



**Банки России: Преодолеть кризис –
Что нужно для победы?
Томас Хербек**

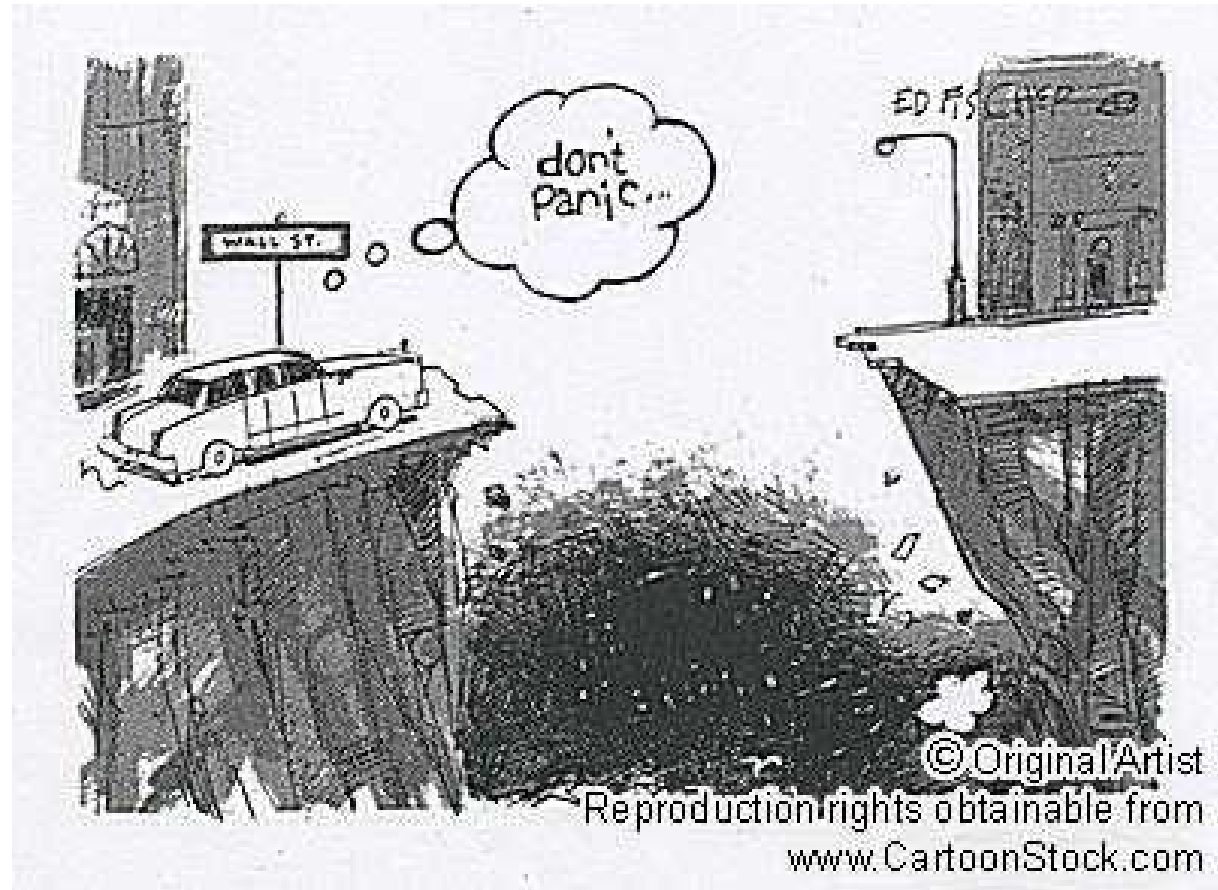
28 ноября 2008 г.

