

Стратегия импортозамещения коммерческого банка

Геннадий Гребеник
ФОРАБАНК



32 года на рынке

16 регионов России

176 офиса

69 Место по Активам



ФОРАБАНК

ИННОВАЦИИ БИЗНЕСА

2023 – 2026 Масштабная перестройка ИТ инфраструктуры организации

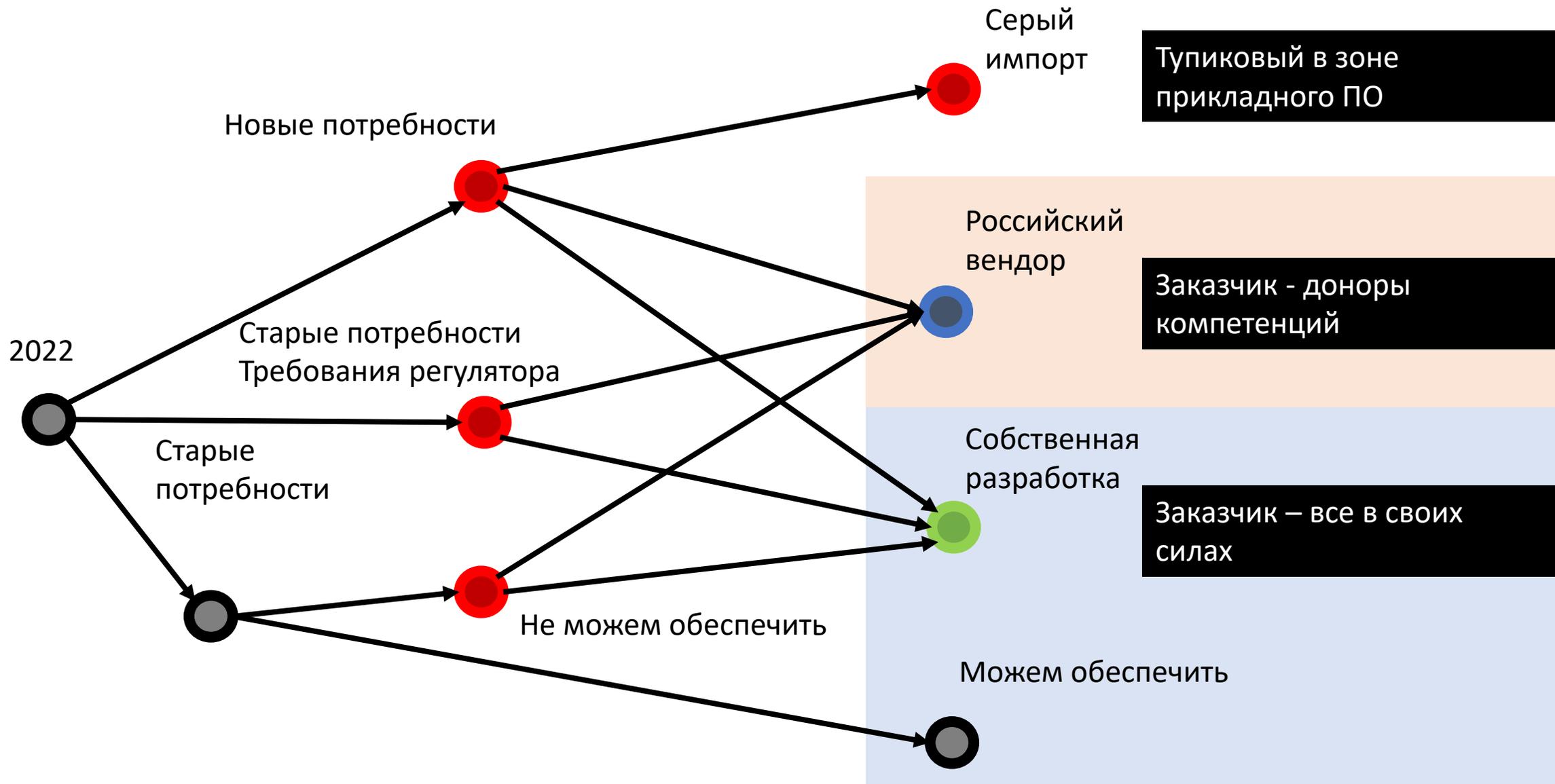
УХОД ИНОСТРАННЫХ ВЕНДОРОВ

ГОС СТРАТЕГИЯ ОРИЕНТАЦИЯ НА СОБСТВЕННЫЕ РЕШЕНИЯ

ОПЕРЕЖАЮЩ



СТРАТЕГИЯ РЕШЕНИЙ





Не можем обеспечить (Облачные сервисы)

