

НОВАЯ СТРАТЕГИЯ ДЛЯ СРЕДНЕГО БАНКА

В 1998-М, КОГДА СИСТЕМООБРАЗУЮЩИЕ БАНКИ ЛЕГЛИ, а экономика после дефолта дышала на ладан, страну вытацили на себе средние и малые банки. Это они запустили реальное импортозамещение, которое переросло затем в бум корпоративного кредитования. Сегодня ситуация иная, хотя напряжение нарастает, а с учётом Украины и вовсе может резко обостриться. И вновь у банков второго и третьего эшелона появляется шанс. Но чтобы воспользоваться им, требуется осознать возникшие парадигмы и вытекающую из них — новую стратегию развития.

Причины и механизмы такого разворота были обсуждены на организованном редакцией мини-круглом столе. В нём приняли участие: Елена РЕЧКАЛОВА, советник председателя правления КБ «Интеркоммерц», и Аркадий ЛОБАС, генеральный директор ЗАО «ФлексСофт». А начался разговор с проблематики дистанционного банковского обслуживания — её журнал вынес в тему этого номера.

Елена РЕЧКАЛОВА: Сегодня дистанционное обслуживание стало обязательным стандартом для банка, и его отсутствие — даже в глазах корпоративного клиента — явный негатив. И дело не только в имидже. Возьмём средний корпоративный банк, у которого 20 тысяч клиентов-зарплатников и нет ДБО. На практике это значит, что эти тысячи клиентов не видят в своём банке финансового помощника. Поэтому они снимают свои деньги и несут их в другие банки, через которые проводят платежи и даже размещают в них вклады. А почему? Не хотят сегодня люди по несколько раз в месяц ходить в банк. Но при этом хотят контролировать движение денег на счёте, знать, какими средствами в данный момент располагают, иметь возможность пополнить

телефонный счёт, провести коммунальные платежи. И корпоративный банк — чтобы не остаться без важного источника фондирования и удержать вкладчиков — вынужден идти на дополнительные издержки и предлагать более высокие ставки по депозитам. Иными словами, отсутствие ДБО приводит к прямым убыткам.

Эту простую арифметику каждый банк у себя может легко просчитать. Более того, может купить модуль, который ему обеспечит дистанционное обслуживание. Только это мало что решает. Розничный и корпоративный банк — два совершенно разных «государства».

Те, кто проработал в настоящей рознице пять–шесть лет, уже не может не считать каждую копейку. Потому что, умноженная на количество кли-

ентов и проведённых транзакций, она превращается в сотни тысяч рублей дополнительного дохода. Или убытков. Отсюда интерес к перестройке бизнес-процессов, нормированию, хронометражу рабочего времени, введению трансфертных цен. Оптимизация при таких масштабах обретает абсолютно конкретные и весьма ощутимые очертания. Но возможным такой подход становится только при вполне определённой идеологии. А её одним модулем не заменишь.

БДМ: Я понимаю, что идеология — материя тонкая, и двумя фразами её не раскрыть. И всё же, попрошу с этого места подробнее.

Аркадий ЛОБАС: Попробую обозначить суть на примере попроще. Классический банк можно сравнить



Елена РЕЧКАЛОВА — активный член банковского Retail Community, бизнес-лидер вывода на позиции Retail Top-5 следующих банков: Национальный банк «ТРАСТ» (2004–2012), ОАО «Альфа-Банк» (2003–2004), ОАО Банк «Первое ОВК» (1999–2003), АКБ «СБС-АГРО» (1992–1999). В настоящее время — руководитель нового розничного стартап-проекта КБ «Интеркоммерц».



Аркадий ЛОБАС — в банковской сфере работает с 1993 года. В настоящее время — генеральный директор ЗАО «ФлексСофт». С 2005 года разработанные компанией комплексные IT-системы успешно внедрены и работают в таких банках, как «ОТП», «Траст», «Лето» (розничный банк группы «ВТБ»), а также в ряде других банков. Член Совета Ассоциации региональных банков России, член Комиссии по банкам и банковской деятельности РСПП.

с рестораном. Вы никогда не заскакиваете в него на 20 минут. Как правило, это основательный визит, с обстоятельным обсуждением заказа и получением удовольствия от неторопливости. Хотя это тоже обслуживание физического лица, но — с заведомо высокой себестоимостью операций и, соответственно, дорогим продуктом. А в Макдональдсе вы не заказываете, вы — выбираете из стандартного круга блюд. Зато вас обслуживают быстро, качественно и дешево. Потому что конвейер. Именно на этой основе Форд сделал «народный автомобиль». И ошибка

большинства банкиров в том, что, берясь за розницу, они продолжают жить в формате ресторана.

