Концепция развития на 2015-2019 гг.

Москва, 2015

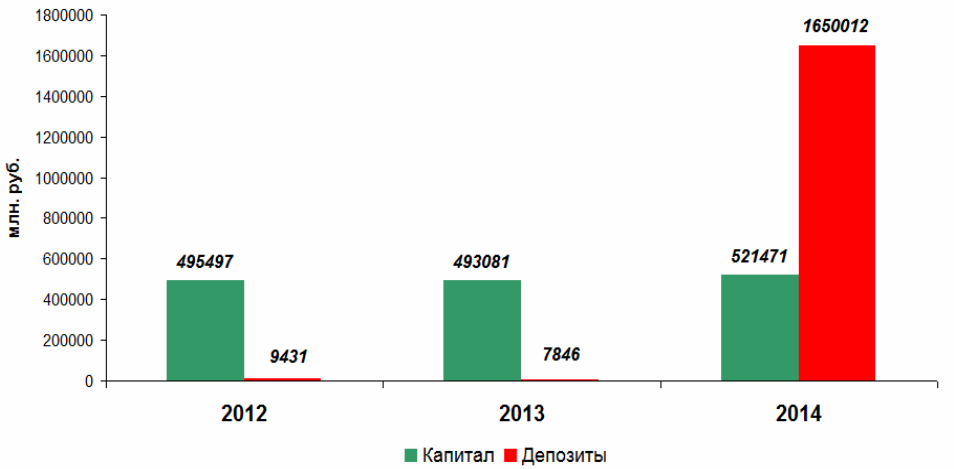
ОАО «БАНК РЕШЕНИЕ» - представлен на рынке финансовых услуг с 1993 года

Показатели банка на 1 января 2015 года

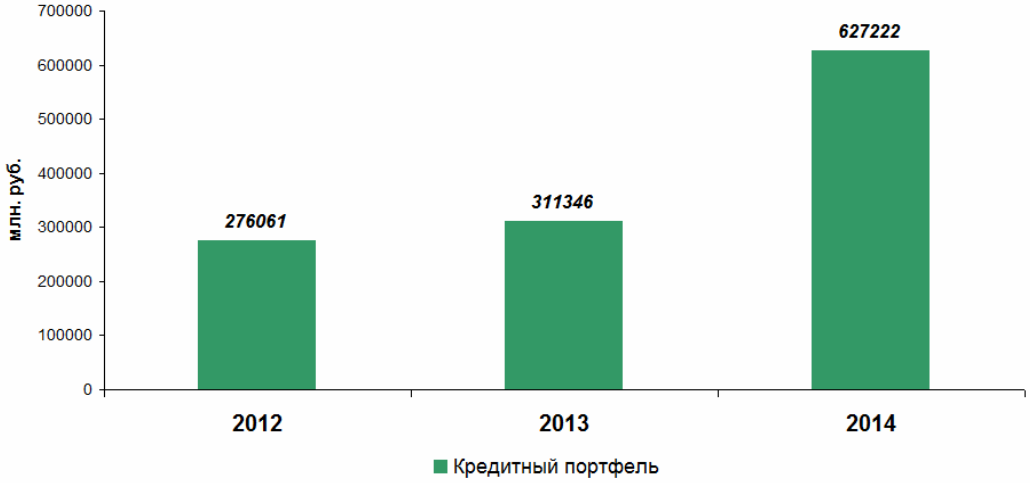
Активы нетто	2,97 млрд. руб.
Объем депозитов на счетах банка	1,62 млрд. руб.
Кредитный портфель	0,62 млрд. руб.
Уровень рентабельности	12%
Место в финансовом рейтинге российских банков	385

