



**Разработка долгосрочной стратегии в целях
устойчивого развития**
Стратегическая функция в Банке

18 марта 2014г.

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Галина Олейник

Руководитель проектов, BCG Москва



*Руководитель проектов
московского офиса BCG, один
из основных членов
финансовой практики*

*Более 6 лет опыта работы в
стратегическом консалтинге
и прямых инвестициях*

Галина специализируется на разработке стратегий для компаний финансового сектора (банки, страховые компании, инвестиционные фонды)

Избранные примеры проектов:

- Стратегия трансформации розничного бизнеса для банка топ-10 (бизнес-подразделение французской банковской группы), формулирование модели мульти-сегментного клиентского обслуживания с упором на модель эффективных затрат
- Разработка стратегии сегментации корпоративных клиентов для лидирующего универсального российского банка, в т.ч. выявление синергий корпоративного и розничного бизнесов банка
- Анализ стратегии российского банка, специализирующегося на потребительском кредитовании (необеспеченные кредиты, кредитные карты)
- Бенчмаркинг подходов к ценообразованию продуктов банкстрахования в части потребительских кредитов для лидирующей европейской страховой группы
- Разработка стратегии для подразделений инвестиционного банкинга, глобальных рынков и казначейства (управления ликвидностью) крупного российского банка, в рамках проекта по интеграции недавно приобретенного инвестиционного банка
- Оценка перспектив развития рынка электронных платежей в потребительских расчетных и ссудных операциях
- Анализ и обоснование стратегии коллекторского бизнеса крупного российского розничного банка
- Более 20 инвестиционных оценок (due diligence) коммерческих банков в России, Украине, Казахстане

Опыт работы до BCG

- Стратег в портфельной компании венчурного фонда Greycroft / APAX (Нью Йорк)
- Старший инвестиционный консультант в Troika Capital Partners
- Инвестиционный офицер в Pinebridge Capital Partners (бывш. AIG capital Partners)

Образование

- Бакалавр по специальности "Банковское дело", НИУ Высшая Школа Экономики
- Степень MBA, университет Columbia, Нью Йорк

Содержание презентации

Стратегический взгляд на Российский банковский рынок

Подход к созданию стратегии

Организация процесса стратегического планирования

Стратегическая функция

Основные тренды российского банковского рынка

1 **Банковский сектор продолжит расти в долгосрочном периоде**

2 **Доля проникновения банковских услуг высока, но не в отдельных продуктах**

3 **Розничные депозиты фондируют корпоративный бизнес**

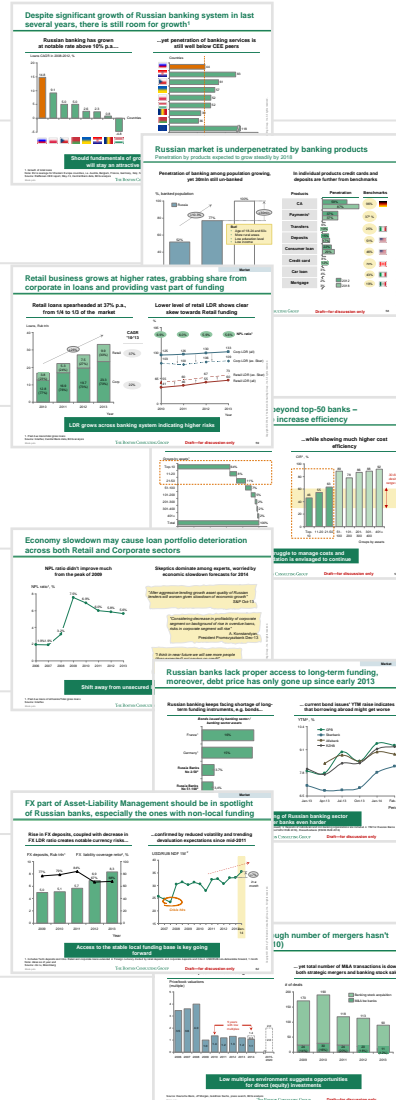
4 **Рынок сильно фрагментирован за пределами топ 50**

5 **Качество кредитных портфелей суб-оптимально и продолжит ухудшаться**

6 **Возможности внешнего фондирования крайне ограничены**

7 **Рост валютных рисков особенно критичен для банков без гарантий локального фондирования**

8 **Консолидация очень вероятна, цены на банки на низком уровне**



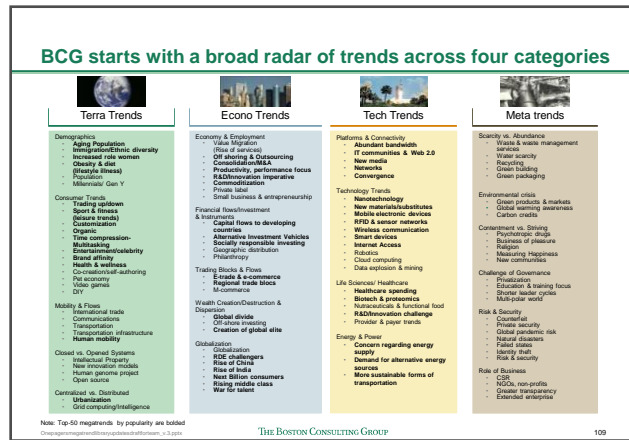
- Двухзначный рост объемов кредитного портфеля
- Отношение кредитов к ВВП ~44% (EU>100%)
- 77% населения имеет хотя бы один банковский продукт
- Только 2% взяли ипотеку, у 8% есть кредитная карта
- Розничный бизнес растет быстрее
- Розничный LDR ниже 100%, корпоративный - выше
- Всего около 850 банков
- Топ 50 банков контролируют более 80% активов
- Операционная эффективность малых банков ниже
- Доля просрочки в районе 6%, незначительное улучшение со времен кризиса 2008г.
- Эксперты предрекают дальнейшее ухудшение
- Большинству банков заказан выход на долговые рынки
- Цена заимствований растет с 2012 года
- Валютные кредиты составляют около 2/3 валютных обязательств
- Возможная девальвация рубля усложняет ситуацию
- Мультипликаторы по сделкам не превышают 1,2-1,4 капитала
- Интерес к слияниям среди банков и инвесторов

