

# Универсалы и специалисты (монолайнеры) после кризиса: в чьих руках будущее?

Согласно исследованию института Institute for Business Value (IBV) о состоянии мировой банковской системы, опубликованному в начале 2010 года, в последние годы проявилась четкая тенденция: у специализированных банков (монолайнеров) более высокие темпы роста прибыли, чем у универсальных... Отсюда вывод: банкам необходимо фокусироваться на тех рынках и клиентских сегментах, которые обещают более высокую прибыльность, и, соответственно, необходимо менять свою бизнес-модель. Насколько это утверждение верно для России? Мы попросили участников рынка проанализировать эту проблему.



Владимир Инякин, руководитель отдела по разработке стратегии взаимоотношений с клиентами маркетингового департамента Райффайзенбанка • Татьяна Черникова, директор по стратегическому маркетингу банка «Открытие» • Елена Воронина, заместитель Председателя Правления АКБ «Московский банк реконструкции и развития» • Антон Алексеев, руководитель подразделения анализа конкурентной среды маркетингового департамента Райффайзенбанка

## — Каков, по Вашему мнению, круг специализированных банков, действующих на российском рынке?

**Татьяна Черникова:** Из специализированных банков на российском рынке стоит отметить банки автопроизводителей и кредитные организации, работающие в сегменте кредитных карт и ипотеки. Банки, ранее сфокусировавшиеся на кредитовании в торговых сетях, начали менять свою бизнес-модель в сторону универсализации, в том числе для повышения устойчивости бизнеса в кризисные периоды.

**Елена Воронина:** Клиенту универсальные банки интереснее. Сейчас финансовая просвещенность в России растет достаточно быстрыми темпами. Мы это видим: наши клиенты начали весьма грамотно считать полную ставку по кредиту, понимать, что такое дополнительные затраты. Да и доходы населения потихоньку увеличиваются. Поэтому обращающийся в банк человек может рассчитывать на предложение нескольких видов продуктов. Например, он пришел за деньгами на жилье, а завтра ему будет нужен потребительский кредит на ремонт квартиры. Или сейчас открывает вклад, а затем ему понадобится отправить денежный перевод. Когда банк универсален, клиенту удобнее в одном и том же месте общаться с одним и тем же сотрудником — человек управляет своим кошельком, а мы

ему помогаем. Это как раз задача нашего банка, чтобы, придя к нам, клиент мог не только получить какую-то одну услугу, но и проводить различные финансовые операции на рынке.

Если говорить о специализации, то да, у нас есть монобанки. Например, «DeltaCredit» — ипотечный банк, Ситибанк специализируется, в основном, на пластиковом бизнесе. Если говорить о технологичности, то эти банки идут впереди, потому что они «заточены» на одно «деление» продуктовой линейки, и весь сервис предназначен именно для этой услуги. И специалисты там работают более квалифицированные. Но для клиента это менее удобно, так как, кроме какого-то одного продукта, получить ничего нельзя. Поэтому я думаю, что на российском рынке, конечно, не сегодня, а лет через десять, останутся крупные универсальные банки, которые пока по технологии отличаются от монобанков не в лучшую сторону. Но универсальные банки минусы свои знают. Через два-три года и по технологиям мы ни в чем не будем отставать. Это общая тенденция — универсальные банки будут активно их подтягивать. И вот тогда рынок достаточно быстро будет перекраиваться.

Последний кризис показал: универсальные банки смогли оперативно переключиться на другие продукты: например, приостановили ипотеку из-за отсутствия «длинных» денег и перешли на потребкредиты. А моно-



Текст:  
Андрей  
Новиков

банки были вынуждены достаточно долго ждать, когда кризис минует, и рынок начнет развиваться.

Если говорить про кредитные карты, то они, наряду с потребительскими кредитами, также показали себя плохо. Основной объем дефолтности был именно по этим продуктам. А в банках универсальных произошла диверсификация портфеля: в нем есть и залоговые кредиты, и беззалоговые. Поэтому в любой кризисный период универсальные банки всегда будут более устойчивыми.