Основные финансовые показатели банка

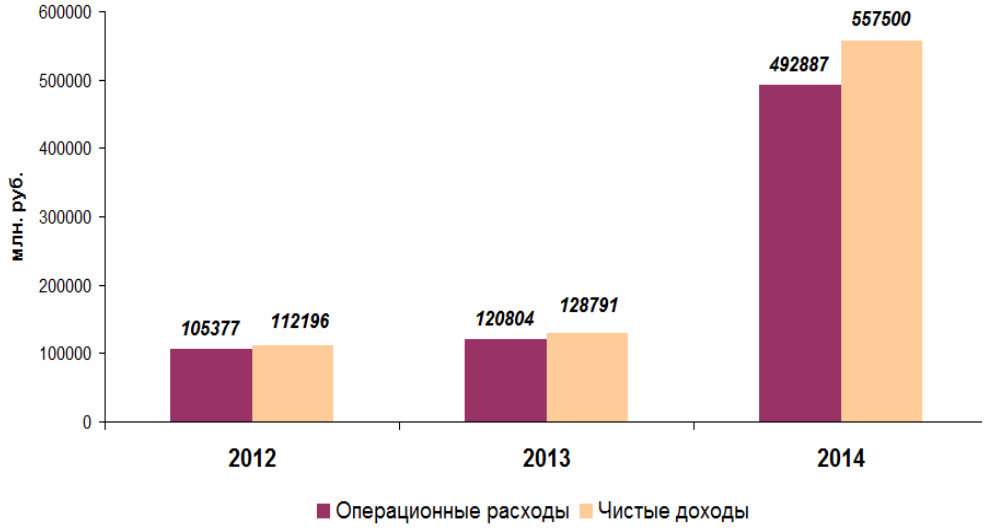
Динамика величины капитала и депозитов на счетах банка



