ОАО Банк Петрокоммерц

Критерии успеха частных Банков в условиях конкуренции с государственными Банками

Первый Вице-президент ОАО Банк «Петрокоммерц»
КОЛОБОВА НАТАЛЬЯ ВЛАДИМИРОВНА

сентябрь 2011

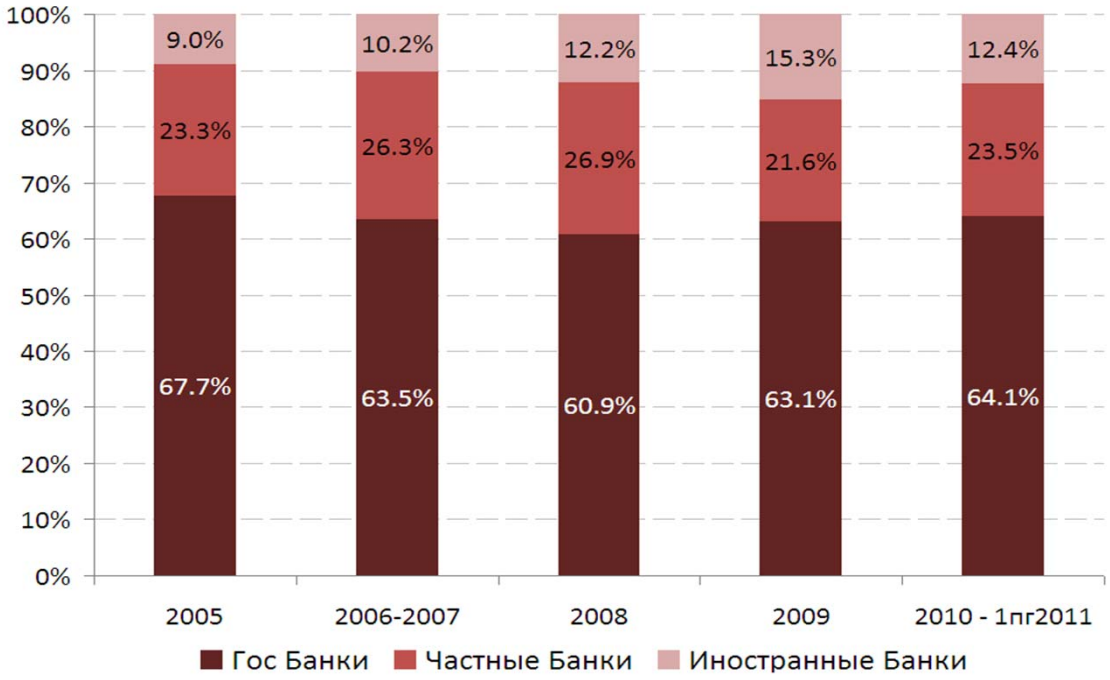
Текущая ситуация. Банковская система РФ

Банковская система активно восстанавливается после кризиса

с начала 2010 года средства клиентов выросли на 32%, активы и кредиты - на 17% и 24% соответственно;

в 2011 году впервые после завершения кризиса темп роста кредитов (9%) превысил темп роста средств клиентов (6,5%).