ПЕРВАЯ ЦЕЛЬ – БЫСТРО ЗАМЕНИТЬ ВЫПАВШИЕ ФУНКЦИИ И СЕРВИСЫ

ДЛЯ ВСЕГО ОСТАЛЬНОГО ЕСТЬ СТРАТЕГМЯ



БИЗНЕС СТРАТЕГИЯ

Динамика	2019	2020	2021	2022	2023	2024
БАЛАНС	11,40%	16,0%	14,6%	11,8%	13,3%	
Активы	51,53	65,76	87,43	97,70	110,73	
Рейтинг	88	83	73	72	66	
Денежные средства, млрд. руб.	7,43	7,43	7,80	8,19	8,60	9,03
Денежные средства	3,93	3,93	4,13	4,33	4,55	4,78
Средства в фин. Организации	1,70	1,70	1,79	1,87	1,97	2,07
Средства в ЦБ	1,80	1,80	1,89	1,98	2,08	2,19
Средне работающие активы, млрд. руб.	41,19	46,97	56,08	65,56	73,99	84,92
Судная задолженность	44,07	52,50	61,88	70,62	78,48	89,08
ЮЛ	28,00	33,66	40,13	44,67	49,06	54,61
Юр.лица	26,70	27,07	32,25	35,87	39,46	43,69
ЧП	1,30	6,59	7,88	8,81	9,60	10,92
ФЛ	5,94	6,34	8,62	12,16	14,95	19,27
Потребительские	2,23	3,22	4,09	5,32	6,15	7,48
Ипотечные	2,70	2,99	4,37	6,52	8,33	11,22
Автокредиты	0,00	0,02	0,03	0,04	0,05	0,07
Жилищные ссуды	0,21					
Кредитные карты	0,80	0,10	0,14	0,28	0,43	0,50
Межбанковские кредиты	4,03	12,50	13,13	13,78	14,47	15,19
Депозиты в ЦБ	6,10		0,00	0,00	0,00	0,00
Вложения в финансовые активы	0,70	0,74	1,00	2,00	3,00	4,00
Вложения в ценные бумаги	0,50	0,47	1,00	2,00	3,00	4,00
Резервы на возможные потери	-4,08	-6,74	-7,80	-9,06	-10,49	-12,16
Основные средства и долгосрочные активы для продажи	2,91	4,62	4,62	4,62	4,62	4,62
Основные средства	1,66	1,77	1,77	1,77	1,77	1,77
Долгосрочные активы для продажи	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45	0,45
Прочие активы	0,80	2,40	2,40	2,40	2,40	2,40
Пассивы	65,76	76,30	87,43	97,70	110,73	
Средства клиентов	50,91	68,13	74,50	84,73	94,90	103,90
Средства ЮЛ	43,50	53,01	56,49	64,75	71,88	77,48
Расчетные счета	15,50	20,38	22,61	25,79	29,60	32,07
Срочные депозиты	9,20	11,17	12,92	14,73	16,09	18,97
Субординированные займы	3,60	8,72	9,19	10,56	12,40	12,60
Средства в расчетах	2,20					
Начисленные проценты	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Средства ФЛ	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10	0,10
Текущие счета	28,30	32,62	33,88	38,96	42,28	45,41
Вклады	3,50	4,44	5,79	8,14	9,60	9,83
Аккредитивы	24,30	27,12	26,71	28,91	30,28	33,02
Нач. проценты	0,51	0,84	1,30	1,78	1,78	1,88
Выпущенные долговые ЦБ	0,50	0,56	0,55	0,59	0,62	0,68
Прочие обязательства	1,30	0,38	1,30	1,30	1,30	1,30
Источники собственных средств	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Источники собственных средств	6,11	8,00	8,91	9,62	11,24	12,95
Внебалансовые обязательства	1,89	0,91	0,71	1,61	1,61	1,72
Безотзывные	14,00	17,54	15,86	28,29	35,59	42,97
Гарантии и поручительства	4,70	5,65	6,33	8,02	9,73	12,45
Гарантии и поручительства	9,30	11,89	15,86	20,27	25,86	30,51

СТРАТЕГИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Основание конкурентные преимущества	Приоритет 1-10	Оценка от 1 до 10					
		Утечка структура	Оценка 2020	Оценка 2021	Оценка 2022	Оценка 2023	Оценка 2024
Продукты							
Ценовое преимущество продукта	20	6	6	6	4	4	6
Ассортимент предлагаемых продуктов	6	6	6	6	6	6	6
Гибкость и индивидуальной подход к тарификации	10	5	5	6,5	8	8	9
Сопутствующие продукты, товары, сервисы	6	5	6,5	6	8	8	8
Наличие Бонусной системы	3	0	0	3,5	7	7	7
Службы							
Скорость предоставления услуги	9	6	8	6	8	8	8
Доступность различных каналов предоставления и обслуживания продуктов	10	6	6	6,6666667	7,3333333	8	6
Служба Персонал							
Профессионализм службы по работе с клиентами	8	6	6	7	8	8	9
Профессионализм службы call center	3	5	5	6	7	7	7
Каналы							
Узнаваемость бренда целевым сегментом (без подзаказ)	9	3	3	3	3	4	4
Декларируемая лояльность к бренду целевого сегмента (воспринимаемая престижность обладания продуктом под этим брендом / декларированная доля на рынке)	4	2	2	2	2	3	3
Четкое эмоциональное позиционирование в сознании целевого сегмента	4	2	4	4	5	5	6
Наличие призовых рейтингов, лицензий и сертификатов	2	4	5	5	6	6	6
Внутренне							
Эффективность "продающих" рекламных кампаний	4	2	5	5	5	5	5
Эффективность "информационных" рекламных кампаний (воздействуют на восприятие престижности обладания продуктом под этим брендом)	4	3	5	5	5	5	5
Эффективность встроенной системы продаж	3	5	6	7	8	8	8
Эффективность сбора стратегической, маркетинговой информации	5	5	5	5,5	6	6	6
Лоббистские возможности / взаимоотношения с регулятором и в	3	2	2	3	4	5	6
Процессы							
Степень регламентации внутренних процессов	6	5	6	6	6	6	7
Эффективность управления							
Профессионализм службы продаж	10	6	6	7	8	8	9
Профессионализм службы поддержки клиентов	7	5	5	6	6	6	6
Профессионализм службы маркетинга	7	7	7	8	8	8	8
Профессионализм сотрудников филиальной сети	8	7	7	8	8	8	8

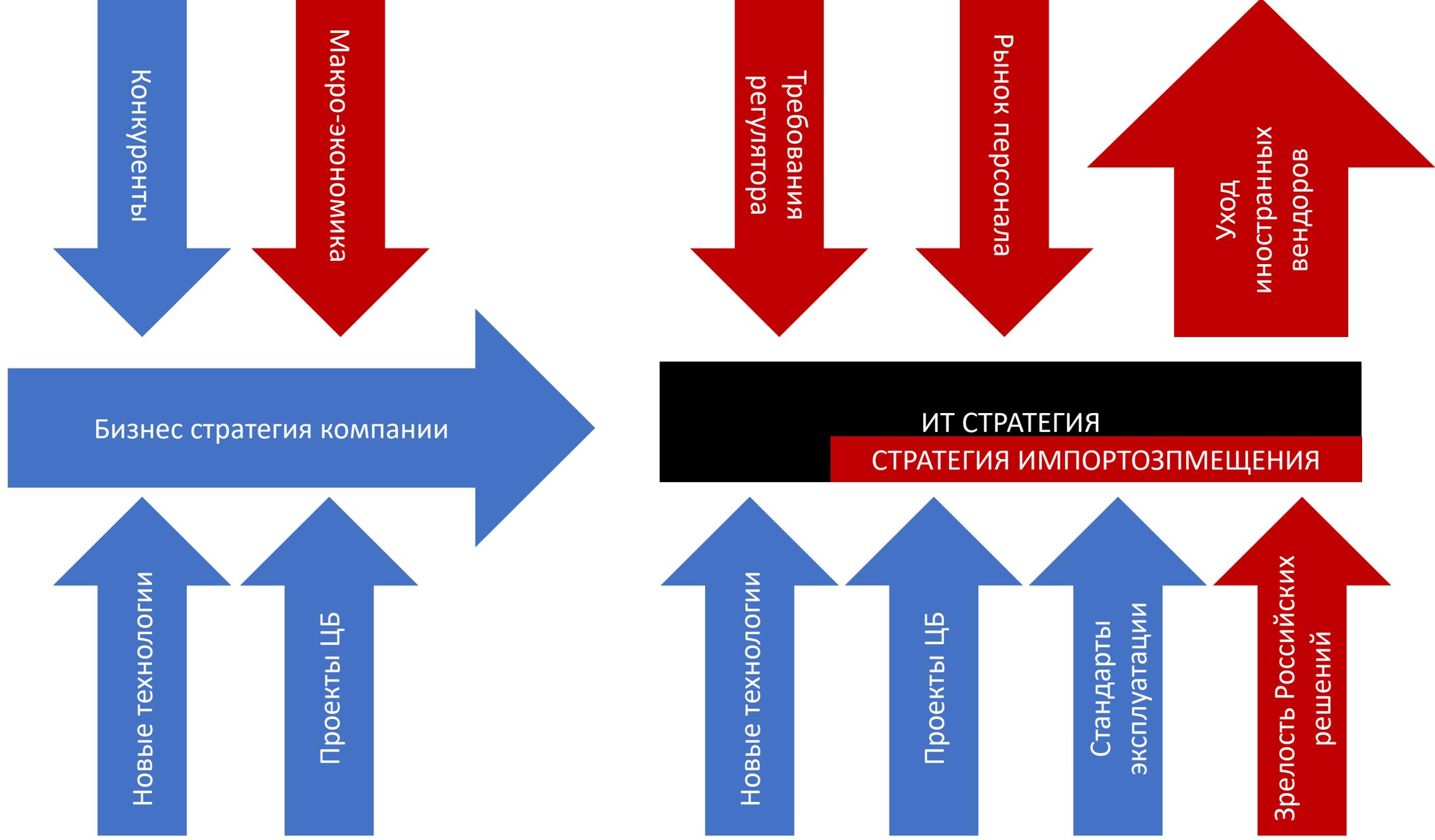
- Увеличение ассортимента продуктов для увеличения прибыльности на одного клиента
- Реализация гибкой, индивидуальной тарификации для увеличения прибыльности на одного клиента
- Внедрение автоматизированного конвейера PKO
- Реализация проекта перехода на D25ME
- Повышение уровня специалистов дистанционных продаж
- Повышение уровня специалистов Call Center
- Повышение уровня лояльности клиентов
- Удержание расходов в каналах
 - Call Center
 - SMM
- Сокращение расходов в канале Интернет-маркетинг
- Построение эффективных лендингов
- Увеличение срока жизни клиента за счет построения и управления моделями оттока
- Перестройка и регламентация процессов PKO
- Увеличение срока жизни клиента за счет повышения уровня профессионализма служб поддержки клиентов
- Повышение уровня специалистов Отделений

