

РОЗНИЧНЫЙ БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС

В статье проанализированы предпосылки и тенденции развития розничного банковского бизнеса в России. Рассмотрены отличия российского банковского ритейла от стран Центральной и Восточной Европы. Выделены стратегии для повышения прибыльности розничного банковского бизнеса в России.

Ключевые слова: банк, розничный банковский бизнес, банковский ритейл, потребительское кредитование, маркетинг, продуктовый ряд, продукт

В современных условиях одним из перспективных направлений развития банковской индустрии является розничный банковский бизнес.

Становление розничного банковского бизнеса в России можно отнести к началу XXI века, когда в российском банковском бизнесе были практически исчерпаны возможности конкуренции за обслуживание крупных корпоративных клиентов и банки стали искать новые рынки. В новых условиях они обратили свое внимание на потребительский сектор, заинтересовались розничным покупателем.

В рыночных условиях России в большей степени была развита модель корпоративного банковского бизнеса. Розничный банковский бизнес с точки зрения предложения кредитных продуктов в 1990-е годы находился в зачаточном состоянии, а население рассматривалось исключительно как поставщик депозитных ресурсов. Такие банки, как Сбербанк, Альфа-банк, «Менатеп», Токобанк, «Российский кредит», Мост-банк и другие использовали привлеченные у населения средства практически полностью для фондирования корпоративного кредитования.

Потребительское кредитование начало развиваться быстрыми темпами в первой половине 2000-х годов, но ритейл не входил в число стратегических приоритетов развития крупных универсальных банков. В 2004-2005 годах появились крупные российские банки, сделавшие ставку на массовое потребительское кредитование – Внешторгбанк (ВТБ24), «Русский стандарт», Росбанк, Альфа-Банк, Газпромбанк, а также Сбербанк и Банк Москвы, для которых розница всегда была важнейшим направлением работы. К ним присоединились опытные иностранные «финансовые ритейлеры» – Райффайзенбанк, Международный Московский

Банк, Ситибанк, «Хоум Кредит Финанс», «Ренессанс Капитал» и другие.

По некоторым оценкам рынок розничных банковских услуг (вклады, операции по пластиковым картам, все виды потребительского кредитования, кроме ипотечного) составлял в России на конец 2005 года свыше триллиона рублей [3].

Необходимо отметить, что качественный рост объема рынка банковской розницы был обусловлен благоприятной макроэкономической средой. В 2005 году экономика России вошла в фазу бума, отличительными чертами которого были рост реальных доходов населения и розничного товарооборота, приток капитала, укрепление рубля.

Так, в 2005 г. реальные располагаемые денежные доходы населения выросли по сравнению с предыдущим годом на 8,8% (в 2004 г. – на 9,9%). Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в 2005 г. увеличилась в реальном выражении по сравнению с предыдущим годом на 9,7% (в 2004 г. – на 10,6%) и составила 8530 руб. [4].

Данная тенденция на фоне благоприятной экономической ситуации предоставила возможность населению планировать свои будущие поступления и расходы. В связи с этим стал расти спрос на более капиталоемкие товары и услуги, например приобретение недвижимости.

Повышение потребительской активности населения и снижение доли расходов на сбережения повлекли за собой значительное увеличение спроса физических лиц на розничные банковские продукты, прежде всего банковские кредиты.

Так, еще в 1999 г. доля кредитов, выданных банками физическим лицам, составляла 1,9% суммарных активов банковского сектора, или 0,7% ВВП. На 01.01.2006 объем кредитов, пре-

доставленных российским банковским сектором физическим лицам в рублях и иностранной валюте, составил 1179,2 млрд руб., то есть 12,1% от суммы активов банковского сектора, составляющей 5,44% ВВП. Для сравнения: в конце 2003 г. объем кредитов, предоставленных российскими банками физическим лицам в рублях и иностранной валюте, составлял 141,2 млрд руб. (приблизительно 3,4% совокупных банковских активов) и равнялся 1,3% ВВП. Доля кредитов, предоставленных частным лицам, в общем объеме кредитования (суммарных активах банковского сектора) на 01.01.2006 достигла 18,5% (включая 0,3% просроченной задолженности). В странах с переходной экономикой минимальный показатель объема рынка потребительского кредитования в 2006 г. составлял: в Болгарии – 4% ВВП, в Венгрии – 6% ВВП, в Эстонии – более 10% ВВП, в Чехии и Словении – примерно 9-12% ВВП [4].

