

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», поставляющее 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». ■