THE BOSTON CONSULTING GROUP

Цель

Почему для того, чтобы победить, недостаточно просто защитить свой банковский бизнес

Что можно и нужно сделать, чтобы выйти победителем



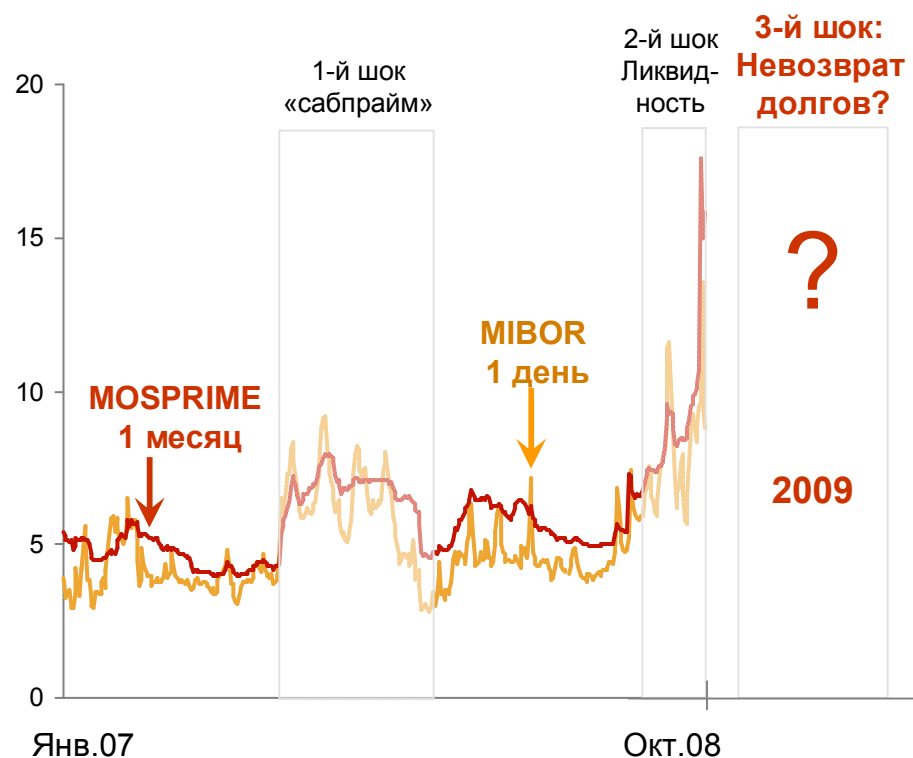
Мировой кризис ликвидности настиг Россию в самый плохой момент