**Антон Алексеев:** Кэптивные автобанки в России есть, банков платёжных систем или чистых ипотечных банков после кризиса не осталось. Также к специализированным банкам можно отнести банки-монолайнеры с главным розничным продуктом — POS-кредитом или кредитной картой. Таких на рынке было много, однако сейчас близких к такой модели практически не осталось, — как правило, банки стремятся к универсальности.

**Владимир Инякин:** Ключевое отличие развитых рынков от развивающихся с точки зрения розницы — это уровень проникновения финансовых услуг среди населения. На развитых рынках он высок, на развивающихся — низок. Собственно поэтому развивающиеся рынки и демонстрируют большой рост, нежели развитые. Однако у развивающихся есть одна ловушка — относительно высокий показатель Cost to Income. В силу того, что в банковском бизнесе основные затраты приходятся на персонал, очень важно соотношение «сколько клиентов приходится на одного сотрудника» и связанное с ним «сколько прибыли с клиентов приходится на одного сотрудника». Следовательно, т.к. проникновение банковских услуг на развивающихся рынках низко, очень часто банк не заполняется клиентами в должной мере или доходов, получаемых от работы с клиентами, не достаточно для должного покрытия банковских расходов. Это отличие рынков справедливо и для универсалов, и для специалистов. Это отличие описывает разницу и в организации бизнеса (набор кадров, ИТ-инфраструктура, распространение банковских карт и on-line банкинга), и в требованиях к марже и темпам роста (чтобы покрыть большие расходы), и в институциональном развитии (кредитные бюро, источники длинных денег, законодательная база и пр.). Быстрый рост развивающихся рынков — это расширение в вакуум — во всех смыслах.

**— В чём, по вашему мнению, основной плюс универсализации в рамках одного направления (ритейла, корпоративного банкинга,**



**Татьяна Черникова: Универсализация направлена, прежде всего, на удовлетворение сразу нескольких потребностей клиента. Примерами таких предложений на стыке направлений банковского бизнеса могут быть инвестиционные продукты для клиентов, желающих сохранить и приумножить свои сбережения в условиях снижающихся ставок по банковским вкладам**

**инвестбанкинга) — клиент пришел за одним продуктом, но ушел с несколькими. А каков эффект универсализации между направлениями?**

**Татьяна Черникова:** Универсализация направлена, прежде всего, на удовлетворение сразу нескольких потребностей клиента, как имеющихся, так и появляющихся в течение его жизни. Ключевой задачей становится выстраивание долгосрочных отношений с клиентами в условиях ужесточающейся конкуренции. Примерами таких предложений на стыке направлений банковского бизнеса могут быть инвестиционные продукты для клиентов, желающих сохранить и приумножить свои сбережения в условиях снижающихся ставок по банковским вкладам. Банк «Открытие» предлагает своим клиентам такие продукты: паи, доверительное управление, брокерские счета. Мы отмечаем растущий интерес клиентов к подобным альтернативным инструментам инвестирования и намерены в дальнейшем активнее использовать возможности кросс-продаж в рамках разных бизнес-направлений.

Примером конвергенции розничного и корпоративного банкинга традиционно являются зарплатные проекты. Помимо этого, банк «Открытие» среди целевых сегментов бизнеса клиентов выделяет те, которые предоставляют возможности по развитию розничного банковского бизнеса, например, продажа автомобилей.

**Антон Алексеев:** С точки зрения массового розничного клиента разницы между универсальным розничным банком и универсальным банком вообще (включающим корпоративный и инвестиционный бизнес) нет. Вот, с точки зрения банковского бизнеса, возникает синергетический эффект для корпоративного клиента, когда в одном месте он может и обслуживать свои бизнес-потоки, и получить зарплатный проект для сотрудников. Причем в рамках такого зарплатного проекта компания может получить такие привлекательные условия обслуживания и продуктовые предложения для своих сотрудников,