ПРОГРАММА ИЗМЕНЕНИЙ

Программа изменений

Задачи развития бизнес направления

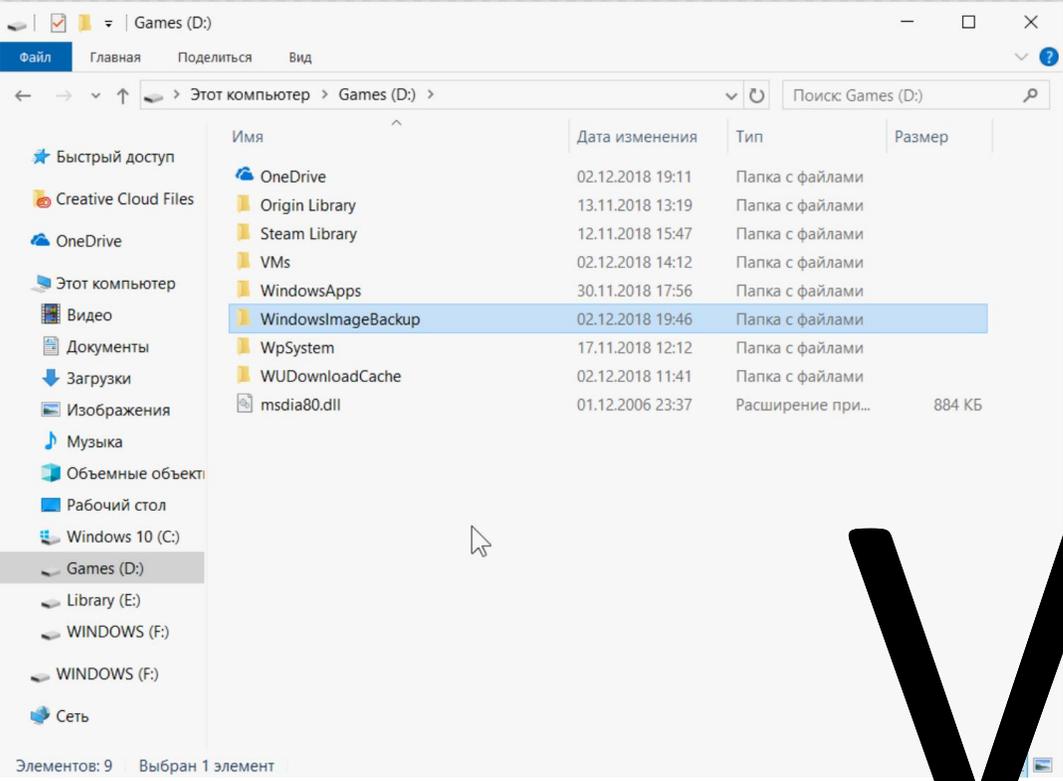
Процессы	2022				2023				2024			
	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
Процессы	<ul style="list-style-type: none"> Аудит действующего кредитного процесса Построение нового кредитного процесса с участием кредитного конвейера для индивидуальных кредитов Пересмотр системы лимитов принятия решений Упрощение и типизация анкет на кредитование Подготовка и утверждение новых регламентов Построение системы продаж Построение системы управления рисками на базе накопленных данных и выводов из внешних источников 											
Продукты	<ul style="list-style-type: none"> Разработка сопутствующих продуктов Построение карты кросс-продаж Подготовка продающих скриптов 											
Каналы	<ul style="list-style-type: none"> Выход продукта в ДБО ЮЛ. Возможность подачи заявки на новый кредит, рефинансирование, изменение графика платежей, авто погашения Подача заявки на сайте банка 											
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> Разработка курсов и обучение кредитных специалистов технология продаж Обучение сотрудников филиальной сети кредитному процессу, плану взаимодействия, технологии продаж 											
Продвижение	<ul style="list-style-type: none"> Разработка маркетинговых программ через SMM, Direct, SEO Разработка печатных материалов для offline продаж Подбор и участие в акселераторских программах по развитию бизнеса (малый и средней сегмент) 											
Работа с регулятором	<ul style="list-style-type: none"> Войти в рабочие группы ЦБ по подготовке нормативных актов в сфере кредитования и управления рисками Войти в рабочие группы АРБ и АРБ 											