Рост рынка остановился в фазе больших инвестиций



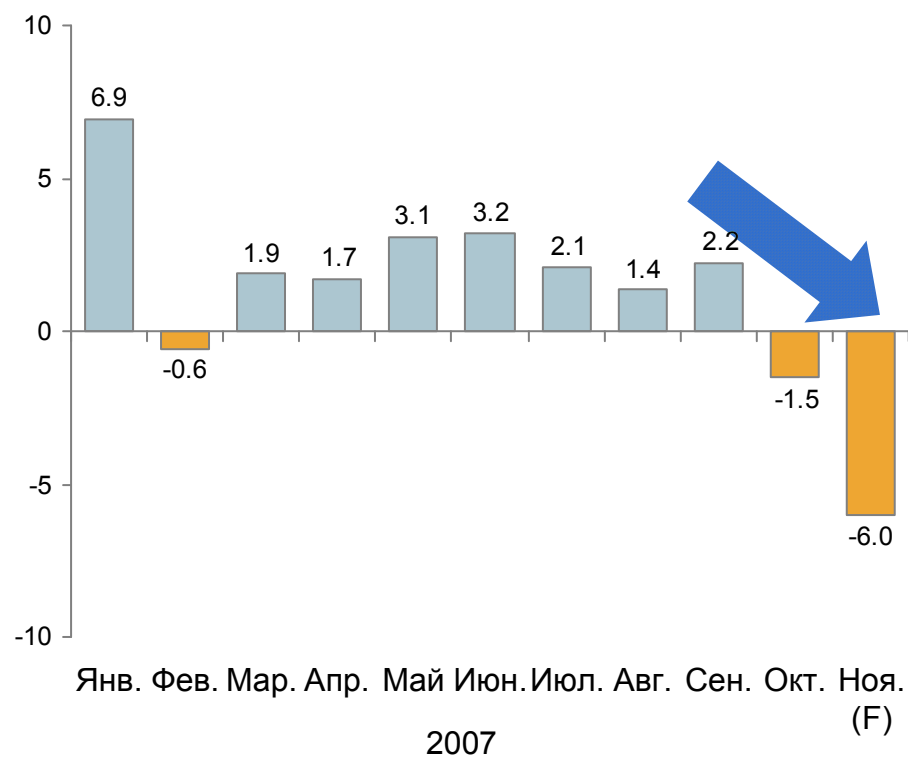
Кризис достиг России

Краткосрочная процентная ставка в России



Рост вкладов

Ежемесячные изменения, %



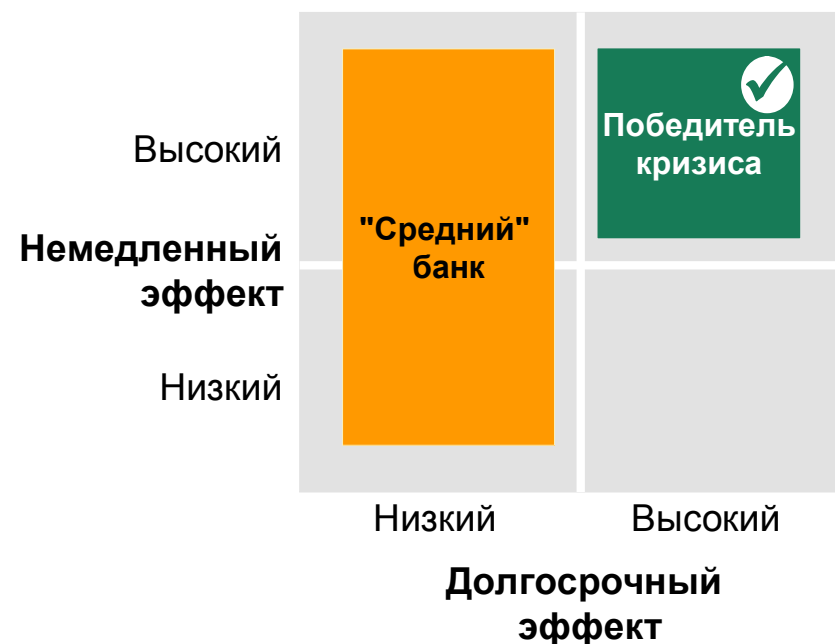
Беспрецедентные вызовы ...

... для государства и отдельных банков

Вызовы для государства:
Как прервать цикл скольжения вниз?



Вызовы для банков: *Как выиграть, когда идет борьба за выживание?*





В России уже приняты правильные меры ...

... но необходимы комплексные дополнительные действия во избежание худшего

Стабилизировать банковскую систему

- Упрощение доступа к государственным фондам
- Рекапитализация банков
- Поощрение консолидации, облегчение процесса M&A

Восстановить доверие

- Гарантированные государством кредиты для некоторых компаний
- Программа выделения государственных средств
- Расширение страхования вкладов
- Контроль обменного курса

Нехватка фондов
Потери трейдинга
Начало снятия вкладов

Ухудшение
положения
банков

Вниз по
спирали

Дефолт
компаний,
тяж. полож.
потребителей

Огранич.
кредито-
вания
банков и
реальной
экономики

Гарантировать кредитование

- Стимулирование кредитования реального сектора (например, гарантии, субсидирование процентной ставки)
- Более реалистичные требования ЦБ по обеспечению кредитных портфелей
- Поддержка ипотечного рынка (рефинансирование ипотечных кредитов, гарантии ипотечным банкам)
- Увеличение количества банков, защищенных от потерь межбанковского рынка



Проверенный план действий

На основе опыта работы с международными клиентами и клиентами в СНГ

Выживание

Победа

(I) Обеспечить финансовое здоровье

- 1 Создание антикризисного комитета
- 2 Обеспечение достаточности фондов
- 3 Стресс-тест и управление балансом
- 4 Тактические меры по снижению рисков
- 5 Защита вкладов



(II) Защитить существующий бизнес

- 6 Сокращение затрат
- 7 Подготовка управление розничным и корпоративным риском
- 8 Адаптация модели охвата, оптимизация персонала продаж
- 9 Пересмотр продуктов и ценовой политики
- 10 Обновление системы стимулирования



(III) Работать на перспективу

- 11 Разработка чрезвычайного плана
- 12 Адаптация бизнес-модели
- 13 Приоритизация бизнесов и инвестиций
- 14 Повышение организационной эффективности
- 15 Анализ возможностей M&A

Фокус на следующем

(IV) Разработка убедительных сообщений для инвесторов, клиентов и сотрудников

Пример: разработка плана для чрезвычайной ситуации

"Знал бы где соломки подстелить..."

