

ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА. БАНКИ

БАНКИ МИРА В ПОИСКАХ НОВОЙ БИЗНЕС-МОДЕЛИ / 3
СЦЕНАРИИ ИЗМЕНЕНИЯ БИЗНЕСА: ТОЧКА ЗРЕНИЯ «ACCENTURE» / 5
РОССИЙСКИЙ РЫНОК РЕАГИРУЕТ НА ВЫЗОВЫ ВРЕМЕНИ / 6
БАНКИ БУДУЩЕГО: ПРИМЕРЫ ИЗ ПРАКТИКИ / 12
ОЛЕГ ТИՆЬКОВ НЕ ВЕРИТ В ОКУПАЕМОСТЬ ОТДЕЛЕНИЙ / 14



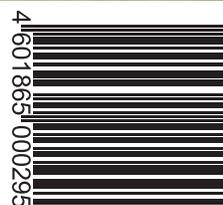
Четверг, 18 апреля 2013
Тематическое приложение
к газете «Коммерсантъ» №16

Коммерсантъ

BUSINESS GUIDE

accenture
High performance. Delivered.

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР
ВЫПУСКА



РЕКЛАМА

Меньше догадок. Больше знаний.
Аналитика в действии.

High performance. Delivered.

Знание – ключ к успеху. Но одно только знание без понимания смысла происходящего не дает большого преимущества. Мы помогаем нашим клиентам использовать аналитику для получения результатов: данные превращаются в понимание смысла, понимание – в действия, а действия – в ощутимые результаты. Именно это мы называем эффективностью в действии или high performance, delivered.

бизнес-консалтинг | информационные технологии | аутсорсинг


accenture



КОНСТАНТИН ФРУМКИН,
РЕДАКТОР BUSINESS GUIDE
«ТРАНСФОРМАЦИЯ БИЗНЕСА. БАНКИ»

МЫ ИХ НЕ УЗНАЕМ

Нет смысла напоминать банальность, что мы живем в быстро меняющемся мире, но для финансового сектора в посткризисный период эта мысль стала особенно актуальна. Банковский сектор встал перед целым рядом новых вызовов, заставляющих многих экспертов прогнозировать: выживут лишь те, кто сможет поменять бизнес-модель.

Напуганные кризисом регулирующие органы стали резко наращивать строгость своих требований к банкам — в итоге банкиром приходится выживать в куда более узких нормативных рамках. Кризис уменьшил рентабельность и тем самым поставил вопрос о снижении издержек. Увеличение количества небанковских организаций, занимающихся кредитованием и расчетами, заставляет банки задуматься о повышении своей привлекательности. К этому надо добавить общий для всех сфер бизнеса тренд на «кастомизацию» — то есть стремление приспособлять продукт к индивидуальным потребностям клиента. Все это заставляет банки увеличивать свою технологичность, свое присутствие в интернете, свою готовность пользоваться всеми каналами связи с клиентом. Изменяются соотношения между бэк- и фронт-офисом, реструктуризируются филиальные сети. Банки учатся присутствовать в соцсетях, учатся индивидуальному разговору с клиентом, ищут новые каналы рекламы и продаж. Начинается вторая волна внедрения интернет-технологий в банкинг и развития дистанционных сервисов. Из посткризисной рецессии банки выйдут обновленными, более технологичными и эффективными. В конечном итоге, всякий кризис на пользу.

Тематическое приложение к газете «Коммерсантъ» (Business Guide «Трансформация бизнеса. Банки»)

Дмитрий Сергеев — президент ИД «Коммерсантъ»
Павел Филанков — генеральный директор ИД «Коммерсантъ»
Азер Мурсалиев — шеф-редактор ИД «Коммерсантъ»
Михаил Михайлин — редакционный директор ИД «Коммерсантъ»
Анатолий Гусев — автор дизайн-макета
Павел Кассин — директор фотослужбы
Валерия Любимова — коммерческий директор ИД «Коммерсантъ»
Рекламная служба:
Тел. (499) 943-9108/10/12, (495) 101-2353
Алексей Харнас — руководитель службы «Издательский синдикат»
Константин Фрумкин — выпускающий редактор
Светлана Рагимова — координатор
Наталья Дашковская — редактор
Сергей Цомык — главный художник
Виктор Куликов — фоторедактор
Екатерина Бородулина — корректор
Адрес редакции: 125080, г. Москва, ул. Врубеля, д. 4.
Тел. (499) 943-9724/9774/9198

Учредитель: ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом».
Адрес: 127055, г. Москва, Тихвинский пер., д. 11, стр. 2.
Журнал зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).
Свидетельство о регистрации СМИ — ПИ № ФС77-38790 от 29.01.2010

Типография: «Сканвек Аб».
Адрес: Корьяланкату 27, Коувола, Финляндия
Тираж: 75000. Цена свободная

Рисунок на обложке: Варвара Аляй

ВЕТЕР ПЕРЕМЕН

БАНКОВСКАЯ ИНДУСТРИЯ ИЗМЕНИЛАСЬ НАВСЕГДА. КРИЗИС РЕЗКО УСЛОЖНИЛ УСЛОВИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА, В 2013 ГОДУ ЛЕГЧЕ НЕ БУДЕТ, И ЧТОБЫ УДЕРЖАТЬСЯ НА ПЛАВУ, ПРИДЕТСЯ ОЧЕНЬ МНОГОЕ ТРАНСФОРМИРОВАТЬ. ОБ ЭТОМ ГОВОРЯТ АНАЛИТИКИ, ЭТО ПОНИМАЮТ И ЛИДЕРЫ МИРОВОЙ ОТРАСЛИ. СВЕТЛАНА РАГИМОВА, МАРИЯ ПОПОВА

ВЫСОКОЕ ДАВЛЕНИЕ Сегодняшние банки испытывают давление со всех сторон. Экономическая ситуация остается неопределенной, финансовый рынок — волатильным. Вместе с тем регуляторы ужесточают правила, чтобы избежать повторения кризиса: требования к обеспечению капитала стали строже, как и к контролю над рисками. Политическая обстановка также не добавляет оптимизма. При этом запросы потребителей постоянно растут, их привычки меняются. Все больше людей вовлекается в новую волну развития технологий — осваивают инновационные сервисы и гаджеты. Банкам приходится соответствовать их ожиданиям, постоянно развиваясь, повышая качество обслуживания в надежде сохранить и укрепить лояльность. Ведь за последние годы доверие к финансовым организациям во всем мире сильно упало. Давление со стороны потребителей требует инвестиций в новые технологии.

При этом банкам приходится бороться за приемлемый уровень доходности и снижение показателя CIR (cost-to-income ratio — соотношение расходов и доходов). Так, в марте этого года крупнейшие банки Европы озвучили показатели за прошлый год. Их совокупный годовой доход, по подсчетам Deutsche Bank Research, оказался минимальным за все посткризисные годы, начиная с 2008-го, и составил €19 млрд, показав ROE всего в 1,9%. Для сравнения, ROE банковского сектора в США по итогам прошлого года ставил 8,9% (выручка \$142 млрд). Это, конечно, низкий показатель, если вспомнить докризисные времена (в 2007 году — около 11%), но существенно лучше, чем в Европе. Кроме того, 7 из 22 крупнейших банков ЕС в прошлом году продемонстрировали потери. Прошлый год

для европейской банковской индустрии оказался еще хуже, чем предыдущий, когда пришлось делать списания из-за проблем итальянских финансовых институтов. Доход по сравнению с 2011 годом в 2012 году упал на 34%.

Deutsche Bank Research заявляет, что две главных категории проблем влияли на индустрию ЕС в прошлом году: наследие прошлого в виде продолжающейся «зачистки», которая во многих случаях потребовала одоразовых выплат; возрастающее давление условий «new normal» — «новой нормы». Аналитики DB Research говорят, что, с одной стороны, банковская отрасль все еще озабочена прошлым, а с другой — изо всех сил пытается восстановить рост, увеличить доходность и ограничить затраты в условиях жесткой макроэкономики и строго зарегулированном окружении.

Конечно, глобальная картина неоднородна — самые большие трудности испытывают банки на развитых рынках, тогда как, к примеру, в Латинской Америке и в других растущих экономиках отрасль чувствует себя неплохо. Но проблемы банковской системы в целом отражаются на всех участниках этого рынка.

Непростые условия, в которых продолжают находиться банки, требуют от них кардинальной переделки бизнеса на всех уровнях, пересмотра стратегий развития, применения новых подходов к ведению дел. Отрасль во всем мире претерпевает значительные изменения, масштаб которых, по мнению аналитиков, беспрецедентен. Глобальный финансовый кризис выявил существенные упущения в стратегиях развития банков за последние 10 лет и особенно недостатки корпоративного управления, раскрытия информации, риск-менеджмента.

Банки усилили борьбу за клиентов, привлекая лучших аналитиков, внедряя инновации, обеспечивающие большую прозрачность при взаимодействии. Клиентоориентированность осталась единственной стратегией выживания. Вместе с тем игроки перестраивают свой бизнес, чтобы обеспечить больше возможностей для роста.

Практически все бизнес-модели должны поменяться, считают аналитики Accenture, причем это одинаково касается как инвестиционных банков, так и розничных. На локальном уровне банки Аргентины, Мексики или стран Азии уже сталкивались с подобной резкой сменой парадигмы в последние 20 лет. Но крупные глобальные банки до сих пор этого избегали, считают аналитики. Теперь же они вынуждены полностью пересматривать свои стратегии и по-новому подходить к оценке и выбору формата, своей роли и даже размера. По сути, речь идет уже об реинжиниринге не отдельного бизнеса, а всего сектора. И этот процесс уже начался.

ПОСТКРИЗИСНЫЙ РАЗБЕГ Борьба банков за прибыль сегодня постепенно переходит на новый уровень. Фокус на оптимизации расходов по-прежнему в силе. Некоторые игроки сокращают затраты, а также переводят их из разряда капитальных в операционные, благодаря переходу на облачные вычисления — это тренд прошлого года.

Но в некоторых случаях банки по-прежнему используют крайние меры. Так, крупнейший банк США JPMorgan Chase до конца 2014 года уволит до 19 000 работников, уменьшив численность персонала примерно на 7%. Финансовый директор банка Марианна Лейк заявила, что банк пытается в →



ПОД ВЛИЯНИЕМ ПОСТКРИЗИСНЫХ РЕАЛИЙ ЗАПАДНЫЕ БАНКИ ШАГАЮТ В ЭПОХУ РАЗНООБРАЗИЯ ТЕХНОЛОГИЙ, ВНИМАНИЯ К КЛИЕНТАМ И ТЩАТЕЛЬНОГО КОНТРОЛЯ НАД ИЗДЕРЖКАМИ

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА

этом году сократить расходы примерно на \$1 млрд. Ранее британский банк Barclays заявлял о сокращении 3,7 тыс. рабочих мест в этом году в рамках программы изменений, которая должна увеличить прибыльность компании. Руководство второго по величине банка Великобритании приняло решение о сокращении после того, как по результатам годовой деятельности в 2012 году прибыль банка до налогообложения упала до £246 млн с £5,9 млрд в предыдущем году. Руководство Barclays планирует благодаря сокращению сэкономить около £1,7 млрд до 2015 года.

Другой метод урезания расходов, который используют банки во всем мире, — сокращение количества физических отделений. Банки в США за последний год закрыли 1100 своих офисов обслуживания из-за их нерентабельности. Цифровые каналы обходятся гораздо дешевле и позволяют вовлечь во взаимодействие категории клиентов, которые ранее считались низкодоходными. К тому же именно цифровым каналам отдает предпочтение все большее число потребителей.

Компания AlixPartners сообщает, что в конце прошлого года около половины клиентов американских банков назвали телефон важным инструментом для управления финансами. В 2011-м таких было всего 7%. Газета The Wall Street Journal подтверждает, что клиенты банков действительно начали использовать мобильные приложения для совершения транзакций — мобильным способом (через банковское приложение) в конце 2012 года было осуществлено 8% банковских операций. Интернет-банкинг более популярен — 53% транзакций проходит через этот канал, тогда как через физические отделения — всего 14%. Остальные операции клиенты осуществляют, пользуясь услугой банкоматов и колл-центров. В свежем отчете Juniper Research под названием «Mobile Banking: Handset And Tablet Strategies 2013–2017» озвучивается прогноз, согласно которому в мире к 2017 году более 1 миллиарда владельцев мобильных телефонов будут использовать их для получения банковских услуг. В этой связи ключевые приоритеты банков на ближайший период — создание мобильных приложений, инструментальной визуализации данных, системы управления личными финансами с мобильного телефона и пр. Постепенно растет число банков, которые предлагают мобильные депозиты, среди них Bank Of America, Wells Fargo, SunTrust, ING Direct и пр. Много ожиданий связывается с переходом на мобильные кошельки (m-wallet) и с развитием бесконтактных платежей. А привычный термин e-commerce теснит следующий неологизм — t-commerce (tablet commerce).

Правда, даже на этом фоне привычный пластик пока чувствует себя уверенно — и глава Visa в России, СНГ и



В АВАНГАРДЕ ПЕРЕСТРОЙКИ БАНКОВСКИХ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ НАХОДЯТСЯ ДИСТАНЦИОННЫЕ СЕРВИСЫ — НЕ ТОЛЬКО И НЕ СТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО ОНИ ОБЕСПЕЧИВАЮТ УДОБСТВО ДЛЯ «ПРОДВИНУТЫХ» КЛИЕНТОВ, СКОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО ПОЗВОЛЯЮТ СНИЖАТЬ ИЗДЕРЖКИ БАНКОВ

Юго-Восточной Европе Стивен Паркер считает, что ближайшие 50 лет карты все еще будут актуальны. Сегодня в США и Канаде на карты приходится 60,8% и 72,7% сделок соответственно. В Европе — около 40%, а в странах БРИК — 38% сделок против 14% 10 лет назад, отмечают аналитики Deutsche Bank.

По мнению аналитиков, все каналы взаимодействия с потребителями хороши, главное, чтобы их было много. Deutsche Bank Research, опираясь на свое исследование, говорит, что если банки не будут развивать многоканальность, то они неизбежно умрут. По оценкам этих аналитиков, всего

за несколько лет интернет-компании смогут отнять у банков рынок платежей, а затем и рынки кредитования и депозиты. Уже сегодня небанковские структуры занимают примерно 6% рынка безналичных расчетов, а по итогам 2013 года их доля вырастет, предположительно, до 8%. С недавних пор, как отмечают в Deutsche Bank, Google и Amazon явно заинтересовались рынком мобильных платежей. Так, кошелек Google, представленный в 2011 году, позволяет проводить бесконтактные расчеты в офлайн-магазинах — и партнерами Google стали, в частности, Citi и MasterCard. Дополнительная угроза сегодня — возможное появление на арене Google Bank или Apple Bank (кстати, он уже существует, но не работает в рознице). Это, по мнению Deutsche Bank, станет предвестником скорой смерти традиционных, не желающих или не способных меняться банков.

Мультиканальность жизненно необходимо развивать и по другим причинам. Во-первых, это способ снижения

расходов на обслуживание — цифровые каналы обходятся дешевле, чем скамейки в офисах. Во-вторых, как показывают многочисленные исследования, клиенты, взаимодействующие с банком множеством различных способов, оказываются более доходными, т. к. имеют склонность к потреблению большего количества продуктов и услуг.

Трансформация в сторону клиентоориентированности требует от банков использования продвинутых инструментов для анализа информации о потребителях. В этой области главной темой обсуждений в прошлом году стали «большие данные» — Big Data. Нынешний год, по прогнозам аналитиков, принесет больше ясности в то, как банки могут эффективно использовать этот инструмент. В теории Big Data дает возможность делать более таргетированные предложения, глубоко понимать и адекватно интерпретировать поведение клиентов, то есть подражает переходу на более высокий уровень сервиса.

НА ПАЛЬЦАХ Примером реализации стратегии целостной трансформации под влиянием жестких внешних факторов может служить Citigroup. Этот банк еще на пике кризиса начал кардинально меняться. В первую очередь Citigroup отказалась от классического пути развития через географическую экспансию, выбрав путь инновационного реинжиниринга. Компания начала с того, что определила и распродала часть своих рискованных активов, накопленных за годы бума по всему миру. Их общая стоимость составила \$500 млрд. Затем банк сфокусировался на укреплении своих позиций в 150 крупнейших городах мира. В качестве целевых групп Citigroup выбрала институциональных клиентов и розницу. Чтобы обеспечить приток новых потребителей, компания непрерывно инвестирует в инновации — в частности, повышает удобство самообслуживания, развивает мобильный банкинг, упрощает онлайн-банкинг и даже меняет дизайн своего сайта и т. д. Аналитики расценивают все эти шаги как стратегически верные и дают позитивные прогнозы на будущее компании. Правда, пока эти усилия не приносят заметной отдачи. Так, чистая прибыль банка за 2012 г. составила \$7,5 млрд при выручке \$70,2 млрд, в то время как годом ранее эти показатели составляли соответственно \$11,1 млрд и \$78,4 млрд. Заметный тормозящий фактор на пути к увеличению доходности — необходимость урегулировать оставшиеся иски, а также покрыть расходы на сокращение штата. По мнению аналитиков Accenture, именно целостный подход к трансформации является залогом будущего успеха любого банка, играющего на абсолютно любом рынке мира. ■

НАБЛЮДЕНИЯ ЗА ДОХОДНОСТЬЮ

Банковская индустрия в целом переживает сегодня довольно сложные времена. Давление на отрасль происходит из различных измерений: кризис активировал деятельность регуляторов, политические факторы меняют правила игры, глобальный рынок в целом уже не растет так, как раньше.