Зрелость Российских
решений



РЫНОК КОМПРОМИСА



БАЗОВЫЕ ФУНКЦИИ ОБЩИЕ



РАЗНИЦА В ДЕТАЛЯХ

РЫНОК ПРОБЛЕМЫ ВЫБОРА



РЕЕСТР
РОССИЙСКОГО
ПРОГРАММНОГО
ОБЕСПЕЧЕНИЯ

60+ систем виртуализации

30+ операционных систем

Некачественное, неразвивающееся ПО
оттягивает на себя часть бюджетов, которые
могли бы идти на развитие реальных системе



ОТСУТСТВО ГЛУБОКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ У КОМАНД РАЗРАБОТКИ

ОТСУТСТВО ОПЫТА ВНЕДРЕНИЯ СОБСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ

ПОИСК ЭКСПЕРТИЗЫ У ЗАКАЗЧИКА

а дорогу покажешь?

РЫНОК ГОЛОД КАДРОВ



Рынок персонала



31 902 резюме на VMware

354 резюме на 3 самых популярных
Российский систем (Basis+Zvirt+Vstack)

Указ Президента от 30.03.2022 № 166

Запрет с 1.01.2025 – использования **ПО** на Объектах критической инфраструктуры.

Указ Президента от 01.05.2022 № 250

Запрет с 1.01.2025 – использования **средств защиты информации** на Объектах критической инфраструктуры.



Требования регулятора

По 166-му указу:

- 7% уже выполнили импортозамещение
- 8% будут готовы к 1 января 2025 г.
- 32% думают, что успеют
- 39% думают, что не успеют
- 14% не понимают, к какому сроку успеют

