

ТРЕХСТОРОННЯЯ МОДЕЛЬ ПРИВЛЕЧЕНИЯ КЛИЕНТОВ В ОБЛАСТИ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ В УНИВЕРСАЛЬНОМ КОММЕРЧЕСКОМ БАНКЕ

Организация продаж в банковской сфере — комплекс мероприятий по привлечению клиентов к пользованию услугами банка. Успешные продажи базируются на реализации непрерывной и неразрывной связи в равностороннем треугольнике «продукт — продажи — сервис». В статье данная связь рассмотрена на примере продажи ипотечных кредитов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: продажа кредитов, продукт, сервис, клиент, заемщик, партнеры, реклама, воронка продаж

ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ

В рамках данной статьи уточним некоторые понятия, относящиеся к предмету обсуждения. Приведенные ниже термины являются общеупотребительными и широко используемыми, что приводит к многообразию трактования не только клиентами, но и специалистами.

Универсальный коммерческий банк — это кредитная организация, оказывающая весь спектр банковских услуг юридическим и физическим лицам и заинтересованная в одновременном успешном развитии этих клиентских сегментов. В рамках универсального банка выделяют несколько разновидностей. Наиболее очевидны отличия между универсальным корпоративным банком и универсальным розничным банком, в которых на словах цели обозначаются одинаково, а понимаются по-разному, а универсализм — часто лишь красивое слово для универсального корпоративного банка.

Продажа кредитов имеет одно важное отличие от продажи любых других банковских продуктов. Оно заключается в необходимости дополнительной



Гордейко Сергей Геннадьевич — к. т. н., независимый эксперт, член Ассоциации клиентской лояльности и клиентоцентричности (г. Москва)

работы с клиентом в виде проверки его кредитоспособности и платежеспособности, т.е. мало продать кредит — его надо продать нужному клиенту. С точки зрения маркетинга это еще одно дополнительное звено в воронке продаж.

Ипотечные кредиты — это кредиты, выданные физическим лицам под залог приобретаемого жилья (квартира, дом) или прав требования на первичном рынке недвижимости, а также кредиты под залог имеющегося жилья.

КЛАССИФИКАЦИЯ СИСТЕМ ПРОДАЖИ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ

Система продаж ипотечных кредитов принципиально зависит от подхода к организации ипотечного бизнеса.

Первый подход основан на продаже ипотечных кредитов по чужим стандартам, когда кредиты перепродаются другой организации. Вся система продаж основана на выдаче кредитов, четко соответствующих стандартам, и это является обязательным условием их дальнейшей перепродажи. В качестве характерных примеров можно привести продажу кредитов по стандартам ОАО «АИЖК» или ЗАО «КБ ДельтаКредит». При такой организации ипотечного бизнеса продавец кредитов лишен независимости при формировании системы продаж. По своей сути подобная система продаж близка к агентской и в данной статье рассматриваться не будет.

Второй подход характерен для сильного универсального банка, формирующего ипотечный бизнес по своим правилам, но в перспективе заинтересованного в рефинансировании ипотечных кредитов через выпуск ипотечных ценных бумаг. Такой бизнес представляет собой замкнутую модель, при которой формируется портфель ипотечных кредитов, часть этого портфеля регулярно рефинансируется, а наиболее доходная часть постоянно находится на балансе банка. В рамках данной статьи будет рассматриваться именно такой самостоятельный ипотечный бизнес.

Составные части системы продаж ипотечных кредитов

Система включает в себя три неотделимые друг от друга части, образующие равнобедренный треугольник «продукт — продажи — сервис», представленный на рис. 1. Сервис бывает внутренним и внешним: внутренний — это кредитный конвейер, а внешний — сервис по обслуживанию клиентов.