**Елена Воронина: Если говорить об ИТ-эффективности, то да, подчеркну еще раз — монобанк более эффективен, поскольку его информационно-технологические системы целенаправленно оптимизировались для одного конкретного продукта. Это практически робот, который выдает кредиты гораздо быстрее, чем универсальный банк. Но за два-три года универсальные банки свои ИТ-системы доработают, и, в этом смысле, ничем не будут отличаться от монобанков, если последние не придумают что-то новенькое. И тогда мы увидим, что монобанков на рынке останется очень мало**

### Каждый банк выбирает свой собственный путь развития

Леонид Морозовский, заместитель председателя правления ОАО «АБ Финанс Банк»



Достаточно серьезным преимуществом универсальной кредитной организации является ее меньшая зависимость от внешних факторов окружающей среды. Например, если на текущий момент розничный блок несет банку меньшие риски, что влечет большие доходы, то финансовая организация, сделавшая ставку на это направление, расширив предложение для физических лиц, имеет больше шансов быть прибыльной.

Если же ситуация обратная, и большая стабильность наблюдается в корпоративном секторе, то универсальный банк снова остается в выигрыше, поскольку может переключиться с одного блока на другой. Таким образом, если соблюден баланс корпоративных и индивидуальных клиентов, универсальный банк может распределять риски портфеля за счет темпов роста того или иного направления бизнеса.

Однако универсальный банк требует серьезных вложений средств в разработку и внедрение технологий обслуживания, в создание широкого ассортимента банковских продуктов. Поскольку топ-менеджерам, акционерам приходится работать с разными направлениями, то теряется концентрация и креативность, так как приходится распределять усилия на продукты и услуги клиентам разного профиля. В специализированном же банке таких сложностей нет: ведь главное преимущество специализации в концентрации усилий на приоритетном направлении.

В недавнем кризисе, который мы до конца еще не преодолели, но прошли, пожалуй, самый сложный его этап, универсальные банки чувствовали себя хуже, чем специализированные. Например, банки, специализирующиеся на корпоративном бизнесе, чувствовали себя более комфортно, чем те, которые специализируются на розничных кредитах, поскольку качество розничных кредитов существенно ухудшилось из-за финансового кризиса. Но, в ходе кризиса были провалы и на рынках корпоративного кредитования, и поэтому универсальный банк нес потери «на обоих фронтах».

Безусловно, каждый банк выбирает свой собственный путь развития, в зависимости от того, как себя позиционирует. Универсальные банки более гибкие, лучше приспосабливаются к условиям внешней среды, особенно если внешняя среда стабильная, и экономика стабильно растет. Но специализированные банки быстрее развиваются в своей конкретной нише, чем универсальные, которые распяляют свой бизнес на несколько направлений.

что это может рассматриваться как часть соцпакета и способствовать удержанию работников. С точки зрения банка корпоративный блок является «поставщиком» клиентов для розницы. Причем такие клиенты являются более предпочтительными в силу того, что о них у банка имеется более полная информация. Как следствие, банк может выстраивать свою работу с ними более эффективно.

На российском рынке можно достаточно четко разделить банки, оказывающие розничные услуги, по способу привлечения клиентов. Это, с одной стороны, универсальные банки, основным каналом привлечения клиентов для которых являются зарплатные клиенты. С другой стороны, — это банки, привлекающие людей «с улицы», главным каналом для которых является реклама и агрессивный маркетинг. Такие банки являются, как правило, монолайнерами или их модель близка к этому.

Универсализация между направлениями позволяет сделать так, чтобы клиент вообще не уходил. Организация кредитует в корпоративном блоке банка, проводит с помощью инвестблока IPO, имеет выгодные розничные условия для своих сотрудников от розничного блока.

**Елена Воронина:** Развитие банковской сферы в России идет по европейскому пути. Например, в Чехии, как правило, человек в «своем» банке имеет два-три продукта. И тенденция такова: даже если клиенту нужно что-то одно, ему обязательно надо предложить дополнительные услуги.

Если смотреть с позиции банка, доходность на одного клиента в универсальном банке будет гораздо выше, чем в монобанке. Потребителю в универсальном банке удобнее — ему привычнее там, куда «дорожка уже протоптана», и не надо искать нужную услугу в интернете. Да и наше российское восприятие таково, что лучше пойти к знакомому специалисту, с которым уже общался, к личному менеджеру, которому уже доверяешь годами.