Традиционные методы планирования

- **Бюджетное и стратегическое планирование**
проверенный метод, исходные предположения постоянно меняются
- **Сценарное планирование**
помогает понять потенциальные изменения ситуации, но не ориентировано на действия
- **Сдвигающийся 6-12 месячный план**
полезно, но как вносить коррективы в исходные предпосылки плана?1



План для чрезвычайной ситуации который определяет действия при определенном уровне кризиса



"Триггерные" точки для определения уровня кризиса 3, напр.

- Увеличение стоимости рефинансирования до (x%)
- Увеличение риска ликвидности до (x%)
- Развитие бизнеса и общий рост замедлились до (x%)
- Месячный прирост корпоративных банкротств ускорился до (x%)

План действий для кризиса уровня 3

- | | |
|--|--|
| • Действия казначейства/ финансовой службы | • Цены (для управления продажами, увеличения спроса) |
| • Действия управления рисками | • Инвестиции |
| • Планы продаж/стимулирование | • Продажа активов |
| • Цели по издержкам | |

План для чрезвычайной ситуации успешно внедрен ведущими мировыми банками

Пример: адаптация бизнес-модели

«Как и где вы будете зарабатывать деньги в будущем?»

Ключевые вопросы

Клиенты

- Как цикл спада отражается на ваших клиентах и как они могут отреагировать?
- Что вам надо делать, чтобы соответствовать новым моделям поведения и вашим клиентам?

Позиция и ценностное предложение

- Как новая ситуация скажется на вашей конкурентоспособности?
- Каково влияние рецессии на ваши источники конкурентного преимущества?

Конкуренты

- Как рецессия повлияет на преимущества ваших конкурентов?
- Как отреагируют ваши конкуренты и какими будут последствия для вас?

Систематическая оценка влияния кризиса на то, как вы будете зарабатывать деньги в будущем

Retail will be about superior asset generation and funding...

Business	Impact			Implications
	Client demand	Risk and funding	Competitors	
Deposits	Fight to quality/major risk aversion	Higher (perceived) quality names and/or those with government guarantee advantages	Exit of many marginal players • Direct models being assessed • Weak asset generation	Battle for deposits is just beginning — for “sticky” retail deposits will be the defining moment in many markets
Banking-checking account	Unchanged	More interest bearing offers for sharply increased overdraft charges		Some increased switching in the short-term
Unsecured credit — credit cards	Economic slowdown expecting demand but still significant need	Asset pricing sharply up on last few years • Acceptance rates sharply down (from ~60-75%)	One from demand driven to supply driven (scarce)	Opportunity to consolidate S&W with “franchise” customers. Generally, possible to reprice asset books
Mortgage	First-time buyers at an all time low Transactions down between 40-80% (by country)	Prime prices significantly reduced; Sub-prime, L&No doc and Buy-to-Let decimated	Significant reduction in competition; Brokers and specialists narrowly affected	Return to branch based relationships; supply driven markets of 20-30 years ago