Может возникнуть вопрос, касаются ли сложности быстрорастущих рынков, таких как Россия, или только зрелых? Россия действительно на сегодняшний день является страной с благоприятными условиями для финансовых компаний. Но банковская отрасль испытывает определенное давление на глобальном уровне, и его влияние распространяется повсеместно. Об этом говорит множество игроков по всему рынку. Это понимание финансисты пытаются распространить как можно шире — и тем самым снизить ожидания акционеров. И речь не только о банковской сфере, это касается всех отраслей.

Глобальная картина показывает, что есть разные рынки с различной динамикой роста. На некоторых из них, как например и в России, до кризиса ROE (return on equity) составлял 15–20%. Эта цифра, демонстрирующая уровень возврата капитала, была достаточно привлекательной, чтобы инвесторы изъявляли желание вкладывать свои деньги. Затем, в период

глобальной рецессии 2008–2010 годов, этот показатель сократился драматически если не до нуля, то до долей процента — 0,3–0,5%. И сегодня мы наблюдаем так называемую «новую норму» (new normal) — уровень в 9–10% снова достижим и даже является удовлетворительным. Но даже такую цифру не так уж легко получить, необходимы серьезные усилия, чтобы вер-

нуться хотя бы к таким показателям. Прибыльность банков остается низкой.

«Мы сравнили разных игроков банковского сектора, проанализировав три вещи: их сегодняшний уровень ROE; целевой показатель ROE, который задает топ-менеджмент на ближайшие 2–3 года; мнение аналитиков о достижимости данного показателя. Мы не стремились делать выводы

о том, кто прав, а кто ошибается. Ситуация все еще очень волатильна и неопределенна. Это значит, что разработка правильных планов сегодня слабо связана с базовыми факторами, которые раньше, во времена стабильности, давали возможность делать прогнозы», — рассказывает Евгению Бономи, управляющий директор глобальной банковской практики «Аксенчер».

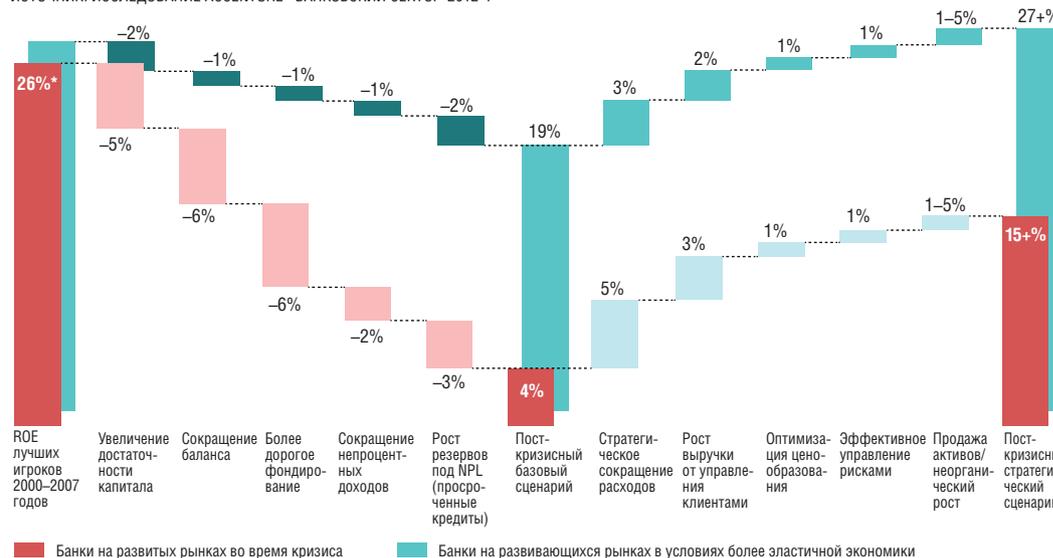
Получилась в итоге следующая картина. Несколько банков в США и Западной Европе показывают уровень ROE выше стоимости капитала и дают слабую надежду на улучшение ситуации. Однако многие аналитики сообщают, и Accenture в их числе, что ROE в 15% является достижимым в посткризисный период — притом, что средний уровень этого показателя по рынку, по мнению независимых экспертов, не вернется к цифре в 10% даже к 2014 году.

Многие менеджеры под давлением пессимистичных заявлений аналитиков снизили свои целевые показатели. А те игроки, которые сохранили высокую планку, все же тяготеют к тем цифрам, которые озвучивают независимые эксперты (см. рисунок).

Сравнение взгляда руководства и ожиданий аналитиков показывает, что устойчивая цифра в 12% ROE во времена «новой нормы» является достижимой целью. Но для некоторых игроков это потребует серьезных усилий. Большинство банков должны будут вовлечься в волну трансформации, которая уже зародилась и меняет ставя себе цели, близкие к прогнозным, придерживаются концепции «перезагрузки» отрасли. А те, у которых наблюдается большой разрыв между стремлениями и реальностью, думают о возврате к прежним, докризисным временам», — говорит Бономи.

ЭВОЛЮЦИЯ ROE (РОЗНИЧНЫЕ И КОММЕРЧЕСКИЕ БАНКИ)

источник: исследование АССЕНТУРЕ «БАНКОВСКИЙ СЕКТОР-2012».



* Некумулятивная оценка, сделанная по группе банков США, Европы и развивающихся стран; розничные и коммерческие банки, не включая инвестиционный бизнес; рост доходности без учета списаний по просроченным кредитам.

ЕВГЕНИЙ ГУСЕВ

«КОМПАНИИ МОГЛИ БЫ ГОРАЗДО БОЛЬШЕ ПОЛЬЗЫ ПОЛУЧАТЬ ИЗ ИНФОРМАЦИИ О КЛИЕНТАХ, ЧЕМ СЕЙЧАС»

ИРМГАРД ГЛАССМАХЕР, РУКОВОДИТЕЛЬ ПРАКТИКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА «АССЕНТУРЕ РОССИЯ» РАССКАЗАЛА ВВ О ТОМ, КАК ИЗМЕНИЛИСЬ УСЛОВИЯ, В КОТОРЫХ СУЩЕСТВУЕТ БИЗНЕС ВО ВСЕХ ОТРАСЛЯХ, И КАКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ТРАНСФОРМАЦИИ В ЭФФЕКТИВНОЕ, УСПЕШНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ НЕСУТ В СЕБЕ ИННОВАЦИИ.

BUSINESS GUIDE: Как изменились условия, в которых сегодня существует бизнес?

Ирмгард Глассмахер: В глобальной экономике действительно стали заметны такие изменения со времени кризиса 2008 г., которые влияют на компании из любых индустрий. Общий симптом заключается в том, что сегодня стало невозможно делать прогнозы на среднесрочную перспективу. Раньше эксперты могли говорить, что отрасль, к примеру, будет расти на 10–15% в год, а оборот компании удвоится. Сегодня делать такие прогнозы стало рискованно.

Это ситуация, которую «Аксенчер» называет «new normal» — бизнес может уверенно строить прогнозы только на следующий квартал. Это означает, что компании пытаются оптимизировать показатели текущего и будущего кварталов, но не дальше. Сегодня практически по всех отраслях игроки фиксируют краткосрочные ключевые показатели (KPI). Такая модель планирования сильно отличается от принятого ранее типа работы по долгосрочным стратегиям.

ВВ: Что делают компании, чтобы сохранить бизнес в таких, не самых благоприятных, условиях рынка?

И. Г.: Конечно же, ключевым приоритетом в последние годы было стратегическое сокращение издержек. Мы видели массовую волну по централизации и стандартизации функций, например для обслуживания клиентов в телекоме или бэк-офисных операций в банковском секторе.

Также во всех отраслях много внимания уделяется автоматизации процессов, каналов поставок и пр. То есть ведется работа по упорядочиванию «основ» бизнеса, «подкручивание гаек», чтобы все работало как нужно. На очень зрелых рынках, таких как США и страны Европы, этот процесс оптимизации операционных моделей в основном уже завершен и начался следующий уровень совершенствования бизнеса — выбор конкурентной стратегии в зависимости от внешних и внутренних условий. Как правило, этот этап связан с созданием основы для дифференциации, конкурентного позиционирования на рынке и фокусирования на четко определенные клиентские сегменты. Это позволяет компаниям позиционировать себя относительно предпочтений потребителей и предлагать, к примеру, «наилучшее качество обслуживания» или «инновационные продукты».

На этом этапе бизнес претерпевает определенную трансформацию, достаточно глубокую, поскольку возникает необходимость в создании новых внутренних возможностей — например, чтобы иметь возможность проводить узкотаргетированные маркетинговые кампании, повышать эффективность продаж и каналов выхода на рынок и взаимодействовать с потребителями максимально персонализированным образом. Это часто приводит к необходимости более масштабной трансформации. Международные компании, например такие, как Procter & Gamble, показывают, что еще больший потенциал сокращения издержек можно реализовать, если сфокусироваться на ключевой цепочке создания ценности и передать на аутсорсинг все остальное.

ВВ: Какие конкретные действия совершают компании, трансформируя бизнес таким образом?

И. Г.: Например, в банковской отрасли многие игроки приостанавливают расширение розничной сети, переводят отделения в новый, более «розничный» формат с небольшим количеством сотрудников. Иногда в таком отделении работают всего 1–2 человека, но они хорошо интегрированы с другими каналами, такими как интернет и колл-центр.

ВВ: Помимо экономических условий, какие еще тенденции оказывают давление на бизнес?



ФОТО: СЛУЖБА АССЕНТУРЕ, РОССИЯ

И. Г.: Наиболее важный момент — это изменение потребителей. Сегодня потребителей очень сложно удовлетворить, потому что они много знают. Их ожидания стали очень высокими, они лучше образованы, мобильны, могут черпать информацию из множества источников, включая интернет и социальные сети — всю информацию они получают, как только она им потребуется.

Недавнее исследование Accenture Consumer Pulse показывает, что 82% потребителей сменили поставщика услуг за последний год из-за плохого обслуживания, и 57% потребителей испытывают сильное разочарование, если не могут использовать удобный им канал при выборе компании или продукта.

Компания в таких условиях должна быть социальной, уметь взаимодействовать с потребителем в интернете и через мобильные устройства. Люди делятся впечатлениями от услуг и товаров через социальные сети моментально в обоих случаях — если им понравилось то, что они получили, и если они недовольны. Для директора по маркетингу это означает, что ему нужно работать над корпоративной идентичностью еще больше, тщательно прорабатывать модели взаимодействия бренда с потребителями. Сегодня реакция людей стала очень быстрой, практически мгновенно можно получить обратную связь.

И еще одна вещь, которую обязательно нужно знать о потребителях: клиенты хотят, чтобы компания была прозрачной и при этом максимально персонализированной. То есть наряду с высокими ожиданиями они предпочитают понятную ценовую политику и хотят обсуждать условия сотрудничества. Вы должны знать, что потребители сравнивают ваши цены, они наблюдают за вашим ценообразованием, условиями, специальными предложениями. Конкуренция будущего строится на дополнительных сервисах, которые несравнимо лучше, чем у конкурентов, дополнительных удобствах для клиентов, которые привлекают людей помимо хороших цен.

Я приведу хорошо известный пример: как Nike при производстве спортивной обуви взаимодействует с Apple — технологической корпорацией. Покупатели могут кастомизировать свои кроссовки Nike — выбрать цвет, различные дета-

ли, сделать заказ и получить его домой. А затем, используя мобильные приложения для устройств Apple, потребители могут подсчитывать пройденные за день шаги, километры пробега, составлять план тренировок, делиться своими спортивными достижениями в социальных сетях, соревноваться друг с другом и т. д. Это очень мощное преимущество, которое невозможно переоценить. Это удовольствие, ощущение причастности к сообществу спортивных людей. И потребители готовы платить за эти впечатления, покупать кроссовки Nike и платить за них чуть больше, чем в среднем по рынку. То есть компания научилась создавать ценность другого рода, не материальную. Брендам нужно налаживать именно такое взаимодействие с покупателями, выяснять, чего именно они хотят, и давать им это. Нельзя делать ставку только на цену: потребителю сегодня огромное количество компаний предлагает любые кроссовки по самым разным ценам.

Другой большой двигатель изменений сегодня — это технологии. Исходя из того, что новые технологии запускаются чуть ли не каждый день, необходимо действовать быстро: компании должны оперативно понимать, какого типа бизнес-процессы эта новая технология способна поддерживать и как это скажется на бизнесе завтра.

Игроки вынуждены каждый день принимать решения, какие новые ИТ нужно включить в бизнес-процессы, освоить, чтобы как минимум не отстать от рынка.

ВВ: Что это за технологии? Какие главные направления развития инноваций вы можете выделить?

И. Г.: Давайте начнем с необходимости обрабатывать большие объемы данных с использованием аналитики. Фактически бизнес уже сегодня должен понимать потребителей завтрашнего дня. В реальности мы можем измерить почти любое действие или движение потребителя, каждый момент в его поведении. В интернете огромное количество данных можно собрать о том, что делает каждый пользователь. Это создает большие массивы информации, которые необходимо анализировать — иначе это бесполезное нагромождение гигабайтов, и только. Нужно разобраться, какие именно типы клиентов чувствительны к ценам, кто фанатично любит все измерять, кто хочет развлечений. Сегодня у нас есть возможность сбора и хранения огромного количества данных, как структурированных, так и неструктурированных — текстовых, к примеру. В будущем способность анализировать и извлекать пользу из больших данных будет ключевым конкурентным преимуществом.

Вы могли бы привести примеры извлечения пользы из больших данных? Многие компании собирают сегодня огромное количество информации о своих клиентах, но часто не имеют ясного представления, как ее использовать в бизнесе.

Действительно, компании могли бы гораздо больше пользы получать из информации о клиентах, чем сейчас. Часто используемый пример, но весьма показательный, это интернет-магазин Amazon.com, который анализирует поведение посетителей и предлагает точно соответствующие их предпочтениям продукты. Компания тщательно работает над эффективностью этого механизма, и сейчас он гораздо лучше настроен, чем это было лет 5–7 назад. В основе его — наблюдения и анализ поведения покупателей.

В банковской отрасли управление рисками — это одна из высокоприоритетных областей для использования анализа данных. Финансовые компании часто находят неожиданные закономерности благодаря аналитике. Так, оказалось, что если человек снимает небольшие суммы в банкомате 2–3 раза в неделю, то он несет больше рисков, чем тот, кто обна-

личивает более крупные суммы раз в неделю. Удивительно, что данный шаблон поведения был выявлен практически во всех странах и может быть использован в скоринге рисков по клиентам. Компании собирают базовую информацию о своих клиентах уже давно, но сегодня мы наблюдаем следующий этап развития технологий — это аналитика больших массивов данных и умение использовать выводы из этих данных в процессе принятия решений.

ВВ: На какие еще технологии бизнесу стоит обратить внимание?

И. Г.: Можно назвать целый ряд аспектов, таких как мобильные технологии, «облачные вычисления» или контекстно-ориентированные сервисы. В целом все эти технологические тренды говорят в первую очередь о необходимости постоянного инновационного развития. Это, в частности, означает использование аналитики, извлечение максимальной пользы из экспертных систем и необходимости использования «облачных» сервисов. Данная тенденция проявляется в любой отрасли. Но если сравнивать различные сферы, то окажется, что во главе этого технологического движения впереди находятся компании с фокусом на ритейле, работающие с очень низкой маржинальностью. Например, это крупные международные розничные сети, а также некоторые из телекоммуникационных компаний, которые уже завершили «косметический ремонт», подстраивающий бизнес под новую реальность, и занялись более масштабными системными изменениями.

