

01 Октября 2007 г.

Deutsche Bank



## ТКС Банк

# Российский Capital One?

### ТКС Банк

ТКС Банк – монолайнер-банк, специализирующийся исключительно на выпуске и обслуживании кредитных карт. Банк был создан известным российским предпринимателем Олегом Тиньковым. Недавно миноритарный пакет акций банка был куплен Goldman Sachs. Во главе банка стоит профессиональная команда менеджеров, ранее работавших в таких компаниях, как Visa, Инвестсбербанк и McKinsey, а также специалисты по прямой почтовой рекламе из Reader's Digest. Бизнес-модель банка разрабатывалась с участием Boston Consulting Group.

### ТКС Банк – первый монолайнер-банк в России, выпускающий кредитные карты

ТКС Банк стал первым в России банком, работающим исключительно в качестве эмитента кредитных карт. Коммерческая деятельность началась в мае 2007 г. В ближайшие три года банк намерен значительно увеличить клиентскую базу и кредитный портфель, а к середине 2010 г. – стать одним из лидеров российского рынка по объему кредитования и числу выпущенных кредитных карт.

### Goldman Sachs покупает миноритарный пакет акций ТКС Банка

В сентябре 2007 г. инвестиционный банк Goldman Sachs договорился о приобретении миноритарного пакета акций ТКС Банка. Данная сделка должна способствовать увеличению капитала и, как следствие, повышению кредитного качества ТКС Банка.

### "Виртуальный" эмитент кредитных карт

ТКС Банк делает особый упор на предоставлении своим клиентам удаленных услуг высокого качества. ТКС Банк – виртуальный банк (не путать с интернет-банком), который стал первым в России привлекать клиентов в основном посредством рассылки рекламных предложений по почте. В своей работе ТКС Банк использует современные системы управления продажами (CRM) и управления рисками. Руководство банка состоит из профессионалов банковской отрасли. В сочетании с узкой специализацией на сегменте кредитных карт это обеспечивает банку конкурентные преимущества.

### Благоприятная макроэкономическая конъюнктура

Стремительный рост российской экономики должен способствовать сохранению высоких темпов расширения розничного кредитования, наблюдавшихся в течение последних нескольких лет. Одним из наиболее динамично развивающихся направлений розничного кредитования является сегмент кредитных карт. На сегодняшний день число выпущенных пластиковых карт в пересчете на душу населения достигло 0.63, но реальный уровень проникновения, определяемый как число активированных карт на душу населения, составляет лишь 0.05. Это отражает огромный потенциал дальнейшего роста.

### Высокий риск / высокая доходность?

ТКС Банк – новый бизнес, созданный с нуля. В связи с этим его деятельность сопряжена со значительными операционными рисками, а также рисками, вытекающими из стратегии банка, ориентирующейся на внешнее финансирование. В качестве положительных моментов следует отметить профессиональное руководство, стремящееся к достижению поставленных целей, наличие среди акционеров авторитетного финансового инвестора в лице Goldman Sachs, а также хорошие перспективы рынка кредитных карт в условиях общего экономического роста. Мы считаем, что негативное влияние на деятельность банка могут оказывать следующие факторы:

- 1) проблемы с привлечением клиентов в случае более низкого, чем ожидается, интереса к предлагаемым услугам;
- 2) негативная реакция потенциальных клиентов на предлагаемые услуги, поскольку эффективность коммуникационного канала пока не подтверждена;
- 3) высокая стоимость заимствований в связи с нынешними потрясениями на мировых кредитных рынках и отсутствием кредитных историй российских клиентов;
- 4) высокие кредитные риски, связанные с возможным низким качеством баз данных, используемых для прямых почтовых рекламных рассылок.

На наш взгляд, оценить кредитное качество заемщиков ТКС Банка невозможно, поскольку бизнес-модель компании пока не проверена временем.

# Основные параметры выпуска

Эмитент	ТКС Банк (ЗАО)
Поручитель	ООО «ТКС-Инвест»
Объем выпуска по номиналу	1 500 000 000 (Один миллиард пятьсот миллионов) рублей
Форма и вид облигаций	Облигации процентные неконвертируемые документарные на предъявителя с обязательным централизованным хранением, с обеспечением
Срок обращения	1 095 дней
Купонный период	182 день для 1-5 купонного периода 185 дней для 6-го купонного периода
Оферта	1 год
Цена размещения	100% от номинала
Способ размещения	Открытая подписка
Депозитарий	Некоммерческое партнерство «Национальный депозитарный центр»
Торговая площадка	ЗАО «Фондовая биржа ММВБ»
Вторичное обращение	ЗАО «Фондовая биржа ММВБ», внебиржевой рынок

## ИНФОРМАЦИЯ О БОСНОВНЫХ УЧАСТНИКАХ РАЗМЕЩЕНИЯ

### Эмитент

«Тинькофф Кредитные Системы» Банк (Закрытое акционерное общество)  
ТКС Банк (ЗАО)

Место нахождения эмитента:

Российская Федерация, 123060, 1-й Волоколамский пр-д , д. 10, стр. 1

Тел/факс: (495) 648-10-00

ИНН: 7710140679

Страница в сети Интернет: [www.tcsbank.ru](http://www.tcsbank.ru)