Конвейер по определению исключает возможность принятия индивидуальных решений. Это в классическом банке «дорогого» клиента можно сразу направить к зампреду, а того, кто попроще, — к вчерашнему выпускнику. В розничном банке все равны, да и приходят к тому же — дистанционно. А решения во всех случаях обязаны быть грамотными. Поэтому здесь так тщательно относятся к выстраиванию и отработке бизнес-процессов, вво-

дится жёсткая методология принятия решений. В результате складывается стандартный формат процедур, который легко поддаётся автоматизации. И тогда начинает работать конвейер. Клиент в режиме онлайн обращается в банк и вступает в диалог с системой: получает ответы на свои вопросы, знакомится со встречными предложениями, чтобы, в конечном счёте, совершить нужное ему действие — ни разу не увидев в лицо сотрудника банка. Сегодняшние клиенты, кстати сказать, не только готовы к такому характеру общения, им это нравится.

Е.Р.: Без сотрудников, естественно, обойтись никак нельзя, но они — другие. По-другому выстраиваются отношения — как по горизонтали, так и по вертикали, иное восприятие времени, ответственности, дисциплины, отношение к мелочам. Это особая среда и особая культура. Мне очень нравится сравнение культуры с рассолом: опущенный в него огурец меняет своё качество — становится острым хрустящим огурчиком. И главная сложность состоит в том, чтобы создать такой «рассол». Потому что в России его не было, он к нам привнесён с Запада.

Мне довелось работать в «СБС-Агро» — первом, пожалуй, по-настоящему розничном отечественном банке. А начиналось всё с носителей розничной культуры. Специалистов Александр Смоленский привлёк из-за

рубежа, и достаточно много — чтобы сразу возник «рассол». Вторым важным шагом стало приобретение самой современной по тем временам ИТ-системы. Под её требования в «СБС-Агро» с самого начала были грамотно выстроены бизнес-процессы. И структура банка формировалась не по принципу «есть нужный человек, и под него надо создавать направление». Структуру определяла ИТ-система, которая жёстко требовала именно такого распределения ролей, взаимосвязей и специалистов соответствующей квалификации. Именно ИТ-структура стала организационным, технологическим и квалификационным каркасом для всего банка.

И ещё один принципиальный момент, организующий весь бизнес: у каждого клиента был один, так

называемый корневой счёт. А уже к нему привязывались валютные, расчётные, депозитные и все прочие счета, связанные между собой жёсткой корреляцией. В результате и бэк-офис, и фронт-офис — от Хабаровска до Калининграда — всё сидело на одном ядре и работало в онлайн. Соответствующим образом выстраивались и бизнес-процессы, изначально заточенные под задачу принятия решений.

БДМ: Ну да, а у нас и сегодня ещё во многих банках полный «зоопарк»: фронт-офис на одной системе, а бэк-офис на другой, у депозитов одно ядро, а у кредитов другое. О каком онлайн и дистанционном обслуживании может идти речь, если львиная доля усилий тратится только на то, чтобы свести воедино разбросанную по разным углам информацию? Но вот что меня особенно смущает: для тех, кто сейчас мучается с «зоопарками», нарисованная вами картина — нечто заоблачное, марсианская жизнь. Вряд ли они готовы к радикальной перестройке бизнеса и переходу на индустриальные по своей сути розничные принципы. Большинство, как мне кажется, настроены скромнее: провести внутреннюю оптимизацию и достроить несколько новых модулей, которые бы позволяли «ещё немножечко и шить» — удвоить или утроить число розничных клиентов, предложив им современные форматы обслуживания. Всерьёз на розничные амбиции могут претендовать лишь несколько десятков банков.

Е.Р.: В принципе с вами не согласна. Нормально работающий средний банк может и должен заниматься розницей. Другое дело, что по капиталу он не проходит, чтобы конкурировать с лидерами. Но вполне способен определить свою нишу и весьма интенсивно в ней развиваться.