11289-12 PPT-RETAIL-AND-FCM-0000230-AM-12-08-08 THE BOSTON CONSULTING GROUP 28

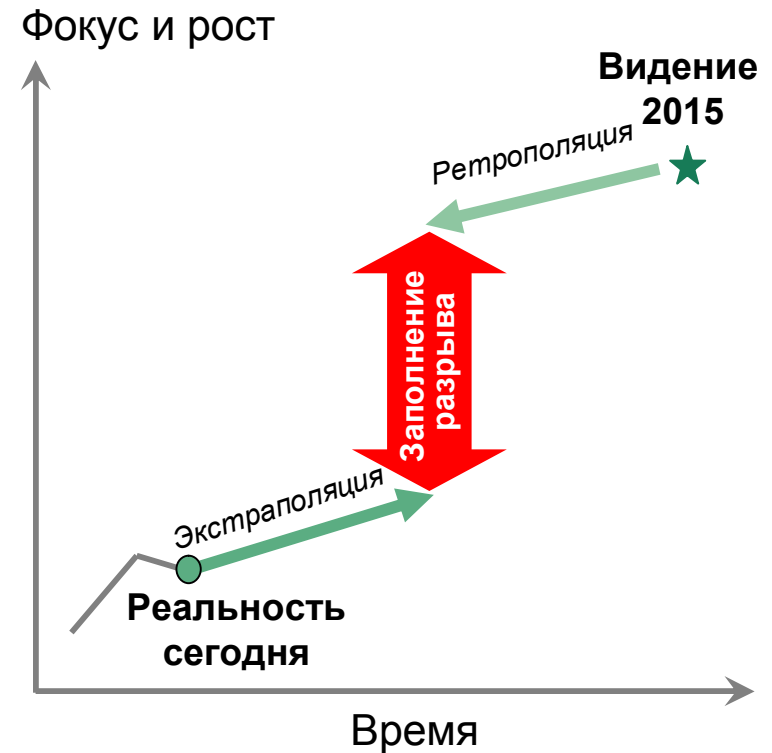
Пример: адаптация бизнес-модели

Подготовка к изменениям на банковском рынке России

По мере изменения кризисом банковского и экономического ландшафта ...



... можете ли вы достичь своей цели используя текущую бизнес-модель?



Пример: приоритизация бизнесов и инвестиций

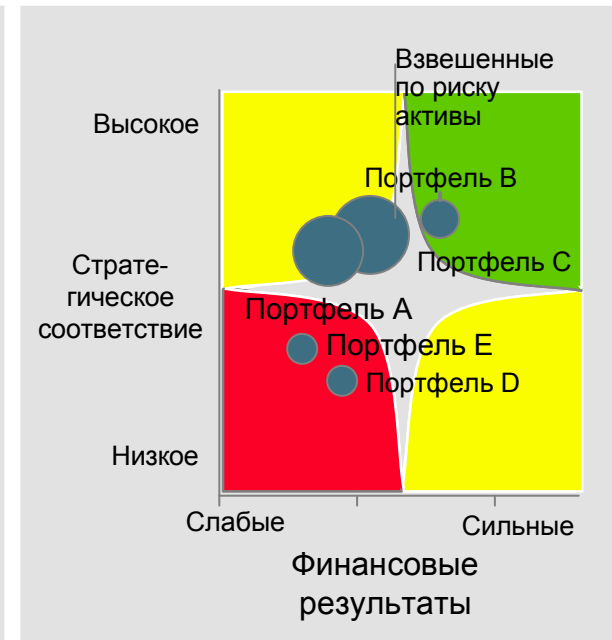
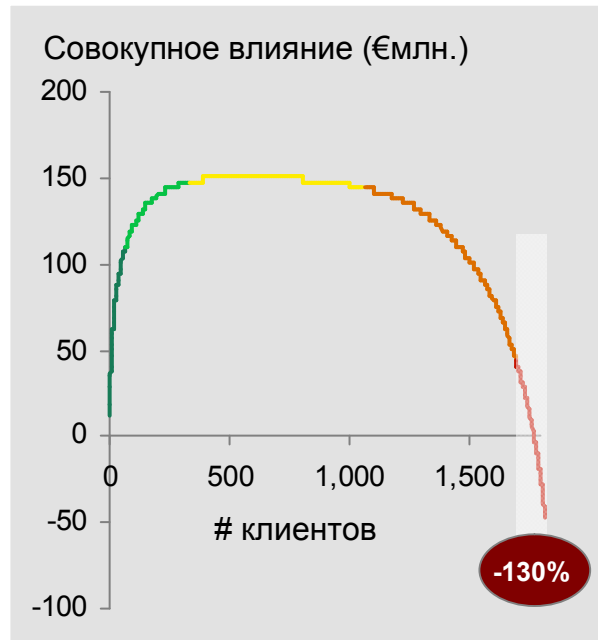
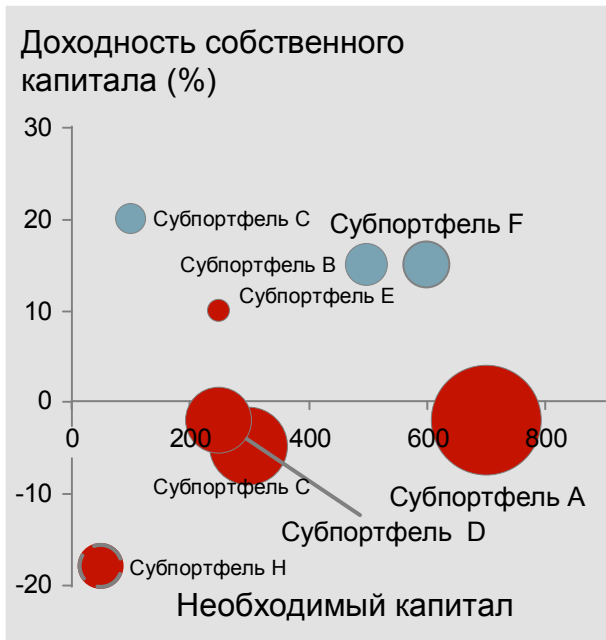
«Как вы будете оптимизировать активы, взвешенные по уровню риска?»