Источник: работа BCG для IFC

Розничные банки в России более склонны следовать глобальным трендам, нежели корпоративные

Из более чем 80 глобальных трендов мы отобрали 19, важных для банков

Глобальные мегатренды



- 4 общих группы мега-трендов: демография, география, экономика, мета-тренды (сквозные)
- Выбраны наиболее релевантные для коммерческих банков

- Тренды розничных банков
- Тренды всех банков
- Тренды корпоративных банков
- Не-банковские тренды

- Более релевантно
- Так же релевантно
- менее релевантно

Источник: оценка BCG

Тренды для банков

для России

Категория	Тренд	Описание	Релевантность
Розничные	Средний класс	Более требовательные клиенты для банков	+
	Стареющее население	Растущая важность сберегательных продуктов, советов по долгосрочному планированию	~
	Иммиграция	Новый клиентский сегмент с особыми потребностями (переводы за границу и пр.)	+
	Дата майнинг	Анализ массивов данных для лучшего понимания особенностей клиентов	~
	Интернет	Клиенты ожидают круглосуточного доступа к банку	~
	Мобильные устройства	Клиенты ожидают доступ к банку и его продуктам через мобильные устройства	~
	Платформы и связь	Мультиплатформенные решения	~
	Тонкая настройка	Клиенты предпочитают кастомизированные решения, максимизирующие ценность	~
	Миграция ценности / Услуги	Фокус смещается от продукта к отношению	~
	Фокус на продуктивность	В отсутствие простых возможностей экстенсивного роста важность продуктивности растет	~
	Война за кадры	Растущая конкуренция за квалифицированные кадры	+
	Малый бизнес	Активно растущее число малых и микро предприятия	-
	Некоммерческие организации	Рост числа некоммерческих организаций	-
	Международная торговля	Экспортное финансирование и пр. продукты	~
	E-trade & e-commerce	Новые индустрии с новыми потребностями	~
	Альтернативные инвестиции	Растущее число хедж-фондов и PE/VC фондов	-
	Консолидация / M&A	Растущий спрос на услуги инвест. банков и прочих посредников	+
	Аутсорсинг	Аутсорсинг поддерживающих функций	-
	Рост прозрачности	Спрос на высокую прозрачность бизнеса (клиенты и регуляторы)	~
Корпоративные	Средний класс	Более требовательные клиенты для банков	+
	Стареющее население	Растущая важность сберегательных продуктов, советов по долгосрочному планированию	~
	Иммиграция	Новый клиентский сегмент с особыми потребностями (переводы за границу и пр.)	+
	Дата майнинг	Анализ массивов данных для лучшего понимания особенностей клиентов	~
	Интернет	Клиенты ожидают круглосуточного доступа к банку	~
	Мобильные устройства	Клиенты ожидают доступ к банку и его продуктам через мобильные устройства	~
	Платформы и связь	Мультиплатформенные решения	~
	Тонкая настройка	Клиенты предпочитают кастомизированные решения, максимизирующие ценность	~
	Миграция ценности / Услуги	Фокус смещается от продукта к отношению	~
	Фокус на продуктивность	В отсутствие простых возможностей экстенсивного роста важность продуктивности растет	~
	Война за кадры	Растущая конкуренция за квалифицированные кадры	+
	Малый бизнес	Активно растущее число малых и микро предприятия	-
	Некоммерческие организации	Рост числа некоммерческих организаций	-
	Международная торговля	Экспортное финансирование и пр. продукты	~
	E-trade & e-commerce	Новые индустрии с новыми потребностями	~
	Альтернативные инвестиции	Растущее число хедж-фондов и PE/VC фондов	-
	Консолидация / M&A	Растущий спрос на услуги инвест. банков и прочих посредников	+
	Аутсорсинг	Аутсорсинг поддерживающих функций	-
	Рост прозрачности	Спрос на высокую прозрачность бизнеса (клиенты и регуляторы)	~

Качественно новое понимание потребностей выбранного клиентского сегмента – ключ к успеху в рознице

Что мы знаем о рынке



- Розничный портфель составляет, в среднем, 30% портфеля рынка, и растет быстрее корпоративного
- Низкий уровень проникновения банковских продуктов, вкпе с высоким уровнем "банкизации" населения указывает на **возможность кросс-продаж**
- **Качество кредитного портфеля может ухудшиться**, особенно это касается необеспеченных потребительских кредитов

Что говорят глобальные тренды



Большинство глобальных трендов банковской розницы также релевантны для России – сегмент эволюционирует вместе с клиентскими ожиданиями

- Сегмент **Mass Affluent** формируется в результате появления среднего класса
- Активный рост подключений к интернет и рост популярности мобильных устройств ведут к взрывному росту инвестиций в удаленные каналы обслуживания и IT
- Снижение процентных ставок заставляет банки смещать фокус от классической модели кредитора в сторону **низкозатратного кредитования** или **модели, нацеленной на комиссии и сборы** (транзакционный банк)
- Банки меняют отношения с клиентов – от продажи продукта к **формированию долгосрочного сотрудничества**, кросс-продажам и допродажам
- **Операционная эффективность** (продуктивность, lean) становится главным рычагом снижения затрат