В 2007-2008 годах пришло время ускоренного развития обеспеченных видов розничных кредитов (автомобильных и ипотечных) и бума кредитных карт.

По состоянию на 2010 год The Boston Consulting Group (BCG) оценивает общую сумму доходов российского банковского сектора в 73,3 млрд долларов, из них на долю доходов от розничных банковских операций приходится лишь 35% (26,3 млрд долларов), тогда как на долю корпоративного банкинга – 56%; на инвестиционный бантинг – еще 9%. На развитых банковских рынках ритейл приносит больше половины прибыли.

В структуре доходов от розницы в России 36% приходится на кредитные продукты (из них почти три четверти – на кредиты наличными, по 8% – на ипотеку и «магазинные» кредиты, остаток примерно в равных пропорциях – на автокредиты и кредиты по кредитным картам); 39% – на депозиты (из них почти 60% – от срочных депозитов); 20% – на расчетные операции (дебетовые карты, обмен валюты, переводы и т. д.); 5% – на розничные операции инвестиционного типа (private banking, ПИФы и др.) [5].

Другая отличительная черта российского банковского ритейла даже от стран Центральной и Восточной Европы (ЦВЕ) – чрезвычайно маленькая доля доходов от карточных кредитов и ипотеки. Объемы выданных кредитов этого типа велики, но их отличают низкая маржа и, соответственно, небольшие доходы.

Корпоративный бизнес в универсальных банках в России долгое время был центром прибыли, которой хватало и на покрытие убытков от розничных операций. Однако в посткризисной операционной среде сокращение маржи и уровень просрочек по корпоративным кредитам таковы, что в ближайшие два-три года рассчитывать на высокие прибыли корпоративного банковского бизнеса не приходится. Соответственно, возрастают требования к безубыточности розничного бизнеса, включая оптимизацию затрат на развитие и рост эффективности больших региональных сетей продаж у ряда розничных банков.

Эксперты BCG полагают, что до 2015 года прибыль розничного бизнеса будет ежегодно расти приблизительно на 3,2% в реальном выражении. Таким образом, с учетом инфляции рост доходов от розничной продажи предполагается в районе 6-7%. Ритейл также продолжит приносить более высокую отдачу от инвестиций, нежели любые другие сегменты банковского бизнеса: большинство ведущих финансовых структур достигнут возврата более 25% вложенных средств (при подсчете до налогообложения).

Развивающиеся рынки могут рассчитывать на еще большие прибыли в данном сегменте. К 2015 году доля коллективного дохода, который собирают пять ведущих европейских стран и США, уменьшится предположительно на 5% по сравнению с долей быстро растущих рынков Азиатского и Тихоокеанского регионов, а также стран Среднего Востока [7].

Розничный бизнес был и останется основной движущей силой роста банковского сектора. Но при этом банковскому ритейлу придется постоянно подстраиваться под меняющиеся запросы клиентов.

Уже сейчас есть банки, которые обеспечили себе прочные конкурентные позиции на обслуживании клиентов и завоевали высокую репутацию благодаря своей клиентоцентричности. В этом случае клиенты, исполнение их желаний и потребностей являются важнейшими основами для разработки собственно продукта.

Розничные банки рассматривают продуктовый ряд как более широкий комплекс. Он включает в себя не только прием средств во вклады, или кредитную программу как таковые, но и целый ряд аспектов, присущих продукту с клиентоориентированной точки зрения: легкий

доступ к продукту, простота, ясность для потребителя.

Выделяется три вида стратегической ориентации: производственная, продуктовая и клиентская.

При ориентации на производство все внимание компании направлено на совершенствование технологии и достижение эффекта масштаба. Это позволяет делать большое количество однотипных дешевых продуктов. Производственная стратегия была наиболее успешна в начале прошлого века.

