

Йоханнес Бёрнер
Партнер

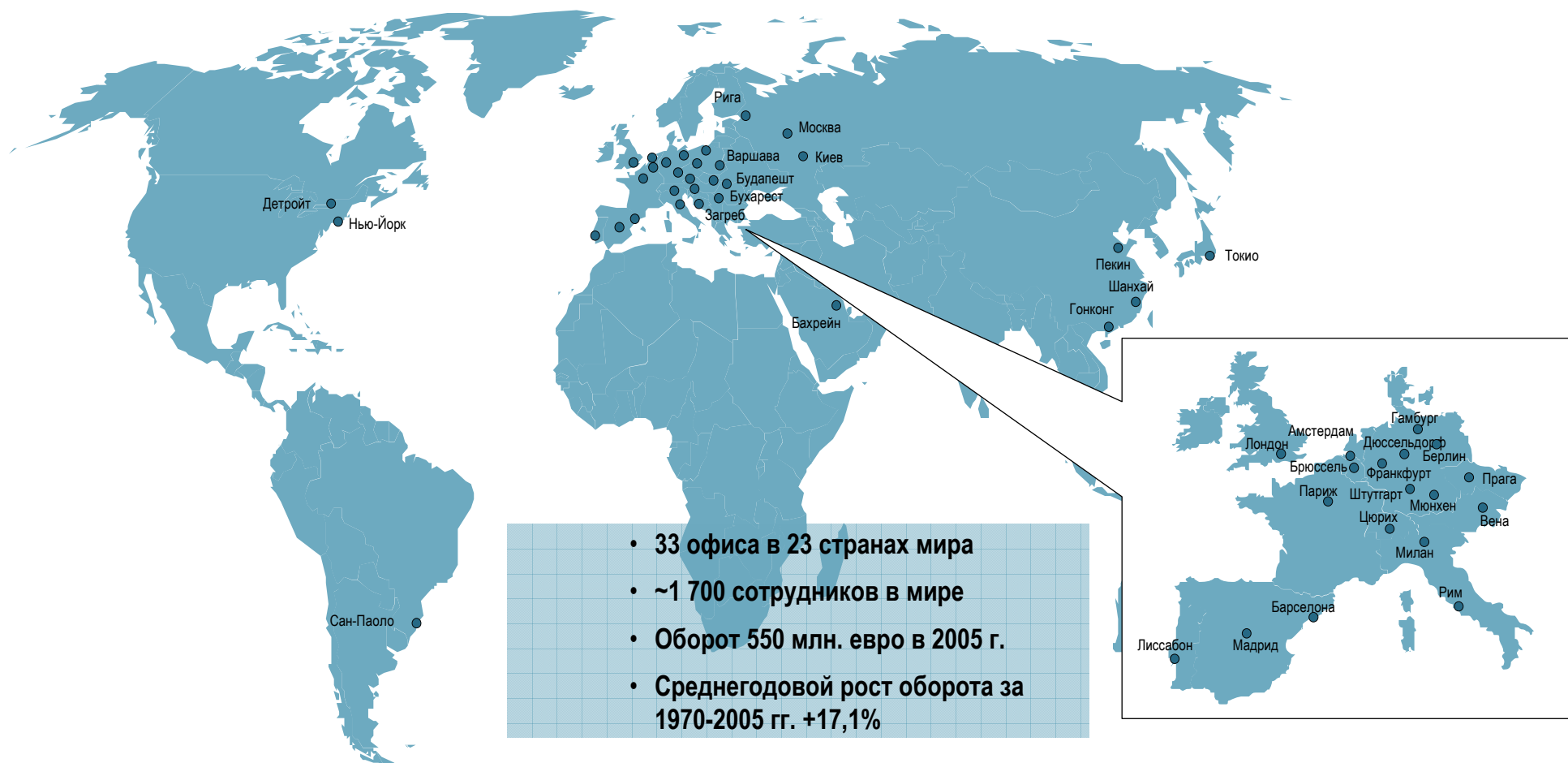
Roland Berger
Strategy Consultants



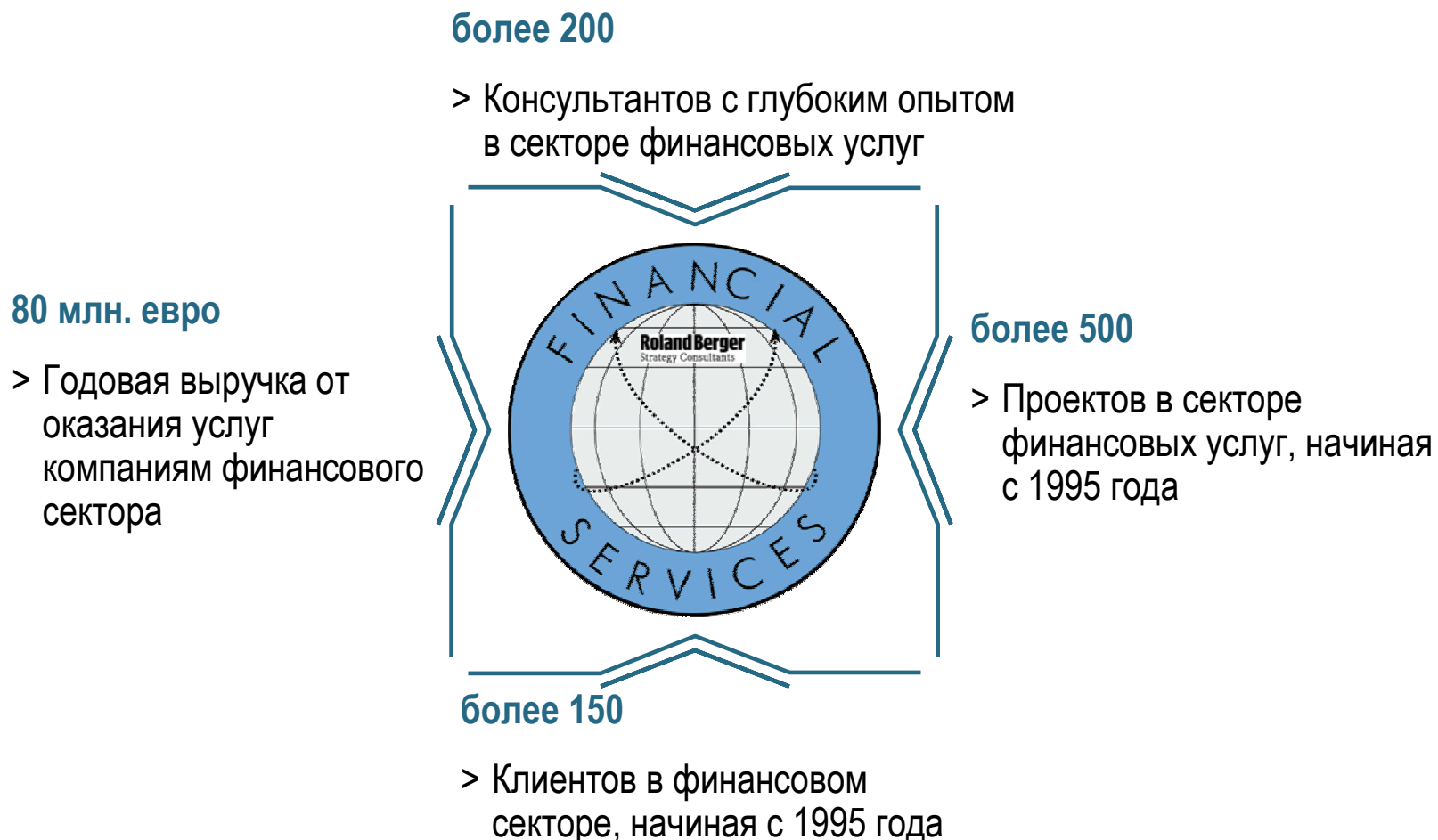
Региональная сеть как фактор привлекательности российских банков для зарубежных инвесторов

Москва, 13 июня, 2007 год

Роланд Бергер – одна из ведущих международных консалтинговых компаний



В настоящий момент более 200 консультантов Роланд Бергер работают на проектах в секторе финансовых услуг



