

# УПРАВЛЕНИЕ КЛИЕНТСКИМ ПОРТФЕЛЕМ ИПОТЕЧНЫХ КРЕДИТОВ НА ОСНОВЕ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КЛИЕНТА

Ипотечный кредит — самый продолжительный банковский продукт, который может быть предложен частному клиенту. В период получения и обслуживания кредита интенсивность взаимодействия банка и клиента сильно варьируется. Часто возникает взаимное непонимание. Почему бы не использовать такие продолжительные обязательства для формирования лояльных взаимоотношений? Банку необходимо управлять клиентским портфелем и кредитным портфелем. Что важнее — клиенты или текущие доходы? Как совместить и то, и другое?

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** типичные клиентские сегменты, подготовка к получению кредита, кредитная сделка, жизненный цикл ипотечного заемщика, лояльность, перекрестные продажи, повторные продажи



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

## КЛИЕНТСКИЙ И КРЕДИТНЫЙ ПОРТФЕЛЬ. ЕДИНСТВО И БОРЬБА ПРОТИВОПОЛОЖНОСТЕЙ

Управление кредитным портфелем — традиционный банковский термин, отражающий не только набор понятных действий персонала, но и философию, которая во главу угла ставит прибыль. Обычно кредитный портфель характеризуется размером и доходностью. Для полноты такого подхода необходимо добавить затраты на создание кредитного портфеля. В дальнейшем такой подход к управлению будет упоминаться как финансовый подход. Эти три показателя могут вступать в явное противоречие друг с другом, когда портфель большой и затраты на его создание снижают доходность. Апофеозом финансового подхода является признание главным критерием оптимизации максимизацию доходности кредитного портфеля.

Автор статьи фокусируется на ином способе управления — управлении клиентским портфелем. Основным критерием эффективности выберем максимизацию количества клиентов, дополнительным

критерием — продолжительность работы клиента с банком. Показатель доходности клиента не забыт, но сознательно опущен на основании предположения, что универсальный коммерческий банк за продолжительный период времени может сделать прибыльным каждого клиента. При этом универсальность является залогом успеха, т.к. у универсального банка всегда есть банковский продукт, который можно предложить клиенту. Такой подход для краткости будет называться клиентским подходом.

Ипотечный кредит предоставляется на очень длительный срок — от 10 до 30 и более лет. Массовым можно считать кредитование на 20 лет. Кажется бы, что банк и клиент обречены на длительные отношения, и клиент по умолчанию должен проявлять лояльность к своему кредитору и автоматически пользоваться его услугами. На практике так происходит не всегда.

Причина неполного использования имеющих в таком взаимодействии возможностей в том, что банки зачастую управляют кредитным портфелем, а не клиентским.

Рассмотрим жизненный цикл клиента при ипотечном кредитовании и возможности по управлению клиентским портфелем на основании знания этого цикла.

## ТИПИЧНЫЕ КЛИЕНТСКИЕ СЕГМЕНТЫ

Количество ипотечных продуктов и клиентских сегментов велико.

Рассмотрим, какие клиенты получали ипотечный кредит в 2012 г., на примере универсального

коммерческого банка. Среди новых заемщиков мужчины составили 55%, а женщины 45%. По ряду характеристик статистические данные не зависят от пола, а по некоторым имеются существенные различия. В таблицах приведены данные о заемщиках, участвующих в расчете платежеспособности. Заемщики без указанных в анкетах сведений о доходах в статистику не попадают.

Приведем наиболее существенные для построения модели характеристики заемщиков. Из табл. 1 видно, что подавляющее большинство клиентов (84%) имеет высокий образовательный уровень.

Распределение клиентов по семейному положению приведено в табл. 2. Бросается в глаза активность незамужних женщин.

Кроме статуса, семейное положение дополнительно характеризуется количеством детей, имеющих у заемщиков (табл. 3).

Данные о возрасте имеют первостепенное значение для понимания жизненного цикла клиента и приведены в табл. 4. Условно можно сказать, что люди 30 лет наиболее активны в отношении ипотечного кредитования.

Должностной и предпринимательский статус клиентов приведен в табл. 5.

Самыми популярными являются кредиты на приобретение новостройки и квартиры на вторичном рынке недвижимости. Основные для жизненного цикла характеристики приведены в табл. 6.