К примеру, Zara, крупный ритейлер одежды, использует аналитику очень широко, чтобы следить за изменениями в быстро меняющихся модных тенденциях. Zara оптимизировала свою операционную модель настолько, что способна полностью переоборудовать и наполнить новой коллекцией свои магазины в течение 2–3 месяцев. Только представьте, для этого нужно сделать заказ на производство новой продукции где-нибудь в Азиатско-Тихоокеанском регионе, привезти в магазин одежду новых расцветок, переделать магазины — и все это в соответствии с модными трендами, которые менялись в течение года.

Сектор финансовых услуг пока в числе тех отраслей, которые находятся в начале пути к полноценному использованию технологических инноваций. Но технологии сейчас плотно переплетены практически с каждым аспектом бизнеса, когда ИТ становятся ключевым двигателем для конкурентного позиционирования, роста и повышения доходности бизнеса. И все больше увеличивается разрыв между компаниями, которые уже адаптировались к этой новой реальности, и теми, которые продолжают относиться к ИТ только как к поддерживающей функции. Сегодня каждый бизнес в некоторой степени становится завязанным на ИТ-решения — в том смысле, насколько эти решения влияют на судьбу компаний.

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА

БИЗНЕС УЖЕ СЕГОДНЯ ДОЛЖЕН ПОНИМАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ ЗАВТРАШНЕГО ДНЯ



БЛАГОРАЗУМНЫЙ РОСТ

ГЛОБАЛЬНЫЕ ТРЕНДЫ НАХОДЯТ СВОЕ ОТРАЖЕНИЕ В РОССИЙСКОЙ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ. ХОТЯ СПЕЦИФИКА РАСТУЩЕГО РЫНКА И ПРОДОЛЖАЮЩЕГОСЯ ПРОНИКНОВЕНИЯ БАНКОВСКИХ УСЛУГ ДАЕТ НЕКОТОРУЮ ФОРУ. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ ЛИДЕРЫ ИНДУСТРИИ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ И НАЧИНАЮТ ТРАНСФОРМАЦИЮ, БЕЗ КОТОРОЙ БАНКАМ НЕ ВЫЖИТЬ.

СВЕТЛАНА РАГИМОВА, КОНСТАНТИН ФРУМКИН

СРЕДА ОБИТАНИЯ По итогам прошлого года российские банки заработали 1011,9 млрд руб. чистой прибыли, что на 19,3% больше, чем в 2011 году. Такие данные привел в начале года Банк России. Результаты рекордного 2011 года были в прошлом году улучшены. На Российском экономическом и финансовом форуме в Швейцарии зампред ЦБ РФ Михаил Сухов сделал прогноз, что в 2013 году отечественные кредитные организации могут получить рекордную прибыль на уровне прошлогоднего показателя в 1 трлн руб., сохранив также уровень роста розничного кредитования в 35–40%. Аналитики пока не берутся давать таких смелых прогнозов и сомневаются, что банкам удастся показать сопоставимый с прошлогодним рост по розничному кредитному портфелю. Это будет сложно из-за вступления в силу обновленных требований ЦБ РФ по оценке рисков при расчете норматива достаточности капитала. Кроме того, наверняка скажется и двойное повышение норм резервирования по необеспеченным кредитам. Ведь банкам придется отчислять в резервы больше средств, что в конечном итоге приведет к сокращению чистой прибыли. Эксперты заключают, что кризис в Евросоюзе и медленное восстановление экономики США также наложили свой отпечаток на российский банковский сектор, а также на акции публичных банков. Капитал по-прежнему дорог и малодоступен. Общая экономическая ситуация в мире нестабильна и никто не может сказать, что будет завтра. Это побуждает российские банки придерживаться более экономных стратегий развития, тщательно контролировать как расходы, так и риски.

На этом фоне обострилась борьба за клиентов — российский рынок растет, но потребители стали более требовательными. Ясно, что в долгосрочной перспективе выиграют те, кто сможет привлечь как можно больше клиентов и создать прочные отношения с ними. При этом лидеры отрасли и аналитики единодушно заявляют, что дальнейший рост банковской индустрии будет происходить в основном за счет розницы.

РАВНЕНИЕ НА МАССЫ Проникновение банковских услуг по итогам 2012 года, согласно данным Национального агентства финансовых исследований (НАФИ), составляет 77%. При этом 51% россиян вообще никогда не брали кредитов. Не пользуются банковскими услугами в основном две возрастные категории: 18–24 года и 60 лет и старше. Как правило, это люди с низким уровнем дохода, сельские жители с образованием ниже среднего.

Единственный путь вовлечения таких потребителей в ряды клиентов — понижение стоимости обслуживания. Иначе с них попросту невозможно будет получить доход, только издержки. Большие возможности в связи с этим кроются в использовании новых технологий, к примеру цифровых каналов, которые позволяют сократить расходы на обслуживание и получать прибыль с низкодоходных клиентов. Пока в России мало кто из банков умеет рассчитывать доходность на каждого отдельного клиента. Продуктовая модель организации бизнеса преобладает по сравнению с клиентоориентированной. Категория клиентов, которая уже пользуется банковскими услугами — также поле для конкурентной борьбы. Здесь побеждают те банки, которые предоставляют удобный и надежный сервис, пользуются доверием, выращивают лояльность, знают, чего хотят их клиенты, и удовлетворяют потребности проактивно.

Российские потребители в этом смысле мало чем отличаются от западных: требуют все большего внимания к себе и стремительно осваивают новые технологии. Согласно исследованию Национального агентства финансовых исследований (НАФИ) и Стратегического клуба, проведенного в 2012 году, пока лишь пятая часть россиян, имеющих банковский счет, пользуется интернет-банкингом. Но 7% участников опроса собираются попробовать услугу в ближайшем будущем.

Мобильность затрагивает все индустрии, где идет взаимодействие с массовым потребителем, и банковская отрасль — не исключение. Так, число пользователей мобильного интернета со смартфонов только за прошлый год в России выросло на 88% и составило, согласно данным J'son&Partners, 22,5 млн человек. Проникновение мобильного ШПД сегодня в стране уже достигает 55% и будет расти. К 2015 году мобильным интернетом со смартфонов будет пользоваться уже 63 млн, а с планшетов — 12 млн человек. Андрей Алексахин, начальник управления по развитию мобильных сервисов Альфа-банка говорит, что доля клиентов, которые используют удаленные электронные каналы обслуживания, растет. Например, в Альфа-банке около 90% операций клиенты совершают вне отделений. «Мобильный банкинг в последние годы демонстрирует сильный рост, который, на мой взгляд, будет продолжаться и в будущем; считаю, что в ближайшие год-два доли мобильного и интернет-банкинга сравняются», — уверен Алексахин.

Аудитория цифровых каналов взаимодействия с банками динамично растет. Директор управления «Банк XXI» Сбербанка Святослав Островский сообщает, что уже 78% операций в «Сбербанке» происходит через удаленные каналы. Количество активных клиентов «Сбербанк ОнЛ@йн» к концу прошлого года превысило 5 миллионов, количество клиентов мобильного банка и пользователей СМС-банкинга — 10 миллионов.

По словам Владимира Урбанского, руководителя блока «Электронный бизнес» Альфа-банка, клиенты, как правило, используют более одного канала обслуживания. «Например, они могут пользоваться интернетом и банкоматами, кто-то ходит в отделение и звонит в колл-центр и т.д. При этом постепенно появляются и новые каналы об-



РОССИИ ЕЩЕ ПРЕДСТОИТ ОПРЕДЕЛИТЬ, КАК БУДЕТ ВЫГЛЯДЕТЬ БАНК БУДУЩЕГО

служивания. Думаю, что социальные сети вполне могут претендовать на эту позицию уже в ближайшем времени», — считает господин Урбанский.

Наиболее активная группа потребителей, которая, как правило, приносит и наибольший доход, быстро осваивает инновации и ценит удобство. Российские банки стараются не отставать от самых «продвинутых» своих клиентов. В карточном бизнесе сегодня самая перспективная инновация — технология PayPass, которая позволяет расплачиваться, просто поднеся карту или другое устройство с чипом (мобильный телефон, брелок и пр.) к терминалу. MasterCard заявляет, что карты с PayPass принимали в прошлом году в 48 странах в 550 000 точек продаж. «Пластик» с PayPass в РФ выпускают Сбербанк, Альфа-банк, Транскредитбанк, Райффайзенбанк, Ак Барс-банк, Московский индустриальный банк, «Петрокоммерц», Ситибанк, «Тинькофф» и другие. В Москве пока всего 410 торговых точек (по данным на конец марта), где можно расплачиваться по PayPass: кафе, бутики в ГУМе, магазины, салоны связи и пр. Как утверждает Гагик Закарян, член президиума совета Ассоциации российских банков (АРБ), президент «Юниаструм Банка», многие лидеры готовятся уже к тому, что, возможно, классические банковские карты постепенно будут замещаться мобильными телефонами с поддержкой PayPass.

С ДРУГОЙ ПОЛЯНЫ Как уже говорилось, розница сегодня является одним из самых привлекательных сегментов. По этой причине многие монолайнеры, в прошлом специализировавшиеся на корпоративных клиентах или предлагающие один класс продуктов, становятся универсальными игроками. Национальное бюро кредитных историй сообщает, что специализированные банки теряют свою нишу. Так, в 2011 г. доля банков, занимавшихся исключительно потребительским кредитованием, составляла 69%, а в середине 2012 г. она снизилась до 61%. То же самое происходит с монолайнерами в ипотеке, автокредитовании.

Кроме того, в России, также как и во всем мире, за внимание массового потребителя с банками борются небанковские организации. Г-н Алексахин подтверждает: «Да, это становится серьезным вызовом. Конкуренция со стороны небанковских организаций нарастает, что требует от нас дополнительных усилий». Но пока позиции у банков в этой сфере достаточно крепки. Согласно исследованию НАФИ совместно с Online Market Intelligence (OMI), по итогам восьми месяцев 2012 года «банковский пластик» в России сохраняет лидерство среди возможных инструментов безналичной оплаты товаров и услуг. Но его догоняют «электронные деньги» (WebMoney, «Яндекс-деньги» и пр.). На третьем месте по популярности — платежи через интернет-банкинг. Причем популярность этого способа выросла за последний год сильнее остальных — год назад его применял каждый пятый пользователь интернета (22%), в августе 2012 года — уже каждый третий.

Небанковские организации также следят за трендами и осваивают инновации. Одна из таких, что может сказаться на банковском бизнесе, — технология, позволяющая превратить мобильный телефон в платежный терминал с помощью специального устройства для считывания банковских карт. В США такую возможность предлагает компания Square. В феврале о запуске подобного продукта объявил интернет-аукцион eBay вместе с PayPal. В России миниатюрные терминалы, подключающиеся к телефону через аудиоразъем, предлагает стартап Life Pay.

КОСТЫ В ВОДУ Еще один фактор, заставляющий российские банки меняться, — активизация контроля за отраслью со стороны регуляторов, в частности требование перехода на стандарт Basel III. Внедрение его в отрасли, по сегодняшним планам, должно завершиться уже к концу

года. Эксперты расценивают этот шаг как «зачистку» рынка — требования к достаточности капитала по Basel III сильно повышаются. В связи с этим, а также по причине глобальной экономической неопределенности банки продолжают искать способы сократить издержки.

Централизация и оптимизация внутренней системы филиалов и региональных дивизионов — один из таких методов, который активно используется в России. Например, еще в 2009 году банк ВТБ сообщил об изменениях во внутренней структуре: некоторые управления были упразднены и реорганизованы, созданы новые департаменты, призванные обеспечить повышение эффективности работы и т. д. Сегодня на территории России количество филиалов ВТБ снижено с 52 до 7, остальные филиалы преобразованы в операционные офисы; при этом функции бухгалтерии, бэк-офиса и некоторых вспомогательных подразделений централизуются на уровне филиалов.

Все чаще российские банки ради сокращения издержек отдают непрофильные (охрана, кейтеринг, уборка и пр.) или неключевые (коллекторские функции, поддержка ИТ-инфраструктуры, карточный процессинг) активности на аутсорсинг сторонним организациям. Некоторые игроки используют и другой метод: создают так называемые ОЦО — общие центры обслуживания — и выделяют их в дочерние компании. Так, к примеру, в 2011 году Сбербанк объявил о планах открытия собственного технопарка и строительства MegaЦОДа в Сколково, куда планируется перевести дочернее предприятие «Сбербанк Технологии», поставяющее банку ИТ-услуги.

На Западе, в частности в США, количество физических отделений банков сокращается. В нашей стране пока эта тенденция не находит отражения. По данным ЦБ, с начала 2011 года по октябрь 2012-го количество структурных подразделений банков на территории Российской Федерации выросло с 38,3 до 42,9 тыс. Особенно активно развивают свои сети банки, которые диверсифицируют бизнес, наращивают свое присутствие в рознице. Большинство банкиров говорят не о сокращении, а о реструктуризации розницы. Содержание фронт-офиса обходится дорого, поэтому многие экспериментируют с новыми форматами отделений. К примеру, «Сбербанк» строит модульные конструкции в виде павильонов-остановок с терминалами самообслуживания, отправляет раз в неделю в небольшие поселки передвижные офисы.

КОРОЛЕВСКАЯ БИТВА По данным Банка РФ, на 1 января 2013 года в России было 956 кредитных организаций. За прошлый год исчезли с рынка 22 компании. Эксперты не сомневаются, что консолидация отрасли будет продолжаться — до 2016 года доживут не все. По мнению экспертов Accenture, если не начать системно меняться уже сегодня, перестраивая бизнес с продуктоцентричной модели на клиентоориентированную, то вероятность остаться на рынке приближается к нулю. Accenture в своем исследовании «Банковский сектор России: 2015 год» рисует портрет будущего победителя, сумевшего трансформировать свой бизнес наиболее удачно: «Скорее всего, это крупный универсальный банк. Он ориентирован на клиента и сумел выстроить с ним долгосрочные отношения. Однако, что важно, он располагает еще и критической массой клиентов и операций. Впрочем, «Банк-2015» обладает не только разветвленной сетью продаж, но и продвинутыми интернет-технологиями, контактными центром, позволяющим клиентам выполнять любые операции, и продвинутыми решениями мобильного банкинга. Также у этого игрока централизованная операционная модель. Все это позволит банку достичь максимальной стоимости бизнеса. В будущем ценность будет определяться не только годовой прибылью — банк с тремя крупными клиентами, на которых он хорошо зарабатывает, ничего не стоит». ■

«ВСЯ НАША ИДЕЯ РАЗВИТИЯ ПОСТРОЕНА НА СОЗДАНИИ ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ»

ПЕРЕД КАКИМИ ВЫЗОВАМИ СТОИТ СЕГОДНЯ РОССИЙСКИЙ БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС? КАК ВЫГЛЯДЯТ ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО ТРАНСФОРМАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КРУПНЕЙШИХ ЧАСТНЫХ БАНКОВ? БУДУТ ЛИ ОНИ ПРОДОЛЖАТЬ РАЗВИВАТЬ СЕТИ ФИЗИЧЕСКИХ ОТДЕЛЕНИЙ? ОБ ЭТОМ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВВ РАССКАЗАЛ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ РАЙФФАЙЗЕНБАНКА СЕРГЕЙ МОНИН.

BUSINESS GUIDE: Перед какими вызовами, на ваш взгляд, сегодня стоит банковский бизнес?

СЕРГЕЙ МОНИН: Вызовов в российской банковской системе на данный момент три. Первый — это снижающаяся капитализация, то есть недостаточность капитала, несмотря на высокий возврат на капитал. Того капитала, который банки вырабатывают при помощи прибыли, не хватает для роста. Это первая причина. Вторая причина заключается в том, что ужесточаются требования регулирования. И сейчас наши аналитики констатируют, что достаточность капитала снижается. В целом по системе она приближается к 13%, при этом у крупных банков она ниже. Несмотря на то, что средняя достаточность капитала падает, стабильность системы растет в целом, т. к. ужесточенные требования регулирования дают больше уверенности в том, что капитала хватит, чтобы покрыть проблему. Тем самым Центральный банк повышает стабильность системы, но в таких условиях у банков есть меньше возможностей расти.

BG: Что же делать?

С. М.: Решить проблему с капиталом можно, найдя внешних инвесторов, но, к сожалению, это не у всех получается. Инвестиции в банковскую отрасль — не самая популярная вещь. Акции банков стоят дешево, растут медленно. Выход — органический рост. То есть рост с таким расчетом, чтобы заработанного капитала хватило на дальнейшее развитие, или чтобы рост не превышал возможностей заработанного капитала. Для этого надо стараться наращивать менее капиталоемкие активы и больше зарабатывать комиссионного дохода. Это некоторым образом, может быть, меняет бизнес-модель.

BG: А какой второй вызов?