Низкая эффективность капитала – основная проблема корпоративных банков

Что мы знаем о рынке



- Небольшой пул крупнейших банков обслуживает абсолютное большинство крупнейших компаний, остальным игрокам физически не хватает валюты баланса
- **Качество кредитного портфеля будет снижаться** в силу ухудшения общеэкономической ситуации
- **Банки не имеют доступа к долгосрочному финансированию**, что тормозит реализацию масштабных проектов в регионах

Что говорят глобальные тренды



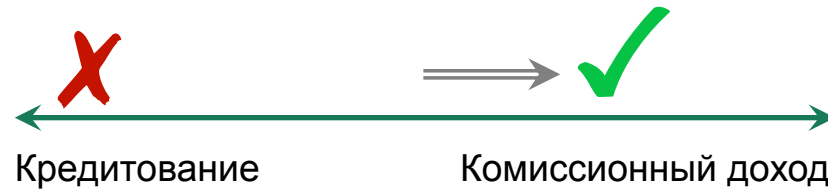
Глобальные тренды пока менее релевантны для России в силу структурных особенностей (укрупнение экономики)

- **Масштабная ставка на сегмент SME не вполне оправдалась** – размер сегмента значительно меньше возможного, при этом специфические продуктовые потребности уже сформировались
- **Растущие объемы кросс-границной и меж-региональной торговли** ведут к более высокому спросу на продукты торгового финансирования
- **Переход от продуктов к отношениям – универсальный тренд**, многие банки трансформируют модель покрытия, чтобы сохранить возможность кросс-продаж, особенно транзакционных (не-кредитных) продуктов
- Чтобы уменьшить отток клиентов банкам приходится **инвестировать в продукты, "привязывающие клиентов"** - например, интегрирующиеся в ERP системы
- **Нехватка квалифицированного персонала** (особенно в регионах) требует пересмотра подходов к управлению персоналом

Инвесторы склонны смотреть на банки с точки зрения устойчивости их бизнес-модели...

Сценарий кризиса

Долгосрочный источник доходов



- Процентный доход исчезнет в случае неконтролируемого роста ставок

Структура баланса



- Отсутствие депозитов приведет к проеданию капитала

Структура портфеля обязательств



- Остатки на т/сч. будут более стабильны, поскольку население продолжит расчеты

...в сложившихся обстоятельствах наличие долгосрочной стратегии помогает конструктивному диалогу

Содержание презентации

Стратегический взгляд на Российский банковский рынок

Подход к созданию стратегии

Организация процесса стратегического планирования

Стратегическая функция

Что такое стратегия? (1)

Основные компоненты стратегии отвечают на базовые вопросы

*Каким банком мы хотим
быть/стать?*

Видение,
миссия,
ценностное
предложение

*Какого масштаба бизнеса мы
хотим достичь?*

Уровень амбиций
(напр., доля рынка,
число клиентов)

*Как мы будем мерить
успешность исполнения /
достижение уровня амбиций?*

Количественные цели стратегии
(КПЭ)

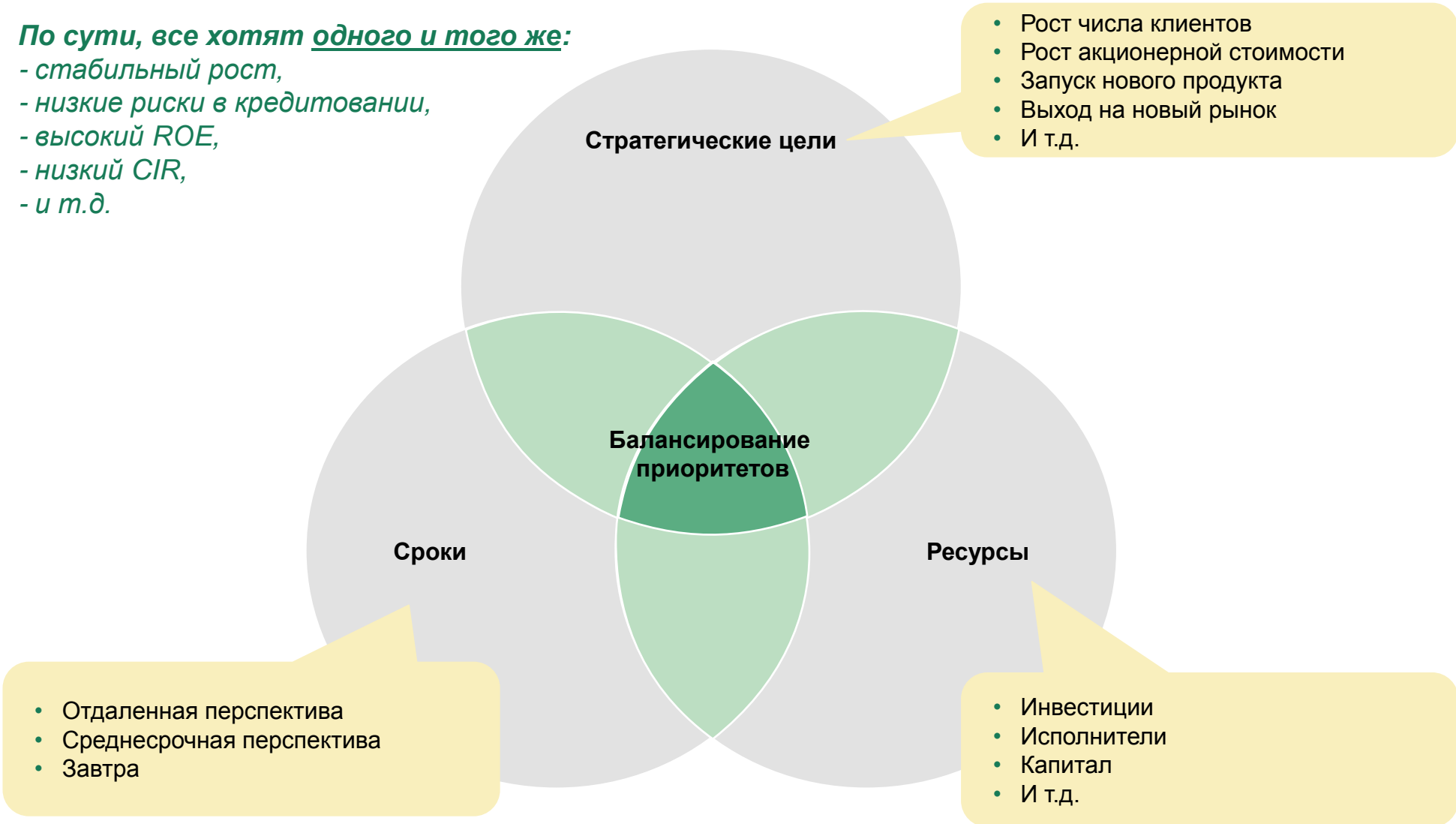
*Какие шаги следует
предпринять для достижения
заявленных показателей в
запланированные сроки?*