### ***Организаторы***

---

**«Дойче Банк» общество с ограниченной ответственностью**

ООО «Дойче Банк»

Место нахождения :

Российская Федерация, 115035, Москва ул. Садовническая, 82, стр.2

Почтовый адрес: 115035, Москва ул. Садовническая, 82, стр.2

Тел.: +7(495) 797-50-00

Факс: +7(495) 797-50-00

ИНН: 7702216772

Страница в сети Интернет: [www.db.com](http://www.db.com)

**КИТ-Финанс Инвестиционный Банк (Открытое акционерное общество)**

КИТ-Финанс Инвестиционный Банк (ОАО)

Место нахождения:

Российская Федерация, 191011, Санкт-Петербург, Невский проспект д. 38/4 лит.А

Почтовый адрес: Российская Федерация, 191011, Санкт-Петербург, Невский проспект д. 38/4 лит.А

Тел.: +7 (812) 326 13 05

Факс: +7 (812) 332 23 23

ИНН 7831000637

Страница в сети Интернет: [www.kf.ru](http://www.kf.ru)

***Уполномоченный депозитарий, Платежный агент*****Некоммерческое партнерство «Национальный Депозитарный Центр»**

Сокращенное фирменное наименование: НП «НДЦ»

Место нахождения: Российская Федерация, 125009, г. Москва, Средний Кисловский переулок, д.1/13, стр.4

Тел.: (495) 956-27-89

Факс: (495) 956-27-90

ИНН: 7706131216

Лицензия на осуществление депозитарной деятельности: 177-03431-000100 от 04.12.2000 года без ограничения срока действия;

Электронная почта: [info@ndc.ru](mailto:info@ndc.ru)

Страница в сети Интернет: [www.ndc.ru](http://www.ndc.ru)

***Организатор торговли и клиринговый центр*****Закрытое акционерное общество «Фондовая биржа «Московская межбанковская валютная биржа»**

Сокращенное фирменное наименование: ЗАО «ФБ «ММВБ»

Место нахождения: Российская Федерация, 125009 г. Москва, Большой Кисловский переулок, д. 13. стр. 1

Тел. (495) 234-48-11

Факс (495) 705-96-22

ИНН: 7703507076

Лицензия фондовой биржи: 077-07985-000001 от 15.09.2004 года выдана ФСФР России

### Цели эмиссии:

Данный выпуск является дебютным для ТКС на публичном рынке заемного капитала.

Достигнув договоренности с Goldman Sachs по инвестированию в акционерный капитал компании, основные усилия по привлечению дополнительного фондирования ТКС будет осуществлять на российском долговом рынке. Построение инфраструктуры банка и стартовое фондирование портфеля кредитных карт осуществлялось за счет средств акционера.

Средства, полученные от эмиссии будут направлены для дальнейшего увеличения портфеля.

# Инвестиционное заключение

## Прогноз

ТКС Банк является первым в России монолайнером-банком, специализирующимся на одном виде услуг – выпуске и обслуживании кредитных карт. Банк представляет собой своего рода "виртуальный" бизнес (но не интернет-бизнес): клиентам предлагается набор услуг посредством таких коммуникационных каналов, как телефон, интернет и рассылка по почте. В основе бизнес-модели ТКС Банка лежит почтовая рассылка предложений о предоставлении услуг – метод, который пока не был опробован в российском банковском секторе. При этом ТКС Банк ставит перед собой очень смелые задачи.

## Низкий уровень проникновения услуг

По нашим оценкам, рынок кредитных карт (наряду с рынком ипотечного кредитования) обладает наибольшим потенциалом роста в ближайшие годы. В настоящее время в банковском секторе происходит качественный сдвиг – переход от экспресс-кредитования в местах продажи к кредитованию с помощью кредитных карт.

По состоянию на конец 2006 г. в России было выпущено примерно 20-22 млн кредитных карт, из которых активировано было только 7-8 млн. Таким образом, на душу населения приходится в среднем лишь 0.05 карты, что отражает большой потенциал дальнейшего роста.

По данным Банка России, на сегодняшний день в России выпущено около 80 млн платежных карт. Большинство из них (более 50 млн) активированы и используются как зарплатные карты. Более 90% всех транзакций с использованием банковских карт представляют операции с наличными деньгами с использованием банкоматов (одна-две транзакции в месяц на карту). Однако многие держатели карт владеют ими уже на протяжении нескольких лет и начинают все активнее использовать и другие возможности своих дебетовых карт, а также проявлять интерес к кредитным картам. Как показывают результаты опросов потребителей, постепенно держатели карт все больше интересуются такими вопросами, как возобновляемые кредиты, льготный период кредитования (grace period), размер минимальных платежей по кредитам, кредитная история и т.п.

До недавних пор российские банки в основном работали по германской модели кредитования, предполагающей предоставление овердрафта по дебетовым (зарплатным) картам. В условиях продолжающегося формирования рынка ей на смену приходит новая модель, предполагающая выпуск новой кредитной карты. Это открывает новые возможности, поскольку заемщик может обратиться за кредитной картой в другой банк, а не в тот, который выпустил первую карту (чаще всего – зарплатную).

