

**Консалтинговая
компания Финист**

Разработка маркетинговых
стратегий на финансовом
рынке



Выпуск 14

18 ноября 2009

г. Москва, Суцеский вал, д. 47, этаж 3, оф. 30
<http://www.finistconsult.ru>
info@finistconsult.ru
+7 499 500 96 26

Осенние мониторинги показывают, что кредитная активность (а, может быть, правильнее говорить «готовность») начинает расти. Первое объяснение — кризис закончился. Но оно пока не выглядит правдоподобным. Второе, видимо, более близко к реальности — банкам нужно зарабатывать. Направить все ресурсы на валютный и фондовый рынок невозможно и рискованно, а за последние год банки накопили определенную практику взаимодействия с заемщиками в кризисный период, что позволяет им постепенно возобновлять активные операции.

Как бы то ни было, но активность банков достаточно высока. Критерием этого может быть число повторных выходов на клиентов, которые когда-то обращались в банки за консультацией по кредитам. Если до кризиса компании, которые помогали Финист мониторить тарифы и ставки кредитования, лишь в редких случаях фиксировали подобные инициати-

вы банков, то теперь это достаточно распространено — не менее 25-30% от обращений, а в некоторых случаях фиксировали даже 3-4 повторных обращения. Обратный стало меньше и банки на полную отработывают то, что есть.

Поэтому мы решили посвятить очередной Вестник вопросам кредитования малого бизнеса, проблемам разработки новых продуктов. То, что бывшие подходы не годятся, говорит хотя бы уровень просрочки и огромный вал споров между банками и заемщиками. В следующем году мы готовим специальное исследование на эту тему, а пока расскажем о результатах работы текущего года.

Вторая статья Вестника об оценке качества работы информационно-справочных служб белорусских банков, которые уже не отстают от своих российских коллег.

В ЭТОМ ВЫПУСКЕ:

Кризисные факторы формирования банковского предложения для малого бизнеса 2

Call-центры белорусских банков: над качеством еще можно поработать 5

Кризисные факторы формирования банковского предложения для малого бизнеса

Михаил Смирнов, партнер консалтинговой компании Финист, руководитель программы Экспертного института экономики и управления:

Кризис болезненно сказался на развитии малого бизнеса в стране. По итогам первого квартала 2009 г. значения основных статистических показателей, характеризующих сферу малого предпринимательства, заметно снизились в сравнении с прошлогодними показателями.

На 1 апреля 2009 г. число зарегистрированных малых предприятий сократилось на 20,7%. Объем оборота малых предприятий (МП) по итогам первого квартала по сравнению с показателем за аналогичный период прошлого года сократился на 22,4%. Объем инвестиций в основной капитал на МП в первом квартале 2009 г. по сравнению с показателем за аналогичный период 2008 г. сократился на 24,1%.

Отрицательная динамика, по-видимому, будет зафиксирована и по итогам года. Согласно данным выборочного обследования Национального института системных исследований проблем предпринимательства, проведенного в середине 3 квартала 2009 г., оборот МП упал по сравнению с 1 кварталом текущего года в среднем 15,6%, численность сотрудников - на 7,4%, объем инвестиций - на 8,9%.

Закончится ли падение в следующем году прогнозировать достаточно сложно. Почвы для оптимизма пока нет и можно с достаточной уверенностью констатировать, что место и роль МП в будущей, послекризисной экономике России изменится. И изменится к худшему, если не будет скорректирована система государственной поддержки, и, отчасти, работа финансовых рынков. Какие основные проблемы обращают на себя внимание?

Исследование, проведенное во втором квартале 2009 г. Экспертным институтом экономики и управления, позволило выделить четыре таких проблемных узла, которые являются ключом к обсуждению даль-

нейшего развития МП.