В России и странах СНГ у Roland Berger Strategy Consultants накоплен глубокий опыт в финансовом секторе

Некоторые наши клиенты в России и СНГ



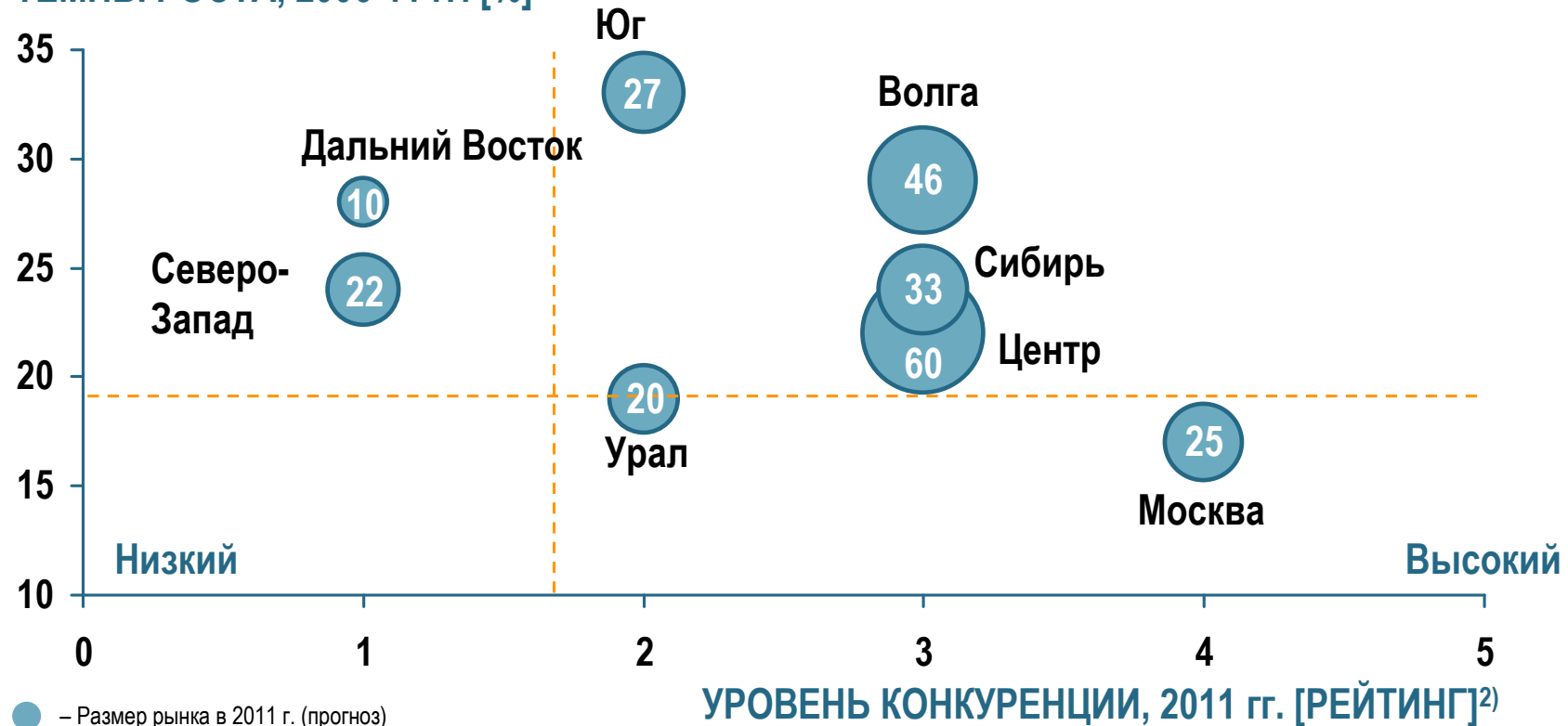
Региональная сеть существенно увеличивает стоимость российских банков



Региональные рынки привлекательны как по показателям роста, так и по уровню конкуренции

Прогноз рынка потребительского кредитования в Москве и регионах [млрд. долл./%]

ТЕМПЫ РОСТА, 2006-11 гг. [%]¹⁾



● – Размер рынка в 2011 г. (прогноз)

1) Прогноз темпов совокупного ежегодного роста, 2006-2011 гг.

