



ВЛАДИСЛАВ ДОРОФЕЕВ,
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE
«БАНКОВСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ»

ВЫЖИВАЕТ УМНЕЙШИЙ

В России все еще много банков, и это несмотря на кризис ликвидности, искусственно сдерживаемый усилиями ЦБ; несмотря на устойчивую тенденцию к укрупнению, поглощению и слиянию; региональную экспансию; увеличение числа людей, которые не хотят быть облапошенными, поэтому несут свои вклады только в те банки, которые хотя бы выглядят надежными и уж точно рейтинговыми. Но банков должно быть меньше, значительно меньше, чем есть сейчас. Остановите на улице несколько человек, спросите про самый известный им банк — можно с уверенностью сказать, что большинство укажут на Сбербанк. Но возникает вопрос: а что делают остальные 1286 банков? В теории, они должны делать то же, что и самый известный населению банк, то есть работать с населением, выдавать кредиты, проводить банковские операции, работать с вкладами физических лиц. Но либо не делают этого, либо делают не так хорошо, либо работают только с юридическими лицами, которые зачастую являются еще и акционерами этих банков,— такое портмоне, имеющее лицензию на банковскую деятельность. И беда в том, что незаметные в мирное время портмоне во времена смутные оказывают негативное влияние на всю банковскую систему. Воздействие не всегда системное — часто это просто беспокойство акционеров, которые тоже люди, которые начинают дергаться, отдавать неверные приказы и выдвигать жесткие требования. Дальше работают слухи, которые по цепочке вводят в состояние паники вкладчиков вполне устойчивых банков, начинается дефицит ликвидности, суды с газетами и прочая ерунда. Но в этом выпуске BG мы как раз и рассказываем о том, что, несмотря на ухудшение динамики российского финансового рынка на начало текущего года по сравнению с предыдущим, несмотря на замедление роста объемов банковского кредитования, катастрофы никакой нет и не предвидится. Дело не только в устойчивости российской банковской системы (вы только вчитайтесь в эти слова!), но и в том, что в банковском сообществе осознали: экстенсивный путь развития заканчивается, начинается новый этап — инновационный. При всех равных прочих выиграет тот, кто умнее, профессиональнее, быстрее, лояльнее и терпимее к клиенту, а не только тот, у кого больше знакомых во властных структурах и ЦБ. По крайней мере, хочется на это надеяться.



КОЛОНКА РЕДАКТОРА

ВНУТРЕННИЕ РЕЗЕРВЫ В РАЗВИТИИ БАНКОВСКОЙ РОЗНИЦЫ В РОССИИ ВПОЛНЕ ОТЧЕТЛИВО ПРОСЛЕЖИВАЕТСЯ ТЕНДЕНЦИЯ ЗАМЕДЛЕНИЯ РОСТА ОБЪЕМОВ БАНКОВСКОГО КРЕДИТОВАНИЯ. СУЩЕСТВЕННОГО ПРИРОСТА КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ ДОСТИЧЬ УЖЕ НЕВОЗМОЖНО — ПРОИЗОШЛО НАСЫЩЕНИЕ РЫНКА БАНКОВСКИХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ. БАНКИ ВЫНУЖДЕНЫ ИСКАТЬ НОВЫЕ ПУТИ РОСТА, ИСПОЛЬЗУЯ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ СОВРЕМЕННЕЙШИЕ БАНКОВСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ.

АЛЕКСЕЙ БУЗДАЛИН, К.Э.Н., ГЛАВНЫЙ ЭКСПЕРТ «ИНТЕРФАКС ЦЭА»; ВЛАДИСЛАВ ДОРОФЕЕВ

ЗАМОРСКИЕ ГОСТИ Развитие розничного банковского бизнеса в России происходит весьма стремительно. По данным Банка России, в 2007 году депозиты населения в коммерческих банках выросли на 35,4%, в то время как рост портфелей розничных кредитов еще более внушителен — 57%. И это без учета существующих схем по рефинансированию кредитов, в результате действия которых многие кредиты списываются с балансов банка и перестают фигурировать в официальной статистике (особенно такая практика распространена при выдаче крупных ипотечных кредитов), что ощутимо занижает представления о темпах роста рынка. Такие темпы роста банковского ритейла выглядят весьма внушительно, особенно на фоне динамики банковских систем развитых стран Западной Европы, сопоставимой со значениями инфляции. В результате российский банковский сектор продолжает оставаться крайне привлекательным для экспансии со стороны иностранных банков. (См. таблицы на стр. 29-31, 39 подготовленные специально для BG «Интерфакс-ЦЭА».)

Вместе с тем, если сравнивать нынешние темпы роста банковской розницы на российском финансовом рынке с аналогичными показателями прошлых лет, то они могут показаться не столь впечатляющими. Например, только за позапрошлый год портфели кредитов населению банков выросли на 90,6%, а депозиты на 39,3%. За последний же год налицо тенденция замедления роста розничного банковского бизнеса, связанная с насыщением рынка банковских услуг населению.

Такое насыщение происходит, прежде всего, вследствие географической экспансии розничных сетей банков, стремящихся выйти на новые территории, с новыми банковскими продуктами. Так, если в 2002 году фронт банковской розницы проходил через крупнейшие российские мегаполисы Москву и Санкт-Петербург, а в 2004 году банки сражались за клиентуру крупнейших региональных центров (столиц краев и областей), то в настоящее время банки все активнее включаются в освоение малых городов и сел.

