

ЛИЗИНГ

Ставим на поток

Выход крупнейших лизингодателей в сегмент «розницы» снизит волатильность рынка и повысит доступность лизинга для клиентов-МСБ. В то же время это значительно усилит конкуренцию и заставит небольших лизингодателей искать новые пути развития.

— финансы —

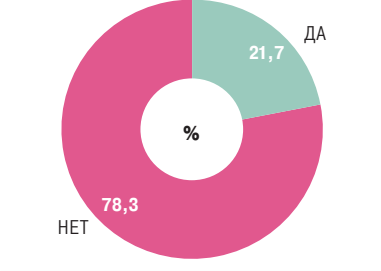
В последние два года крупнейшие участники рынка (в основном госкомпаниях) обратили пристальное внимание на «розничные» лизинговые сделки и работу с клиентами из малого и среднего бизнеса. Результатом этого стали разработка специальных продуктов и запуск так называемых лизинговых фабрик. Нынешнее сокращение сегмента крупных сделок дополнительно способствовало этому процессу. «На рынке лизинга уже давно наметилась тенденция к созданию коробочных продуктов, особенно в сегменте малого и среднего бизнеса, особое внимание обращается на скорость рассмотрения сделок», — отмечает Георгий Пусев, генеральный директор ОАО «РТК-Лизинг». — Активно развивается скоринговый метод оценки платежеспособности предприятия. «Фабрики» — отражение этого общего процесса».

«С моей точки зрения, „розничной фабрикой“ можно назвать компанию с 10 тыс. и более сделок в год», — уточняет Олег Литовкин, генеральный директор ООО „Лизинговая компания „Уралсиб“». — Это совсем иная автоматизация по сравнению даже с 2–3 тыс. сделок. Это другая технология продаж и другой уровень организации компании».

Несмотря на то что доля крупного бизнеса в структуре новых сделок за последние два года снизилась всего на 5 п. п. (до 67%), технологии работы с субъектами МСБ и количество сделок с ними претерпели существенные изменения. В целом по рынку число реализованных сделок выросло в полтора раза, а средние темпы прироста числа сделок у топ-15 компаний по этому показателю составили 165% (см. таблицу).

Процесс развертывания работы с розницей на лизинговом рынке аналогичен тому, что происходил не так давно на банковском рынке. Многие банки уже выстроили свои розничные «кредитные фабрики», однако мечты их лизинговых «дочек» вос-

ОЖИДАЕТЕ ЛИ ВЫ БЫСТРОГО РОСТА «РОЗНИЧНЫХ ФАБРИК» НА РЫНКЕ?
ИСТОЧНИК: «ЭКСПЕРТ РА».



пользоваться готовой сетью продаж пока не сбываются. Мешает этому борьба двух продуктов в сознании продающего (банковского) менеджера, а также сложность выстраивания системы мотивации таким образом, чтобы эффективно продавались и кредит, и лизинг. В результате лизингодателям зачастую приходится выстраивать отдельную лизинговую «фабрику» и опираться на собственные каналы продаж.

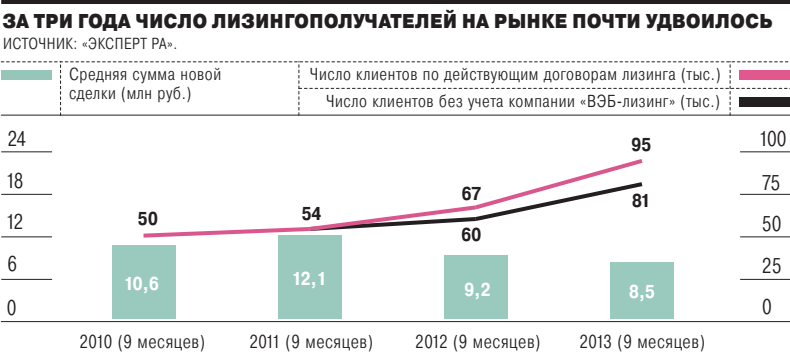
Основным каналом реализации услуг для лизинговых компаний в 2013 году оставались прямые продажи. По итогам первого полугодия их доля в структуре каналов продаж составила 95%, увеличившись за три года на 3 п. п. Доля повторных продаж в структуре каналов продаж составила в первом полугодии 2013 года 46%.