## Профессиональное руководство и Goldman Sachs среди акционеров

ТКС Банк с самого начала пытался привлечь лучших профессионалов. В руководство банка входят бывшие топ-менеджеры российского отделения платежной системы Visa,

бывшие консультанты компании McKinsey, а также бывшие сотрудники Инвестсбербанка, ушедшие в 2006 г. после приобретения последнего венгерской OTP Group. Усилиями этой команды Инвестсбербанк стал одним из безусловных лидеров российского рынка кредитных карт.

Еще одним важным событием стало решение Goldman Sachs приобрести пакет акций ТКС Банка. Мы считаем, что присутствие в числе акционеров столь авторитетного инвестиционного банка должно способствовать повышению кредитного качества ТКС Банка.

## Риски

На наш взгляд, ТКС Банк сталкивается с указанными ниже рисками:

- 1) из-за недоверия клиентов к модели "виртуального" банка спрос на предлагаемые услуги может оказаться невысоким
- 2) высокие расходы на финансирование и зависимость от заемного капитала
- 3) текущие потрясения на мировых кредитных рынках и проблемы с ликвидностью могут помешать привлечению заемных средств для выполнения планов банка по формированию кредитного портфеля
- 4) низкое качество активов, поскольку банк планирует обслуживать население с относительно низкими доходами.

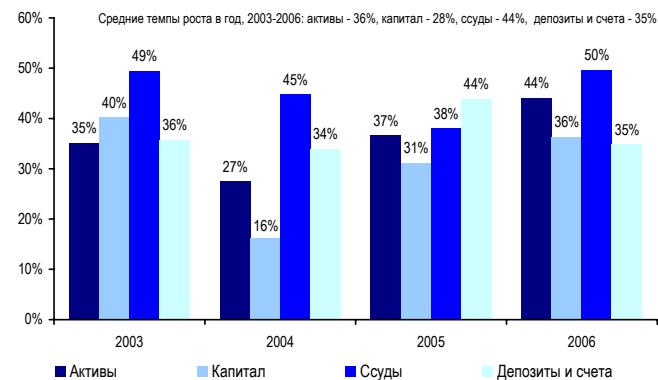
# РЫНОК РОЗНИЧНЫХ БАНКОВСКИХ УСЛУГ

**Темпы роста российского банковского сектора значительно выше темпов роста экономики в целом**

## Обзор

Темпы роста российского банковского сектора по-прежнему значительно выше темпов роста российской экономики в целом. В 2006 г. объем кредитов и депозитов в банковской системе вырос на 37-46%, а небольшое замедление роста было отмечено лишь в области кредитования. В условиях благоприятной экономической ситуации доходы населения и прибыли компаний стремительно растут, что в сочетании с ростом потребления и инвестиций лежит в основе стремительного развития банковского сектора. Необходимо отметить и относительно низкий уровень задолженности как юридических, так и физических лиц. Реформа банковского сектора, призванная расширить спектр финансовых услуг и повысить их качество, а также снизить риски для всех заинтересованных сторон, хоть медленно, но все-таки продвигается, что также способствует развитию отрасли.

### Динамика основных показателей банковского сектора, 2003-2006 гг.\*

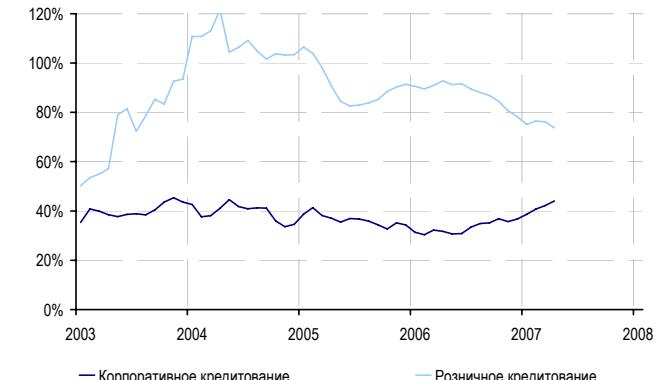


Источник: ЦБР  
\* в nominalном рублевом выражении

**Высокие темпы роста в сегменте розничного кредитования объясняются эффектом низкой базы и низким проникновением соответствующих услуг**

**В основе дальнейшего роста будет лежать развитие ипотеки, кредитных карт и корпоративного кредитования**

### Темпы роста кредитования юридических и физических лиц в годовом выражении, 2003-2007 гг.\*



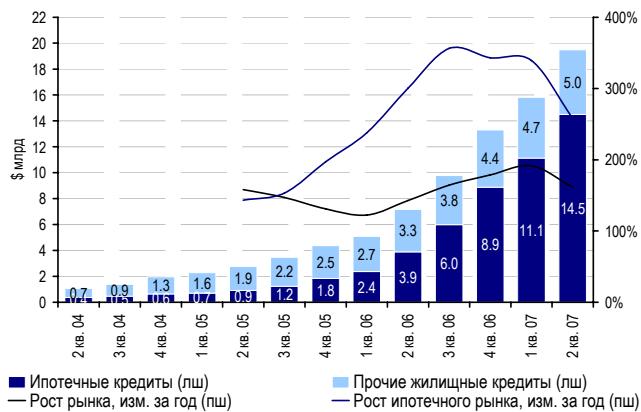
Источник: ЦБР

Особо следует отметить сохранение высоких темпов роста в сегменте розничного кредитования, что объясняется эффектом низкой базы и слабым развитием соответствующего рынка банковских услуг по сравнению с российским банковским сектором в целом. Обращает на себя внимание и стремительный рост корпоративных и розничных депозитов, что, на наш взгляд, отражает рост доходов и повышение доверия к финансовым институтам, а также стремительное увеличение денежного предложения в экономике.