Одно из основных направлений МБРР — ипотека. Именно ипотечные кредиты позволяют банку работать с заемщиком долго, к примеру, на протяжении 10 лет. Человек привыкает посещать банк каждый месяц. Пусть не сегодня, но в перспективе у него появятся сбережения, и оперировать ими он предпочтет там, где ему комфортно. И еще: у каждого заемщика есть семья, и дети тоже приобщаются к культуре банковского обслуживания, наблюдая за родителями.

Я считаю, что основная задача любой из российских финансовых структур — стать таким семейным банком, когда каждый, пришедший однажды, захочет свой визит повторить еще и еще. И свою продуктовую



линейку мы выстраиваем так, чтобы клиент оставался с нами надолго, ведь рано или поздно грянет передел российского рынка клиентов. Если честно, сейчас далеко не все банки держатся за клиентов, но уже недалеко то время, когда каждый банк будет по-настоящему дорожить своими заемщиками и вкладчиками, всерьез заботиться о своей репутации.

Я четко вижу, что основная концепция развития, к примеру, Райффайзенбанка — не наращивание высокими темпами и за счет проведения массированных рекламных кампаний огромной клиентской базы, которая завтра по каким-то причинам так же быстро уменьшится, а демонстрация надежности, создание доверия к своему бренду. Основная часть клиентов приходит в этот банк не по рекламе — рекламы не очень много. Но база растет, это видно по отчетности, по доходам банка. Растет его репутация. Я вижу, что последние 3-4 года работают именно рекомендации клиентов друг другу.

Это и наш путь. Мы хотим, чтобы клиенты приходили потому, что им посоветовали знакомые, коллеги или родственники, чтобы им в банке было комфортно, и чтобы завтра они стали рекомендовать нас своим друзьям.

Монобанки не стремятся к универсализму. Если

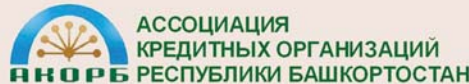


**Антон Алексеев: Преимущество кэптивных монолайнеров — это более низкая цена для потребителя. А основа этого преимущества — трансфертное ценообразование. Оно может быть выражено как через систему дотаций (банки автопроизводителей), так и через стоимость фондирования, недостижимую в случае, если бы банк не был аффилированным**

говорить о доходности, то она у них на данный момент гораздо выше, чем у «универсалов».

**— Почему?**

**Елена Воронина:** Потому что они работают на потоке и на больших объемах. Специфика банков-монолайнеров — работа с «ситом» в виде определенных стандартов. В это «сито» кладут клиентскую базу, отсеивают все, что не подходит, и оставляют только интересных им потенциальных клиентов. И понятно, что им совсем не интересно стремиться к универсальности. Но настанет время, когда универсальные банки будут поглощать



## VII НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ

# БАНКИ. ПРОЦЕССЫ. СТАНДАРТЫ. КАЧЕСТВО

24-26 марта 2011 года, г. Уфа

**В ПРОГРАММЕ:**

- Стратегия развития банковского сектора и перспективы повышения качества деятельности банков
- Стандарты качества банковской деятельности: организация разработки и внедрения, опыт применения
- Стандарты кредитных продуктов и перспективы их применения в системе рефинансирования
- Стандарты финансирования рынка жилья
- Стандарты управления проблемными активами банков
- Стандарты урегулирования конфликтов между банками и их клиентами
- Стандарты платежных услуг и дистанционного банковского обслуживания





**Елена Воронина:** На российском рынке лет через 10, останутся крупные универсальные банки, которые пока по технологии отличаются от монобанков не в лучшую сторону, но минусы свои знают. Через 2-3 года и по технологиям мы ни в чем не будем отставать. Это общая тенденция — универсальные банки будут активно их подтягивать. И вот тогда рынок достаточно быстро будет перекаиваться

монобанки. Возможно, универсальные банки будут делать как в Европе: создавать банковские группы, в которой каждый банк специализируется на каком-то определенном продукте. Когда клиент видит одно имя, один бренд, то ему кажется, что он приходит в один и тот же банк, хотя это разные юридические лица, специализирующиеся на своём конкретном продукте.