К середине XX века, по мере насыщения рынков дешевыми товарами, по мере удовлетворения спроса потребителей на товары первой необходимости, возникла задача совершенствования продукта. Компании стали ориентироваться на сам продукт, его качество, большую функциональность. Побеждали компании, предлагавшие рынку более качественный продукт по приемлемым ценам.

К концу XX века во многих сегментах наступило настоящее продуктовое изобилие, причем сами продукты (в одних группах) стали очень близки по своим функциональным свойствам, техническим и качественным характеристикам. Конкурентным преимуществом стала клиентоориентированность [6].

Наступила эпоха маркетинга. Главной задачей маркетинга стала не продажа имеющихся продуктов, а создание продуктов, максимально полно удовлетворяющих потребности клиентов. Перенос внимания компаний на клиентов обозначил приоритет принципов удовлетворения клиентов, соответствия их ожиданиям, и, в результате, – предвосхищения их желаний.

Банкиры оценивают и учитывают в разработке продукта те впечатления, которые получает клиент при потреблении, эксплуатации, использовании этого продукта. Сюда входят достаточно простые вещи. Например, информация, получаемая клиентом при первом обращении в банк: легко ли дозвониться по телефону, легко ли попасть в банк, приветливы и вежливы ли там операционисты, слушают ли они клиента или просто предлагают набор банковских продуктов. Кроме того, клиентоориентированные банки следят за тем, как изменяются или сохраняются впечатления клиентов в процессе эксплуатации продукта: легко ли ему добавить деньги, снять, получить информацию о состоянии счета, погасить задолженность. Для

клиента должно быть легко контактировать с банком не только физически (количество филиалов, доступность розничных точек), но и главное – эмоционально.

Эмоциональная составляющая очень важна, если у клиента есть непонимание того или иного продукта, услуги. Банковский сервис в этом случае становится решающим фактором для принятия решения: продолжать ли ему обслуживаться или поискать другой банк.

Двусмысленность сложившейся ситуации состоит в том, что ориентация на обслуживание, как отличительную черту бизнеса, является сегодня такой редкостью, что банки, исповедующие эту стратегию, не пользуются пониманием своих коллег. Сегодня очевидно, что банки, которые благодаря клиентоориентированности и высокому уровню обслуживания добиваются больших успехов при высоких, в сравнении со среднерыночными, ценах, имеют успех и устойчивую растущую группу лояльных потребителей.

Несмотря на это, продуктоориентированные банки рассматривают клиентоориентированные стратегии как досадную аномалию и непонятную вещь, являющуюся уделом меньшинства компаний. До сих пор клиентоориентированность для большинства банкиров является лишь одной из альтернатив развития бизнеса. Не главным конкурентным преимуществом, а лишь одним из вариантов, к которому, как многие считают, не обязательно и стремиться.

Удивительно, но информация о том, что некоторые банки благодаря клиентоориентированности добиваются успехов, не поколебала общепринятую точку зрения, что будущее принадлежит банкам, ориентированным на продукт и метод ведения бизнеса по принципу «изнутри наружу».

Для клиентоориентированных банков обслуживание является гораздо более важным элементом, именно той услугой, которую они продают. Такие банки не в коем случае не отказываются от рекламы и других привычных методов привлечения клиентов. Но отличия продуктового банка от клиентоцентричного начинаются в тот момент, когда банк осуществил первый контакт с новым клиентом. Если в первом случае на этом работа с клиентом заканчивается, то во втором – только начинается. Банк делает все возможное, чтобы слушать и слышать

клиента, он интересуется его мнением, наблюдает за изменением потребительского поведения и пожеланий клиента. Все это улучшает продукт с точки зрения клиента – это делает его более доступным, удобным, комфортным. Это в корне меняет принцип обслуживания [6].

Банковские технологии – еще один из важнейших факторов успешного развития в современных условиях банковского ритейла.

Тенденция перехода к виртуальному банковскому обслуживанию и онлайн-услугам неизбежно приведет к дальнейшему снижению роли банковских отделений, хотя они и сохранят свою роль в привлечении клиентов и продажах сложных продуктов, по которым требуется консультировать клиента. Простота виртуальной среды и возможности, которые она предоставляет пользователям, чтобы сопоставлять цены и предложения различных банков, дадут дополнительный импульс банковскому ритейлу и развернут его навстречу клиенту.