По словам Максима Агаджанова, генерального директора ЗАО «Газпромбанк Лизинг», основным каналом продаж розничных продуктов являются поставщики наиболее ликвидных видов техники: легковых машин, грузовой и спецтехники. Именно поэтому основные игроки на розничном рынке лизинга вынуждены конкурировать за таких поставщиков, особенно за тех из них, у которых развита федеральная сеть продаж. Таким образом, делая ставку на значительный рост небольших сделок, розничные лизинговые компании, с одной стороны, несут значительные издержки на содержание сети продаж, а с другой — становятся зависимыми от лояльности своих партнеров-поставщиков. Также эксперт отмечает, что на рынке нередки ситуации, когда отдельные поставщики, «взрослые» усилиями и ресурсами одних лизинговых компаний, в дальнейшем переключаются на работу с другими лизинговыми компаниями-конкурентами.

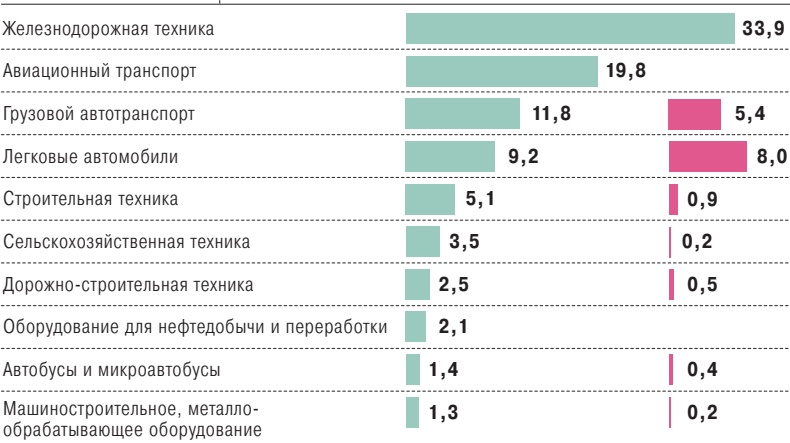
«В целом в настоящее время я считаю лояльность поставщиков лизинговым компаниям крайне невысокой», — говорит Максим Агаджанов, — поэтому полноценная лизинговая фабрика должна иметь среди прочего и решения для обслуживания поставщиков».

Клиентский прорыв

Запуск «розничных фабрик» существенно повлиял на клиентскую базу лизинговых компаний: число лизингополучателей на рынке стремительно выросло — с 50 тыс. до почти 100 тыс. Наибольший вклад в расширение клиентской базы внес «ВЭБ-лизинг»: компания открыла более сотни точек присутствия и



СДЕЛКИ ДО 5 МЛН. РУБ. ЗАНИМАЮТ ЗАМЕТНУЮ ДОЛЮ ТОЛЬКО В СЕГМЕНТЕ АВТОТРАНСПОРТА (%)
ИСТОЧНИК: «ЭКСПЕРТ РА».



смогла за два года увеличить число собственных лизингополучателей до 14 тыс., что сопоставимо с клиентской базой крупнейших розничных компаний, работающих на рынке много лет.

Преобладание малого и среднего бизнеса среди клиентов «лизинговых фабрик» обуславливает и структуру их сделок, преимущественно сконцентрированную на легковых и грузовых автомобилях. В целом по рынку в составе сделок размером до 5 млн руб. автотранспорт составил 79%.

Вышедшим в сегменты «розницы» компаниям, однако, важно обеспечить высокое качество лизинговой услуги, чтобы не дискредитировать данный инструмент в глазах новых клиентов. «Повышение уровня клиентоориентированности важ-

но не только компаниям, работающим с «розницей», но и тем, кто продолжает работать с крупным бизнесом», — считает Марина Лопатина, генеральный директор ООО «Газтехлизинг». — Именно поэтому основной тенденцией в работе лизингодателей в последнее время стал акцент на развитие клиентского сервиса. Для клиентов важны прозрачность расходов по лизинговой сделке, их соответствие качеству предоставляемых услуг, актуальность информации по проекту, отсутствие возникающих дополнительных расходов, не учтенных в предварительных коммерческих предложениях, оперативность в принятии решений и организации поставок».

По словам Максима Агаджанова, многие из ведущих лизинговых компаний, ранее работавших ис-

ключительно на рынке крупного и крупнейшего бизнеса, в том числе «Газпромбанк Лизинг», запускают собственные «стандартные», «унифицированные» продукты, которые в первую очередь являются показателем высокого уровня сервиса и риск-менеджмента компании. «Мы не используем понятие „розница“ с точки зрения сегмента рынка клиентской базы, так как в „Газпромбанк Лизинг“ разработан единый подход, который позволяет заключать лизинговые договоры по ускоренной процедуре с любым сектором, в том числе с крупнейшим бизнесом. Наша компания разработала уникальный для рынка лизинговых услуг продукт „Стандарт“». Организация сделки занимает до семи рабочих дней, и речь идет не только об автотранспорте или спецтехнике. Предметом лизинга может выступать также и оборудование, — рассказывает эксперт. — При этом мы постарались разработать подход к проверке отчетности потенциального клиента таким образом, чтобы иметь возможность устанавливать лимит риска по минимальному пакету документов. На текущий момент это единственное предложение на рынке, позволяющее в кратчайшие сроки заключать сделки по приобретению оборудования стоимостью до \$10 млн».