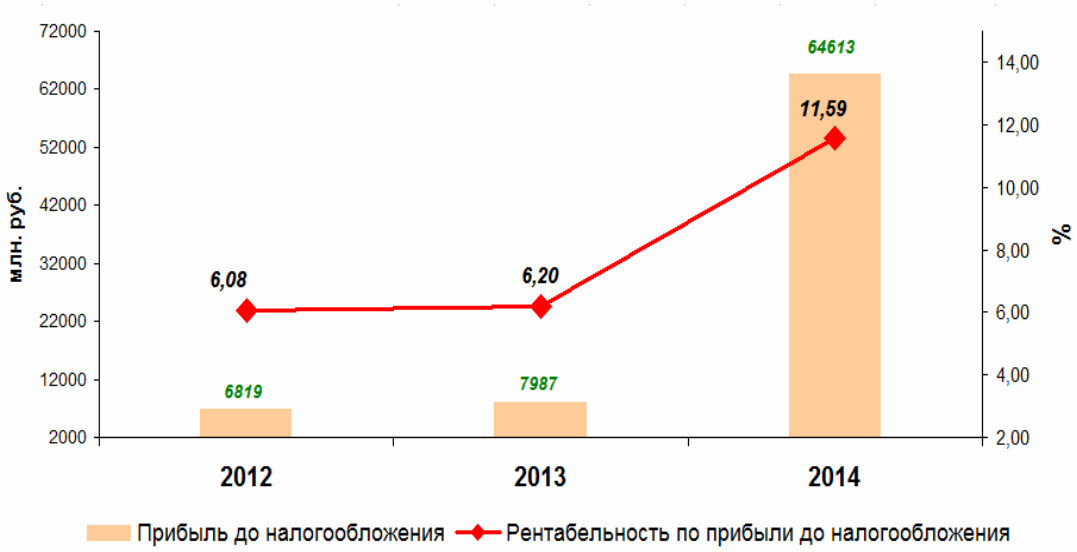
Динамика кредитного портфеля банка



Динамика операционных расходов и чистых доходов



Динамика прибыли и рентабельности до налогообложения



Бенчмаркинг с лидерами рынка

	БАНК РЕШЕНИЕ	Лидеры отрасли
Банковские продукты	**Традиционные банковские продукты с небольшой глубиной ассортимента услуг** ✓Услуги для бизнеса – 12. ✓Услуги для физических лиц – 13. ✓Услуги для финансовых организаций – 0.	**Банковские продукты с большой глубиной ассортимента услуг, направленность на конкретные сегменты рынка** ✓Услуги для бизнеса – 20-40. ✓Услуги для физических лиц – 17-32. ✓Услуги для финансовых организаций – 6-8. ✓Большой ассортимент дополнительных банковских продуктов: лизинг, факторинг, инвестиционные услуги, Private Banking, обслуживание ВЭД, депозитарные услуги.
Операционная эффективность	**Рентабельность по прибыли до налогообложения 12%** ✓Высокие операционные расходы. ✓Неэффективные технологии обслуживания клиентов. ✓Несовершенная IT-инфраструктура. ✓Несовершенство внутренних бизнес-процессов.	**Рентабельность по прибыли до налогообложения от 8 до 50%.** **Средняя рентабельность в отрасли 20%.**
Система обслуживания	✓Веб-сайт компании слишком простой и несовершенный, не отвечает требованиям «продающего» сайта. ✓Система дистанционного обслуживания в неудовлетворительном состоянии. ✓Недостаточная филиальная и операционная сеть банка. ✓Отсутствие системы информирования и обратной связи с клиентами. ✓Отсутствие единого корпоративного стиля банка. ✓Отсутствие рекламной поддержки и неизвестность банка.	✓Веб-порталы с подробным описанием услуг, удобной навигацией и системой заказа. ✓Высококачественные системы дистанционного обслуживания. ✓Легкоузнаваемый корпоративный стиль банка. ✓Широкая филиальная и операционная сеть. ✓Call-центры и службы поддержки клиентов банка. ✓Рекламная поддержка деятельности банка.

Узкие места в работе со вкладами клиентов

УЗКИЕ МЕСТА	НАПРАВЛЕНИЯ УЛУЧШЕНИЯ РАБОТЫ С ВКЛАДЧИКАМИ
Жалобы клиентов на очереди, длительность операций, несогласованность	➢ Оптимизация бизнес-процессов банка с целью исключения жалоб от клиентов; ➢ Внедрение принципа минимального количества операций при открытии вклада клиентом ➢ Повышение качества IT-обслуживания бизнес-процессов банка с целью исключения жалоб от клиентов; ➢ Разъяснительная работа и стимулирование вкладчиков к работе с системами дистанционного обслуживания банка; ➢ Улучшение уровня обслуживания вкладчиков банка, создания услуг Private Banking для VIP-клиентов.
Слабая информированность потенциальных клиентов о банке и его депозитных продуктах	➢ Создание единого корпоративного стиля банка ➢ Создание эффективной наружной рекламы банка в соответствии с корпоративным стилем ➢ Постоянное проведение мероприятий по продвижению услуг банка (PR, маркетинг, реклама); ➢ Формирование имиджа надежного банка с высоким уровнем сервиса.
Недостаточный ассортимент вкладов	➢ Увеличение количества депозитов с 5 до 8-10.

Направления роста продаж корпоративного бизнеса

Кредиты	•Выделение отдельных подразделений по работе с малым бизнесом и по работе со средним и крупным бизнесом, отраслевая диверсификация; •Увеличение количества продуктов для малого бизнеса с 0 до 8-10; •Увеличение количества продуктов для крупного и среднего бизнеса с 4 до 10-12; •Внедрение системы мониторинга рынка для своевременной адаптации кредитных продуктов банка к условиям рынка; •Активное участие в государственных программах кредитования промышленности и сельского хозяйства.
Расчетно-кассовое обслуживание	•Внедрение услуги инкассации; •Подготовка индивидуальных расчетных решений под конкретных клиентов; •Разработка удобных для малого бизнеса схем РКО.
Банковские карты	•Формирование из размытой карточной программы 3-5 карточных продуктов для бизнеса.
Развитие новых форм банковского обслуживания	•Выделение направления по лизингу с разработкой лизинговых программ; •Выделение направления по факторингу; •Выделение направления по обслуживания ВЭД; •Депозитарные услуги; •Создание подразделения по работе на рынке ценных бумаг и финансовых рынках