Во-первых, пространство для выстраивания стратегий у МП ничтожно мало. И, что не менее, важно стимулов к этому тоже очень мало. Каждый кризис приводит к «схлapyиванию» малого предпринимательства как явления. Достаточно посмотреть на отраслевую структуру МП, где преобладают компании, занятые перераспределением чужих товаров и услуг. В кризисный период они оперативно вслед за снижением оборотов снижают численность персонала, объем арендуемых мощностей и площадей. В большинстве своем такие компании не владеют активами и достаточно слабо мотивированы к поиску новых стратегий развития.

Во-вторых, ничтожны и взаимосвязи внутри «маленького» пространства МП. Очень незначительное число предпринимателей участвуют в деловых союзах, ассоциациях. Как объясняют - не хватает времени. Это тоже следствие недостаточной самостоятельности. Бизнес в России сложно построить как самодостаточный и саморазвивающийся процесс, собственник тратит время на регулирование возникающих проблем, бизнес выживает в режиме «ручного управления».

В-третьих, в отсутствие диверсифицированной, меняющейся экономики, под потребности которой должны подстраиваться малые компании, малый бизнес постепенно «вращается» в крупные ФПГ или чиновничьи вотчины. Чем сильнее тенденция к упрощению структуры экономики, тем хуже себя чувствует малый бизнес.

В-четвертых, торговые границы России прозрачны, они зачастую просто часть чьего-то крупного бизнеса. В результате, засилье дешевого и не сертифицированного, а часто опасного для здоровья граждан импорта, убивает те ростки малого бизнеса в производстве, которые пробиваются сквозь государственно равнодушные, лишает работы жителей больших и малых городов.

Обозначенные тенденции имеют крайне серьезные последствия для сектора финансового обслуживания МП. В частности, мы выделили **5 ключевых условий формирования банковского предложения**, на которые стоит обратить внимание при актуализации существующих и разработке новых продуктов для малого бизнеса.

1. Спрос на банковские услуги со стороны МП будет снижаться. С одной стороны, снижение спроса (как на активные, так и на пассивные операции) будет происходить за счет сокращения числа компаний и падения их оборотов и объемов инвестиций. Только за год кризиса эти потери для банков можно оценивать более, чем на 30%.

С другой стороны, снижение спроса будет происходить за счет изменения форм сотрудничества. Стоит ожидать увеличения доли теневых операций МП, а клиентами банка станут уже не компании, а предприниматели как частные лица.

Чтобы сохранить и поддержать спрос со стороны МП нужно разрабатывать новые продукты, позволяющие решать конкретные экономические проблемы этих МП, а также развивать упрощенные системы оценки, в т.ч. скоринговые, которые, впрочем, не смогут быть точными, если не привязаны к целевому продукту. Чтобы разрабатывать такие программы потребуются создание в банке центра компетенций из 3-5 сотрудников, которые активно взаимодействуют с клиентами (и, возможно, организуют регулярное обсуждение опыта работы с клиентами внутри подразделений).

Особое внимание маркетинга должно быть уделено разработке и внедрению консультационных услуг для клиентов банка, а также акциям формата «приведи друга...», которые будут не только способствовать росту клиентской базы в условиях ослабления традиционных систем продаж, но также будут способствовать увеличению ее стабильности и лояльности.

2. Снижение рентабельность в секторе малого бизнеса будет ограничивать возможности кредитования по текущим ставкам. Если накануне кризиса многие банки начинали активно работать с МП именно из-за возможности получения более высокой маржи, то сейчас такие возможности призрачны. Рентабельность операций МП резко упала, так как они в основном работают на высоко конкурентных рынках. Позволить себе в этих условиях кредитоваться под 25-30% (таблица 2) МП не могут, так как в лучшем случае работают с рентабельностью 5-6%, в

худшем – в минус.

Очевидно, что только за счет кредитов с высокими ставками банкам в этом секторе не выжить, нужны комплексные продукты, помогающие малому предпринимателю, пусть даже ценой части его прибыли (но уже полученной, а не будущей, как это имеет место с выплатой процентов по кредиту).