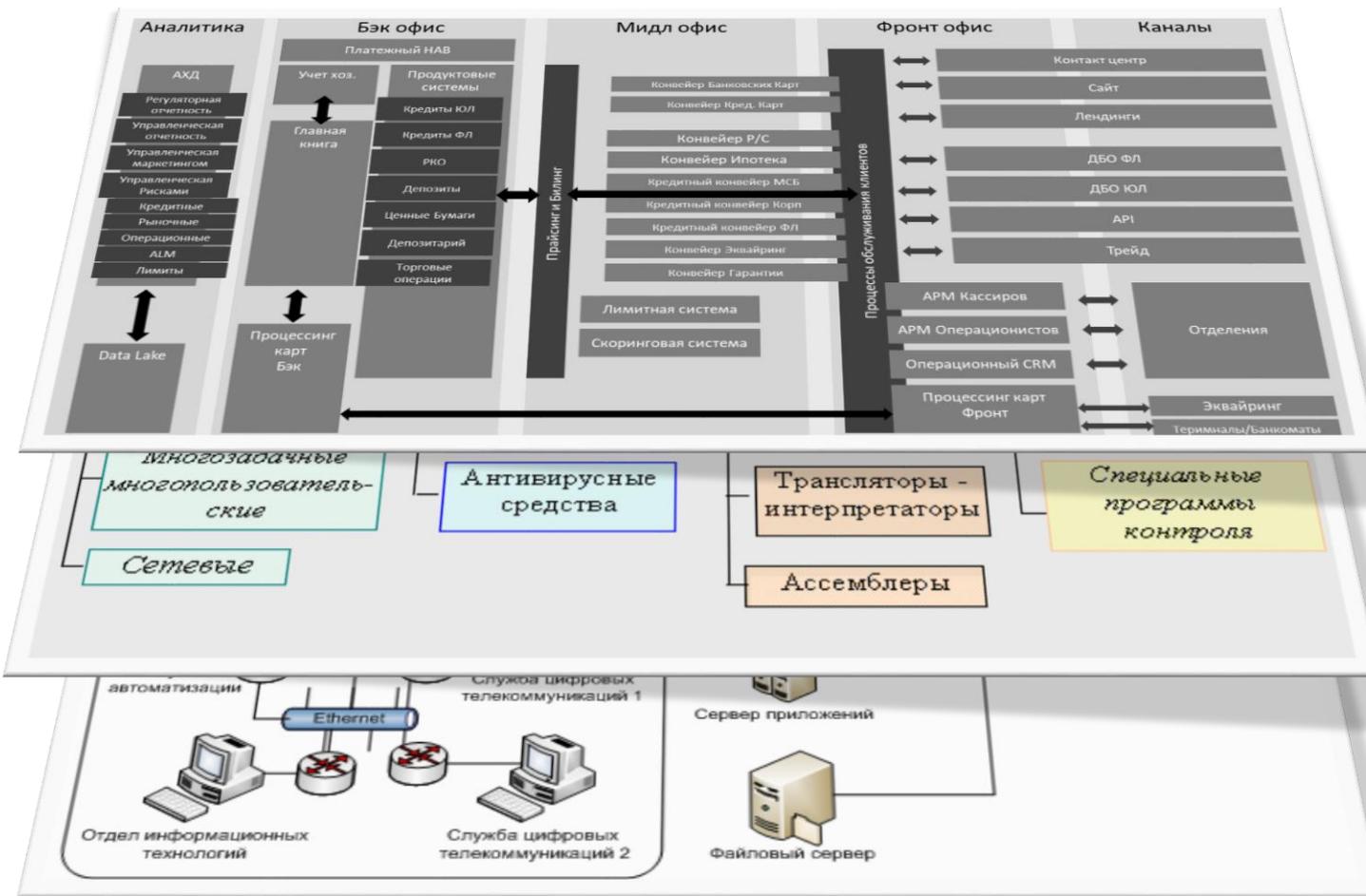
По 250-му указу:

- 25% уже выполнили
- 9% уже имели средства защиты информации
- на 14% указ не распространяется
- 20% не смогут выполнить