Направления роста продаж услуг для частных лиц

Кредиты	•Увеличение количества продуктов для частных лиц с 2 до 10-12; •Внедрение системы мониторинга рынка для своевременной адаптации кредитных продуктов банка к условиям рынка.
Дистанционное обслуживание	•Максимальная интеграция продуктов для физических лиц в интернет-банк; •Разработка мобильного приложения для интернет-банка; •Внедрение системы SMS-банкинга; •Разъяснительная работа и стимулирование вкладчиков к работе с системами дистанционного обслуживания банка.
Банковские карты	•Формирование карточной программы из 3-4 карточных продуктов для физических лиц.
Денежные переводы	•Расширение перечня платежных систем, с которыми работает банк.
Финансово-инвестиционные услуги	•Внедрение услуг по доверительному управлению на рынке ценных бумаг; •Внедрение услуг по брокерскому обслуживанию на фондовом, срочном и внебиржевом рынках.

Направления улучшения уровня обслуживания

ЭЛЕМЕНТ СИСТЕМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ	МЕРОПРИЯТИЯ ПО УЛУЧШЕНИЮ СИСТЕМЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ
Обслуживание в розничных офисах банка	➢ Внедрение стандартов обслуживания клиентов; ➢ Контроль выполнения стандартов обслуживания клиентов, их постоянное совершенствование; ➢ Перепланировка офисов банка в соответствии с технологиями обслуживания и удобством для клиентов; ➢ По возможности развитие сети операционных офисов банка.
Сайт	➢ Разработка информационного портала с подробным и структурированным описанием банковских продуктов, удобными формами заказа и обращения, с ясной и простой навигацией.
Дистанционное обслуживание	➢ Максимальная интеграция банковских продуктов в интернет-банк; ➢ Ясная и простая навигация в интернет-банке; ➢ Планирование технологий выполнения операций в интернет-банке в минимальное количество кликов.
Работа с клиентами по кредитам	➢ Сокращение времени рассмотрения заявки на кредит до минимального значения; ➢ Сокращение до минимума пакета документов для оформления кредита; ➢ Консультационная поддержка клиентов при формировании пакета документов для получения кредита.

Возможные стратегические альтернативы развития банка

Альтернатива 1	Альтернатива 2	Альтернатива 3
Розничный банк Корпоративное кредитование остается на текущих уровнях, активное развитие работы с частными лицами	***Банк корпоративного кредитования*** Фокус на развитие сектора корпоративного кредитования, расширение спектра продуктов для бизнеса до максимума	**Развитие в многопрофильный банк с самой широкой линейкой продуктов**

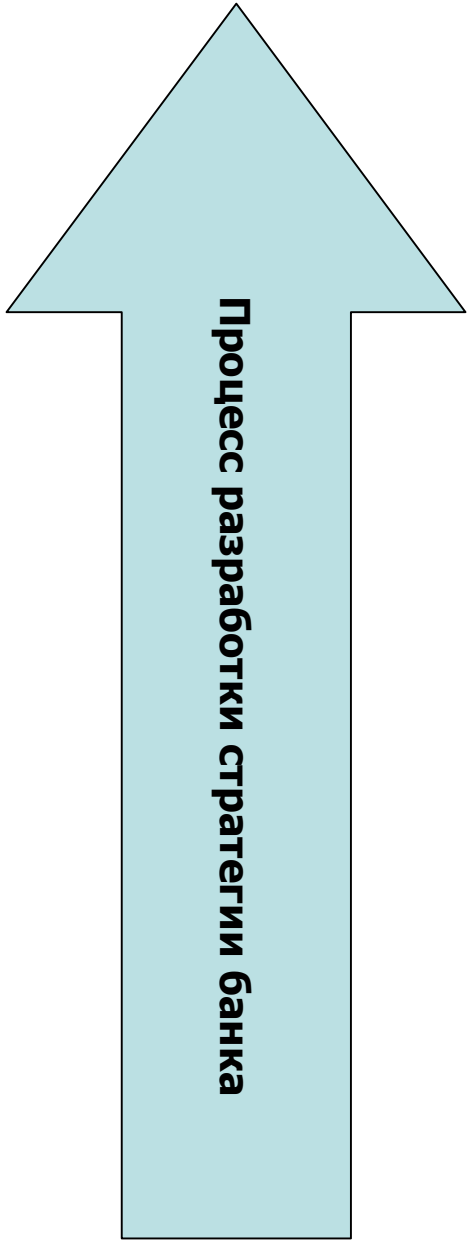
Внедрение системы достижения ключевых финансовых и рыночных показателей банка в условиях изменяющихся условий внешней среды в работу банка