Ключевой вопрос: Как сократить объем снижающих ценность рисковых активов и усилить перспективные направления бизнеса с помощью перераспределения активов, взвешенных по уровню риска?

Создать базу данных и провести основанный на ценности анализ

Оптимизация портфелей при существующей структуре

Опционально: Выявить возможности структурного изменения портфеля



Пример кейса VCG: На проблемных клиентах приходится 10%-20% выручки, 40% рисковых активов и 130% негативной прибыли

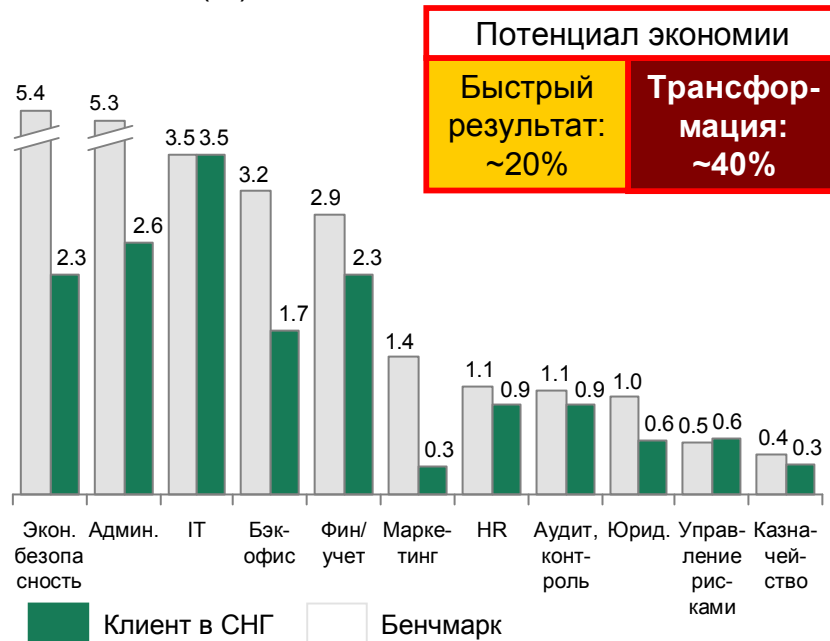
Пример: повышение организационной эффективности

«Реальная трансформация требует решительных мер»