А.Л.: Прежде всего, средние банки могут опереться на свой традиционный актив — корпоративных клиентов. Но не ограничиваться зарплатными проектами, а развивать депозитные

О НЕОБХОДИМОСТИ СМЕНЫ ПАРАДИГМЫ

Показатель охвата населения кредитами у нас один из самых низких: только 26% россиян имеет непогашенные кредиты. Для сравнения: аналогичный показатель в США — 74,9% (в 2,9 раза выше), в европейских странах — от 25% в Италии до 66% в Нидерландах. Отношение кредитного портфеля физических лиц к ВВП составляет у нас 12%, а в США — 87%. А по соотношению всего розничного кредитного портфеля к располагаемым денежным доходам населения разница ещё больше: в России 14%, а в США — 122%.

Но в отличие от развитых стран, где в кредитном портфеле преобладает ипотека, в России основная доля приходится на потребительские кредиты. С одной стороны, они невелики по размеру, а с другой — не обеспечены, как правило, залогами, а значит, и обходятся потребителям намного дороже.

Таким образом, сегодняшняя картина в розничном бизнесе определяется прежде всего тем, что закредитован нижний массовый сегмент. Однако в целом рынок потребительского кредитования имеет высокий потенциал роста. Как показывают опросы, услугами банков в 2012 году пользовались 80% активного населения России, а среди тех, у кого доходы превышают 40 тысяч рублей в месяц, этот показатель — более 90%. И что особенно важно: 67% населения, по данным исследования ВШЭ, вообще не имеют долгов — не только банковских и МФО, но и по коммунальным и другим платежам. Именно в этих — гораздо менее рискованных сегментах — и будет происходить развитие потребительского кредитования.

Но для этого бизнес должен сменить парадигму. Обстоятельства для этого благоприятные. Во-первых, стоимость входа на розничный банковский рынок снижается. Во-вторых, рынок имеет высокий потенциал роста рентабельности. И наконец, в-третьих, внедрение идеологии розничного бизнеса в корпоративном банке — оптимальный путь его оптимизации и роста прибыли. ■

операции, кредитную линейку, предложить коммунальные и иные платежи. И мы получим всё тот же универсальный банк, но ещё и розничный. Просто розница рознице — рознь. И в этом сегодня суть вопроса.

БДМ: Но если мы оставим за скобками Сбербанк (он у нас уникальный), то настоящий розничный банк больше ничем другим не занимается. А у нас сотни универсальных банков. И они вовсе не хотят бросать корпоративный бизнес, но и без розницы уже прожить не могут. Им-то как быть?

А.Л.: А почему непременно нужно заниматься только одним бизнесом? Универсальность банка — это основа диверсификации его рисков. Зачем же от такого блага отказываться? Единственный сдерживающий фактор — наши банки не дозрели до понимания и принятия современной розницы. К физическому лицу они подходят с теми же мерками, что и к юридическому. Другого подхода они не знают, а часто и не хотят знать. Но индивидуальный подход по определению нельзя автоматизировать. А в результате возникает тупик — нерентабельность.

Е.Р.: Я больше скажу: они в принципе не способны представить, как это может и должно быть. И это главная причина, которая всё тормозит. Хотя вины в том самих банкиров, может, и не так уж много. Просто у нас сложилось и всячески, кстати сказать, поддерживается Центральным банком

совершенно искажённое представление о банковской рознице. Покоится оно на четырёх парадигмах. Во-первых, розничный бизнес убыточен, во-вторых, он умирает, в-третьих, население перекредитовано, и наконец, в-четвёртых, розница — это дорого. Каждый из этих постулатов я готова опровергнуть.

БДМ: Очень интересно. Давайте начнём прямо с конца.

Е.Р.: Пожалуйста. Когда в России возникли первые розничные банки, действительно не было ни культуры, ни её носителей, ни бизнес-процессов, ни технологий. Чтобы войти в розницу, нужно было всё это ввозить из-за рубежа. Но сегодня-то ситуация вовсе не выглядит так печально. Человеческий капитал, как известно, воспроизводится, и сейчас найти хорошего специалиста по рознице не так уж сложно.

Второй важнейший фактор — на него приходится львиная доля расходов — ИТ-система. Когда начинал «СБС-Агро», мы покупали её за рубежом. И даже не покупали, а брали в лизинг, поскольку стоила она невероятно дорого. Но вот рядом с нами сидит руководитель отечественной компании «ФлексСофт», которая предлагает продукт — ни по идеологии, ни по технологическим возможностям — не уступающий зарубежным. И при этом за рубли, вполне доступные нормальному работающему среднему банку.