Стратегические инициативы

Что такое стратегия? (2)

По сути, все хотят одного и того же:

- стабильный рост,
- низкие риски в кредитовании,
- высокий ROE,
- низкий CIR,
- и т.д.



Баланс приоритетов: Корпоративная стратегия против Бизнес стратегии (1)



Баланс приоритетов: Корпоративная стратегия против Бизнес стратегии (2)



Интересы бизнеса

Разработка стратегии...



Интересы стратегов

"Линейные менеджеры наслаждаются полной свободой в отношении бизнес-планов, мы только помогаем им, когда те не в состоянии достичь поставленных целей"

Стратег

"Видение полностью определяется стратегами, отдельные бизнес подразделения не вовлечены в процессы планирования. Результаты работы стратегов все менее релевантны для нашего банка"

Член совета директоров

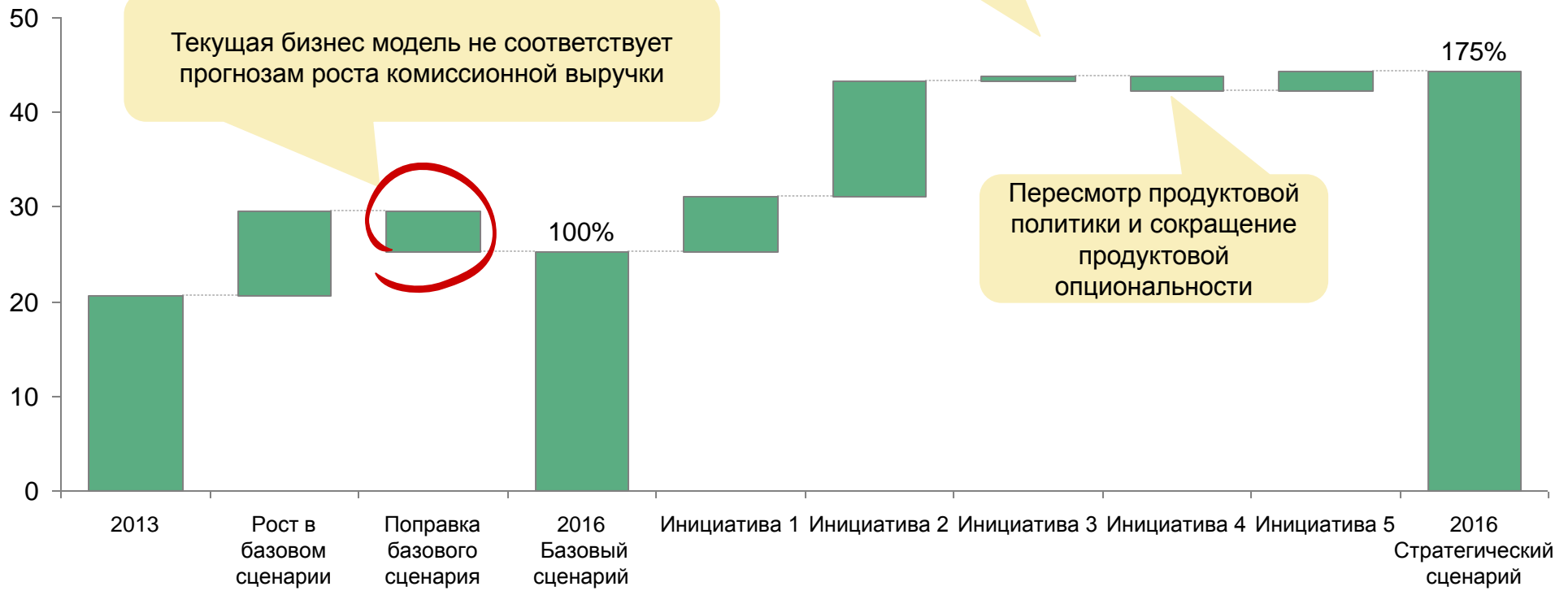
Лучшая практика стратегического планирования: видеть сквозь три горизонта