Главный офис:
оптимизация функций

Опыт проектов VCG

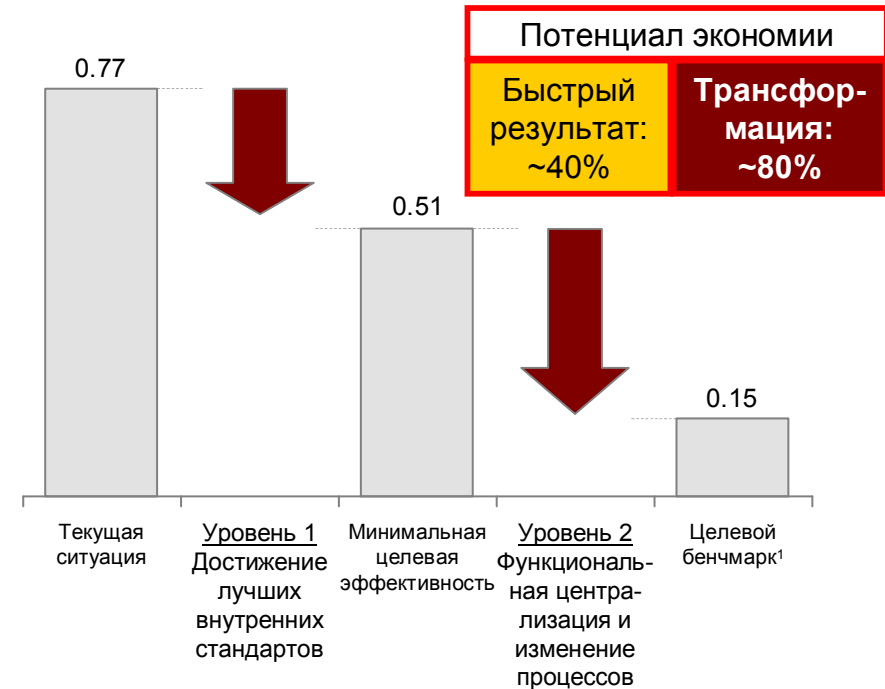
Штат функции главного офиса/
Общий штат (%)