СТРАТЕГИЯ БАНКА

Документ, определяющий концепцию развития банка и устанавливающий долгосрочные или среднесрочные цели и взаимосвязанные задачи развития банка в приоритетных сегментах.

КЛЮЧЕВЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	ФУНКЦИИ В РАМКАХ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ
Правление и Совет директоров	➢ Утверждает долгосрочную стратегию банка; ➢ Утверждает средне- и кратко- срочные цели; ➢ Утверждает ключевые показатели деятельности банка; ➢ Мониторинг и контроль реализации стратегии банка на постоянной основе.
Управляющий комитет по стратегии банка	➢ Разработка документов по стратегии; ➢ Назначение ответственных за реализацию конкретных положений стратегии банка; ➢ Контроль за выполнением стратегических инициатив и проектов в рамках стратегии банка.
Ответственные сотрудники и руководители банка	➢ Реализация конкретных положений стратегии банка.

Разработка стратегии банка



Расстановка функциональных приоритетов и проведение организационных изменений

Разработка KPI верхнего уровня и стратегической финансовой модели

Разработка проектов развития по направлениям

Определение стратегических целей и приоритетов

Формулирование и выбор стратегических альтернатив

Стратегический анализ банка, рынков и конкурентов

План-график разработки и реализации стратегии развития ОАО «БАНК РЕШЕНИЕ»

Этап работ	мар.15	апр.15	май.15	июн.15	июл.15	авг.15	сен.15	окт.15	ноя.15	дек.15
Проведение стратегического анализа										
Формулирование и выбор стратегических альтернатив										
Определение стратегических целей и приоритетов										
Разработка KPI верхнего уровня и стратегической финансовой модели										
Разработка проектов развития по направлениям										
Расстановка функциональных приоритетов и проведение организационных изменений										
Реализация и мониторинг проектов развития										

Прогнозная стратегическая финансовая модель развития для банка корпоративного кредитования до 2019 года

БАНК РЕШЕНИЕ

Показатель	ед.изм.	2015	2016	2017	2018	2019
Депозиты на счетах банка	тыс.руб.	2000000	3000000	4000000	5000000	6000000
Объем выданных кредитов среднему и крупному бизнесу	тыс.руб.	1700000	2500000	3400000	4200000	5000000
Объем выданных кредитов малому бизнесу	тыс.руб.	100000	200000	350000	500000	650000
Объем выданных потребительских кредитов	тыс.руб.	80000	100000	100000	100000	100000
Кредитный портфель	тыс.руб.	1880000	2800000	3850000	4800000	5750000
Чистые доходы	тыс.руб.	786000	980000	1200000	1400000	1600000
Операционные расходы	тыс.руб.	691680	842800	1008000	1148000	1280000
Прибыль (убыток) до налогооблажения	тыс.руб.	94320	137200	192000	252000	320000
Рентабельность по прибыли до налогообложения	%	12,0	14,0	16,0	18,0	20,0

Стратегический прогноз

К 2019 году банк станет финансовой корпорацией с фокусом на растущие рынки и наиболее привлекательные географические сегменты

	2014	2019
Стратегия	**Небольшой банк** Работа на рынках традиционных банковских услуг в малых объемах	**Лидер в своих сегментах** Фокус на быстрорастущих и наиболее прибыльных рынках, большой ассортимент услуг и применение новейших банковских технологий
Объем депозитов на счетах банка	**1,65 млрд. руб.**	**6,00 млрд. руб.**
Кредитный портфель	**0,62 млрд. руб.**	**5,75 млрд. руб.**
Уровень рентабельности	**12%**	**20%**