Пример: Задача пересмотра стратегии – значительно повысить прибыльность банка

Пример проекта: российский банк

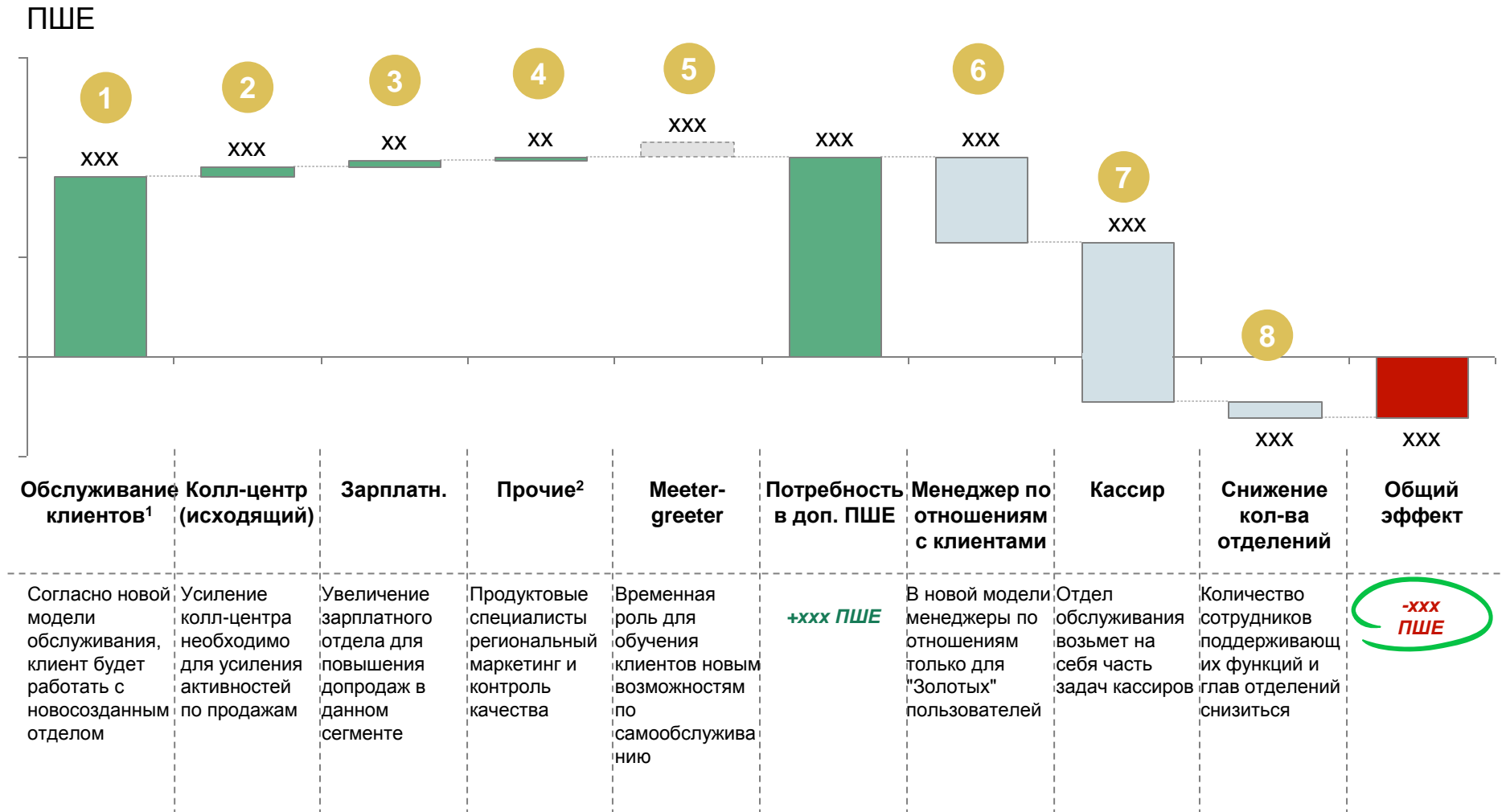
Прогноз прибыли банка



Источник: Пример проекта BCG

Пример: Задача стратегии – повышение операционной эффективности и прибыльности при сокращении персонала

Пример проекта: российский банк



Источник: Пример проекта BCG

Содержание презентации

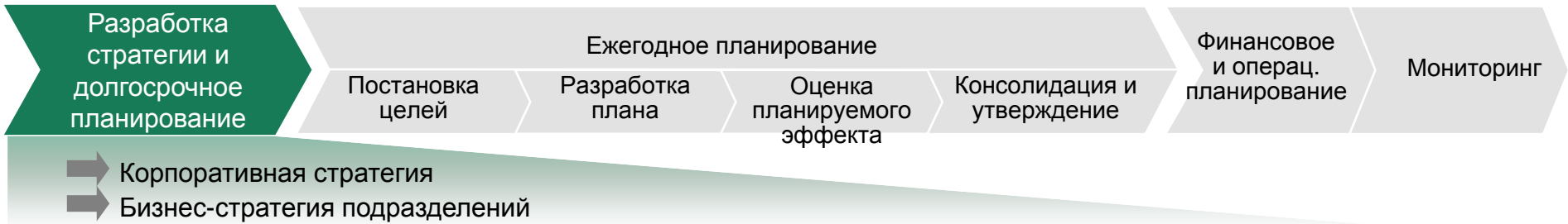
Стратегический взгляд на Российский банковский рынок