Средний срок кредита, выданного в 2012 г., составил 15 лет, и спрос на очень продолжительные кредиты, в отличие от докризисного периода, стал уменьшаться.

Таблица 1. Распределение клиентов по уровню образования

Пол	Высшее образование, %	Два и более высших образования, %	Неполное высшее образование, %	Среднее образование, %	Среднее специальное образование, %	Неполное среднее образование, %
Все клиенты	77	7	2	4,7	9	0,3

Таблица 2. Распределение клиентов по семейному положению

Пол	Женат / замужем, %	Не женат / не замужем, %	Разведен(а), %	Вдова / вдовец, %
Мужчины	58	34	7,9	0,1
Женщины	28	55	15	2

Таблица 3. Распределение клиентов по количеству детей

Пол	Без детей, %	Один ребенок, %	Два ребенка, %	Три ребенка, %	Четыре ребенка, %
Мужчины	51	30	16	3	1
Женщины	56	31	12	1	0

Таблица 4. Распределение клиентов по возрасту

Пол	Возраст, лет						
	До 25, %	25,1–30, %	30,1–35, %	35,1–40, %	40,1–45, %	45,1–50, %	От 50, %
Мужчины	3	25	30	19	9	7	7
Женщины	6	24	24	19	13	7	7

Таблица 5. Распределение клиентов по должностному положению

Пол	Специалист, %	Предприниматель / владелец бизнеса, %	Руководитель подразделения, %	Руководитель организации, %
Мужчины	57	7	24	12
Женщины	62	2	26	10

Таблица 6. Характеристики кредита

Вид кредитуемой недвижимости	Средняя ставка кредитования, %	Средний срок кредита, лет	Средняя сумма кредита, руб.
Новостройки	14,4	15,5	2270000
Вторичное жилье	12,5	16	4420000

В статье будет приведена укрупненная модель жизненного цикла клиента, получившего кредит в тридцатилетнем возрасте на срок 15 лет.

## НАЧАЛО ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА КЛИЕНТА

Ипотечный кредит самый трудоемкий по его оформлению и для клиента, и для банка. В многообразии задач, решаемых при выдаче кредита, закладывается фундамент дальнейшего отношения клиента к банку. Кредитный продукт влияет на получение кредита и пассивное отношение клиента к банку. Сервис, с которым клиент столкнулся при подготовке и проведении кредитной сделки, влияет на потенциальную готовность клиента принимать другие предложения банка. Начало отношений — этап, продолжительность которого примерно составляет 3 месяца.

Для приобретения квартиры на вторичном рынке недвижимости подготовка к сделке представлена на рис. 1. Отличие этого процесса от приобретения квартиры на первичном рынке в отсутствии этапа оценки при покупке новостройки.

Особенностью процесса подготовки к сделке является непрерывное участие банка в качестве согласующей стороны, что обязывает клиента после каждого этапа получать одобрение банка. За три месяца подготовки банк и клиент общаются неоднократно. Особенно нарастает такое общение в момент проведения сделки, которая является важнейшим моментом для дальнейшего взаимодействия.

Именно в этот момент восприятие сделки у банка и клиента начинает различаться. В момент сделки банк предлагает клиенту дополнительные услуги, которые клиент воспринимает как навязывание, несмотря на их возможную полезность, в том числе:

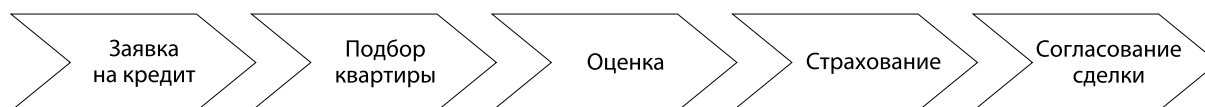
- кредитная карта;
- расчетная карта, в том числе для удобного погашения кредита;
- интернет-банкинг;
- мобильный банкинг;
- дополнительные виды страхования.

Клиент в момент проведения сделки в этих услугах не нуждается, т.к. испытывает единственное желание — поскорее получить недвижимость. При этом в день сделки клиент получает долю негативной информации в виде необходимости дополнительных затрат, связанных с проведением сделки. Об этих тратах клиент знал заранее, но определение точной суммы и процесс расставания с ней происходит именно в день сделки.