Продуктовая линейка

Продуктовая линейка в универсальном коммерческом банке должна обеспечивать следующее:

1) удовлетворение в сфере недвижимости всех потребностей клиентов банка — физических лиц, индивидуальных предпринимателей, юридических лиц, которые зачастую оформляют свою недвижимость на физических лиц;

2) формирование портфеля, пригодного для рефинансирования в виде выпуска ипотечных ценных бумаг (секьюритизации), который осуществляется один раз в два года в объеме не менее 5 млрд руб.;

3) соответствие доходности кредитов заданной марже;

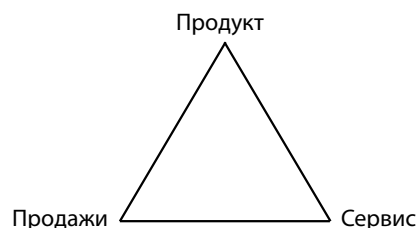
4) возможность предложить клиентам дополнительные кредитные продукты, косвенно связанные с недвижимостью и основными ипотечными кредитами.

Основная продуктовая ипотечная линейка представлена на рис. 2. Классификация ипотечных кредитов представлена на нем с точки зрения основного целевого назначения кредита для клиента.

В дополнительную продуктовую линейку входят:

- кредит на ремонт;
- дополнительное финансирование (последующий залог).

Дополнительные кредитные продукты создают истинную универсальность банка для клиента, что характерно для ипотечного бизнеса: кредит

Рис. 1. Составные части системы продаж

на приобретение недвижимости многим клиентам необходим лишь однажды, а потребность в ремонте и оборудовании квартир и загородных домов возникает регулярно. Также достаточно интересным может быть предложение для клиентов, имеющих несколько объектов недвижимости.

Один из объектов закладывают в банк, а кредит используется на любые цели, как правило, связанные с финансированием частного бизнеса. По мере погашения кредита клиент может обратиться за дополнительным кредитом под залог этой же недвижимости.

Рис. 2. Основная линейка ипотечных кредитов

Представленная выше линейка отражает общий взгляд на ипотечные продукты. Внутри каждого продукта предложения для клиентов делятся в зависимости от большого количества параметров, таких как:

- срок кредитования;
- соотношение «кредит — залог»;
- валюта;
- фиксированная или изменяемая ставка кредитования.

Разновидности кредита отличаются стоимостью для заемщика и определенными особенностями в организации продаж.

Для описания общих подходов к организации системы продаж ипотечных кредитов и ее

взаимосвязи с сервисом и продуктами ограничимся приведенной выше краткой характеристикой.

КАНАЛЫ ПРОДАЖ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ

Выделяют следующие каналы продаж ипотечных кредитов (рис. 3).

Самостоятельные каналы продаж банка

Самостоятельные каналы продаж банка включают три группы.

1. Прямые продажи являются традиционным способом продаж, когда продавец сам идет к

Рис. 3. Каналы продаж ипотечных кредитов



покупателю. Прямые продажи строятся на умении продавца вызвать у клиента спонтанную потребность в товаре или услуге и подвести его к покупке. Для ипотечных кредитов такой способ продаж применим в очень ограниченном объеме и является дополнительным, обычно используется при перекрестных продажах.

2. Продажи в отделениях при всей их традиционности являются лишь составной и не главной частью работы с клиентом в отделении. Функция банковского отделения при продаже ипотечных кредитов двойственна. С одной стороны, в отделение приносят документы для окончательного оформления кредитных заявок, сформированных с помощью других каналов продаж. Очень часто интернет-заявки фактически становятся заявками через отделение. При отсутствии автоматического учета кредитных заявок в течение всего периода их нахождения в банке персонал склонен ошибаться при указании источника заявки, приписывая себе ради премии заявки из Интернета. Можно сказать, что все кредитные заявки проходят через отделение, но не все они требуют консультирования и дополнительной работы по продажам.

С другой стороны, часть клиентов специально приходит за консультацией именно в отделение, увидев красивую витрину, наружную рекламу. Именно это и составляет первую часть истинных продаж этого канала. Вторая часть продаж отделения — перекрестные продажи клиентам, обратившимся по любому другому поводу.

3. Дистанционные каналы продаж включают три основные части:

- Интернет;
- сайт банка;
- телефонный центр.

Интернет является площадкой для размещения различных видов рекламы, в том числе баннеров в поисковых системах и на специализированных площадках по недвижимости, ключевых слов в поисковых запросах и многого другого. Интернет имеет не только общие черты с классическими каналами пассивного продвижения, такими как наружная реклама и СМИ, но и уникальные

в виде возможности прямого перехода по ссылке на сайт банка.