## Рынок кредитных карт

На наш взгляд, в российском банковском секторе самые высокие темпы роста будут по-прежнему наблюдаться в сегменте розничного кредитования, который развит слабее всего. Мы полагаем, что стремительное расширение данного сегмента может быть обеспечено за счет таких направлений, как ипотека, кредитные карты и корпоративное кредитование, поскольку все указанные подсегменты по-прежнему находятся на начальном этапе развития.

## Увеличение ипотечных и жилищных кредитов, II кв. 2004 – II кв. 2007 г.



Источник: ЦБР

## Число выпущенных банковских карт и увеличение объемов транзакций с их использованием



Источник: ЦБР

Отметим значительное ускорение роста в подсегментах ипотечного кредитования и кредитных карт. Темпы роста жилищного кредитования уже достигли 180% в годовом выражении, а за последние 12 месяцев объем ипотечных кредитов, которые приходят на смену всем прочим видам жилищных ссуд, увеличился почти в четыре раза. Объем операций с использованием пластиковых карт ежегодно растет на 50%. Правда, 94% таких транзакций по-прежнему представляет снятие наличных денег. Российскими банками выпущено 92.1 млн пластиковых карт, большинство из которых – дебетовые. Кредитных карт выпущено всего 20-22 млн, из которых активировано лишь 7-8 млн.

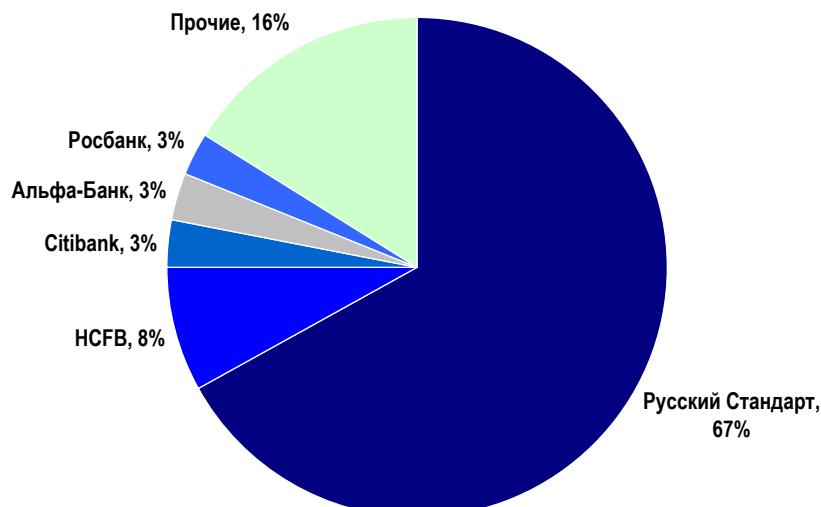
### Значительный потенциал роста

Несмотря на значительное увеличение числа выпущенных пластиковых карт, в России на душу населения приходится меньше одной банковской карты (0.63 против двух-трех карт в Западной Европе, а в США этот показатель еще выше). При этом кредитные карты составляют лишь небольшую долю пластиковых карт, что указывает на значительный потенциал роста данного направления.

### Основные игроки: насколько недосягаем "Русский Стандарт"?

Кредитные карты предлагают многие банки, но большая часть рынка контролируется некоторыми игроками.

### Структура российского рынка кредитных карт, 2006 г



*Источник: HCFBk*

Безусловным лидером остается "Русский Стандарт", на долю которого, по оценкам, приходится более 60% выданных кредитных карт.

В общем объеме выдаваемых в настоящее время кредитов львиную долю занимают кредиты населению. При этом самые высокие темпы роста демонстрируют такие сегменты, как кредитные карты и ипотека. В целом значительная часть кредитов по-прежнему выдается там, где на них имеется повышенный спрос, т.е. в точках продаж (экспресс-кредитование). Однако по мере роста информированности населения о таком продукте, как кредитные карты, число эмитированных кредитных карт будет расти. Ускорению этого процесса должны способствовать ведущие игроки рынка экспресс-кредитования, которые все активнее предлагаю своим клиентам оформить кредитную карту.