В этот же день клиент получает дополнительную информацию о своих задачах по обслуживанию кредита, и этот обширный перечень включает в себя обязанности:

- осуществлять ежемесячный платеж по кредиту, который может достигать 50% от получаемых доходов;
- осуществлять ежегодный платеж для продления договора страхования;
- приносить в банк ежегодно справки с места работы о своей зарплате;
- извещать банк об изменениях своего семейного положения и места работы;

**Рис. 1.** Подготовка к получению ипотечного кредита



- извещать об изменении количества лиц, зарегистрированных в квартире;

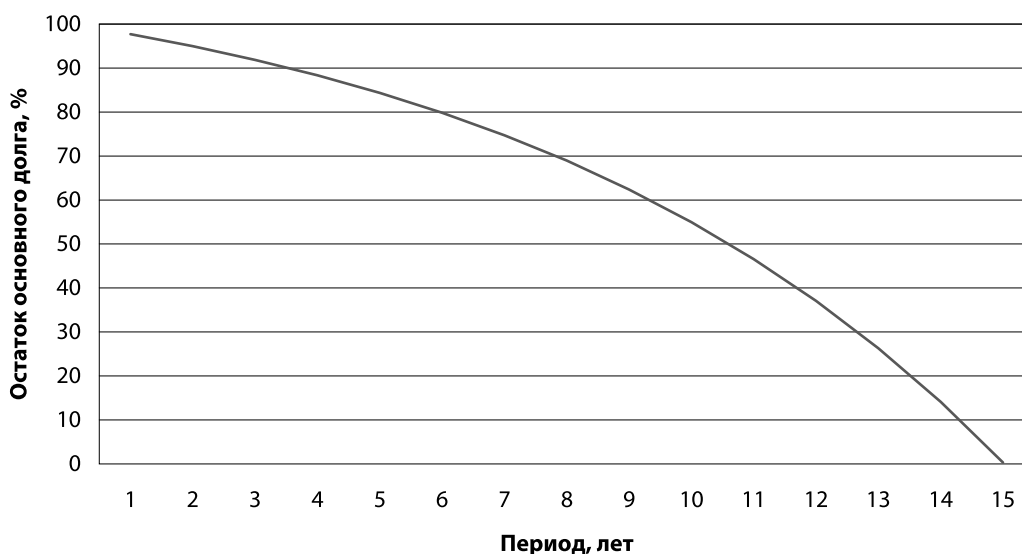
- заранее извещать банк о желании произвести досрочное погашение кредита.

Список не является исчерпывающим, но наглядно показывает, с каким настроением может выйти клиент из банка после сделки. Главной целью клиента на ближайшие 15 лет будет освобождение от кредитных обязательств и досрочное погашение кредита. Этому способствует аннуитетная система платежей по кредиту, в соответствии с которой клиент выплачивает ежемесячно одинаковую сумму, включающую платеж за пользование кредитом и выплату части основного долга. Движение к главной цели будет измеряться размером ежемесячного платежа и остатком основного долга по кредиту. Оба этих важнейших параметра клиент будет стремиться постоянно уменьшать. В отечественной традиции отсутствует практика спокойно платить по кредиту и никуда не спешить.

Рассмотрим изменение основного долга для кредита в сумме 4 млн рублей, выданного по ставке 12,5% на 15 лет. График приведен на рис. 2 и наглядно показывает причину скрытого недовольства клиента: платежи идут, а основной долг погашается незначительно. Только после десяти лет выплат по кредиту задолженность уменьшается в два раза. За весь кредит клиент выплачивает сумму, превышающую первоначальный размер кредита в 2,22 раза. Ежемесячная выплата по кредиту составляет 49 395 руб.

В западной традиции в первую очередь принято обращать внимание на ежемесячный платеж по кредиту, и если его размер позволяет жить с привычным качеством жизни, то клиент спокойно платит на протяжении всего срока кредита. В отечественной традиции сильно развито досрочное погашение кредита, и средний срок жизни кредита составляет семь-десять лет, т.е. в два раза меньше номинального. Эти исходные данные и оказывают существенное влияние

**Рис. 2.** Изменение основного долга по кредиту по годам



на отношения клиента и банка во время ипотечного кредита.

## ОСНОВЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ КЛИЕНТА И БАНКА В ТЕЧЕНИЕ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТА

В соответствии с описанными обязанностями клиента по обслуживанию кредита и клиентскими целевыми установками формируются ожидания и потребности клиента по отношению к банку, в том числе основные потребности:

- технологическое и организационное удобство внесения платежей по кредиту;
- простота досрочного погашения;
- удобство получения справок из банка, например, для налогового вычета;
- удобство продления страховки, возможно, с отсрочкой оплаты;
- отсутствие избыточного давления со стороны банка по поводу ежегодных справок.

К дополнительным потребностям относятся:

- возможность рефинансировать кредит на более выгодных условиях;
- возможность переоформить кредит при изменении семейного положения;
- возможность получить отсрочку платежей при возникновении проблем с доходами.

Рефинансирование — один из самых больших вопросов для взаимоотношений. Вне рамок работы с конкретным клиентом банк меняет условия кредитования, и очень часто возникают моменты, когда новым клиентам выдают кредиты по меньшим ставкам, чем по кредиту, по которому клиент уже 5 лет платит. Клиент обращается с просьбой изменить условия кредитования и в случае отказа может рефинансироваться в другом банке. Банк в итоге сохраняет условную норму доходности, но теряет клиента и доходы от него вообще.

Банк ожидает от клиента:

- аккуратных платежей, желательно дистанционно, без визита в банк;

- сдачи справок без напоминания;
- отсутствия дополнительных хлопотных просьб;
- отсутствия досрочного погашения;
- отсутствия просьб о рефинансировании или об отсрочке;
- позитивного отклика на продажу дополнительных услуг.

При финансовом подходе банк стремится сократить затраты на обслуживание кредита и даже предпочитает делать предложения клиенту с помощью рассылки электронных писем, коротких сообщений, массовых обзвонів.

Очевидно, что интересы банка и клиента во многом не совпадают. Клиент хочет гибкости и удобства, а банк — обслуживания кредита с минимальными затратами.

Таким образом, мы подошли к ответу на вопрос, к чему приводит взаимное недовольство банка и клиента. Попробуем понять, как сформировалось базовое мнение, что с банком, предоставившим ипотечный кредит, сотрудничают только с единственной целью, связанной с кредитованием недвижимости, и редко вступают в длительные отношения.

Это воплощение финансового подхода к взаимодействию и со стороны клиента, и со стороны банка. Другой стиль взаимодействия клиента и банка может базироваться на клиентском подходе со стороны банка, когда выстраиваются долгосрочные партнерские отношения. Основой такого похода будет модель жизненного цикла клиента.

## ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ В ИПОТЕЧНОМ КРЕДИТЕ И ЕГО СВЯЗЬ С ОБЩИМ ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ КЛИЕНТА

Ипотека — не единственный продукт, который нужен клиенту. Это якорный продукт. После приобретения недвижимости кредит не доставляет удовольствия и постоянно тяготит.

Для классического взаимодействия клиента и универсального розничного банка может быть применена схема, представленная на рис. 3<sup>1</sup>.

Типовой жизненный цикл клиента в универсальном банке (см. рис. 1) предполагает, что:

1) клиенту всегда демонстрируются общие возможности для всей семьи (в периоде от 14 до 60 лет);

2) клиент всегда видит состояние своего личного счета лояльности (все активности и возможности);

3) клиент всегда видит индивидуальные условия / подарки / скидки.

В нашем случае клиент приходит в банк в 30 лет и уже имеет опыт пользования услугами. Кажется бы, перед банком стоит простая задача — 15–20 лет непрерывно продавать банковские услуги, но он сталкивается с двумя трудностями: желанием клиента досрочно погасить кредит и конкуренцией со стороны расчетного банка клиента.

Успешное для банка взаимодействие с клиентом можно организовать при выполнении следующих условий:

- наличие в банке полной продуктовой линейки и технологий, соответствующих современным требованиям;

- формирование не типовой, а индивидуальной модели жизненного цикла клиента;

- индивидуальное ценообразование на основе рассмотрения доходности от клиента в течение всего срока кредита, а не текущей маржи — это возможно при наличии в банке комплексной программы лояльности для частных лиц;

- активное управление клиентским портфелем.