Сайт банка тесно связан с рекламой в Интернете — реклама должна приводить на него клиентов. После перехода на сайт клиент получает рекламную и справочную информацию по продукту. Самое главное достижение последних лет — возможность подать заявку на кредит в режиме онлайн. Продающая функция сайта заключается не в размещении в Интернете рекламы по продукту, а в технологии общения с клиентом. В этом случае рекламируется сама современная технология, и рекламный лозунг выглядит следующим образом: «Ипотечный кредит. Заявка онлайн».

Телефонный центр не является чем-то новым в банковском деле, но его роль расширилась. Теперь это уже не справочное бюро, дающее краткую информацию по продуктам, а канал работы с клиентами и полноценный элемент системы продаж. Разговор с оператором должен подвести клиента к записи на подачу документов или консультированию по заполнению онлайн-заявки.

К современному телефонному центру предъявляются высокие требования по обработке входящих звонков, в том числе:

- среднее время ожидания ответа оператора — 20 секунд;
- доля звонков, обслуженных без очереди, — 80%;
- доля вопросов, решенных оператором телефонного центра без переключения на менеджеров, — 65%.

Телефонный центр и сайт банка являются базисом для любого ипотечного проекта в целом и системы продаж в частности, причем остальные каналы продаж не могут существовать без постоянной поддержки.

Партнерские каналы продаж

Профессиональные посредники на рынке услуг образуют важнейший канал продаж ипотечных кредитов. Основная работа строится с классическими посредниками на рынке недвижимости

(риелторами) и посредниками на рынке финансовых услуг (брокерами). Зачастую в рамках одной организации обе услуги предоставляются одновременно. В дальнейшем в статистических данных, приведенных в статье, они не будут разделяться.

Продавцы недвижимости — условное название целой группы юридических и физических лиц, которые продают недвижимость или права на нее. Наиболее массовым является сотрудничество с застройщиками многоквартирных домов и коттеджных поселков. Особенность взаимодействия с застройщиками — проведение дополнительной работы по аккредитации их самих и их объектов, а также разработка индивидуальных алгоритмов проведения сделок, зачастую отдельных для каждого объекта.

Годовой план продаж: распределение по каналам и продуктам

План продаж определяется потенциалом банка. Кроме средств, выделяемых на кредитование и привлечение клиентов, важную роль играет характеристика сети отделений.

Пример представленного плана действителен для банка второй категории — универсального корпоративного банка. В основном деятельность банка сосредоточена в Москве, на регионы приходится лишь 10%. Отделения в целом имеют структуру и режим, не приспособленные для работы с большим количеством частных лиц, они в большей степени ориентированы на обслуживание корпоративных клиентов. Из 20 точек продаж в семи городах только три отделения в Москве соответствуют традициям организации розничного бизнеса. Такие особенности определяют большую зависимость банка от продаж через партнеров, что позволяет компенсировать неразвитость сети.

План по каналам продаж формируется исходя из ежегодной выдачи ипотечных кредитов в диапазоне от 6 млрд до 9 млрд руб. План по продуктам с распределением по статьям в соответствии с приведенной классификацией представлен на рис. 4, по каналам продаж — на рис. 5.

Сервис

Третья сторона треугольника «продукт — продажи — сервис» (см. рис. 1) представляет внешний и внутренний сервис. Внешний сервис заключается в оказании различных услуг клиентам и партнерам в период подготовки к выдаче ипотечного кредита. Процесс этот весьма длителен, т.к. клиенту нужен не сам ипотечный кредит, а приобретаемая с его помощью недвижимость. Особенностью ипотечных кредитов является удлиненная воронка продаж, в которой даже не все получившие одобрение банка клиенты выходят на сделку. Усилия банка направлены на доведение клиентов до сделки, и на это же нацелен внешний сервис.

Внутренний сервис состоит из внутрибанковских процессов, без которых не обходится продажа кредитов. К ним относятся совокупность действий по оценке кредитоспособности заемщика, проверка соответствия предмета залога требованиям банка, проведение сделки и государственная регистрация права собственности.

В табл. 1 приведен пример взаимосвязи продуктов, продаж и сервиса.