Доли рынка по активам *(по данным сайта www.cbr.ru)*

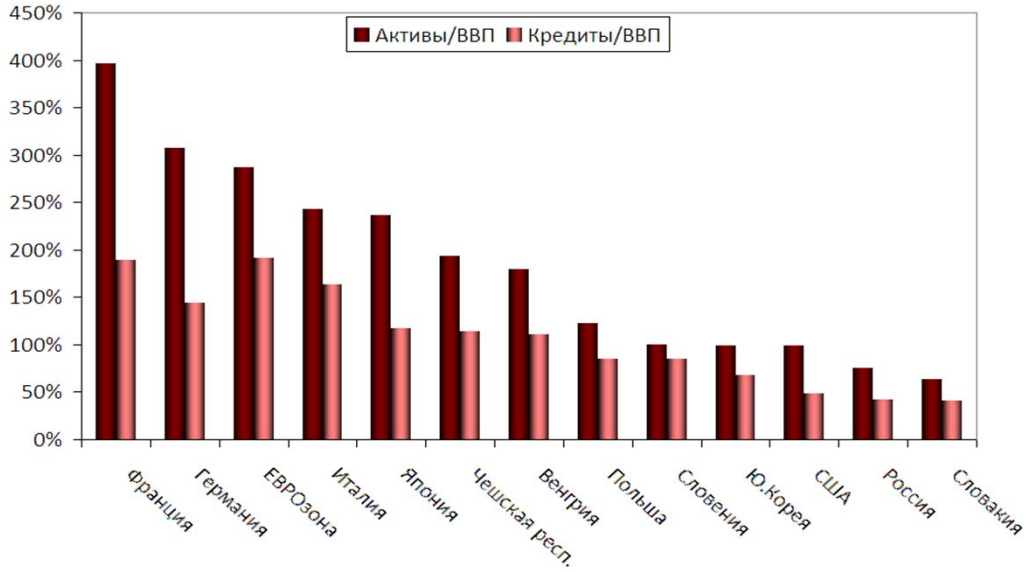


- основными игроками на рынке являются гос. банки (доля рынка – более 60%);
- с момента начала кризиса в 2008 году их доля увеличилась с 61% до 64%;
- позиции российских частных банков начали укрепляться с 2010 года

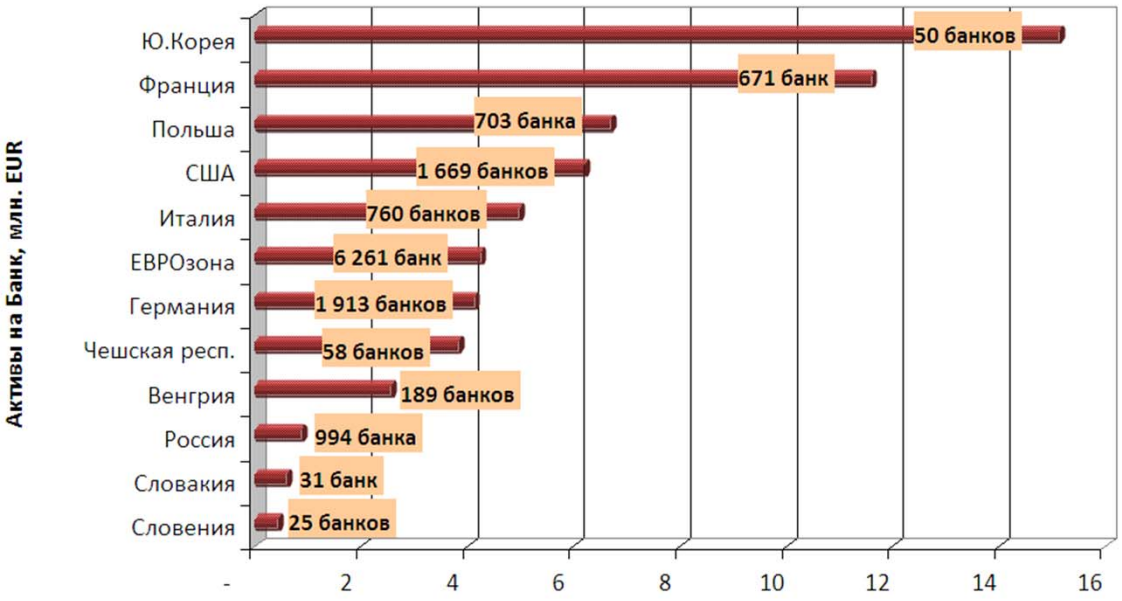
Текущая ситуация. Банковская система РФ

Банковская система РФ имеет значительный потенциал роста

(отношение банковских активов к ВВП в России существенно ниже чем в развитых странах)



Средние активы на банк



Рост должен обеспечиваться не увеличением количества фин. институтов, а повышением их эффективности и доходности

Источники: Bloomberg, ЕЦБ (www.ecb.int), ЦБ перечисленных стран, ФСГС, собственные расчеты

Тенденция рынка – снижение доходности банковского бизнеса

ДОХОДЫ

- Процентные доходы сдерживаются конкуренцией, особенно в корпоративном сегменте;
- Отдельные статьи комиссионных доходов – под давлением (например за СПП) ;
- На финансовых рынках – высокая волатильность и неопределенность.