Подход к созданию стратегии

Организация процесса стратегического планирования

Стратегическая функция

Функция корпоративного стратегического планирования – этап разработки стратегии



Стандартные проблемы

Этап разработки стратегии игнорируется

- Зачастую этап скомкан, рассматривается как подраздел годового планирования – годовой стратегический план, бюджетное планирование только на год вперед и т.д.
- Дискуссии слишком сконцентрированы на финансовых целях, стратегические задачи упускаются из виду
- Стратегия не пересматривается так часто как это необходимо

Процесс стратегического планирования неэффективен

- Слишком сфокусирован на внутренней ситуации, недостаточно целей, ориентированных на рынок
- Недостаточно тщательная проработка вводных, малое число фактов
- Неэффективная коммуникация стратегии – низкий уровень понимания среди линейного руководства
- Мышление "от базового уровня", лишённое амбиций
- Преждевременные выводы о предпочтительности одной из опций
- Процесс недостаточно регламентирован, что не позволяет тщательно проработать все необходимые аспекты

Стратегия неверна

- Не определены устойчивые конкурентные преимущества
- Не проанализированы стратегические возможности и угрозы
- Не достаёт оценки конъюнктуры (особенно негативной) и возможных последствий

"Хорошая стратегия, неправильное внедрение"

- Некорректная связка: цель - действие
- Слабо определены долгосрочные задачи и цели, отсутствуют выраженная стадийность и последовательность действий

Лучшие практики

Разработка стратегий Банка и Подразделений – **четко определенные процессы с достаточным фокусом, тщательностью и учетом внешней обстановки**

- Важнейшая вводная в ежегодный процесс планирования
- Стратегия определяет долгосрочные цели и КПЭ

Стратегия пересматривается время от времени, пересмотр может быть периодическим или запускаться в связи с наступлением определенных событий

- Проблемы со стратегией должны регулярно обсуждаться

С ростом волатильности обстановки больший акцент должен ставиться на стратегию

- Стратегия может включать в себя механизм оценки влияния обстановки на текущие операции

В процессе ежегодного планирования фиксируются текущие значения показателей – лучшая **оценка сиюминутного исполнения стратегии**

За корпоративную стратегию отвечает CEO, за стратегию подразделений могут отвечать CEO или они сами

Лучшие практики планирования используют процесс W, совмещающий подход сверху вниз и снизу вверх



Утверждение среднесрочной стратегии запускается каждые три года, стратегия пересматривается ежегодно



Общий процесс утверждения стратегии может занимать от 1 до 3 месяцев

Содержание презентации

Стратегический взгляд на Российский банковский рынок



Подход к созданию стратегии

Организация процесса стратегического планирования






Стратегическая функция

Типичные проблемы Департамента Стратегии

Структура

-  **Нечеткое определение ролей, зоны ответственности и принципов взаимодействия** с другими департаментами - особенно с Финансами / Казначейством
-  **Слабая связь между стратегами и CEO** ведет к размытию авторитета первых

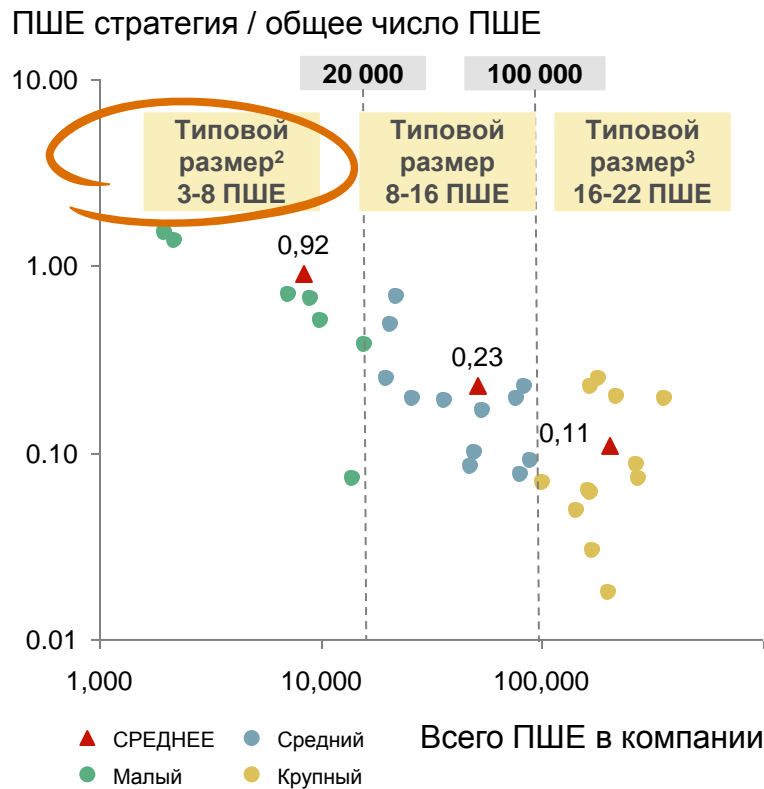
Процессы и Ответственные

-  Процессы стратегического планирования слишком негибкие, **излишне бюрократизированы**
-  Кратко-, Средне-, и Долго- срочные горизонты планирования не определены:
 - Отсутствует долгосрочный план
 - **Отсутствует связь между стратегиями разных сроков**
-  Нечеткое разделение ролей и ответственности внутри стратегического департамента
-  Низкое качество стратегического мышления и используемых подходов
-  **Стратегические темы не транслируются в повестку дня топ-менеджмента**