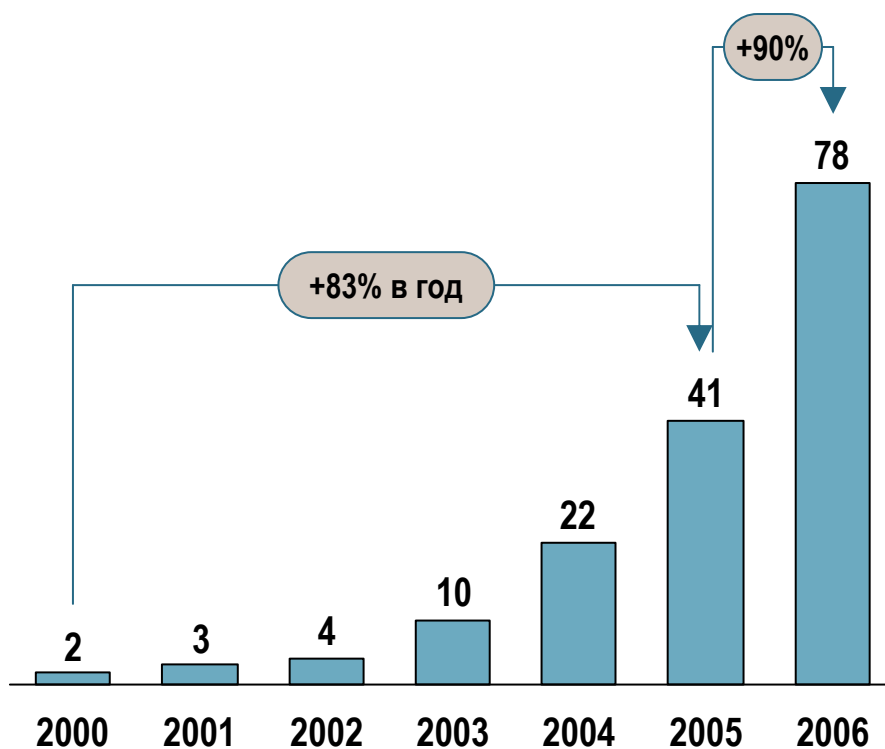
2) Рейтинг по количеству отделений 5 крупнейших региональных банков в регионе

Источник: EIU, ЦБ РФ, ВАСА, ЕСВ, Роланд Бергер

Рынок розничного кредитования имеет высокий потенциал роста

Развитие розничного кредитования в России

ОБЪЕМ РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ, 2000-06 гг.
[млрд. долл.]