В рассматриваемой взаимосвязи «продукты — продажи — сервис» необходимо отметить влияние этих составляющих на общую эффективность продаж ипотечных кредитов. Продукты и продажи влияют на приход клиентов в банк и отвечают за объем входящего потока. Сервис отвечает за количество клиентов, получивших кредит, из числа обратившихся в банк.

Рассмотрим некоторые данные, характеризующие работу с клиентами по различным каналам и продуктам. Приблизительные значения основных коэффициентов по всем ипотечным продуктам приведены в табл. 2.

Эффективность работы с различными группами клиентов неравномерна и отражает особенности и предлагаемого продукта, и самих клиентов. Была проанализирована работа с различными группами в течение летнего периода 2012 г. Коэффициенты эффективности оказались чуть ниже

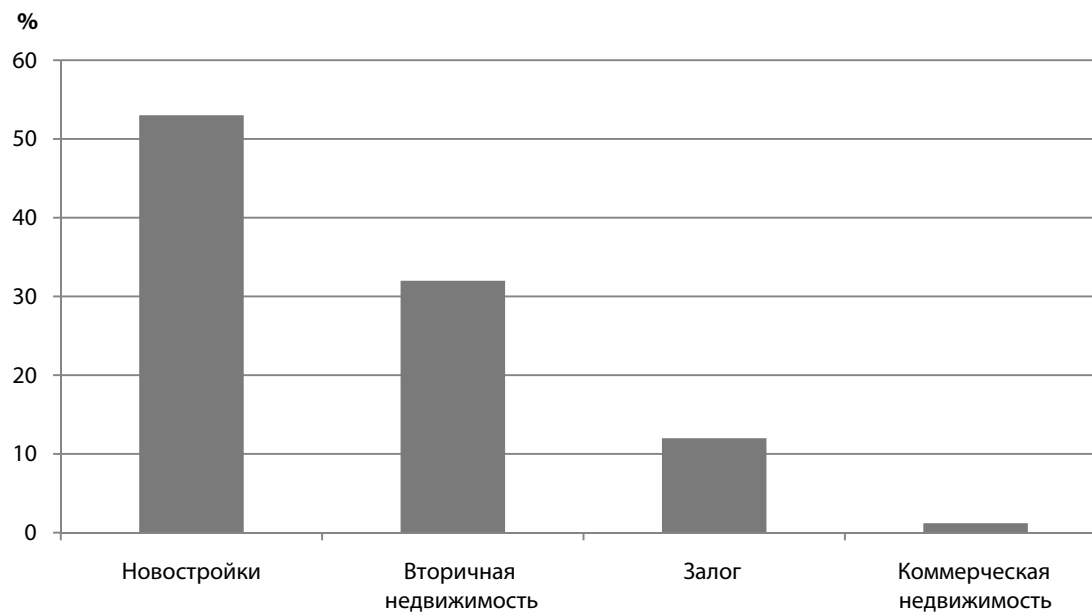
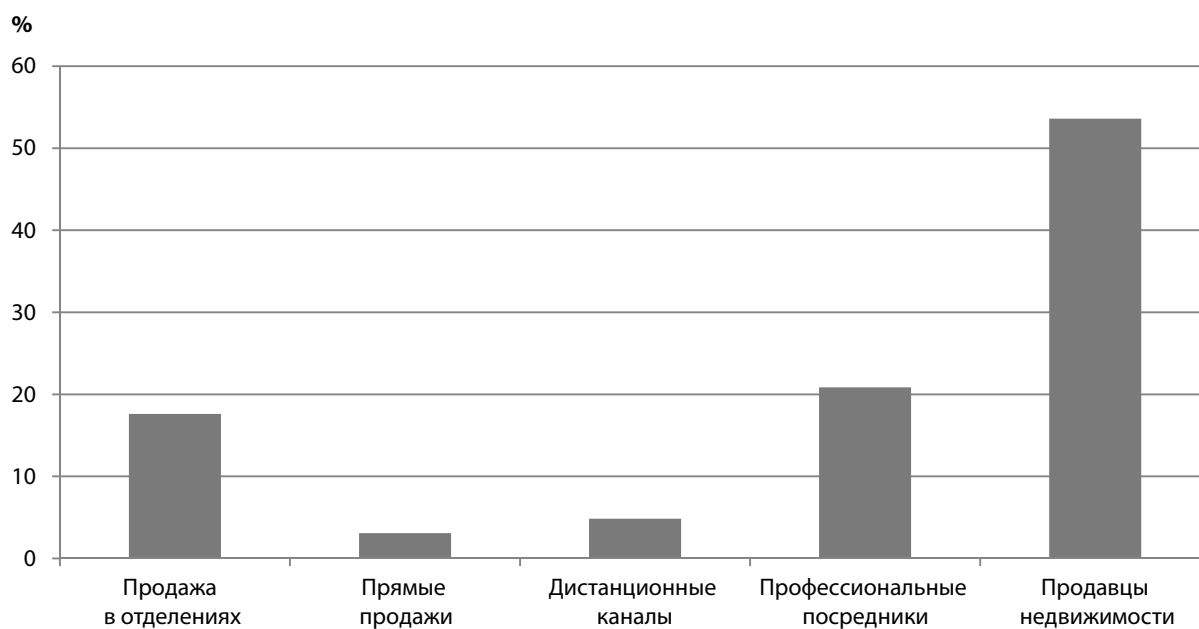
Рис. 4. Годовой план продаж: распределение по продуктам**Рис. 5.** Годовой план продаж: распределение по каналам