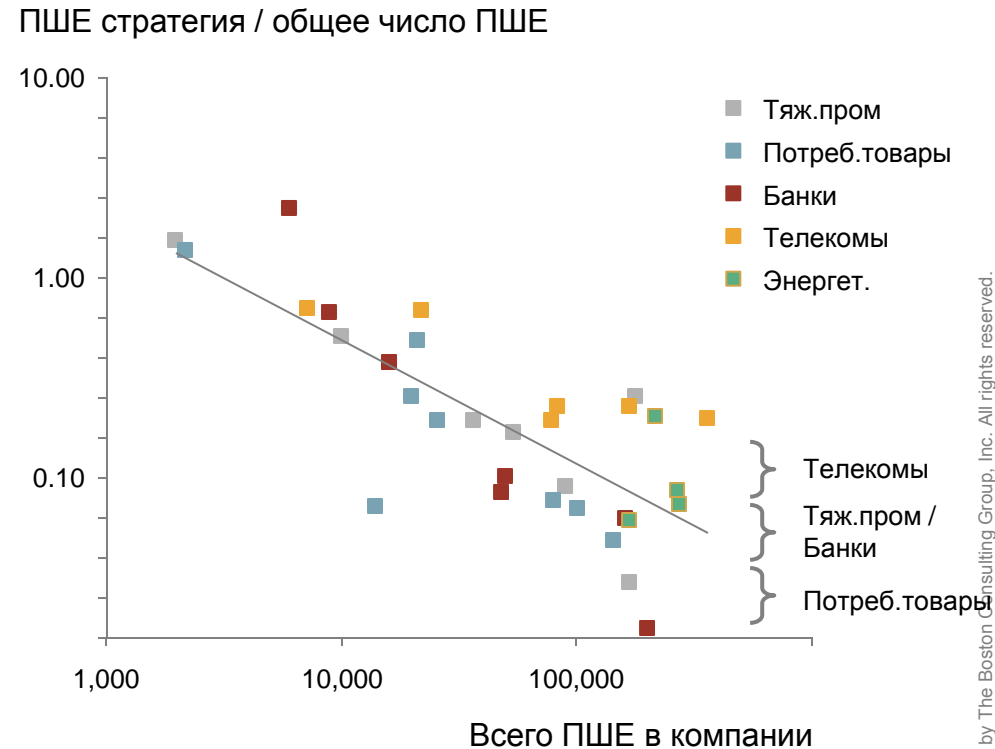
Определение размера Департамента Стратегии

Существует отрицательная корреляция с общим числом ПШЕ в Банке

Размер команды стратегов зависит от размера Банка¹



...и может быть скорректирован в зависимости от индустрии



1. Классификация компаний по ПШЕ: малый меньше 20 000 ПШЕ, средний между 20 000 и 100 000 ПШЕ, Крупный - больше 100 000 ПШЕ 2. От 1 000 ПШЕ до 20 000 ПШЕ 3. От 100 000 ПШЕ до 200 000 ПШЕ

Примечание: панель состоящая из 32 компаний ; уравнение для линии регрессии $Y = 2.2 - 0.6 X$

Источник: Интервью, проведенные BCG, страница компании в интернете

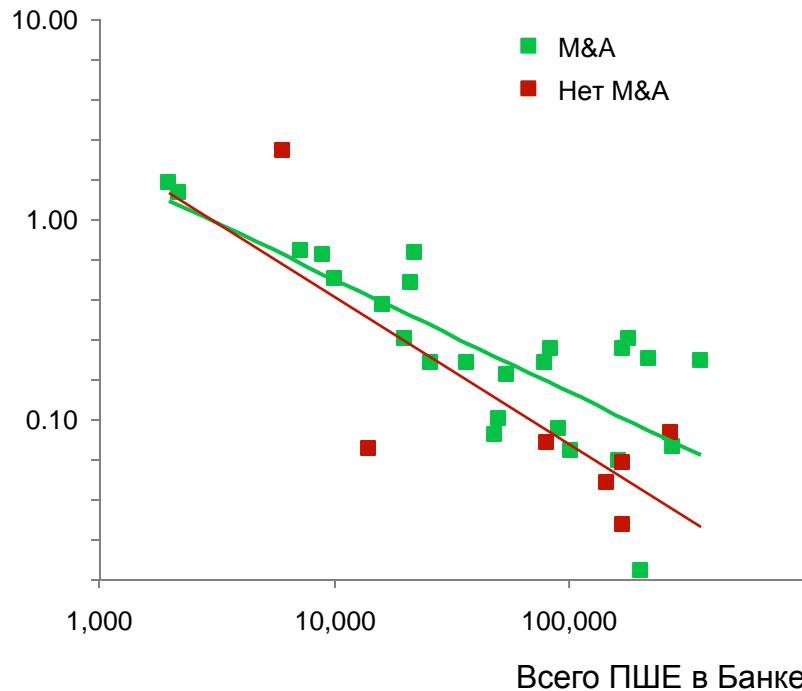
Размер департамента также диктуется полномочиями

Входят ли в полномочия M&A и управления инновациями?