С. М.: Второй вызов — падение ликвидности в банковской системе. И, в общем, это не слишком большая проблема. Впервые, бывали времена, когда ее дефицит был сильнее, чем сейчас. Во-вторых, теперь ЦБ в большей степени готов обеспечить рынок необходимыми средствами. Однако падающая ликвидность вызывает рост ставок, а это вызывает другие проблемы. В частности, действующая в современной форме система страхования вкладов также вызывает рост ставок. Потому что государственная гарантия вкладов в банках, проводящих более рискованную политику, позволяет этим банкам дороже привлекать деньги, и они делают это все больше и больше. Население со временем начинает понимать, что система страхования работает, и будет отдавать деньги не в надежные банки, а в те банки, которые больше платят. Государство пытается с этим бороться тем, что ограничивает ставки по депозитам, но ставки все равно растут. А растущие ставки плохи тем, что может сокращаться чистая процентная маржа. Но рост экономики не так велик, и поэтому переложить на заемщиков рост ставок не получается. Процентная маржа сокращается, сокращается доходность, рост, и в конечном счете снижается инвестиционная привлекательность отрасли.

BG: И наконец — третий вызов.

С. М.: Третья проблема не такая острая, но — у нас очень много банков. И это было бы не так плохо, если бы в системе не было много именно маленьких банков. Нас напрямую это никак не затрагивает, т. к. мы с маленькими банками не конкурируем. Но регулятор вынужден принимать во внимание тот факт, что банков очень много, и вынужден ориентироваться в своем регулировании на мелких. Сейчас минимальный банковский капитал — 170 млн рублей. А чтобы построить сейчас с нуля банк, который бы соответствовал современным стандартам риск-менеджмента и требованиям регу-

лирования, по нашим оценкам, нужно около €40 млн только на инфраструктуру. И ЦБ это понимает, в принципе, и когда проводит изменения в регулировании, то он не может не принимать во внимание, что огромное количество банков не обладают современными возможностями вести банковскую деятельность.

BG: Требуют ли указанные вами вызовы изменения банковской бизнес-модели?

С. М.: Текущая ситуация никак не способствует тому, чтобы кто-то что-то менял. И та валовая прибыль, которую банковская система зарабатывает (по оценкам аналитиков, порядка 1 трлн рублей на банковскую систему в целом), это очень хороший показатель. Поэтому вряд ли текущая ситуация говорит о том, что кто-то что-то делает не так.

BG: Что означает переход от продуктовой модели к клиентоориентированной? Что стоит за этими словами и зачем необходим этот переход, затрагивает ли это вас?

С. М.: У нас изначально используется такой подход, он проявляется во всем. И вся наша идея развития построена на создании долгосрочных отношений с клиентами. Мы говорим, что мы универсальный банк, который ценит своего клиента и способен ему предложить, по сути, любой продукт. И мы так себя и позиционируем на рынке. Если посмотрите на нашу рекламу, то до конца понять, что конкретно мы продаем, достаточно сложно. Это, может быть, и не так продуктивно, но с долгосрочной точки зрения это формирует у нашего клиента понимание, что это именно тот банк, который ему нужен. Его должно эстетически привлекать — как выглядит бренд и отделения, как выглядят и общаются сотрудники. И значительно меньше мы рекламируем какие-то конкретные продукты.

BG: Как вы вообще понимаете понятие «клиентоориентированная модель»?

С. М.: При клиентоориентированном подходе нет изначальной цели создать один конкретный продукт, а есть желание установить отношения с клиентом так, что клиент сначала купит один продукт, а потом купит еще, и еще, и еще. При таком подходе мы хотим понять потребности клиента, чтобы предложить именно то, что ему нужно. И пытаемся строить свою продуктовую линейку исходя из тех предпочтений, которые могут возникнуть у клиентов. И, соответственно, не предлагаем клиенту то, от чего он уже отказался.

BG: С точки зрения организации банка, его структуры, построения внутренней системы — что означает клиентоориентированность?

С. М.: Прежде всего — большой акцент на CRM-систему и развитие института клиентских менеджеров.

BG: Если посмотреть в будущее, какие инновации могут появляться в банковском бизнесе, года через три, например? Что планируете вы?

С. М.: Некоторые признаки будущего уже можно видеть. Сейчас мы видим такую тенденцию, как разделение опе-

К ТОМУ ВРЕМЕНИ, КОГДА ИНТЕРНЕТ СТАНЕТ ПО-НАСТОЯЩЕМУ БОЛЬШИМ РЫНКОМ, БАНКИ ХОТЯТ ИМЕТЬ ТАМ ХОРОШЕЕ ИМЯ



рационной составляющей банковского обслуживания и консультационной. Под эту концепцию будут создаваться автоматизированные приложения и даже будет перестраиваться дизайн отделений. Банки стремятся отделить операции клиентов, максимально их автоматизировать, но при этом максимально приблизить к клиенту операционного менеджера как консультанта. Это, условно говоря, идеология разделения на два зала: в одном зале — автоматы, и клиенты производят операции в режиме самообслуживания, а в другом — маленькие стоечки или скамеечки, где клиенты могут побеседовать с консультантами. Банки стремятся к этому, чтобы персонал не был завален рутинной операционной работой. Этим решается вопрос повышения эффективности, а не только снижения издержек. Каждый сотрудник банка должен иметь больше времени, чтобы вести созидательную деятельность. Если он завален операционной работой, то вести креативную деятельность он не может.

BG: Действительно ли на наших глазах происходит интернетизация банкинга, переход на дистанционное обслуживание?

С. М.: Банки очень активно занимаются развитием этих направлений и очень много в это вкладывают. Существуют традиционные банковские системы, которые уже давно находятся в использовании, в основном рассчитаны на корпоративных клиентов. Проникновение интернет-обслуживания для частных лиц в абсолютных цифрах пока незначительно. Построить на этом большой бизнес прямо сегодня невозможно. Однако понятно, что этот показатель очень активно растет, и к тому времени, когда это станет по-настоящему большим рынком, банки хотят там иметь хорошее имя. То есть сегодня в интернете во многом работают впрок. Есть, конечно, и текущие достаточно крупные объемы интернет-операций, но в основном это делается с расчетом на будущее, потому что все понимают, что будущее за мобильными технологиями.

Есть один любопытный факт. В развитых странах, к примеру в США, использование интернета очень велико в целом — и в банкинге в частности. Но в то время, когда развивалось использование интернета в американских банках, количество отделений в них тоже росло. Т. е. эти два канала обслуживания развивались параллельно. И только недавно количество отделений перестало расти, и это связано с появлением мобильных устройств, с тем, что банки стали выпускать специальные мобильные приложения. Это этапная вещь — если банк помещается в мобильном устройстве во всех своих ипостасях, включая опера-

ционную составляющую, вызов консультанта и т. д., то этот банк становится ближе, удобнее и более востребованным.

BG: То есть ключевым является не проникновение интернета вообще, а именно распространение мобильного интернета?

С. М.: Можно интерпретировать эту тенденцию именно так.

BG: А что вы скажете по поводу присутствия банков в социальных сетях?

С. М.: Пока это больше повод для разговоров. Я делал анализ, который говорит о том, что по факту подписок на банковские страницы в соцсетях в рунете всего 1,8 млн, при этом что я уверен, что многие люди подписываются сразу на несколько банков. То есть пока там очень маленькая аудитория. Я думаю, что пока не найден способ, как банки через социальные сети могли бы эффективно взаимодействовать с клиентами, развивать коммуникации. Пока для банка социальные сети — это телевидение и новости, но не бизнес-канал.

BG: Вы сказали про прекращение роста числа отделений в США. А что в России — меняется ли политика банков под влиянием существующих трендов?

С. М.: У нас растет количество отделений. Банки открывают отделения, они приносят прибыль, открывают еще, они опять приносят прибыль. Пока отделения приносят прибыль, их число будет расти. Мы пока не можем сказать, много отделений или мало. Когда открывающиеся отделения начнут приносить убытки, тогда станет ясно, что больше развивать сеть не нужно. Сейчас трудно сказать, где предел роста. Открываются отделения в среднем в Москве за 3 года, в регионах — за 4–5 лет. Что будет через 5 лет — никто не знает.

BG: Воспринимают ли банки как опасность развитие небанковских институтов, занимающихся финансовой деятельностью? Я имею в виду прежде всего те возможности, которые заложены в законе о национальной платежной системе, разрешающие небанковские расчеты.

С. М.: Это некая новая действительность, и определенная часть платежей, наверное, перейдет на таких провайдеров — и уже переходит. Примеров достаточно и в России, и за рубежом. Будет ли это значить для банков какие-то потери? Нет, не будет. Потому что банк не только дает возможность перевести куда-то деньги, но и выполняет четкую экономическую функцию. Банк собирает деньги и перераспределяет их. И тем, с кого он собирает деньги, банк платит банковский процент. Этот банковский процент никем больше платиться не может — никто больше не занимается депозитно-кредитной деятельностью. А не имея процента на сбережения, безусловно, никто не будет размещать свои накопления.

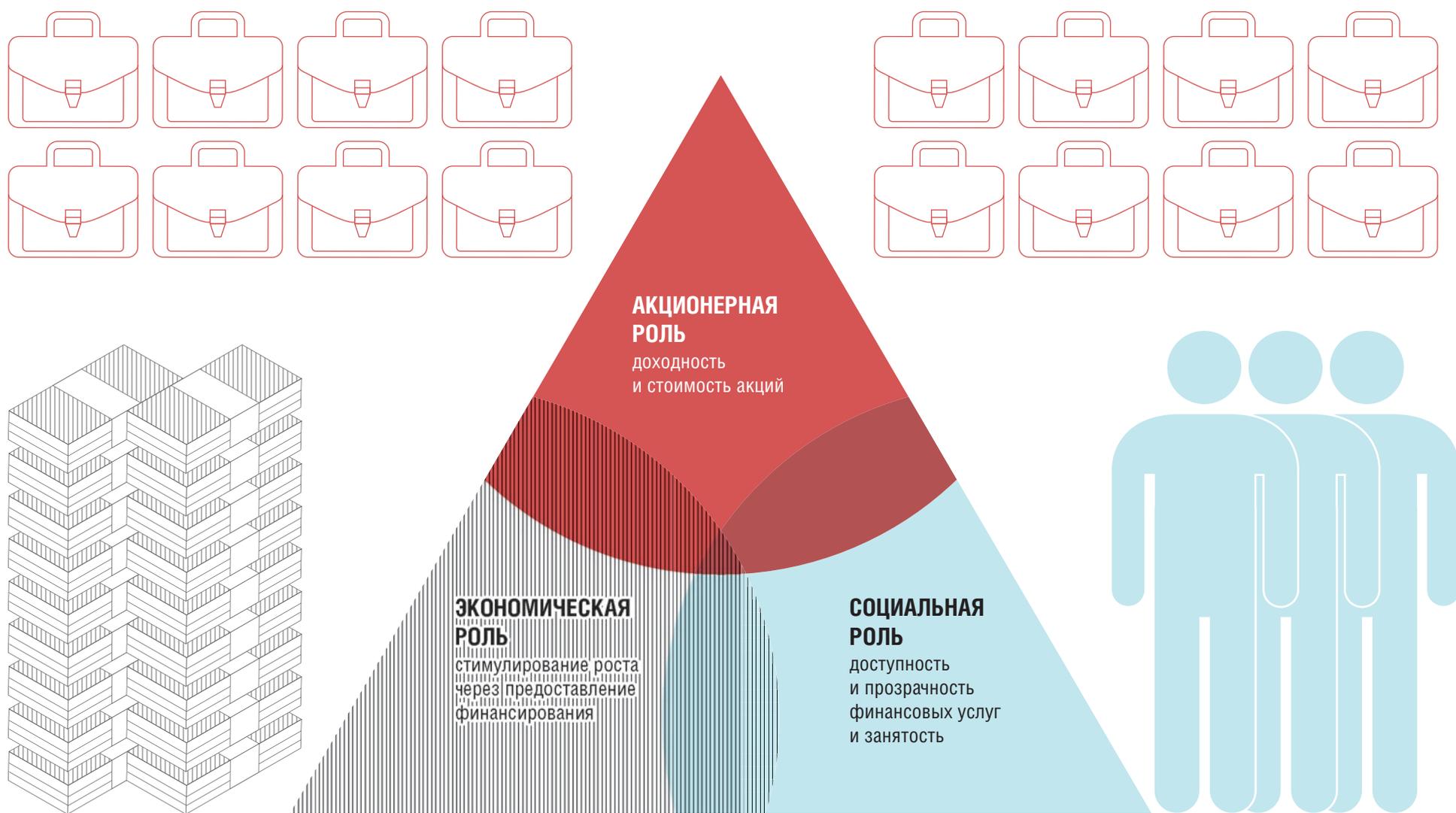
Интервью взял КОНСТАНТИН ФРУМКИН

БАНКОВСКИЕ МЕТАМОРФОЗЫ

УСВОИВ УРОКИ ГЛОБАЛЬНОГО КРИЗИСА 2008 ГОДА, БАНКИ СТАВЯТ ПЕРЕД СОБОЙ НОВЫЕ ЦЕЛИ. УСПЕХ В ИХ ДОСТИЖЕНИИ ЗАВИСИТ ОТ РАДИКАЛЬНЫХ ТРАНСФОРМАЦИЙ, НА КОТОРЫЕ НАДО РЕШИТЬСЯ. ТОЛЬКО ТАК БАНКИ СОЗДАЮТ ОСНОВУ ДЛЯ БЫСТРОЙ АДАПТАЦИИ К МЕНЯЮЩИМСЯ УСЛОВИЯМ. ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЖЕ НЕОБХОДИМО СОБЛЮДАТЬ БАЛАНС ПРАВИЛЬНО ПОСТАВЛЕННЫХ ЦЕЛЕЙ, ПРОДУМАННОГО ПОДХОДА И ЧЕТКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ.

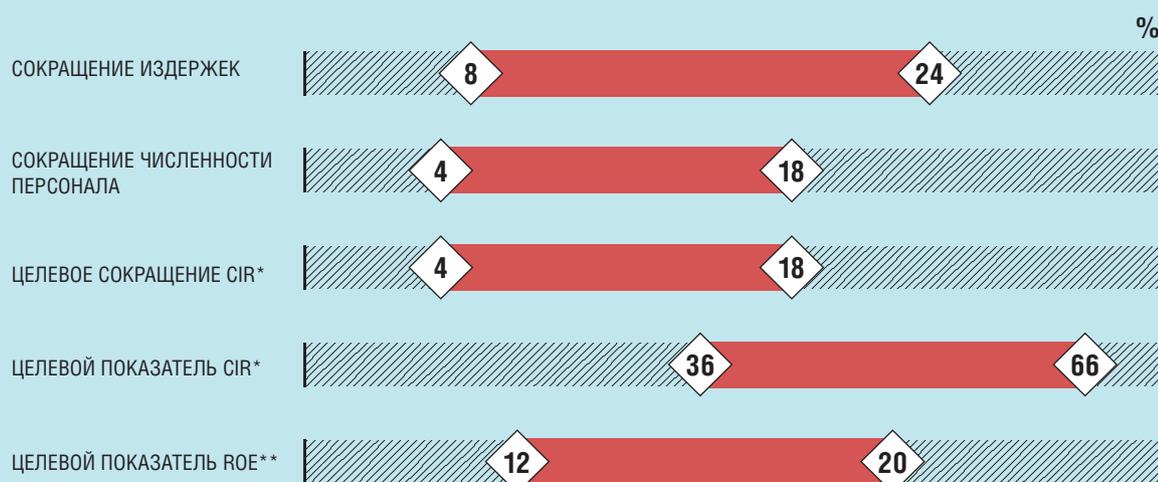
НОВАЯ РОЛЬ БАНКОВ

В НОВЫХ УСЛОВИЯХ УСПЕХ КРОЕТСЯ ЛИШЬ В ГАРМОНИЧНОМ И СБАЛАНСИРОВАННОМ СОЧЕТАНИИ ТРЕХ РОЛЕЙ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ ДРУГ ДРУГА