Старые потребности

ТРЕБОВАНИЯ РЕГУЛЯТОРА



Прикладное ПО

ПРИОРИТЕТ 2

Системное ПО, СУБД

ПРИОРИТЕТ 1

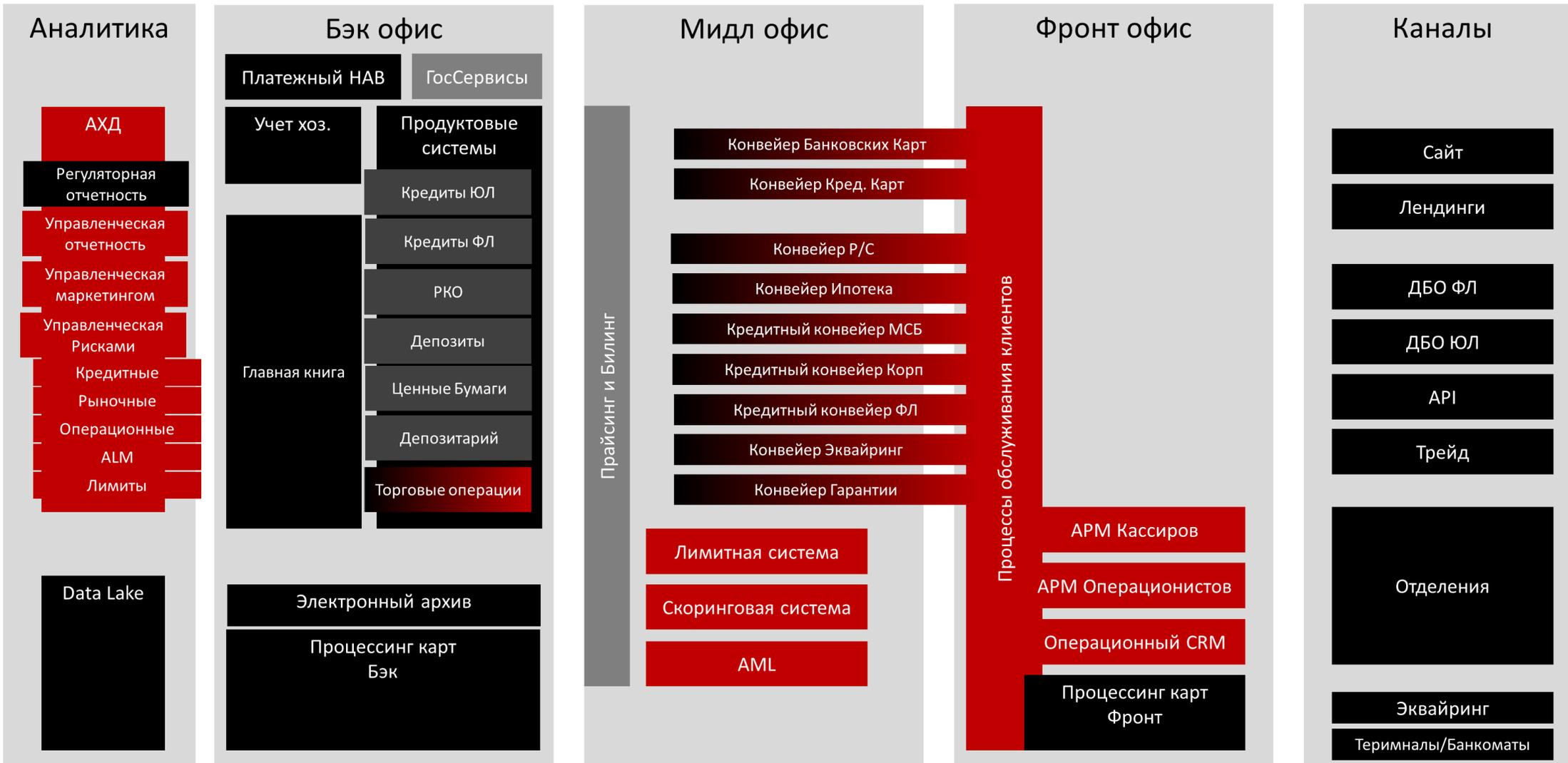
Сервера
Каналы
Сети

ПРИОРИТЕТ 3

Остается
возможность серого
импорта

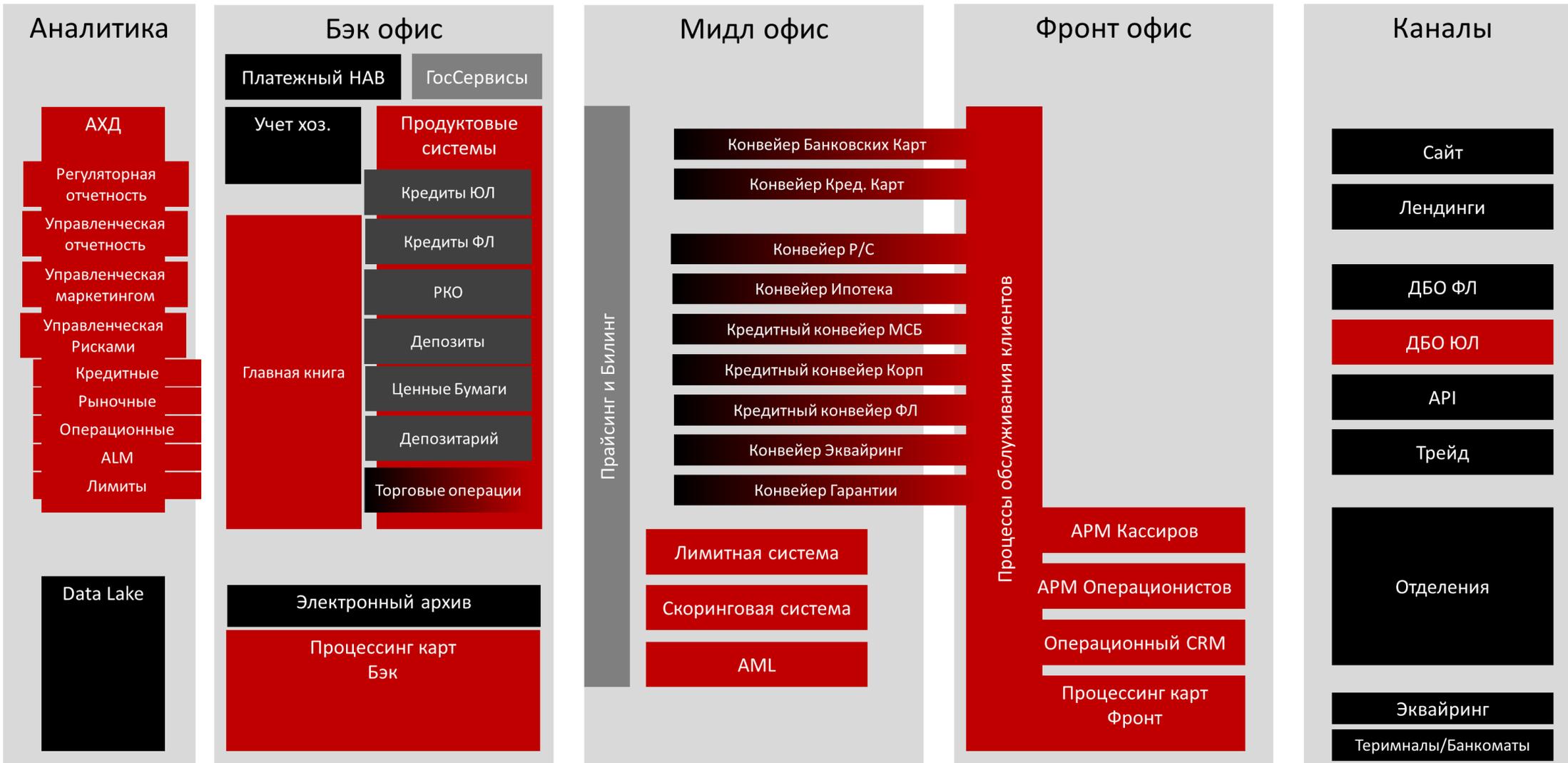


ПРИКЛАДНОЕ ПО



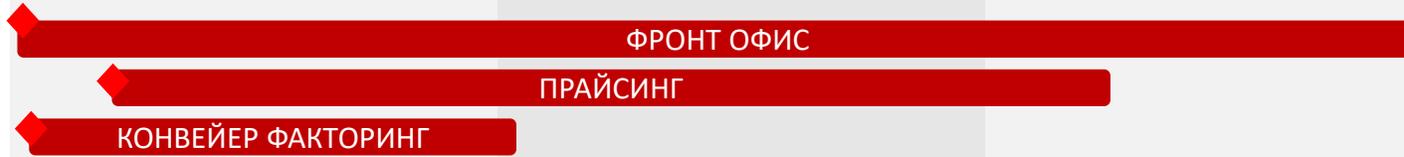


СИСТЕМНОЕ ПО



СТРАТЕГИЯ ИТ

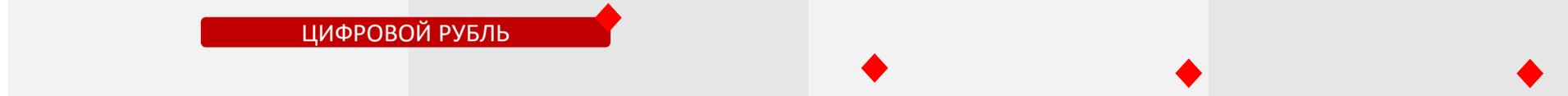
Стратегические проекты



Замена западных систем



Инициатива регулятора



Замена системного ПО



Правила эксплуатации



ПРОГНОЗЫ РАЗВИТИЯ

до 2030 года ожидается сохранения государственной поддержки импортозамещения

устаревание иностранного ПО, которое будет увеличивать спрос, особенно начиная с 2027 (5 лет)

основные ожидания государства и потребителей будут связаны с появлением качественных тиражируемых промышленных/отраслевых/интегрированных решений от крупных отраслевых игроков и госкорпораций

до 2026 основными драйверами импортозамещения будут оставаться доходы от продаж на внутреннем рынке

до 2030 года ожидается удвоение экспортной выручки от реализации российского ПО

наиболее востребованными в корпоративном секторе останутся решения на основе порталных и облачных технологий



Драйвером импортозамещения будут оставаться Гос Корпорации

КТО ВЫ?



Импотрозамещение для среднего и малого бизнеса является дополнительным, необоснованным расходом.

ГЛАВНЫЙ ВОПРОС: ЖДАТЬ ИЛИ ИДТИ В БУДУЩЕЕ?

