



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