ЦЕЛИ ТРАНСФОРМАЦИИ, ВЫБРАННЫЕ ВЕДУЩИМИ БАНКАМИ

ПОИСК НОВОЙ ФОРМЫ И РАЗМЕРА

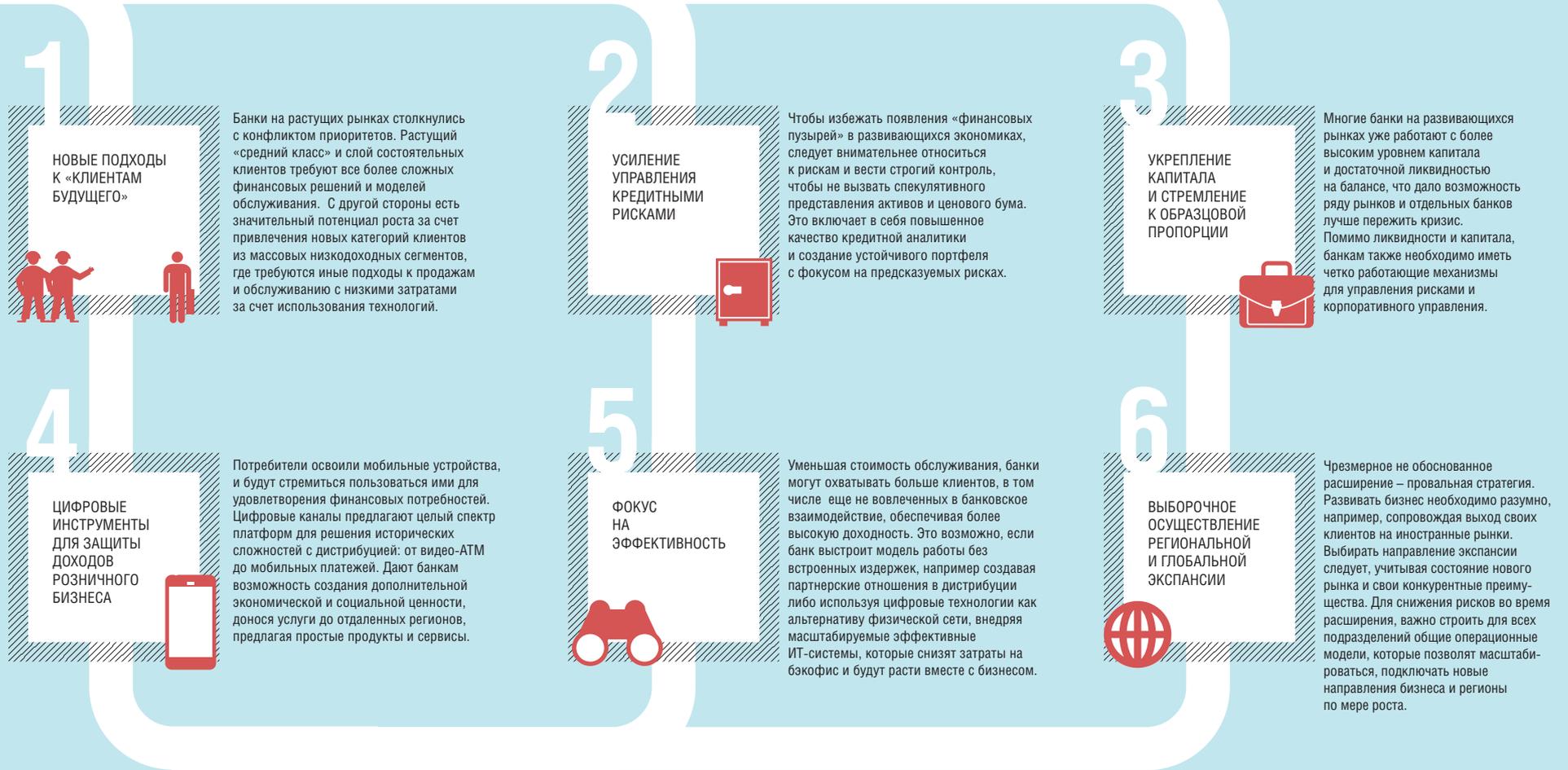


ВЕДУЩИЕ БАНКИ ВО ВСЕМ МИРЕ ПРЕДПРИНИМАЮТ СЕРЬЕЗНЫЕ УСИЛИЯ ПО СОКРАЩЕНИЮ КОЛИЧЕСТВА АКТИВОВ НА БАЛАНСЕ, ПОВЫШЕНИЮ УРОВНЯ ДОСТАТОЧНОСТИ КАПИТАЛА, АДАПТАЦИИ К УСЛОВИЯМ НИЗКОЙ ДОХОДНОСТИ, ЧТО ТРЕБУЕТ СУЩЕСТВЕННОЙ ПЕРЕСТРОЙКИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ.

Многие банки стремятся быстро и глубоко трансформироваться, ставя агрессивные цели по целому ряду показателей, объединяя цели по снижению расходов и количества персонала с повышением эффективности и прибыльности. Диапазон целевых показателей варьируется, т.к. банки находятся в разных стартовых условиях. Одни ищут операционную модель для поддержки меньшего размера баланса с низким уровнем доходности при наименьших издержках, другие выстраивают мощности для роста на основе эффективной и масштабируемой платформы.

ИСТОЧНИК: Анализ Accenture по публичным данным компаний
*CIR (Cost-to-Income-ratio) – соотношение расходов к доходам
**ROE (Return-on-Equity) - рентабельность собственного капитала

ШЕСТЬ ГЛАВНЫХ УРОКОВ КРИЗИСА ДЛЯ БЫСТРОРАСТУЩИХ РЫНКОВ



МАСШТАБ ТРАНСФОРМАЦИИ – ВЫБОР РАЗМЕРА И ФОРМЫ

ПОВЫШЕНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ «ТЕКУЩИЙ РЕМОНТ»

- ◆ Клиентоориентированные изменения в архитектуре дистрибуции
- ◆ Рост через эффективное управление капиталом и балансом
- ◆ Выполнимые сокращения расходов

ОБНОВЛЕНИЕ ИМЕЮЩИХСЯ МОЩНОСТЕЙ «МАСШТАБНЫЙ РЕМОНТ»

- ◆ Новая, масштабируемая операционная модель
- ◆ Значительное сокращение долговой нагрузки
- ◆ Индустриализация ключевых процессов/обновление банковского ядра, аутсорсинг второстепенных

НОВЫЙ РАЗМЕР / НОВАЯ ФОРМА «ПЕРЕСТРОЙКА И ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ»

- ◆ Новая бизнес-модель
- ◆ Новая операционная модель (радикальное избавление от расходов)
- ◆ Перестройка баланса

«ЛУЧШЕ МЕНЬШЕ, ДА ЛУЧШЕ»

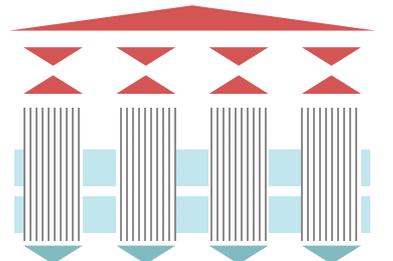
«ПРАВИЛЬНЫЙ РАЗМЕР»

«НОВЫЙ БАНК»

РУКОВОДСТВО И УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСФОРМАЦИЕЙ

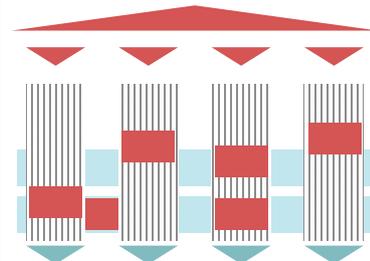
ЧЕТЫРЕ ОСНОВНЫХ ПОДХОДА К ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЮ ПРОГРАММАМИ ТРАНСФОРМАЦИИ

«СВЕРХУ ВНИЗ/СНИЗУ ВВЕРХ»



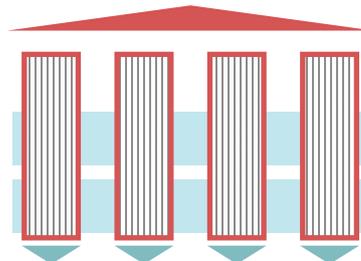
- ◆ Централизованное видение и цели высокого уровня
- ◆ Бизнес генерирует идеи для трансформации операций и сокращения расходов, чтобы достичь поставленных перед бизнес-направлением целей
- ◆ Распределенное проектное управление и дивизиональное управление

«КАСКАДИРОВАНИЕ»



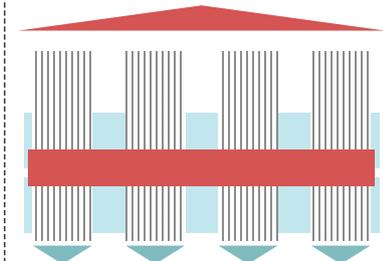
- ◆ Централизованное видение и цели
- ◆ Цели и ключевые стратегические показатели каскадируются к бизнесам
- ◆ Реализация множественных проектов по трансформации, с отдельно задаваемыми ожидаемыми результатами
- ◆ Проектное управление

«МНОГОКОЛОННЫЙ»



- ◆ Централизованное видение и цели
- ◆ Цели, ключевые стратегические показатели и планы трансформации для каждого дивизиона и общих функций
- ◆ Дивизиональные планы трансформации и их реализация
- ◆ Дивизиональное управление

«ЦЕНТРАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ»



- ◆ Централизованное видение и цели, централизованная реализация и получение выгод
- ◆ Цели, ключевые стратегические показатели для каждого бизнеса и операционной платформы
- ◆ Централизованное управление

«КОНСОЛИДАЦИЯ БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ БУДЕТ ПРОДОЛЖАТЬСЯ»

В РОССИИ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ СУЩЕСТВУЕТ ПОЧТИ 1000 БАНКОВ. ЭКСПЕРТЫ СЧИТАЮТ, ЧТО ЭТО СЛИШКОМ БОЛЬШОЕ ЧИСЛО И В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ МНОГИЕ ИГРОКИ ИСЧЕЗНУТ С РЫНКА. ВЛАДИМИР ГОЛУБКОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ РОСБАНКА, РАССКАЗАЛ ВЕГ О ТОМ, КТО, ПО ЕГО МНЕНИЮ, СМОЖЕТ ВЫЖИТЬ И ДОБИТЬСЯ УСПЕХА.

BUSINESS GUIDE: Какая бизнес-модель, на ваш взгляд, является самой перспективной для российских банков?

ВЛАДИМИР ГОЛУБКОВ: Я считаю, что это модель универсального банка. В современных условиях уверенно себя чувствовать могут лишь те банки, которые обладают достаточно большим количеством клиентов, отделений, выигрывают по географическому присутствию. А также те, кто предоставляет широкий набор услуг максимально широкому кругу клиентов. Универсальные банки обладают преимуществом за счет возможности осуществления кросс-продаж. Лучшие клиенты в рознице — это люди, которые работают на наших корпоративных клиентов, и наоборот.

Конечно, существуют нишевые игроки, и они будут всегда. Но их бизнес, как правило, невелик. Модель монолайнера является высокорискованной, это опасно в условиях экономической неопределенности. В России есть игроки, специализирующиеся на услугах потребительского кредитования, и они хорошо себя чувствуют, благодаря тому, что этот сегмент показывает высокую доходность и растет, но это когда-то закончится. По 2008 году мы помним, что именно такие компании столкнулись с проблемой ликвидности. Ведь универсальные банки обладают возможностями фондирования из других источников, в отличие от монолайнеров.

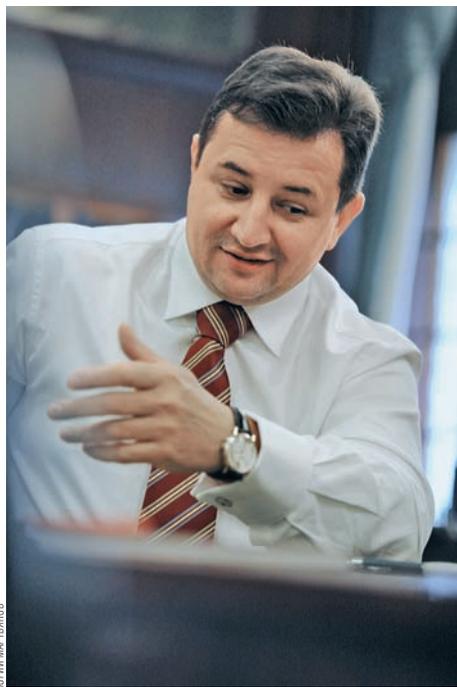
ВГ: Считаете ли вы, что банки в России становятся более ориентированными на клиентов?

В. Г.: Наша банковская система очень молодая. Всего за 20 лет мы прошли путь развития, который в других странах занял два столетия. И до конца пока нельзя сказать, что банковскими услугами обеспечены все слои населения в полном объеме. Мы уже научились предлагать набор продуктов и услуг, сопоставимый с развитыми странами, но по обеспеченности потребителей этим предложением мы еще далеки от развитых стран. Западные банки уже давно стали практиковать клиентоориентированный подход. В России отрасль только сейчас встала на этот путь. Банковская российская система сейчас находится в процессе перехода от продуктовой модели ведения бизнеса к той, в центре которой стоит клиент. Цель этой трансформации состоит в том, чтобы «потребительская корзина» банковских услуг формировалась банком исходя из потребностей клиента, а не на основе представлений самого банка о перспективности продуктов. Большинство успешных банков на российском рынке исповедуют эту модель и стремятся к ее реализации.

ВГ: Как это происходит в вашей компании?

В. Г.: Мы в течение трех лет занимались реализацией проекта Network Reorganization, с целью внедрения клиентоориентированного подхода. В банковской отрасли эта тенденция проявляется так же, как и в любом другом рителе. Сегодня уже вполне стандартной считается ситуация, когда человека обслуживает, например, персональный стилист или домашний врач. Скоро у каждого человека будет еще и персональный банковский менеджер, к

КЛИЕНТ ХОЧЕТ ЛЕГКО ПОЛУЧАТЬ ДОСТУП КО ВСЕМ ФИНАНСОВЫМ ИНСТРУМЕНТАМ И НОВЫМ ПРОДУКТАМ



ЮРИЙ МЕРТЬЯНОВ

которому можно будет обращаться за всеми финансовыми услугами. Группа Societe Generale Group, в которую входит Росбанк, исповедует этот подход. В России мы за прошлый год перестроили сеть в соответствии с ним. В трех главных офисах (Москва, Красноярск, Владивосток) сконцентрировали все поддерживающие функции, колл-центры. Офисы постепенно превращаются просто в точки обслуживания, где есть только клиентские менеджеры и кассиры. Мы поставили задачу развития сети только за счет такого формата отделений.

Мы уменьшили количество филиалов с 43 до 8, по числу федеральных округов, централизовали бэк-офисы и другие функции поддержки. И теперь наша главная задача — обеспечение высочайшего качества обслуживания клиентов. В настоящее время создается специальная система мониторинга качества внутри банка, которая будет отражать показатели всей сети, собирать обратную связь от клиентов. Ведь в современном розничном бизнесе — любом, не только банковском, — невозможно без клиента существовать. А клиент голосует ногами, особенно у нас в стране, где банков много: не понравилось в одном месте — пошел в другое. За счет хорошего сервиса можно создавать долгосрочные отношения. Банку важно, чтобы его пользователь к нему постоянно обращался за новыми услугами. Клиенту нравится, когда его ценят. Он хочет легко получать доступ ко всем финансовым инструментам и новым продуктам. Нам близка эта философия работы с клиентом в течение всей его жизни: предоставление услуг, начиная с простейших студенческих карт до кредитов на машину, ипотеки, страхового накопления и т. д. Ключевую роль в этой истории играет клиентский менеджер, его отношения с человеком.

ВГ: Это дает результаты?

В. Г.: Пока еще мы не все стандарты внедрились, но эффект уже заметен: растет количество продуктов в расчете на одного клиента, это как раз индикатор того, насколько клиентоориентированной является любая компания. Раньше в среднем на одного нашего клиента приходилось 1–2 продукта, сейчас — 3–4. Для сравнения, во Франции — 7, там продаются и такие услуги, которые в России пока не пользуются большим спросом, к примеру накопительный страховой счет и пр.

Следующий проект, который мы должны реализовывать в рамках этой стратегии, касается серьезных инвестиций в ИТ-систему. Сейчас мы занимаемся его детальной проработкой. Это важный проект, потому что без современных ИТ-решений невозможно предоставлять качественный сервис.

ВГ: Что еще меняется в отрасли и отражается на вашем бизнесе?

В. Г.: На банковскую систему в целом сильно влияет распространение новых каналов продаж: интернет, мобильный банкинг развиваются очень быстро. Все игроки, безусловно, идут по пути улучшения сервиса и повышения уровня обслуживания, увеличения числа каналов, повышения их качества — порталы, более современные мобильные банки, которые работают на всех платформах и устройствах, чтобы клиенты могли максимально просто и быстро получить любые финансовые услуги.

Банковская карта остается главным средством идентификации для проведения любых операций. Растет также количество банкоматов и отделений. В России пока нет тенденции к сокращению банковской розницы. Например, наша сеть — одна из крупнейших в стране. Мы закрыли несколько десятков отделений, но это было сделано в рамках нормального процесса оптимизации: где-то два-три мелких офиса заменили на один большой. В то же время мы нацелены на увеличение числа отделений в больших городах. Ведь добраться из конца в конец становится все сложнее — транспортная проблема очень остра. Есть условный норматив — одно отделение на каждые 100 000 человек населения. До этого нам и большинству других игроков еще далеко. При этом, конечно, мы развиваем свою сеть за счет отделений меньшей площади, с небольшим количеством сотрудников. Меняют формат в сторону облегчения и упрощения точек обслуживания также и другие банки. В целом по рынку есть тенденция к увеличению времени работы отделений.

