым, которые с легкой душой обратятся к услугам уже проверенного банка.

Таким образом, для формирования успешной политики в условиях конкурентной среды банку необходим комплексный подход к реализации розничной политики, предполагающий:

- повышение эффективности продуктовых каналов;
- формирование конкурентоспособного ассортимента кредитных продуктов;
- увеличение кредитного портфеля и его доходности;
- создание систем мотивации продавцов и клиентской лояльности.

Следствием этого явится повышение эффективности кредитной деятельности банка.

Литература:

1. Пономаренко Т.В. Портрет потребителя банковских кредитов // Банковское кредитование. - 2007. - № 1. - С.109-119.
2. Сведенцов В.Л. Методология продаж розничных банковских продуктов // Банковское кредитование. - 2007. - № 3. - С.84-89.
3. Смирнов Е.Е. В интересах повышения эффективности бизнес-процессов кредитования // Банковское кредитование. - 2007. - №6. - С.35-46.
4. Смирнов Е.Е. На первом плане – работа с клиентом // Банковское кредитование. - 2008. - №2. - С.108-120.
5. Стягугин Р.Е., Чернобыльская А.Б. Розничное кредитование: что даст фронт-офис? // Банковское кредитование. - 2008. - № 1. - С.58-67.
6. Телеш Н.А., Спицкий А.В. Современные методы продвижения банковских кредитных продуктов // Банковское кредитование. - 2007. - № 6. - С.58-66.

Prezentat la 21.10.2008