Сеть: оптимизация функций поддержки

Опыт проектов VCG

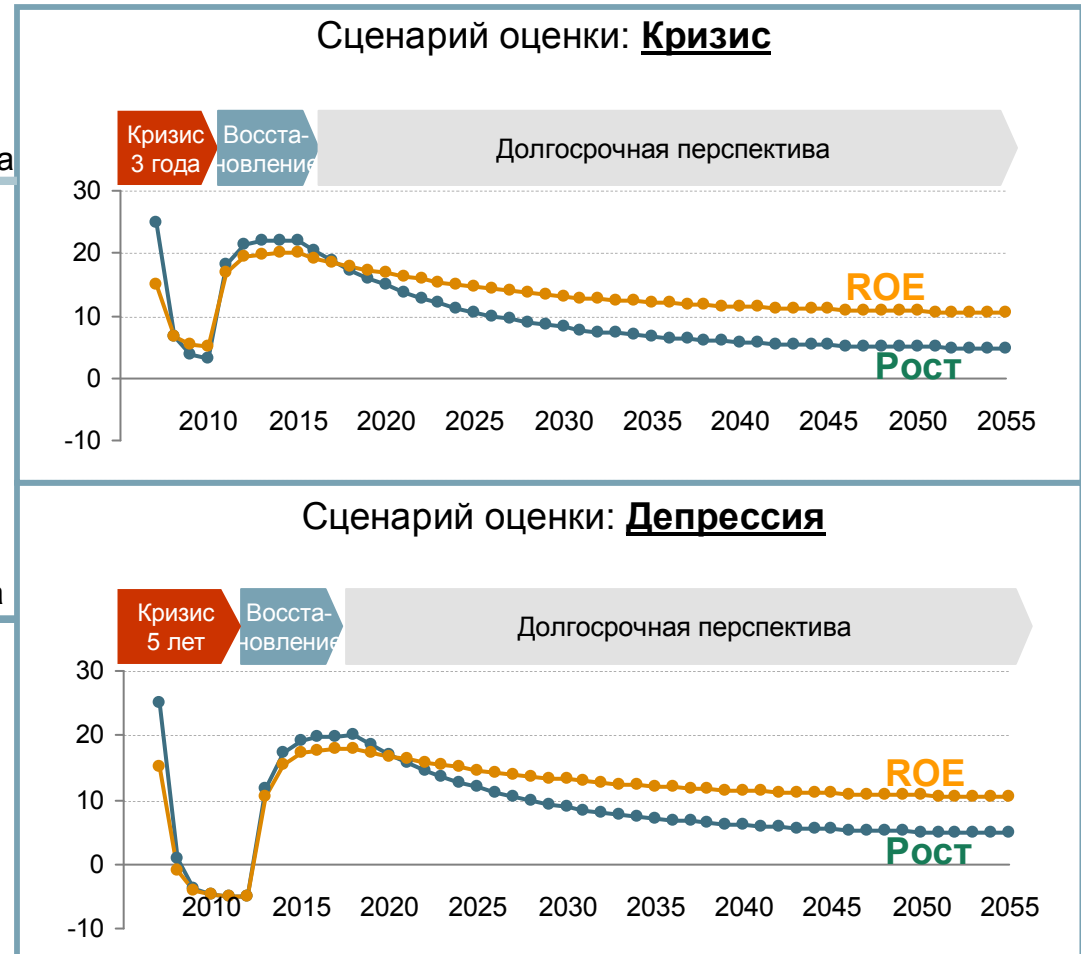
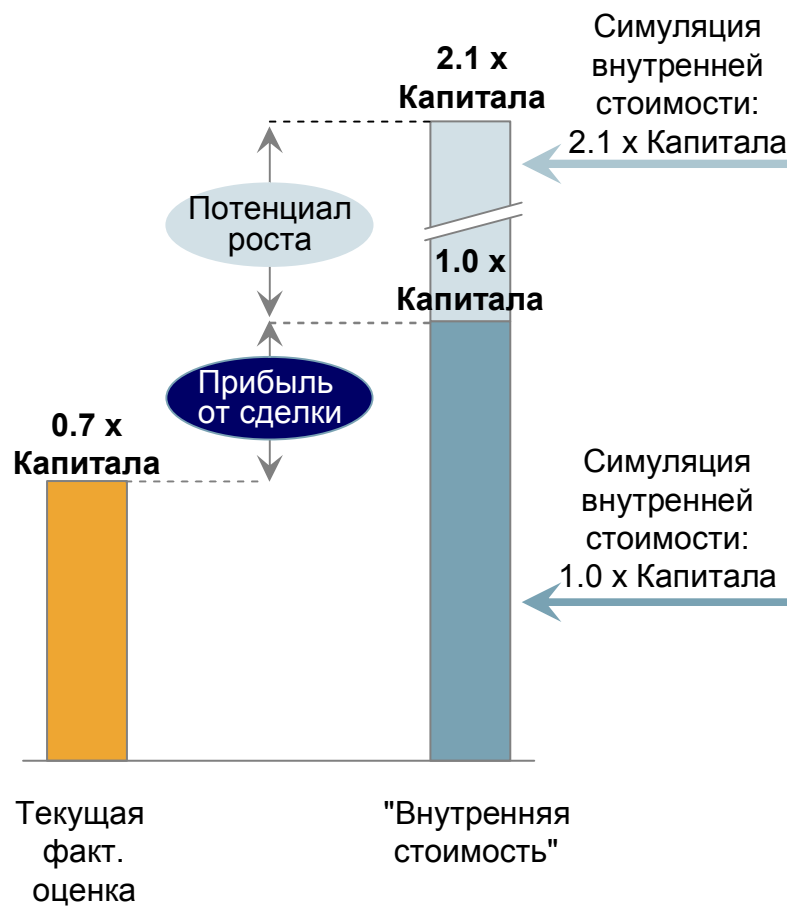
Штат поддержки/ Штат операционного отдела Сети



Опыт VCG в СНГ: 40-50% общего потенциала можно реализовать быстро; оставшиеся 50-60% требуют трансформации процессов и организации

Пример: анализ возможностей для слияния и поглощения

«Проверить сделку на прочность исходя из худшего сценария»



Вы готовы? – контрольный список

		← Не подготовлены	Очень хорошо подготовлены →
Управление	Создание антикризисного комитета, определение повестки дня, налаживание эффективного процесса принятия решений		
Приоритеты	Четкое представление об оптимизации активов, взвешенных по уровню риска, распределению фондов, инвестициях и выводе капитала		
Вклады	Эффективная стратегия по вкладам		
Планирование/управление	Проведение проверки на прочность и разработка антикризисного плана		
Возможности	Систематический скрининг и анализ возможностей слияния и поглощения		

Спасибо за внимание и удачи!!!

Более подробную информацию вы можете получить:

Herbeck.Thomas@bcg.com

ИЛИ

The Boston Consulting Group

Ул. Гашека 6, Дукат Плейс III

125047 Москва, Россия

Тел. +7 495 6627 268, моб.тел. +7 903 790 6992