Банки вынуждены либо повышать аппетиты к риску, либо выходить на новые ниши и предлагать клиентам новые продукты

РАСХОДЫ

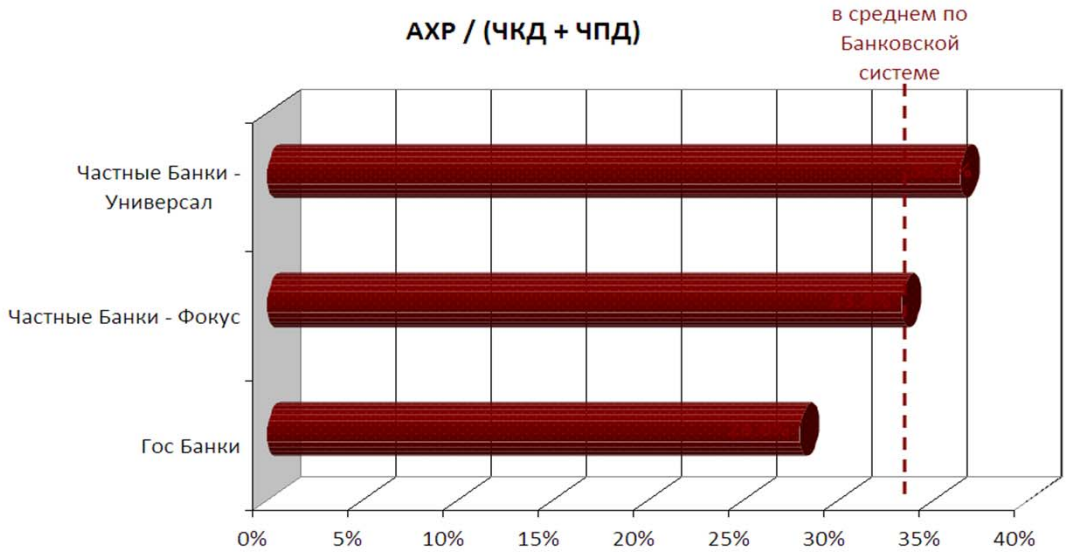
- Государство обеспечило приток дешевых денег в Банковскую систему, но попадают они прежде всего в государственные банки;
- И тем не менее, опережающие темпы роста пассивов позволяют сдерживать процентные расходы;
- Ужесточение требований по резервированию.

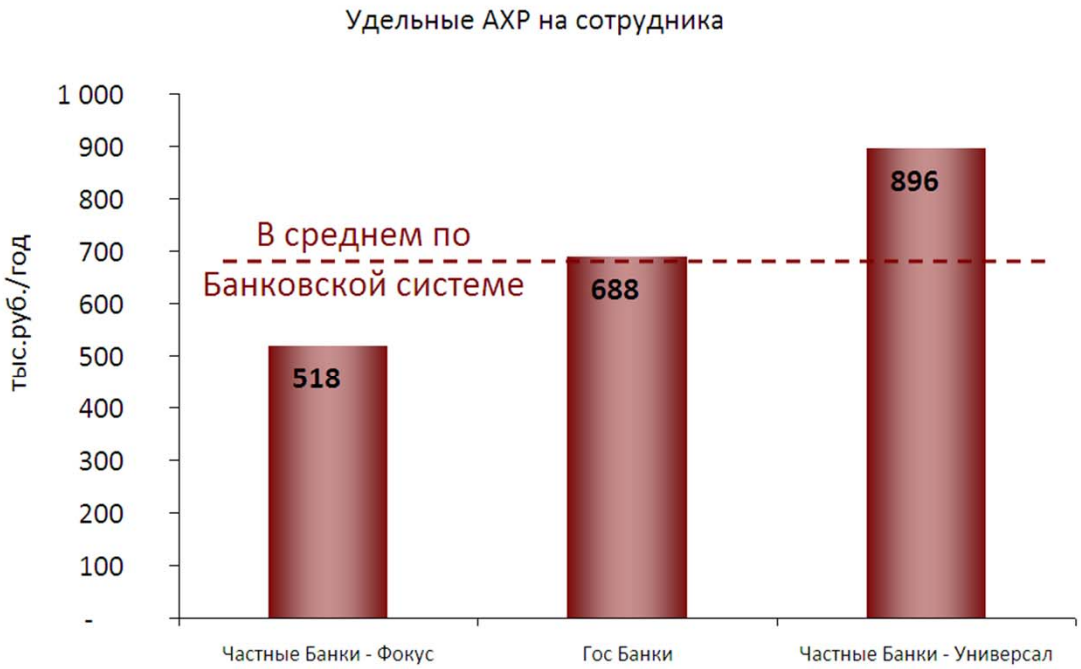
В условиях ограниченных и затрудненных возможностей повышения доходности, особое внимание должно уделяться вопросам оптимизации издержек.