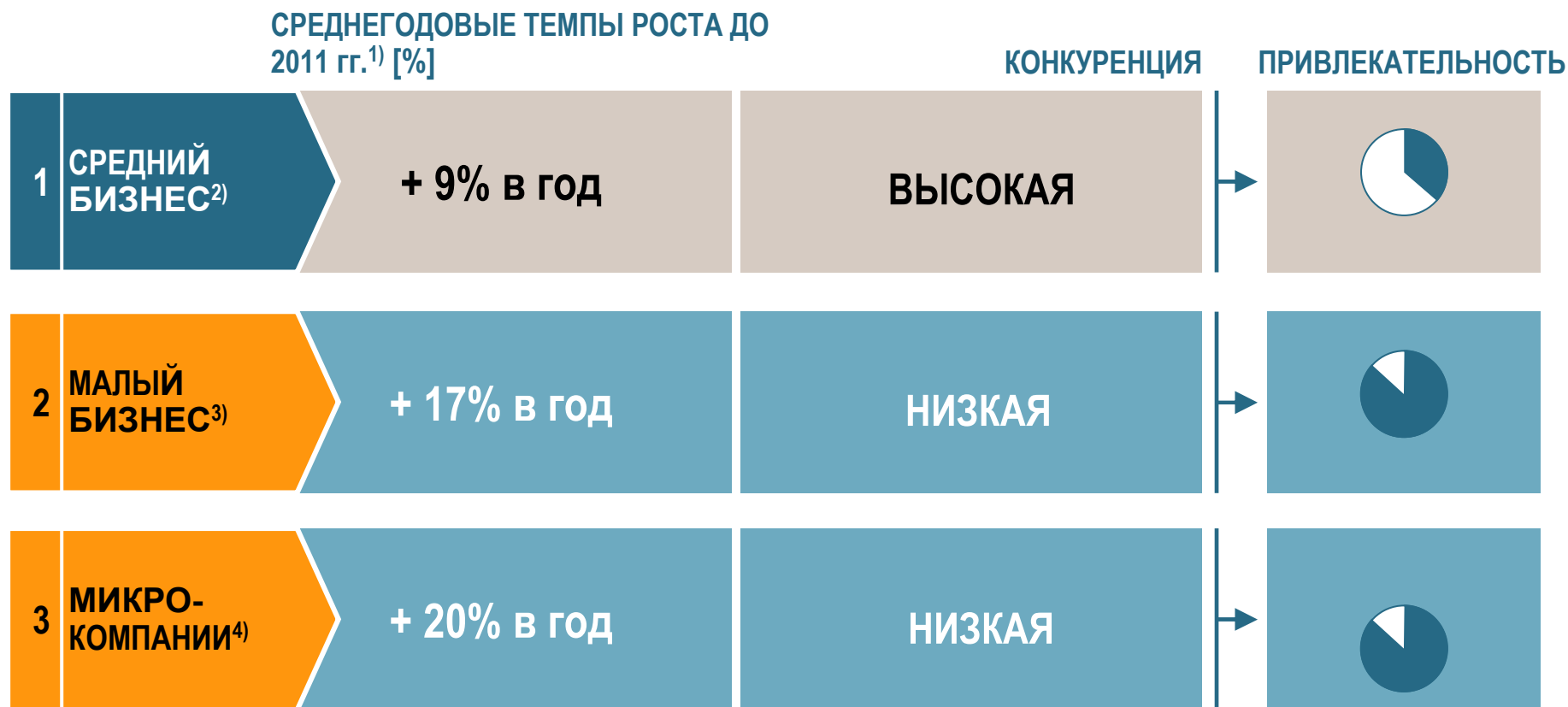


ОБЪЕМ РОЗНИЧНЫХ КРЕДИТОВ ОТ ВВП, 2005 г.
[%]



Малый бизнес и микро-компании – наиболее привлекательные сегменты для корпоративного кредитования

Оценка привлекательности сегментов корп. кредитования по величине компании



1) Прогноз

○ Низкая привлекательность

● Высокая привлекательность

2) Оборот >10 млн. долл.

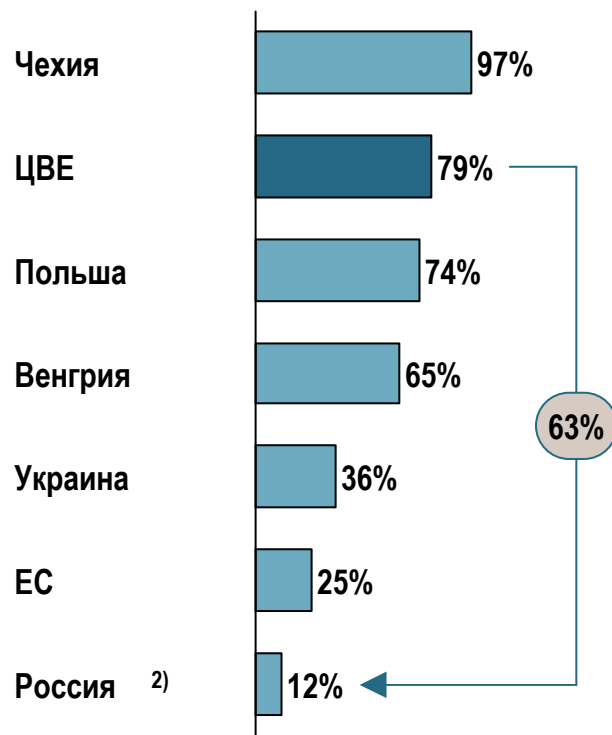
3) Оборот 1-10 млн. долл.