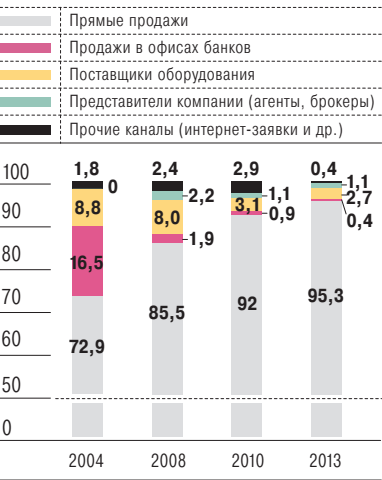
На сегодня достаточно

Дальнейшего активного возникновения новых «лизинговых фабрик» участниками рынка, однако, в ближайшее время не ожидают. Среди участников исследования 78% респондентов полагают, что создание «фабрик» замедлится. Крупнейшие участники рынка уже создали свои «фабрики», а небольшим частным компаниям еще необходимо время для налаживания технологий поточных сделок и организации контроля расходов, в том числе затрат на привлечение клиентов. Среди участников опроса только 40% отслеживают такой показатель, как стоимость привлечения клиента. Компании, не следящие за показателем, преимущественно находятся на 40–100-м местах в рейтинге «Эксперта РА» по новому бизнесу.

«Очевидно, лидирующие компании рынка, и „Сбербанк Лизинг“ в том числе, управляют своей эффективностью и отслеживают стоимость привлечения клиента. Существуют разные методики такой оценки. Как правило, они включают такие составляющие, как стоимость обладания сетью продавцов, стоимость каждого контакта, привлеченного через рекламу и интернет, аллокацию расходов сопровождающих и администрирующих служб», — комментирует Дмитрий Ерошок, генеральный директор ЗАО «Сбербанк Лизинг».

Выход крупнейших компаний в сегмент «розницы» даст позитивный эффект: во-первых, это означает снижение волатильности объемов конт-

ПРЯМЫЕ ПРОДАЖИ ДОМИНИРУЮТ В СТРУКТУРЕ КАНАЛОВ ПРОДАЖ (%)
ИСТОЧНИК: «ЭКСПЕРТ РА».

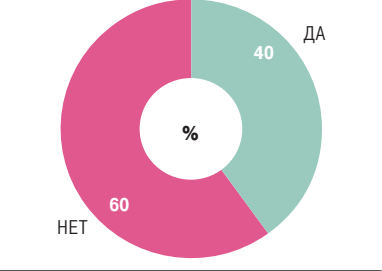


ракторов — крупнейшие сделки обуславливают как быстрый рост рынка, так и значительное замедление. «Розничные» сегменты при этом демонстрируют зачастую менее быстрые, но и более стабильные темпы прироста. Во-вторых, компании повышают диверсификацию портфеля по рискам и получают возможность направить ресурсы в более устойчивый в тот или иной момент сегмент рынка. К примеру, в первом полугодии 2013 года новые сделки в сегменте МСБ сократились на 11,6%, в то время как в сегменте крупного бизнеса — на 18,7%. В-третьих, рост конкуренции повысит доступность лизинговой услуги для субъектов МСБ: новые участники рынка будут предлагать клиентам условия исходя из имеющихся у них возможностей — инфраструктуры, технологий, доступа к ресурсам.

В то же время усиление конкуренции в «розничных» сегментах означает необходимость поиска путей развития для независимых лизингодателей. В условиях неопределенной экономической ситуации и ухудшения платежной дисциплины клиентов компании уже не смогут в конкурентной борьбе использовать методы либерализации требований к заемщику: риски дефолтов будут неприемлемыми. Одним из направлений развития для независимых компаний может стать оперативный лизинг, причем развивая компетенции лизингодателям придется не только в сегменте автотранспорта, но и в более сложных сегментах рынка.

Роман Романовский

МЕНЕЕ ПОЛОВИНЫ РЕСПОНДЕНТОВ КОНТРОЛИРУЮТ В СВОЕЙ КОМПАНИИ СТОИМОСТЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ
ИСТОЧНИК: «ЭКСПЕРТ РА».