Эффективность АХР. Сравнительный анализ

Частные банки имеют нереализованный потенциал повышения эффективности за счет оптимизации издержек

(как минимум до уровня гос.банков по показателю АХР / (ЧКД + ЧПД)





- ➢универсальные банки имеют более широкий спектр расходов, при ограниченных возможностях экономии на масштабе в отличие от гос.банков *(отсутствие эффекта «большой базы»)*;

- ➢акцентированный характер расходов делает фокусные банки наиболее эффективными по удельным показателям АХР.

Бизнес-модели банковской системы

- частные банки имеют, как правило, более дорогое фондирование по сравнению с иностранными и гос. банками
- ограниченные финансовые, технологические и человеческие ресурсы делают частные банки уязвимыми при прямой конкуренции с гос. Банками (перспективы потери маржи, сокращение объемов бизнеса, принятие дополнительных рисков)

Стратегия бизнеса частных банков должна иметь акцент на уникальных и высокомаржинальных сегментах бизнеса, а также опираться на развитие неценовых конкурентных преимуществ

ФОКУС* или УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ
(преимущества и недостатки)

** фокус – относительно узкая специализация Банка на продуктах, рыночных нишах, продуктовом / клиентском сегментах, каналах продаж*

Сравнительный анализ стратегий

ФОКУС

Преимущества

- Отсутствие прямой конкуренции с государственными банками;
- Управление доходностью бизнеса;
- Бизнес более понятен, прозрачен и привлекателен для инвесторов и контрагентов;
- Потенциально более высокая стоимость бизнеса *(по сравнению с сопоставимыми по объему универсальными банками).*

Угрозы

- Переоценка характеристик сегмента (объем, ценности, риски, конкуренция);
- Недостаточные компетенции для эффективной работы с сегментом;
- При переходе от универсальной стратегии к фокусной - потеря части бизнеса , которая может перевесить выгоды фокусной стратегии.

УНИВЕРСАЛЬНОСТЬ

Преимущества

- Диверсификация бизнеса (*в т.ч. хеджирование рисков одних бизнес-направлений за счет других);*
- Больший потенциал объема бизнеса;
- Оказание комплексных услуг.