Действительно, численность и доходы населения в малых населенных пунктах, как правило, таковы, что исключают возможность работы подразделений нескольких банков. Приходя в «неосвоенный» населенный пункт, банк открывает дополнительный офис, который должен окупиться за 1,5–2 года за счет активного предложения банковских продуктов потенциальной клиентуре, которая весьма ограничена. «Захватив» таким образом населенный пункт, банк фактически исключает перспективу появления в нем дивизионов конкурентов, так как совместная работа двух конкурирующих дополнительных офисов с соответствующим разделом клиентуры в малом населенном пункте означает их нерентабельность.

Небольшие населенные пункты становятся последним оплотом для малых и средних российских банков, кон-

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР

Дмитрий Ищенко, первый заместитель Председателя Правления МБРР убежден в том, что развитие розничного сегмента продолжается, причем ускоренными темпами. При этом растут не только объемы, но и перечень банковских инструментов, рассчитанных на физических лиц. «Безусловно, кризис ликвидности, начавшийся на рынке ипотечного кредитования

США, привел к издержкам крупнейших американских банков и банков в других странах, которые наиболее активно с ними взаимодействовали. Но в России развитие розничного сегмента продолжается. Мы наблюдаем существенный рост популярности розничных продуктов и услуг среди населения и юридических лиц. Если говорить о тенденциях, то сегодня число продуктов значительно увеличилось, банки на-



«ПЛАСТИКОВОЕ» КРЕДИТОВАНИЕ ПРИ ЛЮБОМ РАСКЛАДЕ ОСТАЕТСЯ ОДНИМ ИЗ САМЫХ РАСПРОСТРАНЕННЫХ БАНКОВСКИХ ИНСТРУМЕНТОВ, УДАЧНО СОЧЕТАЮЩИМ В СЕБЕ ИННОВАЦИОННЫЕ И КОНСЕРВАТИВНЫЕ ПОДХОДЫ

курующих с крупными национальными и транснациональными банками за розничного клиента. Именно здесь региональные банки могут занять сильные позиции и уйти от прямой конкуренции с ведущими банками, тем самым обеспечив себе стабильное будущее. Для крупных же банков малые населенные пункты становятся неинтересными, и их бизнес будет развиваться в крупных городах, где численность населения вполне позволит еще несколько лет хорошими темпами наращивать клиентскую франшизу.

Особенностью нынешнего этапа географической экспансии является простейшая модель банковской конкуренции, сводящейся к принципу «кто успел, тот и съел». А это экстенсивный тупик и обострение конкуренции. Что, разумеется, вынуждает российские банки искать новые методы работы с клиентами и применять ранее не известные бизнес-модели. В результате это может позволить некоторым банкам существенно расширить как собственную долю присутствия на рынке розничных банковских услуг, так и линейку оригинальных банковских продуктов.

ПОЧТОВАЯ РАССЫЛКА

Заметной инновацией на рынке российского банковского ритейла стала дистанционная розница. В качестве примера можно привести создание розничного банка «Тинькофф Кредитные Системы», развивающегося без создания классической сети

чили создавать индивидуальные условия для удовлетворения потребностей клиентских групп. Кроме того, банки стараются повышать доступность, быстроту и удобство использования услуг, возникают новые каналы продаж и обслуживания, развиваются телефонные продажи, продажи через интернет, а также через организации-посредники. Устойчивую популярность приобретают инновационные услуги, та-

кие как интернет-банкинг и мобильный банкинг, предполагающие круглосуточную возможность проведения операций, расширяется набор функций удаленных устройств. Теперь через банкоматы можно успешно осуществлять любые платежи. Очень актуальны на рынке пакетные предложения продуктов, когда клиент имеет возможность пользоваться разными видами банковских услуг и вносить за них единую

продаж в виде филиалов и дополнительных офисов. Решение базируется исключительно на использовании дистанционных методов работы с клиентами.

Уникальной особенностью такого банковского проекта стала его монопродуктовость, что предполагает развитие исключительно за счет «пластикового» кредитования, игнорируя другие банковские продукты для населения.

Выбор в качестве приоритетного направления имитирования кредитных карт объясняется тем, что данный сегмент рынка банковских услуг является одним из наиболее перспективных. На каждого россиянина приходится 1,5 карты, в то время как аналогичный показатель для жителей Западной Европы составляет 3–4 карты, а США — 6-8 карт.

Вместе с тем, низкая адресность дистанционной розницы, которая предполагает веерные почтовые рассылки потенциальным клиентам, ведет к их низкой эффективности. Так, по имеющимся данным, только на 1,5% от всех разосланных приглашений банк «ТКС» получил ответные согласия на выпуск кредитных карт, и только 0,25% респондентов в итоге активировали кредитные карты.

А вот успех, например, одного из лидеров банковского сообщества СНГ казахстанского «Альянса» основан не только на использовании почты как канала распространения информации и сбора платежей. Прежде всего, с почтой было заключено соглашение, в соответствии с которым в каждом отделении почты выделялся сотрудник для рабо-

абонентскую плату. Развиваются дистанционные каналы обслуживания и самообслуживания клиентов. Такова тенденция на российском розничном рынке. Что касается глобальных моментов, то кризис, безусловно, заставит банки переоценить свою роль в системе кредитования клиентов, улучшить работу риск-менеджмента и заняться диверсификацией ресурсной базы. Сама жизнь заставляет активно

вкладывать финансовые и интеллектуальные ресурсы в развитие операций с населением, а также с предприятиями малого и среднего бизнеса».