

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».

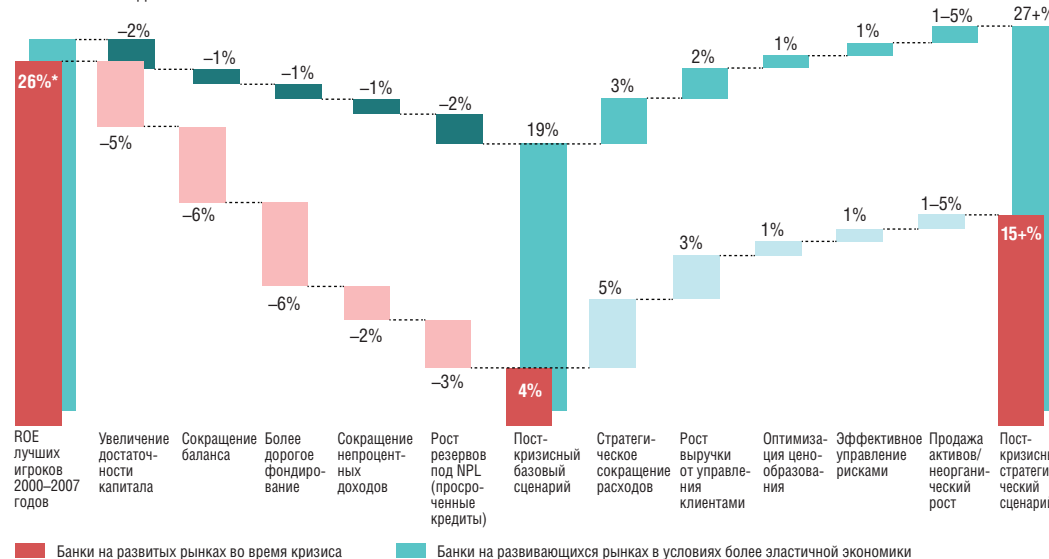
Получилась в итоге следующая картина. Несколько банков в США и Западной Европе показывают уровень ROE выше стоимости капитала и дают слабую надежду на улучшение ситуации. Однако многие аналитики сообщают, и Accenture в их числе, что ROE в 15% является достижимым в посткризисный период — притом, что средний 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 ACCENTURE «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