Естественно, банкам придется резко увеличить эффективность бизнеса, ведь доходов будет меньше, а расходов - больше (в частности, придется увеличивать расходы на риск-менеджмент, страхование рисков, коллекшн, сбор и анализ управленческой информации). Достичь этого можно будет за счет: а) собственно оптимизации процессов (т.е. повышения их экономической эффективности); б) централизации управления; в) децентрализации принятия решений (не путать с делегированием полномочий). Об этом мы подробно говорили в выпуске №13.

3. Дальнейшее развитие кредитования заторможено неопределенной ситуацией с залоговым обеспечением. Так, если накануне кризиса в качестве залога банки достаточно легко рассматривали даже товар в обороте (а большая часть МП занята в торговле, где это основной залог), то сейчас, когда риск остаться с огромной партией товара на арендованной территории довольно велик, очень незначительное число банков продолжает использовать такие залоговые.

Кредитование под приобретение основных средств, которые сразу же оформлялись в залог (а также лизинговые сделки), представлялось доступным накануне кризиса даже для МП. Теперь банки обременены оборудованием, транспортом, которые они не могут ни продать, ни заставить работать. В отдельных случаях банкам приходится вспоминать «давальческие» схемы, столь популярные в 90-х, чтобы хоть как-то возвращать свои средства.

Недвижимость является не менее болезненной темой, хотя большинство банков по-прежнему называют ее среди первоочередных предметов залога (в отдельных банках вообще невозможно получить кредит без обеспечения недвижимостью). Однако, как и до кризиса, банки не усердствуют в поиске схем анализа залоговой недвижимости, тем самым, копая свою яму еще глубже.

В этих условиях снова оказываются востребованными поручительства собственников и третьих лиц, которые позволяют банку уменьшить риски кредитования МП и получить пространство для ценового маневра.

Вместе с тем, достаточно очевидно, что полное преодоление этого барьера возможно только при адекватной государственной поддержке, в частности, через предоставление гарантий субъектам МП.

4. Проблема залогов усугубляется снижением доверия к системе гражданских договоров. Массовые нарушения обязательств при молчаливой неспешности судов наблюдаются во всех отраслях, но наиболее страдает именно МП, который выступает «кредитором последней инстанции». Именно в адрес МП приходят просьбы от крупных промышленных холдингов от отсрочке платежа на 6 месяцев за поставленные спецовки на сумму 50 000 рублей, а некоторые покупатели просто молчаливо ждут, пока поставщик разорится, собирая через суды свои крохи.

Если еще год назад контракт на поставку крупному потребителю был критерием успешности компании, то сегодня он в любой момент может стать источником проблем. Косвенно эта проблема усугубляет ситуацию с залогами, так как прогнозировать ход инвестиционных проектов становится весьма затруднительно.

В условиях всеобщего недоверия инструменты прямого финансирования будут уступать место таким инструментам как страховки и гарантии, хотя сегодня эти виды услуг освоены банками в недостаточной степени.

Способом преодоления этого барьера среди самих МП является производственно-сбытовая интеграция, то есть консолидация 2 и более МП в единой цепочке движения товара или услуги к потребителю. Как показали результаты исследования Экспертного института экономики и управления, пока предприниматели стараются реализовать это через совмещение нескольких

функций на одной компании (например, организация собственной транспортировки до клиента деревообрабатывающей компанией или предоставление услуг проектирования одежды швейным ателье), однако это лишь первые тенденции, к которым, тем не менее, банкам важно присмотреться.

Необходимо начать более плотную работу с существующими клиентами – наверняка, почва для интеграции уже есть. Классический пример – у банка обслуживаются одновременно торговые компании и поставщики торгового оборудования. Фактически, кредитуя одного из них на покупку оборудования, мы кредитуем сразу и второго – почему бы не сделать специальную программу, которая бы позволила снизить стоимость кредита (ведь оба предприятия обслуживаются в банке и прозрачны для него), а во-вторых, в дальнейшем приведет в банк новых клиентов, заинтересованных в данной программе. Т.е. банк и помог своим существующим клиентам расширяться, и сам обеспечил себе новый канал привлечения клиентов.