4) Оборот <1 млн. долл.

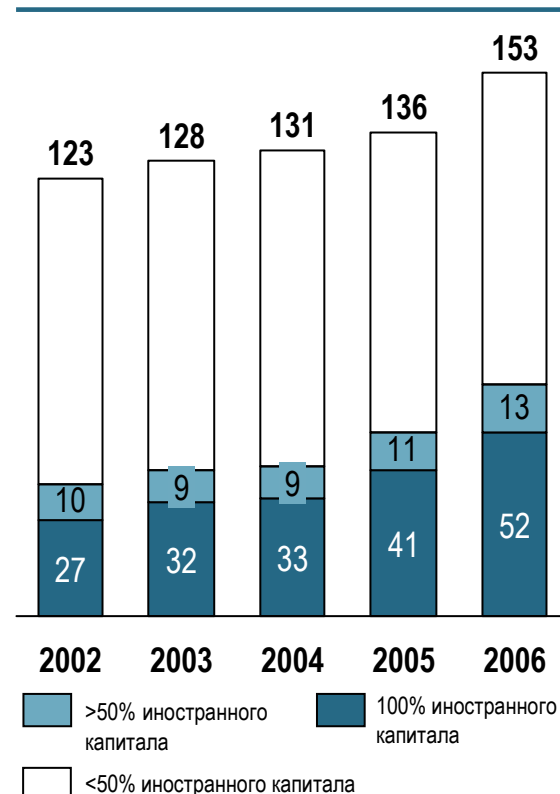
Зарубежные банки наращивают свое присутствие в России, и в дальнейшем ожидается увеличение их доли на рынке

Зарубежные банки на российском банковском рынке

ДОЛЯ БАНКОВ С ИНОСТРАННЫМ КАПИТАЛОМ, 2005 г.¹⁾ [%]



КОЛИЧЕСТВО БАНКОВ С ИНОСТРАННЫМ КАПИТАЛОМ В РОССИИ, 2002-06 гг.