Угрозы

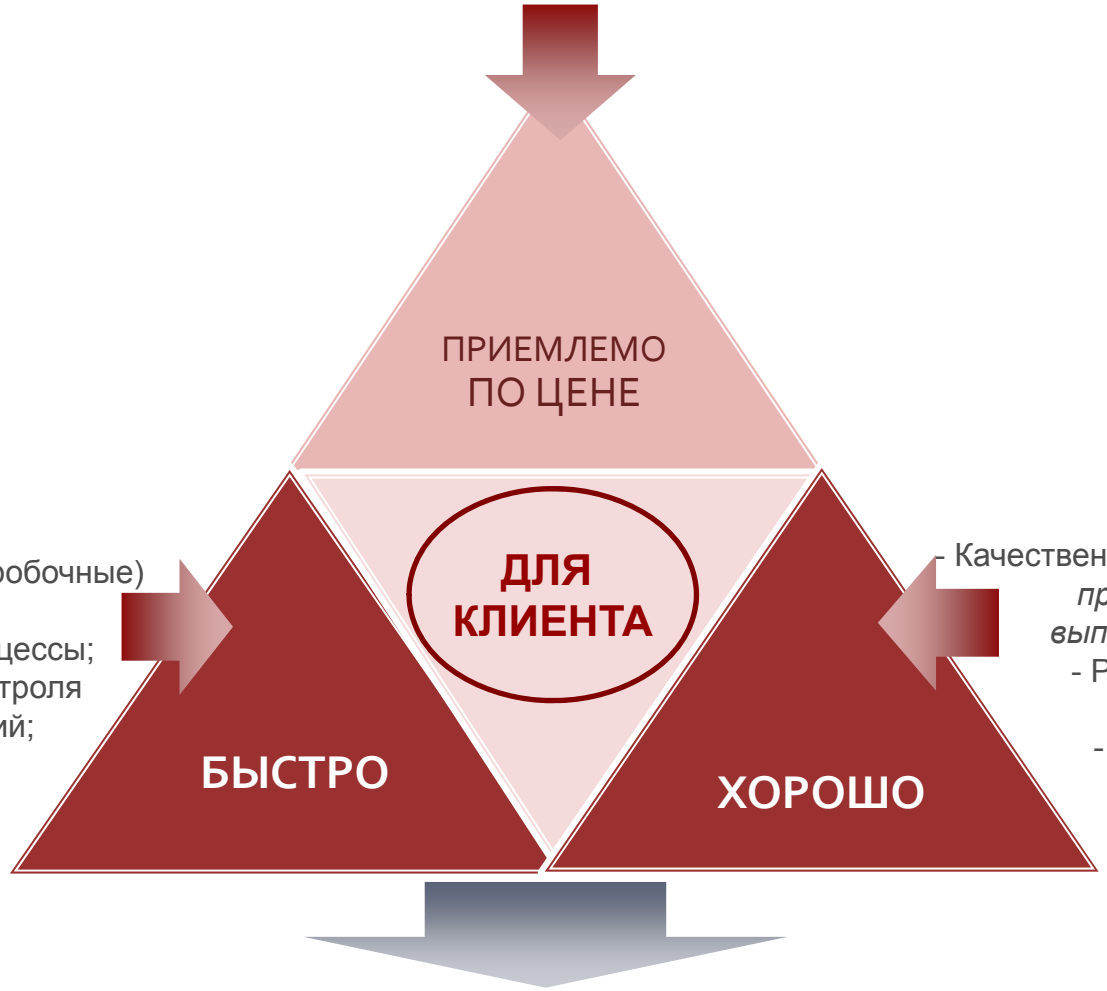
- Прямая конкуренция с государственными банками;
- Необходимость ценовой конкуренции;
- Наличие дотационных сегментов бизнеса, широкий спектр и объем расходов;
- Снижение стоимости бизнеса.

Сфокусированные стратегии

ДЛЯ БАНКА

СМЯГЧЕНИЕ или ИСКЛЮЧЕНИЕ ЦЕНОВОЙ КОНКУРЕНЦИИ
необходимая маржа для покрытия рисков и издержек;
оптимизированные издержки за счет концентрации ресурсов на развитии приоритетов