А.Л.: Хотел бы в связи с этим сделать одно уточнение: мы всё время говорим

о переходе к розничной идеологии, имея в виду банкиров. Но ещё важнее смена идеологии для программистов — как внутрибанковских ИТ-служб, так и внешних компаний. Они ведь не на облаке живут, а исходят из потребностей реального бизнеса и под них выстраивают соответствующую архитектуру. До последнего времени перед ними не стояла задача создания комплексных систем, заточенных на принятие решений в онлайн и предоставление постоянно обновляемых сервисов по различным каналам. Не было и задачи постоянного развития продуктового ряда и функций, которую нельзя решить, не используя принцип БПМ (управление бизнес-процессом). В итоге системы были жёстко структурированными и не допускали гибкого изменения бизнес-процессов — главного требования современной розницы.

Второй важный момент: никогда ИТ-компании не ориентировались на большие и сверхбольшие объёмы информации. Сегодня необходимость сбора и обработки массивов статистических данных — обязательное требование. Потому что розница — не просто кредит, но кредит, который может жить в разных условиях. Под клиента, который платит регулярно, подвываются различные бонусные программы. Кредиту сопутствует страхование и другие услуги — и каждую нужно обсчитывать. Потребкредиты в торговых сетях тоже требуют механизма расчётов с сетью, агентом, который заключил договор и т.д. Классическая идеология этих задач не видела, а значит, и не требовала их решения. Отсюда вывод: банк должен выбирать из тех вендоров, которые уже живут современной розницей.

БДМ: Я правильно понимаю, что осознавший все эти противоречия руководитель банка из второй, скажем, сотни должен в такой ситуации просто снести свой «зоопарк» и поставить современную систему, приняв качественно новую практику, которая в ней «зашита»?

Е.Р.: Конечно же, большинство банков хотели бы обойтись без радикального

О РЕНТАБЕЛЬНОСТИ И РИСКАХ

Российский рынок розничных банковских услуг в сравнении с развитыми странами демонстрирует намного более высокий уровень рентабельности. По данным Oliver Wyman, в 2012 году рентабельность собственного капитала в розничном сегменте после выплаты налогов составила в России — 27%, а на развитых рынках — 12%. Соответственно рентабельность активов после выплаты налогов — 4,1 и 0,5%.

Текущий розничный кредитный портфель банков сформирован преимущественно за счёт нижнего массового сегмента, где и сосредоточены основные риски. У 41% заёмщиков после оплаты кредита душевые доходы оказываются ниже прожиточного минимума для трудоспособного населения. В то же время только 2,5% заёмщиков имеют более четырёх кредитов, а у 13% долги не превышают одного среднемесячного дохода семьи. ■

апгрейда. Но можно строить параллельно: на первом этапе создать фронт-офис, потом пристроить хранилище, другие модули, а завершить всё интеграцией в единый комплекс. Просто такой путь потребует больше времени. Но он правильный, в отличие от частных разрозненных решений. И бэк-офис, перестроенный под розничную идеологию, будет намного эффективнее традиционного.

Новая идеология меняет само содержание и организацию работы. Сердцевина розничного банкинга — принятие решений на основе статистических инструментов, а не на основе опыта и эмоционального восприятия: когда кто-то мне не понравился или цветы не подарил... И банкиры уже понимают этот новый потенциал и необходимость на него опереться. Но — не могут. Не знают как — потому что у них нет под рукой идеолога. И единственный продуктивный способ, на

мой взгляд, — пригласить носителей этой новой практики, которые и будут создавать среду. Вначале в розничном секторе, а потом перенесут её и на корпоративный бизнес.

БДМ: То есть с самого начала нужно быть готовым ещё и к внутреннему конфликту в коллективе? Обсуждать идеологию можно только с единомышленниками. А у нас складываются две стенки: «пришлые» и «старые». И понять они друг друга не могут, потому что говорят на разных языках. Так, может, второй, поэтапный путь — когда задача вначале решается автономно и только в розничном секторе — на практике окажется самым коротким?

Е.Р.: Это вопрос конкретного банка, его готовности и его выбора. Важно только не замыкать его на одну лишь розницу. По существу речь

идёт о будущем корпоративного банка, о стратегии его развития. Маржа, как известно, сжимается, клиентская база тоже. При этом в крупные банки уходят в первую очередь хорошие клиенты. Чтобы уменьшить риски работы с теми, кто остаётся, нужно каждому подбирать более точную формулу кредита. То есть повышать гибкость и ужесточать контроль, мониторить кредит и заёмщика на всём цикле взаимоотношений. Решать этот нарастающий клубок задач с прежними подходами и алгоритмами невозможно. Нужны современные автоматизированные системы, которые изначально включают в себя тот же кросс-контроль. И без них никак не обойтись, потому что вопрос стоит — о выживании всего бизнеса.