Таблица 1. Взаимосвязь продуктов, продаж и сервиса

Продукт	Продажи	Сервис
Новостройки	Установление партнерских отношений с застройщиками многоквартирных домов	Аккредитация партнеров Аккредитация объектов
	Установление партнерских отношений с застройщиками коттеджных поселков	Разработка договорной базы по каждому партнеру Разработка ускоренной технологии подготовки и проведения сделок
Вторичная недвижимость	Установление партнерских отношений с риелторами и брокерами	Организация ускоренного рассмотрения заявок от партнеров, особенно при уже выбранной недвижимости
	Рекламная кампания в СМИ и наружная реклама	Дополнительное выделение ресурсов телефонного центра во время рекламных кампаний
	Рекламная кампания в Интернете	Автоматизация обработки заявок, поступивших через Интернет
	Перекрестные и прямые продажи среди существующих клиентов	Оказание помощи в организации оценки и страховании недвижимости
	Разработка сайта банка, принимающего заявки в режиме онлайн	Оказание помощи клиентам в подборе недвижимости и проведении сделки независимо от ее сложности
Залог	Установление партнерских отношений с риелторами и брокерами	Особо тщательное определение рыночной стоимости предмета залога
	Реклама в Интернете	Более высокие требования к заемщику, не являющемуся клиентом банка
	Работа с корпоративными клиентами	Учет особых отношений с корпоративным клиентом, если заемщик представляет руководство клиента
Коммерческая недвижимость	Работа с корпоративными клиентами	Оказание помощи клиентам в проведении сделки независимо от ее сложности

ожидаемых из-за особенностей летних месяцев. Пример представлен в табл. 3.

Важность работы по всем аспектам взаимосвязи «продукт — продажи — сервис» подтверждается расчетом количества клиентов для выполнения годового плана продаж в 8 млрд руб. при среднем размере кредита 2,5 млн руб. (рис. 6). Повышение общей эффективности работы всего на 1% дает дополнительную сумму выданных кредитов в 200 млн руб. для 80 клиентов.

Важность внешнего сервиса подтверждается тем, что около 30% клиентов отказываются от

сделки на различных этапах получения ипотечного кредита по следующим основным причинам:

- их не удовлетворяют условия предоставления кредитов;
- их не удовлетворяет работа банка;
- они не подобрали недвижимость;
- они передумали из-за собственных опасений.

Работа с такими клиентами является основной задачей после их привлечения в банк.