ВГ: Какой сегмент клиентов вы считаете наиболее важным, помимо массового потребителя?

В. Г.: Это, безусловно, малый и средний бизнес. Мы начали работать с этой категорией около 5 лет назад. И сейчас ясно, что это будет очень важный клиентский сегмент наряду с массовым потребителем. Сегодня пока его роль не слишком весома, если смотреть на объемы доходов. Но МСБ очень быстро растет и развивается, мы видим большой потенциал здесь. Мы выделяем несколько отдельных сегментов в этой категории. Недавно приняли решение о передаче работы с индивидуальными предпринимателями в розничный сегмент. Это позволяет очень быстро принимать решения по поводу кредитов; предоставляем им простые продукты и удобное обслуживание, не нагружая чрезмерным анализом, который обычно производится при взаимодействии с крупным бизнесом. Средние компании мы также выделяем в от-

дельный сегмент. Анализ для таких клиентов проводим более глубокий, но используемые стандартные решения позволяют сделать это достаточно быстро.

Также, мы запустили программу «Стартап». Кроме нас нечто похожее делает только один банк в России. Суть его в том, что мы выдаем деньги на покупку лицензии и оборудования по модели франчайзинга под гарантии франчайзера (владельца лицензии). Например, есть франчайзер, который продает франшизу на определенные точки питания. К нам приходит человек, мы его проверяем; если он адекватный, мы ему даем кредит на покупку франшизы, он покупает оборудование, открывает свою точку и начинает зарабатывать. Деньги выдаем небольшие — порядка 500 тысяч рублей для начала. Но эта программа дает возможность человеку запустить бизнес, вообще не имея ничего, с нуля. Если у него не получится, оборудование возвращается франчайзеру, он его дальше кому-то другому передаст.

ВГ: Научились ли вы уже считать доходность на одного клиента? Сужаете ли сегментацию до одного клиента?

В. Г.: Мы делим клиентов на несколько категорий, отличающихся по массовости и, соответственно, по нагрузке на клиентского менеджера. Чем более массовый сегмент, тем больше потребителей через менеджера проходит. У нас даже внутри розница разбита на подразделения по этим сегментам, и у каждого из подразделений есть определенный набор продуктов, с которыми оно работает. Доходность на конкретного клиента мы пока не считаем, только на группы клиентов. Я понимаю, что в идеале нужно более узко таргетировать предложения для конкретных групп. Мы это делаем, но лишь для некоторых корпоративных клиентов. Например, предлагаем специальные пакеты для открытия счетов и карточек для совершенно конкретного списка корпоративных пользователей. То, о чем вы говорите, это будущее банковского бизнеса. Сегодня такого уровня таргетирования достигли мобильные операторы, но пока не достиг никто из банков. Следующий шаг, на мой взгляд, в сторону клиентоориентированности как раз и состоит в том, чтобы научиться создавать хорошо таргетированные предложения, учитывая те цифровые каналы, о которых мы говорили. Ведь они сильно упрощают коммуникацию: можно нажать две кнопки на телефоне — и получить услугу. Эта легкость должна в итоге приводить к повышению количества продаж.

ВГ: Можно ли сказать, что в ближайшие 3–5 лет банки, не ставшие клиентоориентированными, исчезнут с рынка?

В. Г.: Я считаю, что процесс консолидации банковской отрасли в России будет продолжаться. У нас в стране действует почти тысяча кредитных организаций — это слишком много. И у тех, кто находится за пределами первой сотни, бизнес очень небольшой, их доля в обороте индустрии незначительна. При этом все сложнее становится даже просто содержать банковскую лицензию. Поэтому банки будут укрупняться за счет слияний и поглощений. Связь между внедрением изменений и успешностью, конечно, есть. Иметь крепкие позиции в рознице может только масштабный бизнес: с хорошим территориальным покрытием, большой клиентской базой, современными системами, способный инвестировать в инновационные технологии. Поэтому мой ответ — да. Конечно, банки-казначейства при крупных компаниях останутся, игроки, занимающие очень узкие ниши — тоже. Но количество банков будет сокращаться. В «большой игре» останутся только те, кто вкладывается в клиента и строит технологии под него.

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА



ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА

«КОЛИЧЕСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАСТЕТ, КОНКУРЕНЦИЯ ЗА КЛИЕНТОВ УСИЛИВАЕТСЯ»

ПО МНЕНИЮ АЛЕКСАНДРЫ ВОЛЧЕНКО, ПЕРВОГО ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ПРОМСВЯЗЬБАНКА, БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС СЕГОДНЯ ВЫНУЖДЕН СТАНОВИТЬСЯ БОЛЕЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫМ ПОД ДАВЛЕНИЕМ РЕГУЛЯТОРОВ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ. ЭКСПЕРТ РАССКАЗАЛА ВГ О САМЫХ ВАЖНЫХ ВЕЩАХ, КОТОРЫЕ НУЖНО УЧИТЫВАТЬ В БОРЬБЕ ЗА РЫНОК.

BUSINESS GUIDE: Какие глобальные тренды отражаются на российском банковском рынке?

АЛЕКСАНДРА ВОЛЧЕНКО: Основные тренды на глобальном уровне можно разделить на несколько категорий. Во-первых, активное развитие дистанционного банкинга — через интернет, мобильные устройства и колл-центр. Это происходит в рамках общего тренда по предоставлению клиентам сервиса через альтернативные каналы продаж. Вторая заметная тенденция — активное развитие розничного бизнеса. Этому есть ряд предпосылок: данный сегмент массовый и маржинальный; кроме того, новые требования Basel III смещают фокус с корпоративного банкинга в сторону розницы. Более того, ужесточение регулирования само по себе является серьезным трендом. Наконец, последняя тенденция не нова, но ее влияние становится все более заметным в последнее время: это формирование большого рынка, альтернативного банковскому — хедж-фонды, разные финансовые организации небанковского типа, предоставляющие традиционно банковские услуги. Емкость этого рынка огромная, и он продолжает динамично развиваться. Эти тенденции заставляют банки повышать требования к ИТ и инфраструктуре, так как для успешной конкуренции им нужно предлагать клиентам самые современные решения.

Все эти глобальные тренды характерны и для России. В нашей стране развивается розничный сегмент, в ИТ и в альтернативные каналы вкладываются большие инвестиции, но есть у нас и специфические особенности, в частности географическо-демографические. Россия находится в таком количестве временных зон, что это не может не влиять на работу банков, в силу географического масштаба процесс развития розничной сети продаж несколько затруднен. Кроме того, в России есть категории населения с уже сложившимися привычками потребления финансовых услуг, например пенсионеры, что нужно учитывать при формировании продуктовой линейки и выборе способов продвижения и продаж этих продуктов. Степень проникновения банковских продуктов в стране пока еще низка по сравнению с развитыми странами. И конечно, нельзя отрицать тот факт, что рынок монополизирован государственными банками.

BG: Наблюдается ли в России стремление банков к трансформации под влиянием описанных выше новых факторов, связанных с кризисом 2008 года?

А. В.: Все эти тенденции в определенном смысле меняют банки, заставляют их трансформировать свои бизнес-модели. Новые требования регулятора, связанные с Basel III, таковы, что по факту требуют от многих игроков полной смены стратегии. Есть и специфические российские требования регулятора, которые влияют на ценообразование, стратегические параметры и продуктовую линейку. Необходимо постоянно развиваться и адаптироваться.

BG: Как насчет потребителей, ощущаете ли вы изменения в их поведении?

А. В.: Клиенты меняются — и мы не можем этого не заметить. Количество возможностей, имеющихся у потребителей, растет, они становятся гораздо более осторожными, требовательными. Конкуренция же за клиентов только усиливается. Все эти изменения в поведении клиентов требуют от банков внимательнее относиться к качеству предоставляемых услуг, уходя от ценовой конкуренции. И это тоже является одним из глобальных банковских трендов — банки фокусируются на качестве сервиса.

Конечно, клиенты разные. В регионах есть клиентский сегмент, который до сих пор предпочитает сберкнижки. Многие пользуются только зарплатными картами — это, кстати, исключительно российская специфика.



ФОТО: СЕРГЕЙ СЛАДКОВ / ПРОМСВЯЗЬБАНК

Вместе с тем постепенно формируется новый, прогрессивный слой клиентов, которые проводят до 80–90% времени в интернете, у которых нет желания заходить в банковский офис, чтобы совершить транзакцию, которые следят за появлением новых продуктов и для которых хороший дизайн важен так же, как и сам продукт. Эта категория клиентов становится заметней из года в год. Еще три года назад банки уделяли таким потребителям не слишком много внимания, сейчас же специально для них готовят новые продукты и услуги.

BG: Как все эти изменения, происходящие в отрасли, отражаются на бизнесе Промсвязьбанка?

А. В.: Мы понимаем, что наша сила заключается в качестве сервиса, мы должны стремиться создавать для клиентов комфортное взаимодействие — и для этого мы сами становимся более инновационным банком. Мы довольно рано начали внедрять правильные технологические решения, поддерживающие эти стремления. Причем делали это системно, в рамках целостной ИТ-стратегии, к разработке которой подключали внешних консультантов, старались использовать самые современные прикладные решения. Наш банк одним из первых стал применять CRM-технологии, а также разного рода интернет-решения для обслуживания клиентов. Сегодня наш интернет-банк — один из лучших на рынке по функциональности и удобству.

Кроме того, мы используем краудсорсинг — вовлекаем наших клиентов и сотрудников в обсуждение инноваций, активно используем человеческий ресурс как источник новых идей. С этой целью мы провели уже два инновационных форума, последний из них прошел осенью прошлого года.

Стараемся делать прорывные проекты. Например, выпустили в прошлом году карты в партнерстве с разработчиком популярной игры Angry Birds. В этом году запускаем проект с парком Горького в Москве — там будет создана зона безналичных расчетов с использованием бесконтактной технологии. На входе нужно будет приобрести микропроцессорную карту с возможностью бесконтактных платежей — и расплачиваться ею за все услуги и товары. Это удобно и поможет устранить очереди.

BG: Реализация таких проектов — это часть системной стратегии или больше рассматривается как эксперимент?

А. В.: Внутри банка есть базовые KPI, один из них — уровень сервиса, который мы предоставляем клиенту. Этот

показатель мы каждый месяц рассчитываем для всех точек продаж, собираем отзывы от клиентов. В том или ином виде все сотрудники банка заинтересованы в том, чтобы качество сервиса было достойным. У каждой бизнес-линии своя цель, своя стратегия, однако единый элемент нашей стратегии — инновации. Но систематический подход ни в коем случае не исключает, что некоторые идеи могут придти спонтанно, например в результате краудсорсинга, и не укладываются в общий план-график.

BG: Классическая банковская структура строится вокруг продуктов. Но на Западе сейчас все банки перестраиваются и ставят в центре всего бизнеса клиентов. Что в России происходит в этом отношении?

А. В.: Действительно, многие западные и российские банки изначально выстроены исходя из логики продуктовой модели. Вести такой бизнес проще: легче управлять, контролировать, рассчитывать показатели. Но наш собственный опыт того, как мы меняли в 2007 году структуру корпоративного банка, показал, что в первую очередь надо отталкиваться от потребностей клиентов — и только потом переходить к продуктовому наполнению.

В последние несколько лет мы стараемся идентифицировать правильные для себя клиентские сегменты, в соответствии с этим меняем и бизнес-модель. После того, как определяем целевой сегмент, формируем клиентскую команду, куда уже входят представители всех продуктовых линий. Это более сложная модель. И очень часто такой переход от классического банка к клиентоориентированному вызывает ментальное сопротивление. Я знаю историю из западной практики, когда банк начал использовать этот подход, научился рассчитывать доходность на отдельного клиента и столкнулся с фактом, что 30% его клиентов приносят убыток, то есть от них нужно отказываться.

Тем не менее я уверена, что это правильная стратегия и клиент должен быть в центре всего бизнеса.

BG: Отражается ли на отрасли развитие рынка финансовых услуг со стороны небанковских организаций?

А. В.: Деньги — это материя, к которой люди относятся очень трепетно. Все, что касается банковского сервиса — депозиты, кредиты, расчеты, — это область, в которой потребители достаточно консервативны. К примеру, тема ухода клиентов в дистанционные банковские каналы обслуживания активно в 2006–2007 годах. Много велось разговоров о том, что будущее банковского сектора не в фи-

зических точках продаж, а в онлайн-сервисах. Но то, что мы видим сейчас, не подтверждает этого в полной мере. Очень сложно продать клиенту какой-то дополнительный банковский сервис через дистанционный канал, более того, лояльность клиента при этом очень сильно снижается. Поэтому, несмотря на общие тренды, банки, наоборот, стали думать о том, как вернуть клиентов в свои отделения.

В ситуации с небанковскими организациями все то же самое: у банков есть много преимуществ, им больше доверяют, у них есть возможность предоставить клиентам индивидуальное обслуживание.

BG: А как же поколение Y и следующее за ним — Z?

А. В.: Конечно, мы учитываем предпочтения новых поколений. Именно поэтому считаем важным работу в соцсетях и фокусируемся на развитии мобильного банкинга. То, что называется user experience, — ключевая вещь для молодых людей. Но, как правило, с возрастом происходит миграция потребностей и ценностей. По мере взросления у потребителей появляются средства, которые нужно инвестировать и хранить, формируются новые потребности, проявляется определенный консерватизм.

BG: Назовите главные характеристики банка, который останется на российском рынке через пять лет. Ведь понятно, что выживут не все.

А. В.: Я перечислю основные моменты, которые считаю важными для будущего успеха — не в порядке убывания приоритетов, они все равно важны и должны дополнять друг друга. Первое: невозможно создавать эффективный бизнес без четкой стратегии. Банк должен правильно понимать своего целевого клиента, свою миссию и стратегию, то, в чем он силен. Это должно быть сформулировано, и все действия должны отталкиваться от конкретной цели. В последние годы именно поэтому усилилась роль стратегического консалтинга. Второе: должна быть сильная и явная ориентация на клиента. Его нужно понимать и выстраивать всю систему обслуживания исходя из его потребностей, предоставлять ему максимально удобный сервис.

Третья обязательная вещь — технологичность. Выигрывать будут те, кто освоит сильные технологии, оптимальные как с точки зрения затрат, так и с точки зрения управления рисками. И четвертое — это вовлеченность сотрудников. Этот критерий в России менее распространен, но успешные крупные компании с хорошим уровнем финансовых показателей держат его в голове. Есть много исследований в этой области, которые показывают его важность. Мы придаем очень большое значение мотивации сотрудников — есть прямая корреляция между эффективностью, капитализацией, успешностью компании и уровнем вовлеченности ее сотрудников. Банк как сервисная организация, если абстрагироваться от процессов и технологий, состоит из двух частей: это клиенты и сотрудники. Поэтому очень важно фокусироваться на клиентах и стремиться к тому, чтобы сотрудники были довольными и вовлеченными. Это 80% успеха.

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА

ЧАСТО ТАКОЙ ПЕРЕХОД ОТ КЛАССИЧЕСКОГО БАНКА К КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОМУ ВЫЗЫВАЕТ МЕНТАЛЬНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ



ТРАНСФОРМЕРЫ ПРОТИВ ТУРБУЛЕНТНОСТИ

УСЛОВИЯ, В КОТОРЫХ СУЩЕСТВУЕТ БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС, МЕНЯЮТСЯ. В ОТВЕТ НА НИХ БАНКАМ НЕОБХОДИМО АДАПТИРОВАТЬСЯ, ЧТОБЫ НЕ ТОЛЬКО СОХРАНЯТЬ СВОИ ПОЗИЦИИ, НО И ПОВЫШАТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ — СОБСТВЕННУЮ И ВСЕЙ ОТРАСЛИ В ЦЕЛОМ. НО КАКИМ БУДЕТ УСПЕШНЫЙ БАНК В ПЯТИЛЕТНЕЙ ПЕРСПЕКТИВЕ?

СВЕТЛАНА РАГИМОВА

На эти вопросы в своем исследовании, посвященном прогнозам по поводу банковской деятельности в 2016 году, отвечает компания Accenture. Конечно, разные банки находятся в разных ситуациях, но существуют некоторые типовые алгоритмы, на которые аналитики рекомендуют обратить внимание. Базовая вещь, о которой необходимо позаботиться еще до того, как начинать трансформацию бизнеса, — то, что Accenture называет «doing basics right» («делать основные вещи правильно»). Этим по большей части и заняты сегодня российские банки. Ремонт и отладка основ бизнеса включает в себя оптимизацию сети отделений и работы контактного центра, улучшение и расширение цифровых каналов, предложение услуг на основе потребностей, внедрение устойчивых и стандартизированных моделей поведения сотрудников отделов продаж, создание системы с базовой многоканальной интеграцией. На этом этапе также банки обычно нуждаются в оптимизации ИТ-инфраструктуры и затрат на ИТ.