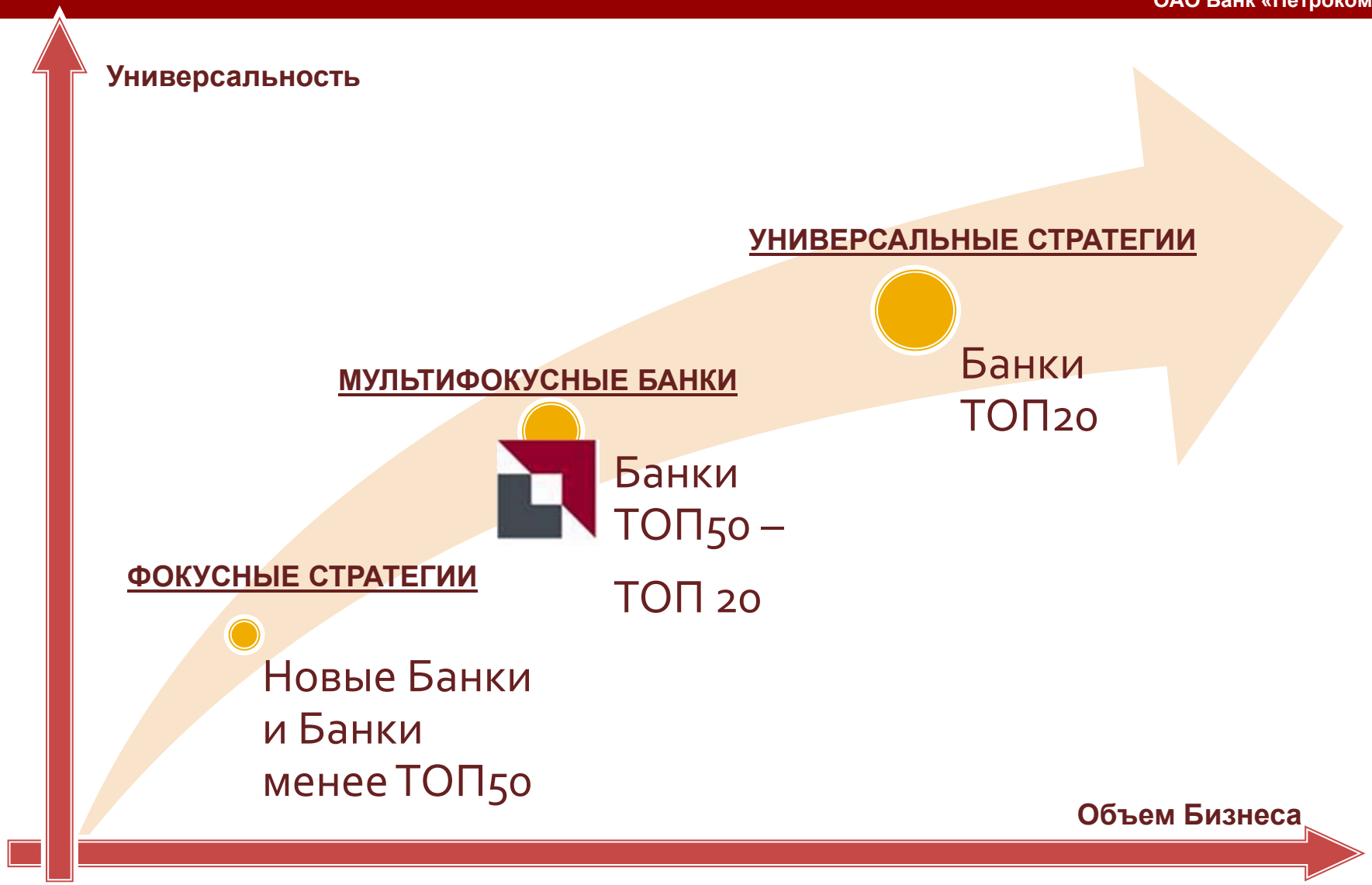
ТЕХНОЛОГИИ
-Высокотехнологичные (коробочные) продукты;
- Оптимальные бизнес-процессы;
- Отлаженные системы контроля рисков и принятия решений;
- Эффективные каналы и технологии продаж;



СЕРВИС
- Качественный клиентский сервис: *прозрачность процессов, выполнение обязательств*
- Работа над повышением лояльности клиента;
- Мотивация, обучение и оценка персонала;
- Продуктовые пакеты

КЛИЕНТЫ ГОТОВЫ ПЛАТИТЬ ЗА УНИКАЛЬНУЮ И КАЧЕСТВЕННУЮ УСЛУГУ

Переходы к сфокусированной стратегии



- специализация бизнеса преимущественно характерна для мелких и средних Банков. По мере их роста перечень фокусов как правило расширяется;
- крупные банки в связи с большим объемом бизнеса вынуждены развиваться универсально. Их переход к фокусу затруднен.