**— Процессы обслуживания клиентов в универсальных банках более сложны, чем у специалистов. А насколько эффективно они организованы?**

**Татьяна Черникова:** У большинства российских банков есть резервы по оптимизации процессов обслуживания клиентов, которая становится одним из ключевых конкурентных преимуществ в условиях снижения маржи. Если банковский продукт достаточно легко скопировать, то для повышения качества обслуживания клиентов требуется провести трудоемкую и затратную работу: оптимизировать бизнес-процессы, внедрить CRM, обучить сотрудников, уделить серьезное внимание развитию дистанционных каналов обслуживания, постоянно отслеживать качество обслуживания. Универсальному банку необходима эта работа как для привлечения новых клиентов и удержания текущих, так и для снижения затрат.

**Елена Воронина:** Сегодня вся работа с клиентами в банке ведется в ИТ-системах: фронт-офисе, CRM-системах, системах ДБО и так далее. Западные продукты лучше адаптированы к продажам, маркетингу, удержанию клиентов. Российские больше ориентированы на обслуживание населения, а это неправильно. Мы намерены переходить на новую CRM и будем помогать сотрудникам в продажах. Если говорить об ИТ-эффективности, то да, подчеркну еще раз — монобанк более эффективен, поскольку его информационно-технологические системы целенаправленно оптимизировались для одного конкрет-

ного продукта. Это практически робот, который выдает кредиты гораздо быстрее, чем универсальный банк. Но за два-три года универсальные банки свои ИТ-системы доработают, и, в этом смысле, ничем не будут отличаться от монобанков, если последние не придумают что-то новенькое. И тогда мы увидим, что монобанков на рынке останется очень мало.

**Владимир Инякин:** Процессы обслуживания клиентов в универсальных банках более универсальны. «Узкозаточенный» процесс всегда эффективней, чем универсальный, но при этом он не перестает быть узким. Например, если единственная функция, которая вам нужна в мобильном телефоне — это звонить и принимать звонки, то вам прекрасно подойдет компактный, легкий, простой и недорогой телефон. Но как только возникают потребности в каких-либо еще функциях, например, в электронной почте или навигации, придется покупать смартфон. Он дороже, больше, тяжелее, иногда «зависает», но с его помощью вы решаете все свои задачи.

Примерно то же самое происходит в банковском бизнесе. Часть клиентов так никогда и не вырастет из одной-двух потребностей (например, коммунальные платежи и быстрые кредиты наличными). Но те, чьи потребности со временем увеличиваются, в конечном итоге выберут тот банк, который сможет удовлетворять возросшие запросы в наиболее полном объеме.

Далее, по-настоящему уникальное преимущество розничных специализированных банков — ценовое. Это либо кэптивный автобанк (в теории) и ипотечный банк, который не гонится за маржей в финансовых операциях для стимуляции продаж, поэтому держит низкие ставки, либо карточный монолайнер, который сильно сэкономил на сети отделений и поэтому может предложить привлекательные условия.

**— Каким образом универсальный банк может достигнуть такого же ценового преимущества?**

**Владимир Инякин:** Исповедуя принцип «оптовым покупателям — скидки», т. е. именно за счёт CRM, спецпредложений, программ лояльности и пр., что немыслимо без развитых информационно-аналитических систем. Степень эффективности использования этих мер лучше всего оценивать по долям рынка. Кэптивные автобанки уверенно теснят универсалов в автокредитовании своих марок, карточные же монолайнеры пока таких успехов не достигли, хотя и показывают хорошие финансовые результаты и динамику. Таким образом, универсальным банкам есть над чем поработать.

При этом большая привлекательность универсальных банков в глазах части клиентов не от-

меняет возможность успешного существования банков-монолайнеров для клиентов с ограниченным набором потребностей и узкоспециализированных банков с трансфертным ценообразованием (например, «автобанков»).