Идея выпуска кредитных карт для клиентов, ранее оформивших экспресс-кредит, была впервые реализована французской компанией Cetelem. В России эту модель первым начал внедрять "Русский Стандарт", а затем и другие банки, в частности ХКФ-Банк. Пока именно за счет таких клиентов в основном и растет российский рынок кредитных карт. Впрочем, мы полагаем, что со временем на смену данной модели придут прямые и перекрестные продажи кредитных карт потребителям, поскольку сегмент экспресс-кредитования растет не так быстро, как рынок в целом.

На этом фоне растет и потребительский спрос на кредитные карты. По мере распространения данного продукта потребители станут лучше планировать свои расходы и заимствования, в то время как сейчас зачастую для осуществления покупок привлекаются экспресс-кредиты.

# ТКС Банк

## История

Старт проекту был дан 21 ноября 2005 г., когда предприниматель Олег Тиньков решил создать монолайнер-банк, занимающийся исключительно выпуском и обслуживанием кредитных карт. Летом 2006 г. была приобретена небольшая московская кредитная организация Химмашбанк, затем переименованная в ЗАО "Тинькофф Кредитные Системы" Банк (ЗАО "ТКС Банк"). В сентябре 2006 г. работающая над реализацией проекта команда была расширена, начался процесс отбора и внедрения ИТ-систем. Бизнес-модель, предварительный бизнес-план, корпоративная и организационно-правовая структуры банка разрабатывались внешними консультантами. В апреле 2007 г. банк осуществил 7 тыс. пробных почтовых рассылок и выпустил ограниченное число кредитных карт. В нормальном коммерческом режиме банк работает с мая 2007 г.

## Описание продукта

ТКС Банк предлагает один продукт: карту Тинькофф Платинум с возобновляемым кредитованием. Со временем продукт должен развиваться: держателю карты планируется дополнительно предоставить такие возможности, как страховка, возврат части израсходованных средств (cashback) и участие в накопительных дисконтных программах. На определенном этапе могут появиться и новые продукты. Однако в обозримом будущем ставка делается на карту Тинькофф Платинум, которая на первом этапе станет основой развития бизнеса. Таким образом, людские ресурсы ТКС Банка не будут отвлекаться на разработку и обкатку новых продуктов, а все усилия будут сосредоточены на продвижении карт и стимулировании их использования клиентами.

Выбор платформы Платинум, которую ТКС Банк позаимствовал у таких западных банков, как Providian и Capital One, обусловлен стремлением внедрить продукт, позиционирующийся в категории премиум, но по сути являющийся массовым и доступным, т.е. рассчитанным на заемщиков со средним и высоким риском неплатежей. Высокий уровень обслуживания и "модный" имидж карты Тинькофф Платинум, создаваемый ТКС Банком, должен привлечь и более платежеспособных клиентов.

Для обкатки технологии прямого маркетинга, используемой ТКС Банком, и обеспечения оптимальной стоимости для клиента специалистами по продукту и анализу данных были опробованы разные варианты Тинькофф Платинум. В частности, работа велась по таким направлениям, как создание бренда, стоимость обслуживания карты, упаковка, текст обращения к потенциальному клиенту, спецпредложение и т.д. В рамках такого подхода сравнивалось отношение клиентов к кредитным картам Classic/Gold и Platinum.

Именно такой подход был заложен в основу концепции ТКС Банка, который по-прежнему планирует развивать свой бизнес на основе обработки данных об отношении потребителей к тем или иным новшествам и идеям. Банк пользуется услугами опытных специалистов и планирует провести 100-200 исследований такого рода в этом году.

В будущем ТКС Банк намерен развивать партнерские отношения с другими компаниями, что предполагает расширение продуктовой линейки. В результате наряду с Тинькофф Платинум могут появиться кобрэндинговые карты или карты с указанием только названия или логотипом партнера.

### Целевой сегмент

Своим целевым клиентом ТКС считает образованного и активного горожанина 25-40 лет, проявляющего интерес к новым тенденциям. Потенциальных клиентов ТКС Банка можно отнести к средней категории надежности. Этот сегмент растет на фоне повышения доходов населения. Правда, в регионах часть клиентов будут представлять верхнюю часть менее надежных заемщиков. Среднемесячный доход клиента – \$500-\$1,500. На начальном этапе основное внимание ТКС Банка будет уделяться работе в регионах.

Такой целевой сегмент был выбран с учетом роста доходов и покупательской способности этой части населения, которая все спокойнее относится к привлечению кредитов. В ТКС Банке уверены, что смогут предложить потенциальным клиентам привлекательный продукт. Опираясь на опыт Capital One, ТКС Банк будет привлекать клиентов с более низкими доходами из числа надежных заемщиков, а также клиентов из групп со средними и повышенными рисками. Такая структура бизнеса должна способствовать общему повышению качества кредитного портфеля, тогда как основную прибыль должны обеспечивать заемщики средней и низкой надежности.