Современные технологии совершенствуют банковский бизнес во многих областях, не только в скорости и надежности процессинга. В том числе они дают эффективные инструменты и дополнительные возможности для того, чтобы расширить взаимодействие с клиентами и при этом серьезно сократить объемы затрат. В среднем сокращение издержек от 15 до 30% может быть достигнуто за счет совершенствования бизнес-процессов, использования общих сервисов, а также аутсорсинга и оффшоринга.

Таким образом, банковское отделение будущего – это небольшой офис, в котором работают не более 3-4 человек, главные задачи которых, прежде всего консультации и помощь клиенту, а также продажа сложных продуктов. Такая точка продаж будет высоко автоматизированной и связанной с другими каналами продаж банковских продуктов.

Технологии сейчас не только позволяют ускорить работу и сделать ее клиентоориентированной, но и изменяют само представление сотрудников банка о взаимоотношениях с клиентами. В английском банке Yorkshire Bank операционисты могут мгновенно получить исчерпывающую информацию о пришедшем в офис клиенте в виде «всплывающей личной карточки», которая появляется на их мониторе сразу после ввода идентификационных данных. Такое нововведение позволило персоналу банка быстрее оценивать потребности и возможнос-

ти клиента, а значит – экономить свое время и делать общение более продуктивным [7].

Большинство банковских экспертов уверено, что технологии останутся основным инструментом реализации программ развития банковского ритейла в обозримом будущем. Технологическая эволюция будет формировать поведение потребителей и их приоритеты в отношении банковских продуктов и услуг, и, соответственно, влиять на изменение клиентской и маркетинговой политики самих банков.

Например, сейчас большой популярностью пользуется инициатива одного из крупных европейских банков, предложившего клиентам, чьи депозиты превышают 250,000 евро, комплексную услугу «персонального банкира». В нее включено получение консультаций, а также доступ к состоянию счета и проведению транзакций с помощью Интернета или телефона в режиме круглосуточного обслуживания. Модель «персонального банкира» отвечает насущным потребностям клиентов в максимально удобном дистанционном использовании банковских сервисов и продуктов, не ограниченном ни временными, ни территориальными рамками [7].

ВСС выделяет следующие стратегии для повышения прибыльности розничного банковского бизнеса в России:

– индустриализация, подходящая небольшому числу достаточно крупных банков и связанная с сокращением удельных операционных издержек до уровня, обеспечивающего минимальную рентабельность розничных операций в массовом сегменте клиентов. Данная стратегия требует определенных вложений в стандартизацию бизнес-процессов на основе единой IT-платформы и мобилизации всех резервов повышения внутренней производительности;

– фокусирование, подходящее для большинства именно розничных, а не смешанных (универсальных) российских банков. Цель данной стратегии – повышение удельного дохода в верхних клиентских сегментах при поддержании неизменными операционных издержек, то есть выделение состоятельной клиентской ниши (массовый сегмент людей с доходами 50-125 тыс. рублей в месяц, а также сегмент богатых и зажиточных людей с доходами свыше 125 тыс. рублей на человека в месяц) и активная работа с ней, включая продвижение перекрестных и дополнительных продаж;

– арбитраж, где роль ритейла – не генерация прибыли сама по себе, а использование привлеченных от розницы средств для прибыльного использования в других сегментах.

Какую бы стратегию розничные банки ни выбрали для достижения устойчивой прибыльности, они должны быть готовы к более жесткой и умной конкуренции в условиях резкого торможения темпов роста доходов и спроса на кредитные и депозитные продукты по сравнению с периодом потребительского бума 2005-2008 годов.

Банки не могут оставаться в стороне, игнорируя изменения внешней среды. Стратегии, еще вчера доказывавшие свою успешность, сегодня дают сбои и нуждаются в коррекции, а то и в полной замене. Банковские продукты уже не могут оставаться универсальными, вслед за по-

требностями клиентов они становятся все более сегментированными, нацеленными на удовлетворение той или иной потребности определенного клиентского сегмента. Каналы продаж также меняются. На смену традиционным банковским офисам приходят дистанционные каналы: интернет-банкинг, SMS-услуги, дистанционные телефонные продажи.