**— В какой степени преимущество в обслуживании (монолайнеров) специалистов — кэптивных банков и членов банковских групп обусловлено тем, что их эффективность оценивается не только собственной прибылью, но и влиянием на бизнес группы (производителя)?**

**Антон Алексеев:** Преимущество кэптивных монолайнеров — это более низкая цена для потребителя. А основа этого преимущества — трансфертное ценообразование. Оно может быть выражено как через систему дотаций (банки автопроизводителей), так и через стоимость фондирования, недостижимую в случае, если бы банк не был аффилированным.

**Татьяна Черникова:** Для анализа реальной прибыльности кэптивных банков и членов банковских групп нужно иметь доступ к их управленческой отчетности.

**Елена Воронина:** Когда банк принадлежит бизнес-группе, ему тяжелее работать.

**— Почему?**

**Елена Воронина:** Потому что, зачастую, персонал банка рассчитывает на то, что ему кто-то поможет, чувствуют за собой некую стену. Я считаю, это пагубная практика. На рынке сильны те банки, которые работают независимо и в непростой конкурентной среде. Приведу пример, не называя конкретную финансовую структуру. Банк, когда он работал в группе и был ориентирован полностью на нее, не был в числе лидеров, население не знало его совсем. Но потом произошли изменения в составе акционеров, и на протяжении пяти лет шла интенсивная работа по изменению концепции развития: создавалась продуктовая линейка, менялся кардинально подход к работе с клиентами, переобучался персонал, набирался другой топ-менеджмент. Основная поставленная цель — выйти на рынок в новом качестве и стать лидером на рынке потребительского кредитования, пластиковых карт и денежных переводов. Сейчас они в четверке лидеров по этим продуктам. Я считаю, что это — правильный путь, по которому идет и МБРР.

И наша основная задача сегодня — выйти на уровень полномасштабного рыночного банка с универсальным набором продуктов и услуг и высоким



## VI ЕЖЕГОДНЫЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ ПО УПРАВЛЕНИЮ ЧАСТНЫМ КАПИТАЛОМ В РОССИИ И СТРАНАХ ЦЕНТРАЛЬНОЙ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЫ

22-23 марта 2011, Россия, Москва, Marriott Royal Aurora Hotel

www.wealth-management.ru

- ✓ Место встречи и общения представителей банков, специалистов по управлению активами, финансовых консультантов, владельцев крупных предприятий и инвесторов
- ✓ Анализ последних тенденций в сфере управления частным капиталом, обслуживания VIP-клиентов, политики инвестирования и защиты активов
- ✓ Обзор наиболее успешных инвестиционных стратегий и инноваций в продуктах

СРЕДИ ДОКЛАДЧИКОВ



**Анатолий Милоков**  
Исполнительный вице-президент Газпромбанк



**Илья Лычев**  
Старший вице-президент УРАЛСИБ | БАНК 121



**Светлана Мейер**  
Партнер Deloitte



**Дмитрий Оказин**  
Руководитель клиентского отдела ИК РУСС-ИНВЕСТ



**Андрей Мовчан**  
Управляющий партнер Третий Рим



**Роберт Иделсон**  
Исполнительный директор M2M Private Bank



**Наталья Солодовникова**  
Глава HSBC Private Bank Russia



**Ремко Полдерман**  
Глобальный координатор AVN AMRO Bank (Luxembourg)



**23 МАРТА ПРАКТИЧЕСКИЙ СЕМИНАР**  
Управление взаимодействием с клиентами для частных банкиров

Ведущий: ДЭВИД МОД  
Признанный эксперт, автор книг по Private Banking и Wealth Management

СПОНСОР СЕССИИ



«Газпромбанк» (Открытое акционерное общество)

ПРИ УЧАСТИИ






ИНФОРМАЦИЯ И РЕГИСТРАЦИЯ

+7(495) 926-78-70

pr@lbsglobal.com

СКИДКА 50%  
ДЛЯ ЧАСТНЫХ ИНВЕСТОРОВ  
И ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ  
НЕФИНАНСОВОГО СЕКТОРА

реклама

Аналитический банковский журнал

№2 (188) февраль 2011

47





**Владимир Инякин: Большая привлекательность универсальных банков в глазах части клиентов не отменяет возможность успешного существования банков-монолайнеров для клиентов с ограниченным набором потребностей и узкоспециализированных банков с трансфертным ценообразованием**