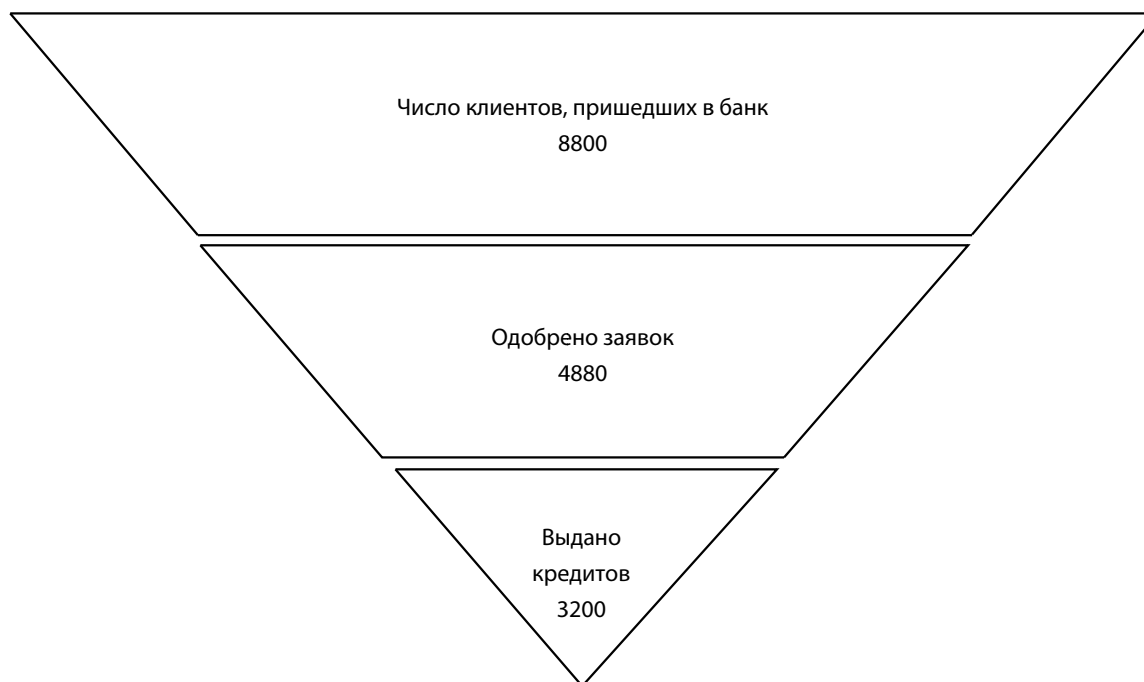
Важность внутреннего сервиса наглядно иллюстрирует анализ эффективности заявок, поданных

Таблица 2. Приблизительные значения основных коэффициентов по всем ипотечным продуктам, %

Вид продукта	Значение коэффициента «выдано от числа заявок, поступивших в банк» (общая эффективность работы)	Значение коэффициента «одобрено от числа заявок, поступивших в банк» (качество привлекаемых клиентов)	Значение коэффициента «выдано от числа одобренных заявок» (эффективность работы с привлеченными клиентами)
Ипотека (суммарно)	40	61	65
Новостройки	44	65	69
Вторичная недвижимость	31	61	51
Залог	38	51	75
Коммерческая недвижимость	12	39	30

Таблица 3. Коэффициент эффективности «выдано от числа заявок, поступивших в банк», %

Категории клиентов	Сотрудники корпоративных клиентов	Клиенты, пришедшие по рекламе	Клиенты, приведенные партнерами
Коэффициент	25	33	41

Рис. 6. Годовое количество клиентов на различных этапах работы

через сайт банка. В работе с такими заявками выделяются три укрупненных этапа:

- 1) подача заявки онлайн через сайт банка (зачастую неполной) — 100% клиентов;
- 2) подтверждение заявки подачей документов в банк — 2,8%;
- 3) выдача кредита — 0,7% от зарегистрированных заявок, или 28% от поданных.