Рынок банковских услуг все ближе к стадии насыщения, все меньше становится тех клиентов, которые не пользуются тем или иным банковским продуктом. Соответственно, банковская стратегия взаимодействия с клиентами меняет свой вектор – от завоевания нового клиента к его удержанию. На первый план выходят долгосрочные партнерские отношения, а это требует полной реорганизации модели продаж банковских продуктов.

7.12.2010

Список литературы:

1. Белоглазова Г.Н. Банковское дело: розничный бизнес [Текст]: учеб. пособие / Г.Н. Белоглазова, Л.П. Кроливецкая. – М.: КНОРУС, 2010. – 416 с. – ISBN 978-5-406-00074-8.
2. Парусимова Н.И. Банковский бизнес России: состояние и перспективы // Вестник ОГУ, ГОУ ВПО ОГУ. – 2008. – №9. – С.122-125.
3. Пахомов В.Ю. Создание корпоративного стиля банка в сфере розницы // Банковский ритейл. – 2006. – №1(1) [Электронный ресурс]: // – Режим доступа: http://www.reglament.net/bank/retail/2006_1_article.htm
4. Каурова Н.Н. Тенденции и перспективы развития розничного бизнеса коммерческих банков в России // Банковский ритейл. – 2006. – №2 [Электронный ресурс]: // – Режим доступа: http://www.reglament.net/bank/retail/2006_2_article.htm
5. Ивантер А. Банковский ритейл: забудьте о легких прибылях // Эксперт. – 2010. – №49(733). – С. 53-58.
6. Богданов В., Козина Е. Банковский ритейл: момент истины // Маркетинг Менеджмент. – 2006. – №1 [Электронный ресурс]: // – Режим доступа: <http://www.marketing-magazine.ru/about/arhiv/3>
7. Розничный бизнес: время перемен [Электронный ресурс]: // – Режим доступа: <http://www.otr.ru/presscenter/smi/articles.php>

Сведения об авторе: **Мордвинцева Наталья Владимировна**, старший преподаватель кафедры банковского дела и страхования Оренбургского государственного университета
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6305, тел. (3532) 372471, e-mail: osu_bank@mail.ru

UDC 336.71(470+571)**Mordvintseva N.V.
RETAIL BANKING**

The article analyzes the conditions and trends in the retail banking business in Russia. The deviation from the Russian retail banking in Central and Eastern Europe. The strategies to improve the profitability of retail banking business in Russia.

Keywords: bank, retail banking, consumer finance, marketing, product line, product

References:

1. Beloglazova G.N. Banking: retail banking [Text]: Textbooks / G.N. Beloglazov, L.P. Krolivetskaya. – M.: KNORUS, 2010. – 416 pp. – ISBN 978-5-406-00074-8.
2. Parusimova N.I. Banking business in Russia: state and perspectives // Bulletin of OSU, GOU VPO OSU. – 2008. – №9. – P.122-125.
3. Pakhomov, V.Y. Creating a corporate identity of the bank in the retail / Bankosky retail. – 2006. – №1(1) [electronic resource]: // – Mode of access: http://www.reglament.net/bank/retail/2006_1_article.htm
4. Kaurova NN Trends and Prospects in the retail business of commercial banks in Russia / retail banking. – 2006. – №2 [electronic resource]: // – Mode of access: http://www.reglament.net/bank/retail/2006_2_article.htm
5. Ivantier A. Bank Retail: Forget about easy profits // Expert. – 2010. – №49(733) – P.55-58.
6. Bogdanov V., Kozina E. retail banking: the moment of truth // Marketing Menedzhment. – 2006, – №1 [electronic resource]: // – Access Mode: <http://www.marketing-magazine.ru/about/arhiv/3>
7. Retail business: time for change [electronic resource]: // – Mode of access: <http://www.otr.ru/presscenter/smi/articles.php>