5. Стратегии развития, доступные для МП, заставляют пересматривать предлагаемые банковские продукты. Таким образом, в отличие от докризисной ситуации, когда большинство стратегий было направлено на расширение размеров бизнеса, а у многих компании и на расширение рыночной доли, сейчас преобладают стратегии, ориентированные в лучшем случае на удержание доли, тогда как многие компании согласны сократить объемы бизнеса для поддержания его рентабельности. Для банковского предложения это означает, что место объемных инвестиционных кредитов будут занимать краткосрочные, небольшие кредитные и консультационные программы, направленные на оптимизацию бизнеса МП. Но такие программы требуют учета отраслевой специфики, исследование которой предполагается продолжить в следующем году.

Отрадно, что, проводя регулярные мониторинги предложения для МП, мы уже зафиксировали в текущем банковском предложении отклики на эти тенденции.

Более подобно тема будет освещена в ближайших номерах журнала «Организация продаж банковских продуктов» (ИД «Регламент»).

Архив аналитического Вестника «Банк-Клиент» (№1-11) можно скачать по следующей ссылке (4 Мб): <http://www.finistconsult.ru/files/editions.rar>

Call-центры белорусских банков: над качеством еще можно поработать

Консалтинговая компания Финист приняла участие в исследовании информационно-справочных служб белорусских банков, которое проводилось call-центром «Финансовый партнер» (Беларусь) при поддержке Adelina Call Center (Украина).

За основу была взята методика Финист, используемая на протяжении последних лет для мониторинга на российском рынке, оценивающая следующие параметры:

1. Доступность информационно-справочных служб (техническая составляющая):

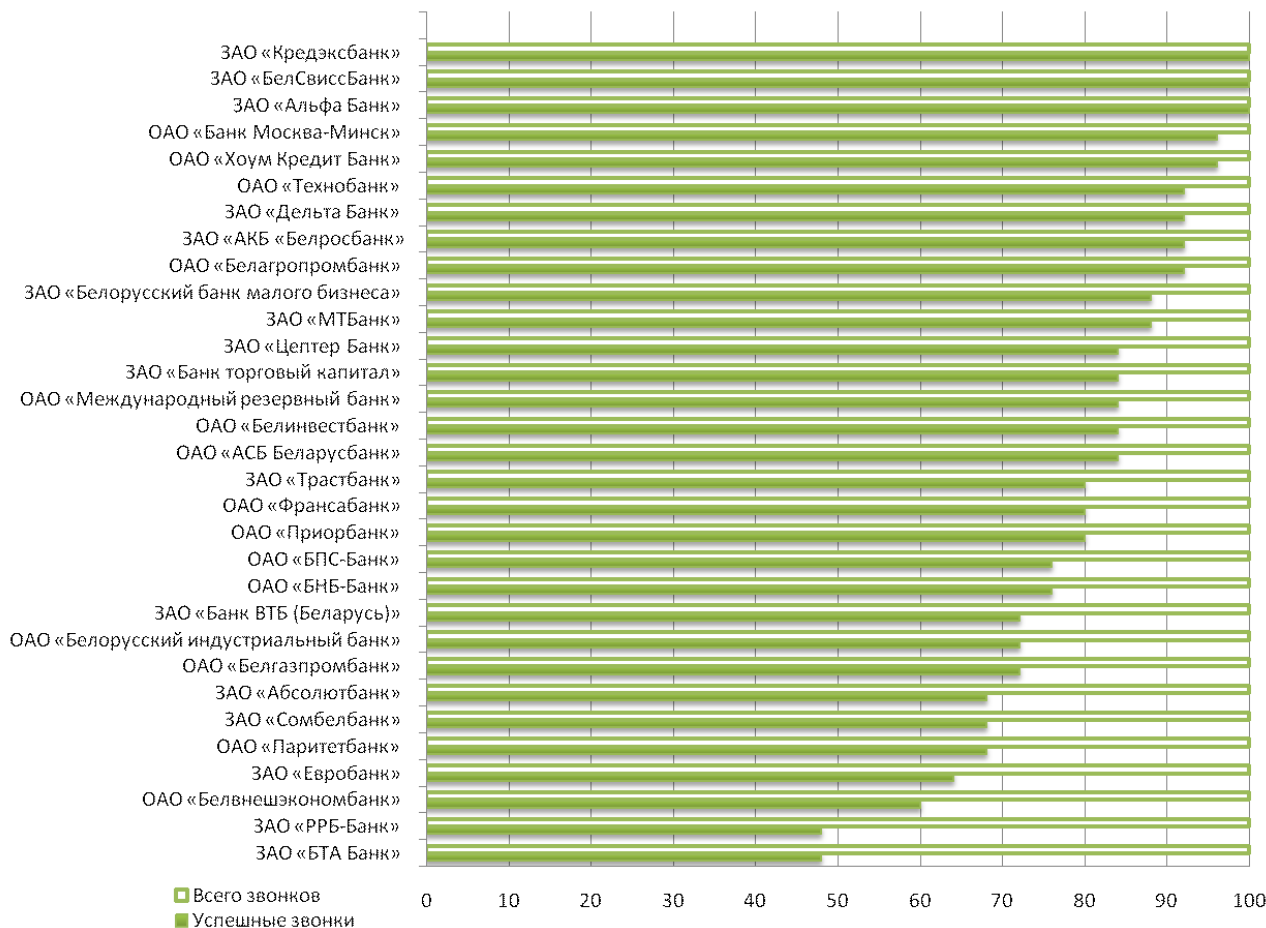
- количество успешных звонков
- время ожидания в очереди на линии
- количество неуспешных звонков и характер их распределения в течение рабочего дня
- характер заполнения времени ожидания на линии