БДМ: Вернёмся всё же к рознице.

На какой уровень клиентской базы может рассчитывать средний, по нашим меркам, банк?

Е.Р.: За точку отсчёта я бы взяла зарплатные проекты. Если у банка тысяча таких клиентов, то нужно, во-первых, позаботиться, чтобы они не унесли свои деньги в другие банки, а во-вторых, чтобы пришло ещё столько же новых.

БДМ: Боюсь, что «ФлексСофт» не согласится с такими цифрами: вряд ли доходов от двух тысяч розничных клиентов хватит, чтобы оплатить издержки на его систему.

Е.Р.: На практике, чтобы выстроить полноценный, нормально работающий рыночный сегмент, можно уложиться в 30–50 миллионов рублей. Просто мало кто знает, что на рынке есть фирмы, которые вам бесплатно предложат свой модуль — на полгода. А потом будут взимать транзакционные платежи, в зависимости от числа клиентов, которых удалось привлечь.

БДМ: Но это опять плодить «зоопарки»?..

Е.Р.: Зато дешево. А другой путь — это комплексные промышленные системы, которые предлагает, в частности, «ФлексСофт».

ИЗ ИСТОРИИ

ОТЕЧЕСТВЕННОГО РОЗНИЧНОГО РЫНКА

До кризиса основная задача заключалась в количественном росте клиентов и ставилась цель — завоевание доли рынка. Для этого использовали бизнес-модели, которые условно можно назвать «Ковровая бомбардировка» и «Широкие мазки». Это означало, что создаваемые банком продукты не были ориентированы на конкретный клиентский сегмент. На рынке существовал высокий отложенный спрос, и клиентами банков становились те, кто нуждались в деньгах для удовлетворения текущих потребностей.

На начальном этапе построения розничного банковского бизнеса не было, да и не могло быть бюро кредитных историй, потому что у большинства клиентов до этого не было самой возможности взять кредит. Но не было и массового мошенничества. Поэтому бизнес вначале был менее рискованным. А из-за преобладающей доли нижнего массового сегмента в структуре населения — ещё и высокорентабельным: ставки на рынке доходили до 70% годовых. В основном выдавали кредиты на сумму менее 50 тысяч рублей: их доля в общем количестве кредитов в 2011 году составляла 57,4%.

По мере роста бизнеса и получения доступа к информации о кредитных историях клиентов рос аппетит к риску, банки стали выдавать по несколько кредитных продуктов, появилось профессиональное мошенничество. В итоге риски стали возрастать, но темпы роста портфеля существенно их опережали.

Сегодня настала пора изменить парадигму бизнеса — внедряя новые каналы коммуникаций с новыми клиентскими сегментами. Успех определяет смена идеологии банка. ■

А.Л.: Вопрос об уровне, с которого розница становится рентабельной, исключительно важен и принципиален. Давайте попробуем понять его на конкретном примере. Пришёл ко мне средний банк, 35 офисов в Москве. Посмотрели наши решения — понравились. А дальше подошли к финансовой оценке. Я спрашиваю: на каком уровне вы планируете выйти и какой объём новых клиентов рассчитываете привлекать? А мне в ответ: три с половиной тысячи в год. Но для такой задачи нужна не IT-система, а счёты.

Е.Р.: При таком количестве офисов можно смело ставить задачу: 200 тысяч клиентов.

А.Л.: И две трети офисов сократить, перейдя на дистанционное обслуживание, с которого, собственно, мы и начали разговор. По-хорошему, такому банку нужно ставить цель: 200 тысяч клиентов и сокращение текущих издержек в 4 раза. Тогда был бы смысл покупать нашу систему. И при этом по деньгам — тоже всё выстроилось бы.

Е.Р.: Это правда: банки останавливают не деньги. Они — боятся.

БДМ: И правильно боятся. Двести тысяч клиентов у кого-то надо отнять. А значит, вступать в конкуренцию с монстрами. Поневоле задумываешься, прежде чем решаться...