### Ставки и поведение клиентов

ТКС Банк разработал базовый тарифный план, в основе которого лежат следующие соображения:

- **Универсальный подход.** Он обладает двумя преимуществами. Во-первых, из-за отсутствия данных по поведению клиентов, привлеченных посредством прямого маркетинга, разработка линейки тарифов невозможна. Во-вторых, наличие одного тарифного плана позволяет запустить продукт в максимально сжатые сроки.
- **Будущая линейка тарифных планов.** По итогам исследований ТКС Банк намерен разработать несколько тарифных планов, нацеленных на различные сегменты/категории клиентов. В настоящее время в рамках прямого маркетинга банк предлагает несколько пилотных тарифных планов, которые позволят усовершенствовать бизнес-процессы и технологии, а также создать аналитический задел.
- **Льготный период.** В целях скорейшего расширения клиентской базы ТКС Банк предлагает своим клиентам льготный период погашения кредитов и низкие процентные ставки (12.9%) на все совершаемые покупки. Однако базовые ставки будут примерно соответствовать уровню ставок в других банках, занимающихся розничным кредитованием (около 36% годовых при оплате покупок и снятии наличных).
- **Платежная дисциплина.** Для повышения платежной дисциплины в случае просрочки платежей процентная ставка будет увеличиваться до 54% годовых; помимо этого предполагается взыскание ощутимых штрафов.
- **Добровольное страхование.** В качестве одного из способов повышения рентабельности ТКС Банк использует добровольное страхование.
- **Прозрачность.** ТКС Банк предоставляет потенциальным клиентам полную информацию о своих тарифах до активации кредитной карты. Банк не планирует использовать какие-либо скрытые платежи и комиссии, ставшие в последнее время причиной недовольства клиентов.
- **Погашение кредитов.** ТКС Банк не располагает ни собственными отделениями, ни сетью банкоматов. В связи с этим одним из ключевых аспектов повышения привлекательности банка для клиентов является создание удобной системы погашения кредитов (см. ниже). Решить эту задачу банк намерен путем заключения

договоров с широким кругом провайдеров платежных услуг по всей России. Предполагается, что для клиентов ТКС Банка их услуги будут бесплатными.

По планам ТКС Банка, держатели кредитных карт смогут пополнять свои счета несколькими способами.

- **Почтовые переводы.** Почта России располагает обширнейшей сетью, состоящей из 42 тыс. отделений, расположенных на всей территории России. Клиенты ТКС Банка уже сейчас могут вносить средства на свои счета в любом почтовом отделении.
- **Банки.** Клиенты ТКС Банка могут переводить средства со своих счетов в других банках либо традиционным денежным переводом, либо оформив поручение о регулярном переводе средств. ТКС Банк также работает с банками, создающими сети банкоматов с функцией приема наличных.
- **Сети терминалов по приему наличных платежей.** Основную часть платежей, осуществляемых с помощью терминалов самообслуживания, составляет оплата услуг сотовых операторов (на их долю приходится около 80% всех операций). Однако все больше людей находят использование терминалов удобным способом погашения кредитов.
- **Денежные переводы.** Изначально денежные переводы использовались для перевода денег между людьми. Однако сейчас все больше компаний, предлагающих данный вид услуг, предоставляют и возможность погашения кредитов. Существует два вида подобных систем: перевод средств через офис (отделение банка) или через интернет.
- **Собственный колл-центр.** Клиенты ТКС Банка смогут переводить средства с дебетовой на кредитную карту с помощью колл-центра.

## Привлечение клиентов: прямая почтовая рассылка

Бизнес-модель ТКС Банка предполагает быстрое наращивание клиентской базы при низких расходах. По этой причине в качестве основного способа привлечения клиентов была выбрана прямая почтовая рассылка. Правда, ТКС Банку придется быть первопроходцем. Например, "Русский Стандарт" и ХКФ-Банк отправляют кредитные карты по почте лишь существующим клиентам с хорошей кредитной историей.

По оценкам руководства ТКС Банка, использование прямой почтовой рассылки должно вывести банк на безубыточный уровень в самые кратчайшие сроки. Если на предложение откликнутся 3.5% получателей прямой рассылки, на уровень безубыточности, по оценкам банка, можно будет выйти уже в IV кв. 2007 – I кв. 2008 г. По мнению руководства, уложиться в эти сроки можно будет благодаря следующим факторам:

- обеспечение максимально возможных темпов увеличения откликов на рассылаемое предложение
- привлечение большого количества клиентов с оптимальным уровнем риска
- поддержание низких расходов на привлечение клиентов
- повышение частоты активации и использования кредитных карт

Одной из приоритетных задач для ТКС Банка является получение доступа к базам данных, содержащим информацию о потенциальных клиентах, поскольку пока конкуренция невелика, а цена приобретения таких данных доступна. В целях получения доступа к подобной информации банк намерен сотрудничать с такими партнерами, как:

- компании, торгующие по каталогам и продающие подписные издания, а также агентства, предоставляющие услуги прямой рассылки
- предприятия ЖКХ
- компании розничной торговли, страховые компании, тур-операторы и т.д.
- работодатели.

Как правило, владелец базы данных предоставляет содержащуюся в ней информацию за определенную плату.

Руководство ТКС Банка рассматривает возможность использования неперсонифицированной массовой рассылки на домашние адреса.