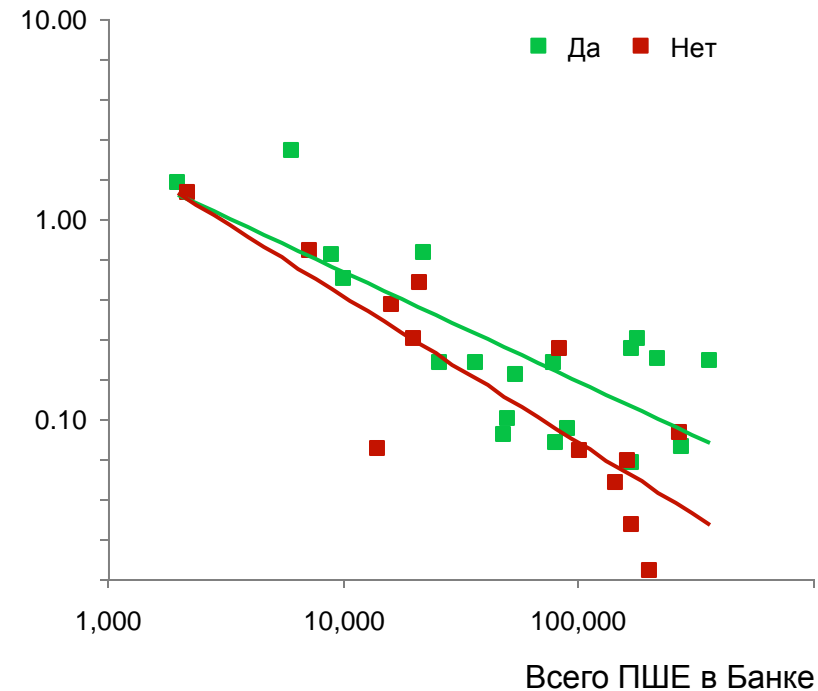
Размер департамента больше при участии в M&A

ПШЕ стратегия / общее число ПШЕ

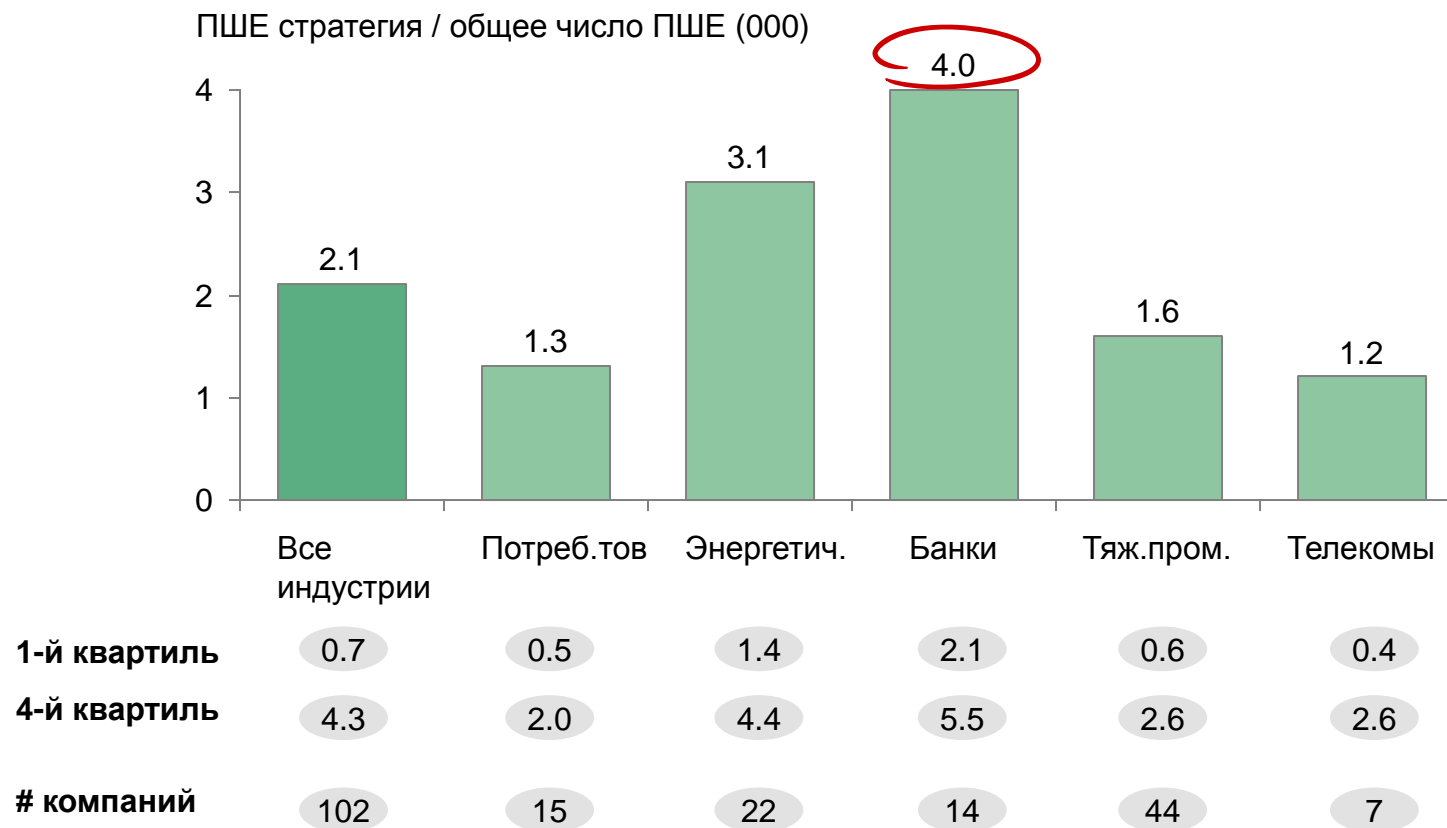


...и при участии в планировании инноваций

ПШЕ стратегия / общее число ПШЕ



Банки, в среднем, нанимают больше сотрудников в департамент стратегии чем другие компании



Источник: Анализ BCG



Спасибо за внимание!