КРУПНЕЙШИЕ БАНКИ С ИНОСТРАННЫМ КАПИТАЛОМ В РОССИИ

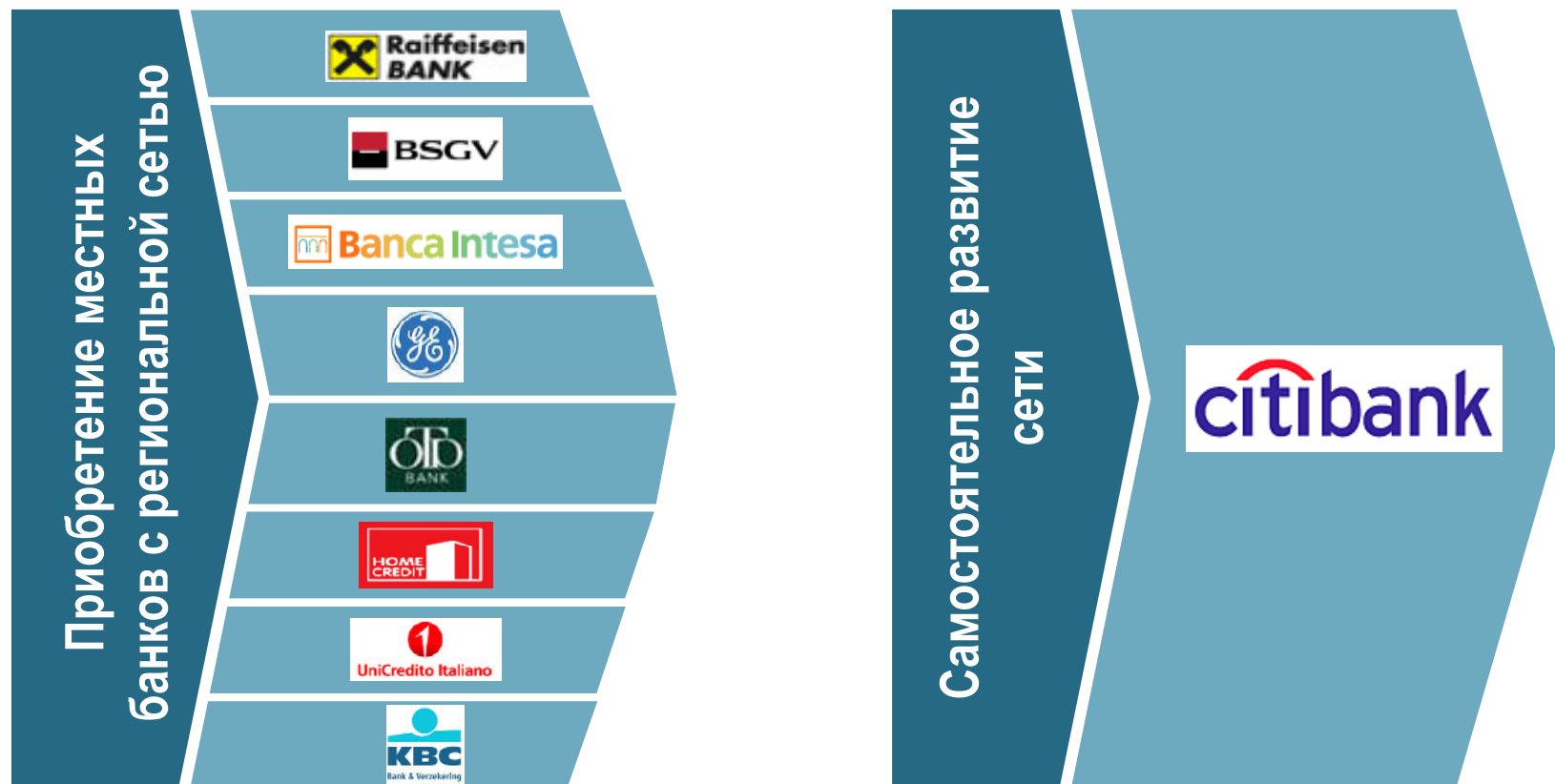


1) Россия – на 01.01.07

2) Только банки с иностранным капиталом свыше 50%

Большинство иностранных игроков выбирают стратегию расширения путем приобретения местных банков

Стратегии входа/экспансии иностранных банков на рынках в России и ЦВЕ



Широкая региональная сеть - один из ключевых факторов высокой оценки акций Росбанка со стороны Societe Generale

Факторы стоимости Росбанка при его покупке группой Societe Generale

ТРЕТИЙ ПО РАЗМЕРУ РЕГИОНАЛЬНОЙ СЕТИ

- > Третье место по мощности рег. сети после Сбербанка и Россельхозбанка
- > Около 500 отделений по всей стране

УСТОЙЧИВОЕ ФИНАНСОВОЕ ПОЛОЖЕНИЕ

- > ROE 18% (2005 г.)
- > Среднегодовой рост активов 36% (2003-2005 гг.)

Мульти-
пликатор
x 3.5

69 РЕГИОНОВ ПРИСУТСТВИЯ

- > Банк представлен в каждом федеральном округе России

4% РЫНКА РОЗНИЧНОГО КРЕДИТОВАНИЯ

- > Третье место по объему кредитов, выданных частным лицам после Сбербанка и Русского Стандарта

Главный вопрос для иностранных банков: покупать сеть или создавать ее самостоятельно?

Преимущества и недостатки разных стратегий роста

ПОКУПКА



- > Быстрый и уверенный выход на рынок
- > Развитие с учетом локальных особенностей



- > PMI / управление изменениями
- > Интеграция ИТ
- > “Скелеты в шкафу“
- > Высокие затраты на сделку
- > Притирка персонала и бизнесов

СОЗДАНИЕ



- > Дешевле
- > Сеть строится по заданным параметрам



- > Необходимо много времени на захват доли рынка
- > Нет команды / менеджмента

**КАКОВА СПРАВЕДЛИВАЯ СТОИМОСТЬ ПОКУПКИ СЕТИ?
КАК МЕСТНЫЙ БАНК МОЖЕТ УВЕЛИЧИТЬ СТОИМОСТЬ СВОЕЙ СЕТИ?**

Качество сети будет играть большое значение

Факторы успеха банковской сети: сегодня и завтра

ЕСЛИ СЕГОДНЯ УСПЕХ ОПРЕДЕЛЯЮТ

> Укомплектованные филиалы / мини-банки

> Децентрализованный процессинг

> Неоднородная инфраструктура ИТ

> Локальный менеджмент

ТО ЗАВТРА

> Простой, ориентированный на продажи офис (без бэк-офиса, администрации)