В дальнейшем банк планирует диверсифицировать способы привлечения клиентов, что должно сбалансировать риски кредитования и ослабить зависимость от использования одного метода (почтовой рассылки). Наряду с использованием новых методов банк планирует работать над повышением эффективности почтовой рассылки. Возможные новые способы привлечения клиентов включают:

- Прямые продажи (например в ресторанах)
- Использование распространителей (обход квартир потенциальных клиентов в тестовом режиме)
- Использование возможностей SMS и интернета; скорее всего, сначала в тестовом режиме будет опробовано использование SMS (заявки уже принимаются на интернет-сайте банка)
- Сотрудничество с другими компаниями (включая ко-брэндинг и совместное продвижение продуктов).

До конца текущего года ТКС Банк планирует запустить два пилотных проекта, предполагающих сотрудничество с компанией-партнером (один из этих проектов уже практически готов к запуску).

### **Базы данных**

ТКС Банк занимается поиском потенциальных партнеров, которые могут продать или предоставить за плату данные о потенциальных клиентах (как правило, это компании, занимающиеся прямой рассылкой рекламы или торгующие по каталогам). Кроме того, банк заинтересован в привлечении партнеров для реализации совместных программ с добавленной стоимостью (ко-брэндинг, помещение логотипа/имени партнера на своих картах или предложение совместных продуктов). При покупке или получении на правах аренды списков потенциальных клиентов ТКС Банк сначала приобретает небольшую выборку в целях проверки качества, а затем принимает окончательное решение.

### **Персонифицированная почтовая рассылка**

Банк планирует приобрести компании, занимающиеся прямой рассылкой рекламы. Как правило, рекламная кампания с использованием прямой почтовой рассылки включает несколько составляющих:

- Формирование списка адресатов
- Предложение продукта. Выбор конкретных параметров (тип и цвет карты, тарифный план и т.д.) в зависимости от потенциальных клиентов
- Процедура сбора заявок

## Как это работает

### Почтовая рассылка

Первым шагом является рассылка потенциальным клиентам предложения об оформлении кредитной карты с прилагающейся к нему анкетой-заявлением. Получатель заполняет заявление и отправляет его по электронной почте в банк вместе с копией паспорта и другими данными, после чего начинается процесс рассмотрения заявки.

### Изготовление карты и отправка клиенту

В случае отклонения заявки, ее отправитель получает соответствующее уведомление. В случае положительного решения выпускается карта, которая отправляется по почте привлеченной для этого компанией. Изначально планировалось отправлять PIN-код по почте отдельно от карты, но сейчас ТКС Банк планирует использовать систему генерации и получения PIN-кода через интернет. После того как карта была отправлена клиенту, банк посыпает ему SMS-уведомление.

### Активация карты

После получения карты клиент активирует ее через колл-центр банка. Для идентификации клиента ему (ей) задается несколько вопросов; такая система проверки призвана повысить безопасность активации карты. Все разговоры клиентов с работниками колл-центра записываются.

### Рекламная поддержка

В целях повышения частоты активации и использования кредитных карт ТКС Банк планирует использовать телемаркетинг и прямую почтовую рассылку.

### Клиентские услуги

Менеджмент рассматривает клиентские услуги в качестве ключевого конкурентного преимущества, которое позволит банку минимизировать отток клиентов и максимизировать чистую приведенную стоимость денежных потоков, которые будут обеспечиваться каждым клиентом. В связи с этим ТКС Банк разработал перечень принципов, на которых строится его политика клиентского обслуживания:

- использование нескольких коммуникационных каналов в целях доведения информации для клиентов
- информирование клиентов при помощи SMS о важных событиях, таких как появление выписки за месяц
- предоставление выписок своевременно и в полном объеме
- круглосуточно работающий колл-центр с автоматической системой ответов
- интернет-банкинг (планируется запустить в конце осени 2007 г.)
- мониторинг общения с клиентами с целью получения информации и организации обучения персонала колл-центра
- предоставление гарантии качества и поддержание высокого качества услуг
- рассмотрение жалоб клиентов и обратная связь с клиентами. Все проблемы, которые не удается решить сразу, передаются ответственному персоналу для дальнейших действий. Затем ТКС Банк связывается с клиентом, чтобы окончательно решить и закрыть вопрос

- предоставление клиентам таких дополнительных льгот и услуг, как погашение кредита без комиссии (ТКС Банк возьмет на себя расходы, связанные с оплатой услуг систем сбора платежей) и распознавание голоса клиента колл-центром банка.

ТКС Банк старается привлекать персонал, нацеленный на предоставление качественных клиентских услуг, за счет следующих действий:

- найм сотрудников, имеющих опыт работы в компаниях, предоставляющих услуги, таких как сотовые операторы
- обучение персонала с упором на понимание и решение проблем
- объяснение персоналу важности и приоритетности клиентского обслуживания.

## **Планы на ближайшую перспективу**

Согласно бизнес-плану ТКС Банка, к концу 2007 г. объем кредитного портфеля должен достичь 2.6 млрд руб., а к концу 2008 г. – вырасти до 14 млрд руб. (т.е. увеличиться в пять раз относительно низкой базы).

Это позволит банку к концу 2007 г. увеличить объем активов до 4.2 млрд руб., а к концу 2008 г. – до 17.7 млрд руб. (т.е. в 4.2 раза).