качеством обслуживания. Стать банком с репутацией надежного и устойчивого финансового партнера для различных групп населения, чтобы клиенты считали для себя важным и правильным приходиться именно к нам. Ведь завтра группа, к которой ты принадлежишь, будет оценивать нас не по принципу «наш банк, или нет», а то насколько эффективно мы работаем. Это очень важно. Основа стратегии развития МБРР — стать крупным независимым ритейловым банком.

**— Насколько жизнеспособными являются банки-специалисты?**

**Антон Алексеев:** Специализированные банки делятся на две группы — кэптивные и самостоятельные. Эффективность и устойчивость первой группы определяется их участием в более глобальном бизнесе — например, кэптивные автобанки без автопроизводителей нежизнеспособны. Что касается независимых монолайнеров, то их успех основывается на развитии потребностей клиентов.

Для удержания клиентов с растущими запросами необходимо предлагать им новые продукты, в которых они начинают нуждаться. То есть, постепенно придется или отходить от модели монолайнера в сторону усложнения бизнеса, или продавать банк с целью получения выгод от участия в крупной структуре (снижение стоимости фондирования) для сохранения рентабельности операций. При этом в данном случае покупателем может выступить не обязательно банк. Это может быть и иная структура, заинтересованная в определенном банковском бизнесе. Например, ритейлер, сотовый оператор или страховая компания. Таким образом, банк останется монолайнером, не входящим в состав какой-либо банковской группы, но он уже не будет самостоятельным.

**Владимир Инякин:** Успех, например, карточного монолайнера может быть обусловлен проникновением интернет-технологий и интернет-торговли на российском рынке.

Одно из наиболее перспективных направлений для

монолайнеров — увязка мобильного телефона и банковского счета/карты. Однако, в данной области почти невероятно появление независимого спецбанка, скорее это будет структура сотового оператора.

Банковский бизнес, как никакой другой, построен на конкретных людях и их компетенциях. По сути, противостояние банков (не важно — универсальных или специализированных) есть противостояние людей, которые в них работают. Вопрос в том, на каких условиях готов тот или иной банк предложить ту или иную работу носителям ключевых компетенций. По-видимому, работа в универсальных банках как минимум разнообразнее, чем в специализированных. В то же время, сотрудники специализированных банков в общем случае глубже разбираются в своей предметной области, нежели их коллеги из универсальных банков.

**Татьяна Черникова:** Для банков в различных сегментах есть свои резоны: оставаться специалистом или выходить в другие сегменты. Например, банки автопроизводителей, в основном, решают задачу не развития банковского бизнеса, а обеспечения продаж головной компании, которая предоставляет своей финансовой структуре преференции, что зачастую делает предложение данного банка более конкурентоспособным по сравнению со стандартными автокредитами других игроков. В этом случае нет особенной необходимости выходить в другие сегменты банковского рынка.

Самостоятельность банка может зависеть и от перспектив развития ниши, в которой он работает. Поэтому розничные банки, специализирующиеся на торговом кредитовании, диверсифицируют бизнес и в части привлечения пассивов, и в части розничного кредитования. Продажа высокомаржинальных продуктов позволяет сформировать клиентскую базу, но с недостаточной лояльностью, доля повторных продаж таких продуктов низка. К тому же подобные продукты будут постепенно вытесняться более дешевыми кредитами, например, кредитными картами. В итоге, банки идут в смежные розничные сегменты.

При сохранении своих преимуществ по цене предложения, скорости и качеству обслуживания специализированные банки могут удерживать свои позиции на рынке. Некоторые из них будут проданы крупным российским и иностранным банкам, где продолжат работать обособленно, серьезно отличаясь от принципов работы универсального банка, но используя взаимные преимущества кросс-продаж.