Банковские стратегии могут подразумевать специализацию (фокус) на следующих аспектах:

Клиентские сегменты

- МСБ;
- «Широкая» розница;
- Премиальные розничные сегменты;
- Отраслевые ниши;
- Кэптивные банки.

Продукты

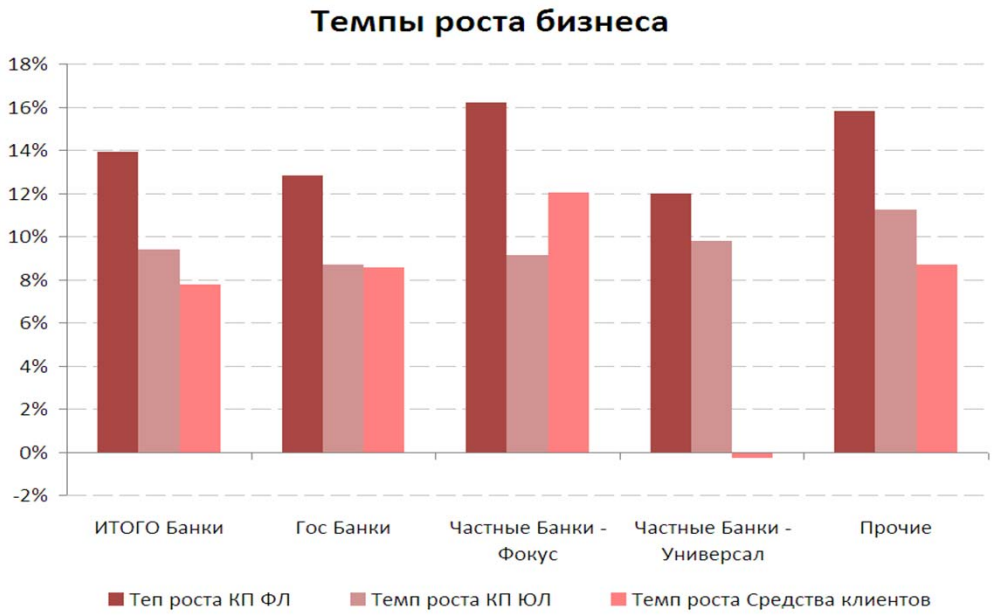
- Кредитные карты;
- Факторинг;
- Расчеты;
- Документарные операции;
- Инвест-банкинг.