В целях финансирования столь стремительного роста ТКС Банк планирует использовать все виды финансирования, доступные на рынках капитала (секьюризация кредитного портфеля, кредитование под обеспечение, краткосрочные и среднесрочные кредиты). Однако в свете текущих потрясений на мировых рынках капитала мы полагаем, что стоимость финансирования будет очень высокой, поскольку бизнес банка сопряжен с высокими рисками, а спрос на подобные инструменты может оказаться низким.

По оценке менеджмента ТКС Банка, доля просроченных кредитов должна составить около 12% (выпуск кредитных карт сам по себе сопряжен с очень высокими рисками, поскольку является кредитованием без гарантий).

## **Управление кредитными рисками**

Целью управления кредитными рисками является максимизация чистой приведенной стоимости по следующим направлениям:

- 1) программы привлечения клиентов
- 2) существующий кредитный портфель.

Таким образом, все программы по сокращению кредитных рисков должны учитывать влияние объемов продаж на выручку.

Управление кредитными рисками можно разделить на четыре направления.

### **Новые клиенты**

Постоянный контроль (снижение) убытков от новых клиентов. Главные задачи ТКС Банка при принятии решения о выпуске кредитной карты заключаются в следующем:

- выявить и отсеять как можно больше потенциальных неплательщиков (или мошенников), но при этом привлечь добросовестных клиентов;
- правильно определить кредитный лимит для добросовестных клиентов.

## Существующий кредитный портфель

ТКС Банк стремится контролировать (снижать) потери по уже выданным кредитам с использованием следующих механизмов:

- политика сбора платежей (в зависимости от сроков просрочки), цель – максимизация денежного потока и минимизация оттока клиентов
- политика мягкого урегулирования при небольшом сроке неплатежа по кредитам
- политика в области кредитного лимита – доступный лимит увеличивается для клиентов с хорошей кредитной историей.

На стадии привлечения новых клиентов очень важно уделять внимание сокращению потерь. Риски невозврата кредита (за исключением случаев мошенничества) на этом этапе не столь актуальны в силу следующих факторов:

- они легко снижаются за счет соответствующих операционных процедур (своевременное уведомление, рассылка выписок по счету, напоминания и т.д.) и статистических методов (скоринг-системы)
- риски пропорционально распределены среди всех клиентов, т.е. ни одна из групп клиентов не станет причиной масштабных убытков
- неплатежи компенсируются высокими процентными ставками
- большинство проблем с неплатежами легко решается на начальной стадии путем мягкого мирного урегулирования (с помощью телефона, почтовой рассылки и т.д.)

## Риски мошенничества

ТКС Банк оценивает риски мошенничества как самые опасные, поскольку мошенничество с кредитами становится в России все более распространенным. Мошенничество может привести к неожиданным и катастрофичным потерям. В данной связи банк внедряет процедуры выявления мошенничества на самых ранних стадиях. ТКС Банк проводит специальные проверки, чтобы не допустить выдачу кредитных карт мошенникам.

- Приглашения: клиенты не могут посетить ТКС Банк или подать заявление на выпуск кредитной карты, не получив соответствующего предложения от банка.
- Проверки в кредитном бюро (уже сейчас имеется информация в 30% случаев).
- Проверка информации, содержащейся в поданном заявлении, по телефону: звонки на домашний, мобильный и рабочий телефоны наиболее подозрительных заявителей.
- Использование статистических методов контроля (таких как скоринг-система) с целью выявления мошеннических заявлений.
- Предоставление низких кредитных лимитов на начальном этапе, которые повышаются по мере успешного возврата кредитов.

В целях минимизации рисков, связанных с активацией мошенниками кредитных карт, выпущенных для добросовестных клиентов, ТКС Банк использует двухуровневую систему защиты:

- Сложный и защищенный механизм активации кредитных карт.
- Система уведомления, которая информирует клиентов, когда их карты активируются и используются.

Сочетание этих двух уровней защиты должно позволить выявлять случаи несанкционированного использования кредитных карт на самых ранних стадиях. Самым

действенным способом пресечения мошенничества является создание систем своевременного уведомления и постоянного мониторинга рисков. Использование программного обеспечения SAS позволяет своевременно выявлять и расследовать все подозрительные случаи в целях принятия необходимых мер.

#### **Сбор задолженности по кредитам**

Потери ТКС Банка в годовом выражении (до оплаты просроченной задолженности) оцениваются приблизительно в 12%. Банк внедрил следующую систему сбора просроченных платежей:

- Просроченный платеж по кредиту до 30 дней: массовое уведомление, массовая почтовая рассылка, обзвон заемщиков (сотрудниками колл-центра и/или автоматический обзвон).
- Просроченный платеж по кредиту от 30 до 90 дней: индивидуальная отдаленная работа с заемщиками. За каждой группой неплательщиков закрепляется специальный сотрудник, который регулярно связывается с ними по поводу оплаты задолженности. В случае необходимости долг может быть реструктурирован.
- Просроченный платеж по кредиту более 90 дней: личное посещение клиента (личный контакт) и судебное преследование с использованием специальных агентств, занимающихся сбором долгов (аутсорсинг).