2. Соблюдение стандартов работы операторов:

- субъективная оценка доброжелательности операторов (по 5-и бальной шкале)

3. Уровень консультирования и продаж услуг банка:

- субъективная оценка качества и скорости обслуживания, наличие дополнительных вопросов (по 5-и бальной шкале)
- предложение дополнительных услуг (кросс-продажи)



В целом, информационно-справочными службами белорусских банков звонки обрабатываются достаточно оперативно- на 70% вызовов можно получить ответ оператора с первого раза и в течение 20 секунд. Еще 11 % вызовов обслуживаются в течение 90 секунд.

Вместе с тем, оптимизация емкости информационно-справочных служб вполне еще возможна. На это указывает то, что длительность ожидания на линии в течение рабочего дня может заметно меняться. По сравнению с дневными показателями доля не успешных звонков вырастает почти в 2 раза (до 30%) в вечерние и утренние часы. Безусловными лидерами по доступности среди банков, предлагающих розничные услуги, являются «БелСвиссБанк» и «Альфа Банк», среди банков ориентированных на корпоративную клиентуру – «Кредэксбанк».

Уровень доброжелательности персонала, отвечающего на телефонные звонки, достаточно высок. Средняя оценка по банковской системе- 4,14 по 5-и бальной системе.

А вот по уровню консультирования и продаж услуг банка наблюдается и более широкий разброс оценок, и более низкие показатели в целом по банковской системе . Средняя оценка - 3,99.

Выделяется «БелСвиссБанк», у которого достаточно небольшой продуктовый портфель, что, естественно, облегчает операторам задачу.

Важно отметить, что банками практически не используются входящие звонки для кросс-продаж. Только в 11-и банках операторами были предложены какие-либо дополнительные услуги, хотя и здесь плотность подобных обращений очень низка—не более, чем в 20% звонков в эти банки.

И лишь одним банком данный канал используется в качестве источника сбора маркетинговой информации (вопрос «откуда Вы о нас узнали?»)