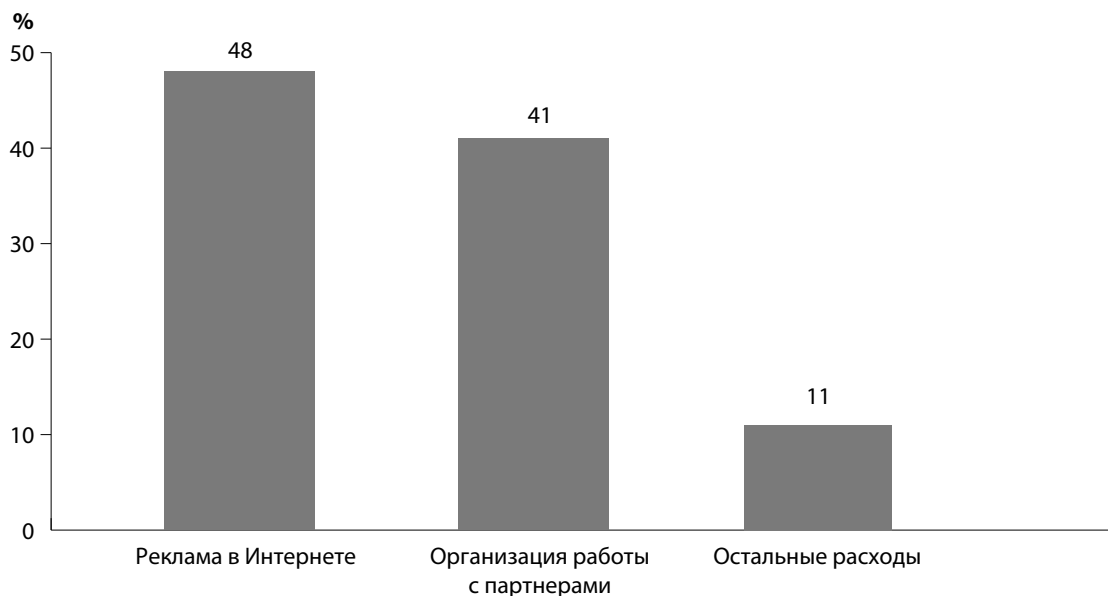
Такая статистика свидетельствует об огромном резерве оптимизации сайта банка и сервиса подачи и рассмотрения заявки на кредит, причем именно в этом примере проявляется связь между продуктом, продажами и сервисом. Наглядность описания продукта уменьшит количество клиентов, ошибочно выбравших банк и кредитный продукт, удобный сервис ввода заявки увеличит качество необходимых данных, автоматизация обработки заявок увеличит скорость ответа клиентам и снизит нагрузку на персонал по обработке непригодных заявок.

ЗАТРАТЫ НА ОРГАНИЗАЦИЮ ПРОДАЖ

Общие затраты на систему «продукт — продажи — сервис» — это полные затраты на ведение бизнеса, и для одного продукта они могут быть подсчитаны при хорошо развитой системе распределения финансовых расходов и четкой организации, при которой функции подразделений разделены. В рамках универсального бизнеса такой расчет весьма затруднителен, и для оценки эффективности каналов продаж можно сравнить прямые затраты на привлечение клиентов.

Усредненные расходы на привлечение одного выданного кредита можно оценить в 25 тыс. руб. В период проведения рекламных кампаний, связанных с размещением наружной рекламы, стоимость затрат на один выданный кредит может достигать 90 тыс. руб., а в случае обширной и неудачной кампании даже и 1 млн руб. Правда, в таких случаях сложно измерить эффект от пропаганды

Рис. 7. Распределение затрат на рекламу



бренда, который приводит к увеличению продаж других банковских продуктов и положительно влияет на эффективность других видов продвижения.

Главной тенденцией последних лет является снижение эффективности наружной рекламы и рекламы в СМИ и рост затрат на рекламу в Интернете. Для рассматриваемого в статье годового плана продаж ипотечных кредитов распределение затрат на продвижение по наиболее крупным группам представлено на рис. 7.

Таким образом, в статье представлено описание основных подходов к организации продаж ипотечных кредитов в универсальном коммерческом

банке через призму взаимного влияния продукта, продаж и сервиса как неразрывных частей единого целого. Именно при таком рассмотрении процесса продаж может достигаться большая эффективность, чем при выделении продаж в отдельную систему. Зачастую продажи объявляют главным элементом бизнеса и развивают в ущерб другим направлениям, провозглашая лозунг «весь бизнес делают продажи и маркетинг». В ипотечном бизнесе успех базируется на обязательном учете сервиса, что подтверждается сегодняшней практикой, и мы видим, что хороший сервис является характерной особенностью лидеров рынка.