> Централизованный процессинг

> Однородная инфраструктура

> Сильный центральный офис, стандартизованный контроль

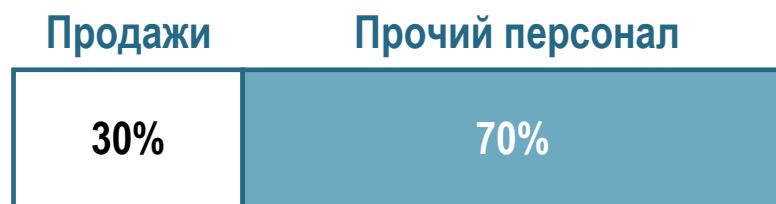


БОЛЕЕ ВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО СЕТИ УВЕЛИЧИТ СТОИМОСТЬ БАНКА ПРИ ПРОДАЖЕ

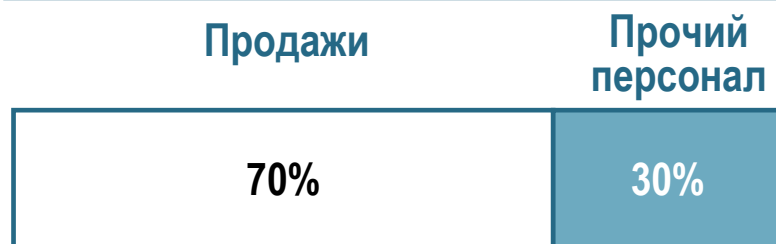
"Старомодные" филиалы следует заменить на форматы, ориентированные на продажи

Типичные банковские филиалы в СНГ и решение, ориентированное на продажи

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА ТИПОВОГО ФИЛИАЛА ПО ДОЛЕ ПЕРСОНАЛА [%]



Решение



КОММЕНТАРИИ

- > Высокие издержки на персонал
- > Много пространства, но под продажи отведено мало места
- > Сложность контроля из-за недостатка централизованных функций

- > Централизация функций бэк-офиса
- > Терминалы самообслуживания и другие "легкие" форматы
- > Переход на форматы, не работающие с наличными

Мини-офис – один из наиболее успешных розничных банковских форматов в ЦВЕ

Пример успешного формата банковского офиса

ПРИМЕР "МИНИ-ОФИСА"

Информационные материалы



Банкомат

Продавец

КОММЕНТАРИИ

- > Необходимое пространство: 8 – 12 м²
- > Расположены в **оживленных местах**
- > Большая **маркетинговая** поддержка
- > Инвестиции в размере **35.000 долл.** в один "мини-офис"
- > Возможно побуждать людей к **покупке всех продуктов**, хотя на месте они смогут оформить лишь некоторые из них

Различные форматы могут увеличить стоимость региональной сети, но у каждого из них есть свои недостатки

Форматы банковской сети



Заключение: российским банкам необходимо увеличить стоимость своей региональной сети

Выводы

> **Региональная сеть** – ключевой фактор успеха российских банков, обеспечивающий:

- **процветание на рынке**
- привлекательность для **зарубежных игроков**

> **Зарубежные банки** предпочитают покупке "недвижимости" покупке эффективного, создающего стоимость банковского бизнеса

Российским банкам необходимо не только расширять региональную сеть, но и повышать ее **стоимость:**

- Новые эффективные **форматы**
- Четкие, стандартизированные **процессы**, эффективная система **ИТ**
- Правильная **комбинация форматов**

Спасибо!



Йоханнес Бёрнер
Партнер

Roland Berger Strategy Consultants
1ая Тверская-Ямская, 23, 125047 Москва, Россия
Tel. +7-495 721 19-51
Fax +7- 495 721 19 54
E-mail: Johannes_Boerner@rolandberger.com
www.rolandberger.ru