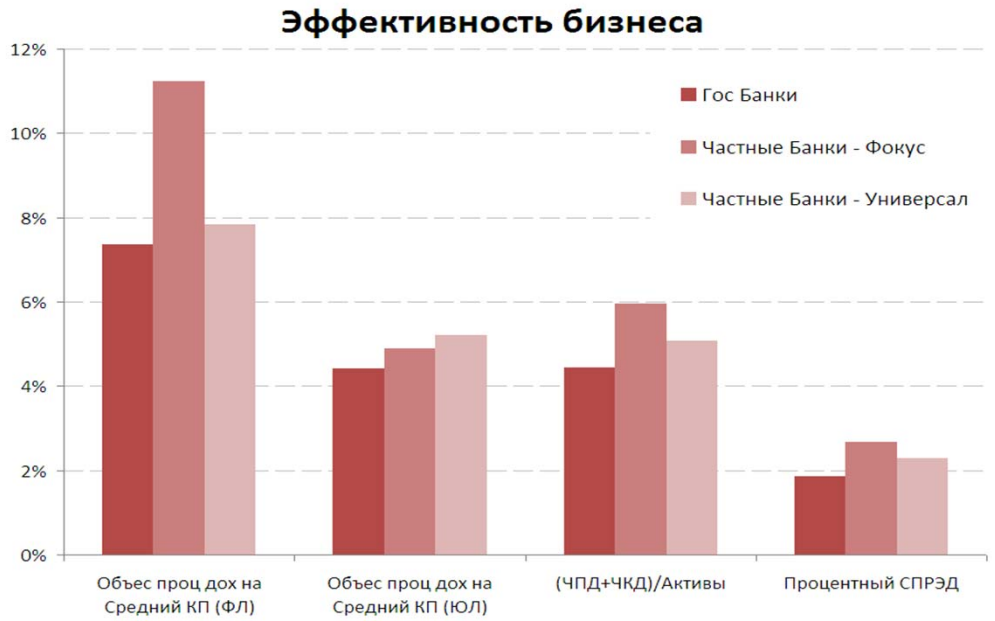
Каналы продаж

- Мобильные офисы;
- Терминалы самообслуживания;
- Online услуги;
- Отказ от классических офисов.

ТЕКУЩАЯ СИТУАЦИЯ. ДИНАМИКА.

(по данным сайта www.cbr.ru)





- По итогам 1 полугодия 2011 года частные банки показали существенно более высокие темпы роста кредитного портфеля физических лиц;
- Темп роста портфелей юридических лиц отстает не существенно и находится на общебанковском уровне;
- Объем процентных доходов по портфелю физических лиц в фокусированных банках – существенно выше чем у универсальных;
- Объемы доходов по портфелю юридических лиц – сопоставимы.

Сфокусированные банки имеют более высокую эффективность бизнеса, что обеспечивает им наибольший процентный спрэд и высокую рентабельность

ВЫВОДЫ

- конкуренция будет усиливаться во всех сегментах рынка банковских услуг *(как в текущем объеме, так и по мере роста рынка);*
- государственные банки не всегда оперативно, но планомерно и последовательно наращивают свое присутствие по всем направлениям;
- решающий фактор конкурентоспособности частных банков - оперативное *(вплоть до опережающего)* реагирование на изменение рыночной конъюнктуры, клиентского спроса и предпочтений;
- оперативность в решениях и мобильность в действиях не всегда или не в полном объеме доступны крупным универсальным банкам.

правильная, своевременная и эффективная специализированная стратегия – ключевой критерий успешности частных банков

Банк «Петрокоммерц» СЕГОДНЯ

- является высокотехнологичным кредитно-финансовым институтом, оказывающим широкий спектр банковских услуг, имеющим безупречную репутацию;
- входит в состав одного из крупнейших диверсифицированных холдингов страны – Группу «ИФД КапиталЪ»;
- является стратегическим партнером и основным расчетным банком ОАО «ЛУКОЙЛ» в рублевой зоне;
- входит в число крупнейших российских банков*:
  - **20** место по величине активов;
  - **25** место по величине корпоративного кредитного портфеля;
  - **21** место по объему привлеченных средств физических лиц;
  - **20** место по обороту средств в банкоматах;
  - **21** место по размеру собственных средств.
- в состав Банковской группы входят следующие дочерние банки:
  - I. Ставропольпромстройбанк – ОАО;
  - II. ОАО Комирегионбанк «Ухтабанк»;
  - III. ПАО «Банк Петрокоммерц-Украина»;
  - IV. КБ «Unibank» А. О. (Республика Молдова).

- Банковская группа обладает развитой региональной сетью, обеспечивающей присутствие в наиболее экономически развитых регионах *(свыше 70 городов 27 субъектов Российской Федерации):*

  169 точек продаж, более 1,4 тыс. банкоматов и 6,7 тыс. POS-терминалов *(по состоянию на 01 июля 2011 г.)*
- отличается сформированной лояльной клиентской базой; целевой клиентский сегмент:
  - I. крупнейшие корпорации и компании холдингового типа (специализация на продуктах Cash-management);
  - II. крупные и средние компании;
  - III. сотрудники корпоративных клиентов;
  - IV. VIP-клиенты и премиальный сегмент физических лиц.

** По данным информационного портала Bankir.ru по состоянию на 01 июля 2011 г. (по РСБУ, без консолидации дочерних банков).*

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!