Один из главных принципов производящихся изменений в этой стадии — клиентоориентированность. «Важная составляющая процесса налаживания основ — это стандартизация поведения продавцов. Банк может получать больше прибыли, если продавцы ведут себя в соответствии с выбранной моделью позиционирования, одинаковым образом во всех подразделениях. Попросту необходимо разработать и внедрить общую систему правил поведения сотрудников, взаимодействующих с клиентами. Например, обязать их при продаже кредита предлагать еще и страховку на имущество и т. д. Кроме того, любой сотрудник, к которому обратился клиент, должен иметь доступ к его полному профилю. Банки обладают огромным количеством информации о своих потребителях и могут взаимодействовать с ними посредством широкого набора каналов: электронные письма, контакт-центр, SMS-рассылки и т. д. Важно, чтобы все эти способы взаимодействия были стандартизированы», — добавляет Пьеркарло Гера, директор глобальной практики банковской дистрибуции и маркетинга компании Accenture. Этот момент как раз недостаточно проработан в российских банках.

ВСЕЗНАЮЩИЙ СПРУТ Следующая волна трансформации уровня взаимодействия с клиентами может проходить по одному из трех наиболее успешных по мнению Accenture путей. «Каждый банк должен выбрать свой маршрут, в соответствии с тем, в какой начальной позиции он находится, и в соответствии со своими амбициями», — объясняет Пьеркарло Гера. Один из таких путей — превращение в «умный многоканальный банк», что подразумевает продвинутый уровень понимания потребностей клиентов на основе широко используемой аналитики, наличие эффективной многоканальной интеграции, которая дает единую картину о каждом потребителе услуг компании. Банк такого типа должен уметь реагировать на события и применять маркетинговые инструменты в реальное время, осуществлять «индивидуальную виртуальную поддержку», предлагать оптимизированную линейку продуктов и использовать «научный» подход к ценообразованию: предлагать продукты на основе предпо-

ОДИН ИЗ ПУТЕЙ ВЫЖИВАНИЯ — ПРЕВРАЩЕНИЕ В «УМНЫЙ МНОГОКАНАЛЬНЫЙ БАНК», ЧТО ПОДРАЗУМЕВАЕТ ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ ПОНИМАНИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ НА ОСНОВЕ ШИРОКО ИСПОЛЬЗУЕМОЙ АНАЛИТИКИ



счетов клиентов, применяя микросегментацию и оптимизацию по каналам. «Клиенты чувствуют вовлеченность бренда в общение с ними, интерес к их потребностям, собственную важность для компании. Можно сравнить это с тем, как Amazon работает со своими покупателями. Думать об этом можно уже на первом этапе, когда прорабатываются базовые вещи», — объясняет г-н Гера суть идеи.

Испанский Bankinter — пример банка, успешно развивающегося по пути «умного» многоканального взаимодействия. Эта компания уже несколько лет осваивает продвинутую аналитику и фокусируется на проактивной и реактивной разработке коммерческих предложений на основе изучения профиля и поведения потребителей, частоты взаимодействия с ними. В итоге в банке к 2009 году была создана особая CRM, которую назвали Engloba Geo CRM. Чуть позже в компании появились риск-CRM и операционная CRM. Продажи банка до сих пор растут за счет дальнейшего развития инструмента Engloba.

Если говорить о России, то сайт и колл-центр, конечно же, есть у каждого банка. У большинства есть интернет-банкинг, у многих — мобильные приложения. Но разница в том, какой набор операций и функций они поддерживают — колоссальная. В лучшем случае через мобильное предложение можно совершить лишь простые банковские операции — платежи, переводы. Вряд ли найдется банк, умеющий предлагать депозиты через этот канал. Даже сайты банков недостаточно проработаны.

Согласно исследованию компании Marksw Webb Rank & Report, по итогам 2012 года около 40% клиентов банка заходят на его сайт, чтобы получить дополнительную информацию об используемом ими или новом продукте. При этом 12% сообщают, что не смогли найти нужную информацию или посчитали ее недостаточной. Эта же компания изучила в прошлом году интернет-банкинг в топ-200 банков РФ. Оказалось, только один «Сбербанк Онлайн» предлагает помимо базовых возможностей открытие депозита и блокировку карты. Только две функции реализованы во всех интернет-банках: получение истории транзакций и баланс счета. Потребительский кредит через интернет можно получить лишь в 10% банков, перевыпустить карту — в 20%, настроить цели для накоплений — в 3%.

Нецифровые каналы также работают далеко не идеально. У каждого банка есть колл-центр и даже система автоматического обслуживания. Но, как правило, нет единого средства идентификации клиента — к примеру, невозможно авторизоваться в колл-центре для проведения операций и так далее.

Повышая эффективность физических отделений, Сбербанк и ВТБ-24 давно работают над устранением очередей. Альфа-банк выпустил приложение под iPhone — «Альфа.Пробки», информирующее об очередях в режиме реального времени. Но очереди в банках — по-прежнему стандартная, а не исключительная ситуация для России.

СОЦИАЛИЗАЦИЯ НЕИЗБЕЖНА Второй вариант трансформации — превращение в социально приятельный банк. «Это означает, что компания налаживает общение с потребителями там, где они проводят все больше и больше времени — в социальных сетях. На сегодняшний день можно сказать, что лишь у American Express есть действительно успешный опыт в этом направлении. Также мы видим, что в некоторых странах отдельными банками запущены пилотные проекты по работе в социальных медиа», — рассказывает г-н Гера. Банк, выбравший этот путь трансформации, ориентируется на такие инструменты, как мониторинг и сбор данных в социальных медиа, социальный цифровой маркетинг (сегментация, вовлечение клиентов), социальный CRM (накопление данных и оптимизация предложения).

Социально-вовлекающий банк — это модель, которая подходит, по словам г-на Гера, тем игрокам, которые опережают рынок в целом: это вариант для лидеров. Данный подход может вызвать бурный рост бизнеса таких организаций, если они действительно хорошо осваивают методы работы с отзывами в социальных медиа. Но этот пример невозможно тиражировать, он строится на внутреннем опыте, который есть у банка.

Так, American Express реализует эффективную стратегию социально приятельного финансового предприятия. Несколько лет назад компания начала обслуживать клиентов через Twitter, а затем последовала примеру Amazon: интернет-магазин еще в 2010 году предложил покупателям привязать их личный кабинет к профилю в Facebook. Это дало доступ к полному портрету клиентов, включая их предпочтения, потребности и список друзей. Данная информация используется Amazon для кастомизации предложений и скидок. American Express ввел «Воскресенье малого бизнеса» во время которого владельцы карт привязывают их к своим профилям в фейсбуке, чтобы получить какой-то приз. Эта инициатива оказалась успешной — продажи выросли на 30% с 2009 по 2010 год. В 2011 году компания запустила новую программу «Link, Like, Love», благодаря которой American Express стала предлагать услуги клиентам, основываясь на анализе их трат, месторасположения и профиля в социальных сетях (Facebook, Foursquare, Twitter). А недавно компания разработала платформу Go Social для малого бизнеса, позволяющую проводить и управлять социальными маркетинговыми кампаниями.

По данным исследования агентства «Редкая марка», в 2011 году количество аккаунтов российских банков в социальных сетях увеличилось в 2,5 раза по сравнению с 2010 годом. У 41 кредитной организации из топ-260 есть страницы или группы в социальных медиа. В среднем каждый банк имеет по три аккаунта в социальных сетях, а шесть банков ведут более одного на одной площадке. Согласно исследованию Frank Research Group, в марте этого года общее число подписчиков на банковские страницы во всех исследуемых соцмедиа («В контакте», «Одноклассники», Facebook, Twitter, LiveJournal, YouTube) достигло 3,06 млн.

Но в России банки только учатся работать с социальными сетями — с переменным успехом. А ведь через соцсети можно обслуживать клиентов, продавать услуги, проводить исследования, маркетинговые и PR-кампании. Так, турецкая «дочка» Сбербанка — Denizbank — дает возможность своим клиентам производить банковские транзакции прямо в Facebook: например, перевести деньги, а получатель их сможет снять в банкомате.

В СТИЛЕ «ЭКО» Третий вариант трансформации — самый привлекательный с одной стороны, но трудно-реализуемый с другой — банк как финансово-нефинансовая цифровая экосистема. Такой банк участвует в самой разнообразной активности потребителя, является центральной частью экосистемы мобильной коммерции, к примеру, предлагает мобильные платежные услуги. Кроме того, такой игрок владеет в совершенстве такими инструментами, как мобильный маркетинг, программы лояльности и аналитика. А также умеет справляться с большим количеством партнеров, задействованных в экосистеме: например, может создать сеть дистрибуции вместе со своими корпоративными клиентами и предлагать сервисы электронной коммерции.

Этот прием позволяет генерировать дополнительную прибыль, при этом не несет в себе высоких рисков, выручка может приходиться в банк от нефинансовых сервисов. «Это может быть очень перспективным путем развития для крепкого банка с уже имеющимся набором конкурентных преимуществ. В этом случае организация способна привлечь партнеров из сферы торговли, ритейлеров и игроков электронной коммерции. Банк в такой системе играет роль ключевого элемента, подтверждает безопасность сервисов, является основой доверия потребителей. Поэтому такой вариант сработает лишь с банками с очень сильным брендом и высокой лояльностью клиентов», — объясняет г-н Гера.

Примерами реализации такого подхода могут служить стратегии, выбранные компаниями из небанковской индустрии. Facebook постепенно становится оператором экосистемы, которую можно назвать Share Experience — «Поделись впечатлением». Некоторые крупные телекоммуникационные компании выстраивают экосистему Connect Me, или «Всегда на связи». Для банков подходящий вариант — экосистема «Экономических решений». Идея в том, чтобы создавать целый набор сервисов, которые будут сопровождать клиента всегда, когда он делает выбор, связанный с тратой или инвестированием денег. К примеру, австралийский Commonwealth Bank Of Australia (CBA) выбрал своей миссией стать по-настоящему мобильным банком. В 2010 году CBA запустил мобильное приложение CommBank Property Guide — для тех клиентов, которые хотят купить дом. Благодаря партнерству с игроками рынка недвижимости банк имеет доступ к информации о домах, ценах, окружающей инфраструктуре и передает эти данные своим клиентам. Этот прием реализуем и во множестве других ситуаций — при покупке автомобиля, выборе частной клиники и пр. На следующем шаге банк может построить прямо в мобильное приложение возможность тут же, на месте, внести залог или оплатить покупку.

Взаимоотношения с корпоративными клиентами также могут быть построены по принципу экосистемы. Банк, владеющий огромным количеством информации о массовых потребителях своих услуг, мог бы предоставлять ее в каком-то виде своим бизнес-пользователям для проведения маркетинговых кампаний. В России принцип «поддержи клиента, чтобы он поддержал тебя» уже является руководством к действию для некоторых банков. Один из примеров — «Клуб клиентов» Альфа-банка для обмена услугами и продуктами. Сбербанк запустил программу «Деловая среда» для развития предпринимательских навыков своих корпоративных клиентов.

ГЕННАЯ ИНЖЕНЕРИЯ Обозначенные выше варианты трансформации демонстрируют важность перехода от продукто-ориентированной бизнес-модели к той, что ставит клиента в центр всей деятельности. Это умение, по мнению Accenture, одна из главных характеристик успешного банка будущего. Очевидно, такой подход требует пол-



ной перестройки банка на всех уровнях, и интерфейсный слой взаимодействия с потребителями лишь один из них. Для понимания того, какие еще уровни и как необходимо перестраивать, компания предлагает использовать концепцию банковской ДНК — универсальной модели для любого успешного банка.

Помимо таких составляющих, как фокус на клиенте и многоканальность, в этом геноме есть еще пять пунктов. Один из них — индустриализация операционной модели, которая позволяет, сохраняя высочайший уровень сервиса, показывать максимальную эффективность по затратам. У ведущих банков, по данным исследования 2012 года, отношение расходов к доходам (CIR) находится на уровне 45% и ниже, тогда как в среднем на зрелых рынках этот показатель составляет 60%. Лидерам удается достигать лучших результатов за счет использования высокопродуктивных моделей. Независимо от специфики и состояния бизнеса успешные банки (к примеру, BBVA или Santander) применяют одинаковые методы. Все они нацелены на то, чтобы, взамен ориентированной внутренней структуры, выстроенной относительно продуктов, создать в банке «фабрику продуктов», которая в идеале будет создавать конкретные предложения буквально для каждого клиента в отдельности.

Следующая составляющая ДНК успешного банка будущего довольно очевидна — это благоразумная политика управления рисками, подразумевающая снижение объемов «плохих долгов», уменьшение репутационных и операционных рисков. Для реализации этого подхода необходим целый набор инструментов, которые позволяют видеть полную картину по каждому клиенту, производить глубокий, в том числе превентивный анализ, предотвращать мошеннические операции в режиме, близком к реальному времени, и пр.

Здоровая дисциплина в управлении капиталом — один из столпов успеха лидеров банковской индустрии. Такие компании, как правило, с одной стороны опираются на стабильный органический рост капитала, с другой — используют инновационные ресурсы (к примеру, реализуют план по реинвестированию дивидендов и пр.). Этот подход реализуется благодаря интегрированному управлению капиталным планированием, расходованием средств, рискованным и финансовым менеджментом.

Успешность универсальной модели банковской ДНК заключается также и в том, насколько она может быть тиражируемой и применимой на любом из мировых рынков. Лидеры банковского сектора демонстрируют способность к разумной экспансии, используя в качестве шаблона уже выстроенную высокопродуктивную индустриализованную операционную и ИТ-модель, которая ориентирована на клиента. К примеру, банк BBVA в результате применения такого подхода успешно тиражирует свой опыт предоставления банковских услуг в более чем 32 странах мира, снизив при этом показатель CIR в целом по группе компаний на 10% — до 43%, и это несмотря на ряд приобретений.

Последний кирпичик в универсальной ДНК эффективного клиентоориентированного банка — технология. Это критически важная составляющая успеха строительства всех остальных элементов ДНК: без новых технологий перестроить банк в предприятие нового типа невозможно. Ядром успешного банка должна стать единая банковская платформа, ориентированная на клиента, которая должна быть высоко автоматизированной, масштабируемой и гибкой. Именно в эту сторону еще в 1990-х пересмотрели свои стратегии такие образцовые банки, как BBVA и Santander, сфокусировав свои инвестиции на «изменении банка» вместо «функционирования банка». Это позволило им в дальнейшем успешно применять свою индустриализованную и высокоэффективную модель работы на новых рынках. ■

«НУЖНЫ МАСШТАБНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ»

ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО БАНКОВСКОГО РЫНКА ТАКОВЫ, ЧТО, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ЗДЕСЬ ЕСТЬ БОЛЬШОЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РОСТА, С ДРУГОЙ — КОНКУРЕНЦИЯ ОБОСТРАЕТСЯ. ВЫИГРЫВАЮТ САМЫЕ БЫСТРЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ. ФИЛИПП МАЙЗЕНБЕРГ, РУКОВОДИТЕЛЬ БАНКОВСКОЙ ПРАКТИКИ «АССЕНТУРЕ РОССИЯ» РАССКАЗАЛ ВГ О НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ И ПРИЕМАХ, ВЕДУЩИХ К ПОБЕДЕ НА РЫНКЕ.

BUSINESS GUIDE: Как тренды, влияющие на банковский рынок в общемировом масштабе, проявляются в нашей стране?

ФИЛИПП МАЙЗЕНБЕРГ: Чтобы ответить на этот вопрос, стоит вспомнить докризисную ситуацию, когда жизнь российской банковской системы была относительно благополучной. Банки брали на Западе деньги оптом по низкой ставке и продавали их здесь в розницу по гораздо более высокой. Это позволяло коммерческим банкам успешно конкурировать в том числе с государственными финансовыми корпорациями. Присутствие государства в банковской сфере было сильным, но не настолько преобладающим, как сейчас. После кризиса ситуация поменялась — все игроки лишены теперь «длинных» и «дешевых» денег. Стала преобладать роль государственных банков. Это первый аспект.

Вторая особенность — российская банковская система находится все же в лучшем положении после кризиса, чем западная, поскольку на балансе банков не было чрезмерного количества ипотечных активов, а также за счет того, что государство «залило» деньги в банковскую систему, и банки, являясь главным каналом финансирования предприятий, на этом еще и заработали.