Е.Р.: Самое время, полагаю, обратиться к третьей парадигме: розничный рынок перекредитован. Статистика, между тем, говорит об обратном. У нас 77 миллионов человек имеют текущие счета в банках, а кредитами пользуются только 26% россиян. При этом их суммарная задолженность перед банками по отношению к ВВП в 7 раз ниже, чем в США. Ещё больше разрыв по такому важному параметру, как отношение кредитного портфеля к располагаемому доходу: у нас 12%, а в США — 122%. Да, закредитованные клиенты у нас есть: 2% населения, где на каждого — больше четырёх кредитов. А вот тех россиян, кто не имеет никаких долгов — ни по кредитам, ни по коммунальным платежам, — 68%! Так что перекредитован у нас только сабпрайм-сегмент.

Главная проблема розничного кредитования в России заключается в том, что это направление складывалось как сабпрайм-кредитование.

БДМ: А по-другому, наверное, и быть не могло. В 1990-е большинство населения едва-едва сводило концы с концами...

Е.Р.: Да и сегодня ещё 7% россиян имеют доход меньше 25 тысяч рублей. А это — особая психология и, соответственно, мотивация. Как мыслит американец? Мне повысили зарплату, значит — имею право на новый кредит. А российский заёмщик? Мне деньги нужны! И никакой заботы о том, что их нужно будет возвращать. Аннуитетные платежи 3% заёмщиков в 10 раз превышают их годовой доход. А 41% взявших кредиты — если бы они выплачивали их по графику — оказались бы за чертой бедности. Поэтому в основу идеологии сегодняшнего розничного кредитования заложен принцип: хороший платит за плохого. Отсюда и цена продукта для всех.

Но отсюда же и весь характер бизнеса. Из общего кредитного портфеля в 10,7 триллиона рублей только 3% приходится на ипотеку и ещё 9% на автокредиты. Зато 58% — это кредиты до 50 тысяч рублей. То есть сабпрайм-кредиты. Но для человека, берущего ссуду в 25 тысяч рублей, не имеет большого значения — в 3 тысячи ему обойдётся это удовольствие или в шесть. Банки увидели высокую маржинальность и настроили под сабпрайм-кредиты финансовые конвейеры. Поэтому когда мы говорим о массовости, то имеем в виду конвейеры для бедноты. А для человека с постоянной работой и стабильным доходом продуктов на рынке нет. Потому что 50 тысяч ему не нужны. Ему в отпуск с семьёй надо съездить, квартиру отремонтировать. И эти деньги он вернёт, но под 35% кредит в миллион рублей брать не будет.

БДМ: Выходит, среднему банку не надо ни с кем конкурировать. Рынок, который сложился, пусть себе живёт

сам по себе — это всего-то 26% населения. А 74% — девственно чисты. Хорошая поляна, есть где развернуться. Придётся, правда, демпинговать.

Е.Р.: Давайте посчитаем. Даже на сегодняшнем сабпрайм-рынке Центральный банк оценивает риски в рознице в 5,2%. А в корпоративном бизнесе — 4,6%. Разница несущественная. При том что средняя ставка на корпоративные кредиты — 16%. Вот вам и ориентиры.

У средних банков есть хороший и надёжный клиент — участник зарплатных проектов. Но пока для него нет нормального продукта с низкой себестоимостью. Так сделайте. Выстройте грамотно бизнес-процессы и начинайте кредитовать под 20%. Уверена, желающих найдётся предостаточно. И у вас ещё будет куда отступать — Интеркоммерцбанк сейчас запускает продукт под 12%.

А линия перехода к новой рознице пролегает через IT-технологии, через продукты, в которых «защита» новая банковская идеология. Её освоение будет происходить, на мой взгляд, именно через внедрение таких систем.

А.Л.: Я бы вот ещё что непременно добавил. Вплотную к рознице прищипывает малый бизнес — важнейшая клиентура корпоративных банков. Лимиты вполне сопоставимы, сроки тоже, но времени на принятие решения банки тратят, как на полноценный корпоратив, — до месяца. Некоторые, однако, сумели перенести розничную идеологию и на этот сегмент, и даже ставки подчас подняли. Но клиенты идут и платят дороже — выигрывая на сервисе и скорости принятия решений. А доходность банка при таких технологиях вырастает в разы: работа «с оборота» увеличивает масштаб и позволяет перекрывать риски разовых невозвратов. И это — далеко не последний аргумент в пользу новых стратегий, существенно повышающих суммарную эффективность бизнеса.

Беседовал
Виталий КОВАЛЕНКО