На время и за высокую плату

— рынок труда —

Лизинговые компании не понаслышке знают о том, что такое реальная конкуренция: борьба за место в топ-20 никогда не останавливалась. Усиление своих позиций на рынке и увеличение финансовых показателей невозможны без качественной команды. Неудивительно, что грамотная политика привлечения новых

квалифицированных специалистов, в первую очередь на топовые позиции, становится одним из основных инструментов в гонке конкурентов.

По оценкам консалтинговой компании по подбору персонала Jacobson Partners, среди работодателей лизинговой отрасли в последние пару лет наблюдается тенденция увеличения численности персонала ввиду роста бизнеса. Как же при-

влечь в лизинговую компанию «свежую кровь» — действительно мотивированных, профессиональных сотрудников? В отличие от ряда других отраслей, в лизинге предпочтение отдается специалистам из этой же отрасли либо из той, на которой специализируется лизинговая компания, что позволяет сотрудникам среднего звена «мигрировать» из одной лизинговой компании в другую. При этом, по оценкам Jacobson Partners, специ-

алисты из компаний с более низких позиций лизингового рейтинга могут перейти в компании, занимающие более высокие позиции, в большинстве случаев на аналогичную или более низкую позицию. Те, кто работает в компаниях-лидерах, зачастую получают предложение занять более высокую позицию при переходе в компанию меньшего масштаба — существенный карьерный рост становится одним из ключевых мотивационных факторов наряду с новыми задачами, стабильностью компании и ее корпоративной культурой.

В ситуации, когда поиск персонала среднего звена в основном происходит в компаниях лизинговой отрасли, есть высокая вероятность привлечения достаточного числа качественных сотрудников, поэтому существенная ставка делается на руководителей топ-уровня. Правильное видение первым лицом компании рыночной ситуации позволяет выработать верную стратегию и реализовать ее. В лизинге, в отличие от ряда других отраслей, позиции топ-менеджмента отдаются в основном профессионалам лизингового или финансового рынка. Редко, но бывает, что привлекаются руководители из смежных сфер, если компания собирается развивать бизнес в данной сфере. По оценке Jacobson Partners, существующим критерием при выборе работодателя для топ-менеджеров становится стабильность компании. Зачастую это важнее предложения повышения компенсационного пакета и быстрого карьерного роста.

По оценкам Дмитрия Аكوпова из Jacobson Partners, в лизинговой отрасли наиболее очевидна зависимость мотивации руководителей от уровня задач и финансовой стабильности компании. Инструменты мотива-



Сотрудники среднего звена «мигрируют» из одной лизинговой компании в другую

ции в отрасли крайне просты — здесь вряд ли стоит ожидать каких-либо долгосрочных стимулирующих инструментов, как, например, опционных программ для топ-менеджеров, которые бывают в ритейле, нефтяных и телекоммуникационных компаниях. Даже если какие-то компании используют такого рода инструменты, то информация о них, как правило, не выходит на рынок. Тем не менее нельзя исключать возможность их появления, размер оклада может перестать мотивировать, поэтому опции, в том числе фантомные, становятся выходом из положения.

Еще одной отличительной чертой менеджмента лизинговых рынка является внимание к системе обучения. В крупных лизинговых компаниях, для которых подготовка кадров имеет большое значение, развитие внутрикорпоративных образо-

вательных программ как для среднего, так и для высшего менеджмента позволяет не только обеспечивать приток лучших кандидатов, но и гарантировать рост профессиональных навыков сотрудников. Проще говоря, выращивать в компании уникальных специалистов, обладающих узкопрофильной направленностью и умеющих применять свои знания на благо конкретной компании, а также повышать лояльность и привязанность сотрудников. Инвестиции в подготовку собственных сотрудников и работа с кадровым резервом в большинстве случаев наиболее оправданны.

Объем рынка и финансовые показатели лизинговых компаний напрямую зависят от колебаний экономики, что, в свою очередь, влияет на персонал и инструменты работы с ним. Таким образом, стоит ожидать изменений в подходе к управлению персоналом в случае стагнации, снижения или роста экономики.

Федор Мельников

Лизинг

Недвижимость, техника и оборудование, грузовой и легковой автотранспорт

Умножение возможностей

Райффайзен ЛИЗИНГ

info-rfu@raiffeisen.ru

www.rfu.ru

Москва (495) 721-99-80

Санкт-Петербург (812) 718-68-40

Екатеринбург (343) 378-47-17

Нижний Новгород (831) 431-70-06

Краснодар (861) 210-99-24

Новосибирск (383) 210-59-14

Самара (846) 267-38-79

ООО «Райффайзен-Лизинг». На правах рекламы