BG: Многие банки диверсифицируют бизнес, модель монолайнера уходит в прошлое. Почему это происходит?

Ф. М.: Диверсификация необходима, если банк хочет выжить в долгосрочной перспективе. К примеру, только на кредитовании сегодня строить бизнес рискованно. Уровень потребительских кредитов и темпы роста этого рынка зашкаливают, это ведет к его перегреву, вероятность дефолта увеличивается. Скорее всего, Центробанк будет повышать стоимость рискованных кредитов для банков, требовать увеличения резервов.

Еще одна причина диверсификации — необходимость в финансовых средствах. Как я уже сказал, «длинных» и «дешевых» денег на рынке нет. Финансировать потребительские кредиты за счет депозитов — дорогое удовольствие.

В связи с этим все больше банков стремятся зарабатывать на **классическом транзакционном банке**, где основным источником выручки является комиссия с транзакций. Это безрисковые операции — и, соответственно, отличный источник дохода.

Обратной стороной этой модели является то, что для выстраивания эффективного бизнеса на транзакционном банке требуются значительные инвестиции и масштаб. Потому что в этой сфере определяющим для клиента фактором является стоимость транзакции и уровень сервиса. Под давлением этих условий некоторые игроки российского рынка начинают масштабные программы трансформации, внедряют новые информационные технологии, которые являются фундаментом эффективных транзакционных механизмов.

BG: Какие еще есть типичные для России модели трансформации?

Ф. М.: Мы видим растущий интерес банков к трансформации работы **фронт-офиса**. Реагируя на изменения в поведении клиентов, банки хотят повернуться лицом к клиенту. Главные задачи такой трансформации — повышение качества обслуживания и эффективности, рост продаж. Это достигается за счет внедрения процессов и технологий, позволяющих не только освободить персонал отделений от непроизводительных операций, но и в момент обращения клиента в банк сформировать для него индивидуальное предложение.

Основу информационных технологий, поддерживающих эту модель, составляют аналитическая и операционная



CRM-системы. Аналитическая CRM позволяет производить глубокий анализ данных о клиентах, идентифицировать модели поведения и разрабатывать маркетинговые кампании, нацеленные на определенные группы клиентов. Операционная CRM позволяет превратить каждое взаимодействие с клиентом в возможность продажи ему дополнительных продуктов и услуг. Это, безусловно, взаимосвязанные процессы, но они все же абсолютно разные и требуют разных технологических решений.

Третьим ключевым элементом эффективного фронт-офиса является **фронтальная система (ФС)**, с которой работает сотрудник банка и в которой он также выполняет операции клиента. Современная ФС интегрирует функциональность аналитической и операционной CRM-систем с транзакционной функциональностью. Это позволяет в момент идентификации клиента выполнить анализ его потребностей и предложить возможные варианты, учитывающие специфику клиента — историю взаимоотношений, средний остаток на счете, частоты поступлений средств и т. д., а также учитывая проводимые банком кампании, продукты и пр. В результате банк получает возможность работать с сегментом, состоящим из одного клиента.

BG: Как это решается сейчас?

Ф. М.: Сейчас практически ни в одном банке в России не используется в полной мере такой подход. Индивидуальные предложения банки формируют только при работе с крупными корпоративными либо очень состоятельными индивидуальными клиентами. Такого рода взаимодействие требует много времени, то есть подходит исключительно для высокодоходных продуктов и клиентов, которые оправдывают высокие затраты. Но это другой бизнес.

Если же мы говорим об универсальных банках, транзакционном бизнесе, массовом обслуживании, такие процессы должны происходить очень быстро.

BG: Почему внедрение таких механизмов взаимодействия с клиентами вы называете трансформацией?

Ф. М.: Изменения для этого требуются масштабные и комплексные, то есть речь идет о **глубоких изменениях бизнеса**. Внедрение ИТ-решений — это лишь часть такой трансформации. Необходимо сделать так, чтобы эти технологии заработали. Для этого нужно научиться создавать новые продукты и услуги для конкретного клиента, обучить со-

трудников, мотивировать их продавать новые продукты и услуги. Также необходимо продумать процессы взаимодействия с клиентом через различные каналы.

Сегодня банк, как правило, контактирует с потребителем через 4–5 каналов: отделение, интернет, мобильный телефон, колл-центр, иногда также через банкомат. Часто клиент, начав взаимодействие одним способом, хочет продолжить его на другом канале. Например, оставить заявку в мобильном личном кабинете и получить новую кредитную карту в отделении. Это требует разработки алгоритмов подобного межканального взаимодействия, а также выстраивания процессов обмена информацией между подразделениями банка. То есть необходимо создать общую платформу, к которой могли бы обращаться сотрудники разных отделов при работе с одним и тем же клиентом.

Кроме создания системы мотивации сотрудников, необходима организационная и, что очень важно, культурная трансформация. В нашей стране слабо развита сервисная культура — работа продавца зачастую считается чем-то не очень достойным. Развитие человеческого капитала — это также часть масштабной трансформации. Людей нужно обучать взаимодействию с клиентами, насколько это возможно, выявлять потенциал сотрудников и наделять их соответствующими функциями.

BG: Вы рассказали о трансформации фронт-офиса, а что происходит с бэк-офисом?

Ф. М.: Главная задача бэк-офиса — качественно и эффективно завершить процессы, инициированные во фронт-офисе и других каналах обслуживания. **Трансформация бэк-офиса**, как правило, нацелена на достижение именно этой цели. Для выполнения этой задачи необходима современная технологическая платформа, позволяющая обеспечить централизацию и необходимый уровень автоматизации бэк-офиса. В качестве одного из ключевых элементов бэк-офисной платформы, наряду с АБС (основной банковской системой), банки рассматривают системы управления бизнес-процессами (Business Process Management Systems), позволяющие контролировать и оптимизировать сквозные бизнес-процессы.

Также одним из драйверов трансформации бэк-офиса может быть необходимостью быстрой интеграции приобретаемых организаций. Это актуально для игроков, выбравших «неорганическую» стратегию развития за счет покупки других компаний. Наличие технологической платформы, позволяющей быстро перевести бизнес приобретаемого банка на общие технологии, является залогом реализации синергетического эффекта от приобретения.

BG: Можно ли сказать, что те банки, которые не начнут трансформацию сегодня, рискуют исчезнуть с рынка?

Ф. М.: Я был уверен, что число игроков будет сокращаться гораздо быстрее. В нашей стране функционирует больше тысячи банков — это слишком много. Понятно, что это связано с масштабами России. Большим банкам из Москвы сложно «дотянуться» до каждого уголка нашей большой страны. И многие из банков по сути являются локальными, нишевыми игроками, обслуживают конкретный регион или группу компаний — и этим живут. В принципе, такие банки могут так жить еще много лет. Ниш в стране очень много — и региональные, и продуктовые, клиентские. Если же амбиции владельцев банка идут дальше, если они хотят наращивать объемы бизнеса и всерьез конкурировать за долю рынка — трансформации не избежать.

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА

«РАСЧЕТЫ УТЕКАЮТ В ОНЛАЙН С ОГРОМНОЙ СКОРОСТЬЮ»

ПОКА КРУПНЕЙШИЕ РОССИЙСКИЕ БАНКИ ОТКРЫВАЮТ ВСЕ НОВЫЕ И НОВЫЕ ФИЗИЧЕСКИЕ ОТДЕЛЕНИЯ, ЕСТЬ НОВАТОРСКИЕ БАНКОВСКИЕ СТРУКТУРЫ, КОТОРЫЕ ПЫТАЮТСЯ ОБОЙТИСЬ ВООБЩЕ БЕЗ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ. САМАЯ ИЗВЕСТНАЯ ИЗ НИХ — ТКС-БАНК, ПРЕТЕНДУЮЩИЙ НА ТО, ЧТОБЫ ВЕСТИ БИЗНЕС В ОНЛАЙНЕ, ОГРАНИЧИВШИСЬ СРАВНИТЕЛЬНО УЗКИМ КРУГОМ БАНКОВСКИХ УСЛУГ (ПРЕЖДЕ ВСЕГО КРЕДИТНЫМИ КАРТОЧКАМИ). О ПЕРЕДОВОМ ОПЫТЕ ТКС-БАНКА И О ТОМ, МОЖЕТ ЛИ ОН БЫТЬ «БЕНЧМАРКОМ» ДЛЯ ДРУГИХ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ, ВГ РАССКАЗАЛ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ТКС-БАНКА ОЛЕГ ТИНЬКОВ.

BUSINESS GUIDE: Вы всегда говорите о мобильном интернете как самом перспективном, в будущем — доминирующем канале. Однако сегодня самыми «модными» среди специалистов стали разговоры о многоканальности банковского обслуживания. Как бы вы могли это прокомментировать?

ОЛЕГ ТИНЬКОВ: Я не знаю. Мы никогда не пробовали строить отделения. Когда я пытался делать какие-то расчеты, то сделал вывод, что вообще не понимаю, как может работать экономика банка с физическими отделениями.

BG: Однако представители крупнейших банков часто говорят, что новые открываемые ими физические отделения продолжают приносить прибыль. Так что до виртуализации бизнеса еще далеко.

О. Т.: В России они действительно приносят прибыль. Я очень сомневаюсь, что они им приносят прибыль где-нибудь в Вене. Но в России — действительно: рынок недонасыщен, у нас действительно нехватка отделений. По моим ощущениям, половина страны еще не охвачена банковским обслуживанием. Так что филиалы будут открываться еще долго, они будут приносить прибыль, никто не говорит, что это умрет завтра. Но мы же смотрим чуть-чуть дальше. И если мы говорим про завтра и послезавтра, то я не вижу места для физических отделений, во всяком случае в таком количестве. Опять же — про какой бизнес мы говорим? Мы занимаемся картами и кредитами. Вот карты и кредиты совершенно точно уйдут в мобильные телефоны и интернет. Расчеты тоже, без сомнения, будут все в онлайн, они уже теперь туда уходят. Расчеты утекают в онлайн с огромной скоростью, это перспектива ближайшего будущего. Но, наверное, более сложные услуги, скажем, страхование жизни, или прайвет-банкинг, или управление активами, наверное, будут делаться в отделениях. А весь простой бизнес уйдет в онлайн. Утверждать обратное — это, по-моему, просто заниматься самообманом и даже самозомбированием. Вот Константин Эрнст как мантру повторяет: «Мы владеем контентом, интернет — это всего лишь доставка контента». Но он просто сам себя зомбирует. Уже в нынешнем году доходы «Яндекса» превысят доходы «Первого канала». А Эрнст может рассказывать что угодно.

BG: Может ли банковское регулирование помочь развитию высокотехнологичного банковского бизнеса?

О. Т.: Я в банковской сфере новый человек, всего 5 лет, я был удивлен качеством и эффективностью регулирования ЦБ. В общем и целом ему оценка 4 за регулирование. Есть отдельные моменты, где они, конечно, спят, не успевают быстро реагировать. В частности, беспокоит эта тенденция по борьбе с быстрым ростом банков — причем как раз

НАДЕЯТЬСЯ, ЧТО БИЗНЕС НЕ УЙДЕТ В ОНЛАЙН — ЗНАЧИТ ЗАНИМАТЬСЯ САМООБМАНОМ



ГЛЕБ ШЕВЧУКОВ

банков интеллектуальных, развивающих современные технологии. Зачем они нас, быстрорастущие банки, душат ограничениями по капиталу? Все равно мы повысим капитал и продолжим рост. ЦБ почему-то беспокоит быстрый рост таких банков, как наш. Я понимаю конечно, что эту политику ограничения быстрого роста малых и средних банков лоббируют Сбербанк и Герман Греф. Грефу можно расти сколько угодно, по 120% в год, а нам — нет, потому что, мы маленькие и якобы поэтому более рискованные. И конечно, очень проблемная тема — микрофинансовые организации. Закон об МФО, как мне кажется, недоделан, и, главное, для рынка МФО нет регулятора. Я убежден, что МФО должно быть под единым регулятором. Вообще, я приветствую идею мегарегулятора. ФСФР и ЦБ должны слиться. И совершенно точно, что Центробанк должен регулировать рынок МФО. Вот у нас, в ТКС-банке, низкие лимиты по кредитам, мы выдаем кредиты по 20–25 тысяч рублей. Но ведь и МФО такие же выдает! Сейчас задушат и зарегулируют нас — я имею в виду сравнительно небольшие быстрорастущие потребительские банки, такие как ТКС, «Связной», «Хоум-кредит», ОТП, «Восточный экспресс» и так далее. Они нас остановят в росте. Но рынок уже раскрутился, люди хотят занимать. И они все уйдут в МФО. А там теневой бизнес и 300% годовых, хотя нас гоняют за то, что мы взимаем 40%.

BG: То есть перед банками встает проблема конкуренции с небанковскими организациями?

О. Т.: Да. Я сказал о странном регулировании в сфере МФО, но та же самая проблема, на мой взгляд, имеется и в сфере транзакционных бизнесов. Все мы видим, что растут небанковские финансовые системы — всякие WebMoney, PayPal, системы мобильных платежей. Усиливается тенденция ухода клиентов на расчетные сервисы небанковских организаций. Фактически эти организации уже тоже могут эмитировать деньги. Чем быстрее регуляторы начнут ими заниматься, тем лучше.

BG: А как банки должны реагировать на этот вызов?

О. Т.: Я думаю, что наилучший ответ — это делать то, что делаем мы в ТКС-банке. Развивать дистанционный биз-

нес про «коммуницировать» и про «обслужить». Ну да, аккаунт в фейсбуке — это важная вещь для коммуникации, но она не продает.

BG: В специализированной прессе можно прочесть такой лозунг: банки должны переходить от продуктовой модели бизнеса к «клиентоориентированной» или «клиентоцентрированной».

О. Т.: Сама по себе постановка такого вопроса смешная. Потому что для меня, Олега Тинькова, предпринимателя с 1986 года, когда я продал первые джинсы, бизнес всегда был клиентоориентированным. Я всегда ориентировался на клиента, а не на продукт. Естественно, тут двух мнений быть не может. Удовлетворение клиента, создание продукта, который будет все более и более востребованным нашим клиентом. Вы можете по дороге анкету заполнить — и завтра вам в редакцию принесут карточку, черную, красивую, снятие во всех банкоматах бесплатно — поэтому мы и растем вот так! Естественно, надо думать только об удовлетворении клиента.

BG: На ваш взгляд, в чем сейчас должно состоять важнейшее конкурентное преимущество высокотехнологичного банка?

О. Т.: Бизнес XXI века — это не конкуренция технологий, не конкуренция бюджетов, это конкуренция команд и талантов. Чтобы нанимать таланты, ты должен иметь уютный офис. Ты должен иметь спортзал, в который сотрудник может спуститься в любое время. У него есть час времени — он пошел и занимается, хочет днем, а хочет — вечером. У нас, в ТКС-банке, спортзал и сауна открыты 24 часа в сутки, 7 дней в неделю — приходите, это все бесплатно. У нас нет дресскода — все одеваются как хотят. У нас открыты все фейсбуки и твиттеры — пожалуйста, сидите там, хоть не вылезайте вообще. Мы живем как бы в построссийской эре. Здесь другая обстановка. Мы ведь онлайн-компания. И именно поэтому чем наша компания хороша — у нас здесь работают лучшие люди. Нас пытаются копировать. Например, некий Elxir-банк копируется нас полностью скопировать. Но это невозможно. Они не могут скопировать наш дух, нашу корпоративную культуру и наших людей. Дух и люди — это наша сила. Да, технологии можно скопировать и купить. Можно купить софта и серверов на \$30 миллионов, как это сделали мы в 2012 году. Но, не купив людей, и даже купив, но не сплотив их в команду — вы ничего не сможете сделать. Все будет разваливаться.

BG: Если вас копировать нельзя, что же делать остальным банкам?

О. Т.: Закрываться.

Интервью взял ЕВГЕНИЙ ГУСЕВ



Мы помогаем крупнейшим банкам
в масштабных проектах
трансформации бизнеса,
приносящих результат



High performance. Delivered.

Наши решения и сервисы используют

44 из 50 крупнейших мировых банков

100 из 100 крупнейших мировых
инвестбанков

accenture.com/banking

бизнес-консалтинг | информационные технологии | аутсорсинг


accenture



Исполнители скованы условностями.
Лидеры разрушают их.

High performance. Delivered.

Превратите возможное в реальное. Вместе с нами. Как это уже сделали многие лучшие компании мира. Мы идем дальше обычных идей. Мы предоставляем клиентам самую ценную индустриальную и технологическую экспертизу. И сами обеспечиваем внедрение своих предложений. В итоге наши клиенты получают результаты. Реальные, измеримые результаты. Именно это мы называем эффективностью в действии, или high performance, delivered.

бизнес-консалтинг | информационные технологии | аутсорсинг


accenture