При построении модели жизненного цикла можно учесть следующие факторы, определяемые спецификой ипотечного кредита, особенностями взаимодействия и ранее рассмотренными пожеланиями клиента. К таким факторам относятся следующие:

- после приобретения недвижимости на первичном рынке жилья клиенту предстоят значительные и обязательные траты на ремонт и оборудование квартиры;

- после приобретения квартиры траты на ремонт могут быть отложены, но рано или поздно понадобятся;

**Рис. 3.** Типовой жизненный цикл клиента в универсальном банке



*Примечание:* к расчетным / платежным инструментам относят дебетовую карту и расчетный счет и привязанные к ним технологические средства, в том числе интернет-банкинг, SMS-банкинг, мобильный банкинг. С помощью этих инструментов выполняются мгновенные расчеты и переводы.

<sup>1</sup> Гордейко С.Г. Банковская лояльность. Основные подходы и перспективы развития программ лояльности для частных лиц // Retail&Loyalty. — 2013. — №3. — С. 20–23.

- клиент всегда готов облегчить транзакционное взаимоотношение с банком, но не за свой счет<sup>2</sup>;
- банк хорошо знает своего ипотечного клиента в течение продолжительного времени, и это знание позволяет уменьшать плату за риск и, соответственно, ставку кредитования по другим продуктам.

Целью применения клиентского подхода является продление срока работы клиента с банком и превращение банка из ипотечного в универсального партнера. Платой за это является необходимость своевременного предоставления услуг на льготных и индивидуальных условиях. Возможная модель жизненного цикла клиента при ипотечном кредите показана на рис. 4. Приведенная модель подходит и для кредитов на приобретение квартиры в новостройке и на вторичном рынке. Различия в моменте начала ремонта можно считать несущественными.

Модель жизненного цикла при ипотечном кредите (см. рис. 4) показывает, что:

- 1) клиенту всегда демонстрируются общие возможности для всей семьи (в периоде от 30 до 65 лет);
- 2) клиент привлекается в программу лояльности и всегда видит состояние своего личного счета лояльности;
- 3) клиент всегда видит индивидуальные условия получения банковских продуктов;
- 4) индивидуальные запросы клиента удовлетворяются так же быстро, как и стандартные.

При клиентском подходе стоит задача не переводить все общение с клиентом в Интернет и перекрестные продажи не ограничивать только телефонным общением, а радоваться каждому походу клиента в банк и стремиться пообщаться и обсудить насущные и перспективные задачи клиента. Для успешного предложения банковских услуг в нужный для клиента момент необходимо заранее об этом моменте узнать, чтобы предложение было беспроигрышным<sup>3</sup>.

Подобный подход к управлению клиентским портфелем позволяет в текущий момент снизить

**Рис. 4.** Модель жизненного цикла при ипотечном кредите



*Примечание:* изменение условий ипотечного кредита — сокращение или увеличение срока кредита, льготный период без платежей на 0,5 года, переоформление кредита на одного из супругов вместо двух и т.д.

<sup>2</sup> Клиенту предлагается возможность оплачивать кредит через сеть салонов МТС, но за каждый платеж взимают комиссию 1%, или воспользоваться банкоматами других банков, взимающих комиссию 0,5%. Удобно, но за это надо платить. — *Здесь и далее прим. авт.*

<sup>3</sup> Речь о моментах в жизни, когда человеку может потребоваться помощь банка, например, клиент выплатил автокредит за три года вместо пяти и задумался о смене автомобиля, в этот момент банк может предложить ему скидку в автосалонах партнеров в размере 5% и автокредит с льготной ставкой и/или зачет старого автомобиля при оплате нового по особым условиям.



доходность ради будущей прибыли, в том числе по причине более высокой стоимости привлечения клиента по сравнению со стоимостью удержания.

Клиентский и финансовый подход — две стороны одной медали. Клиентский подход в части управления сложнее, т.к. требует более сложных моделей и не дает быстрый эффект, который можно ощутить или хотя бы подсчитать в текущем году. В современном мире высокой конкуренции

и насыщения рынка банковскими услугами неизбежно произойдет снижение банковской маржи и все большее внимание будет уделяться сравнению стоимости привлечения и удержания клиента.

При таком развитии событий клиентский подход планомерно будет применен всеми лидерами рынка розничных банковских услуг и через некоторое время станет единственно возможным способом ведения эффективного розничного бизнеса.