

CUP MOSCOW 2019

ROUND 1

Changellenge



Райффайзен  
БАНК



КОМАНДА МАМИНОЙ ПОДРУГИ

MATVEY GOLOMAZOV |  
BAKHU BAREEVA |  
EKATERINA LUKOSHINA |  
VLADIMIR SEMOV |

Innovation is more than just a good idea

## Цель

и

Предложить стратегию роста числа корпоративных клиентов Райффайзенбанка в 3 раза с конца 2019 по конец 2022 года

## Аналитик

а

- Анализ рынка банковских услуг
- Анализ корпоративного сегмента потребителей
- Разработка стратегии достижения цели
- Оценка конечного результата

## Ключевые

## Инициативы

- Создание единой платной онлайн платформы для различных категорий бизнеса
- Создание услуги онлайн бухгалтерии для компаний среднего бизнеса

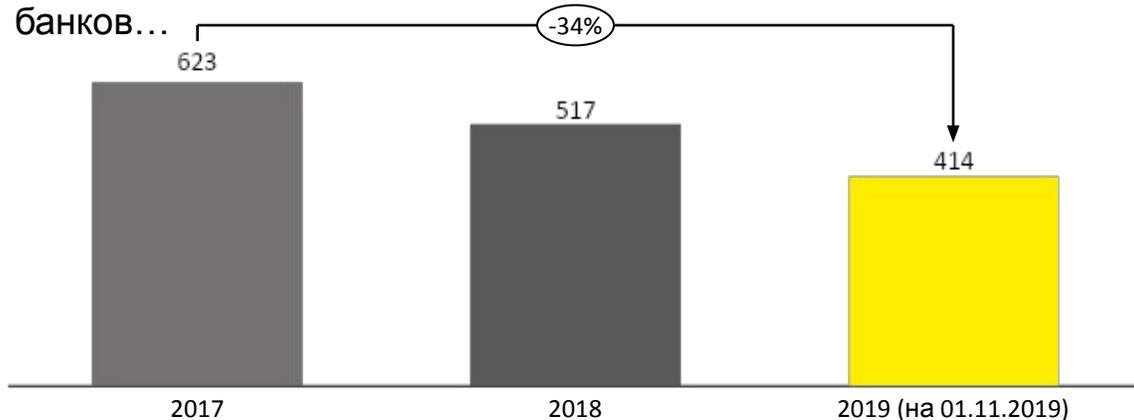
## Показатели эффективности

- Growth = 9 739 новых клиентов из различных категорий бизнеса
- CIR = 30,4 %
- ROA = 3,04%

С учетом состояния банковского сегмента на сегодняшний день, банкам необходимо искать новые способы предоставления финансовых услуг своим клиентам, поскольку появляются новые игроки, занимающие их долю

рынка

В России ежегодно сокращается количество коммерческих банков...



ФинТехи обладают целым рядом преимуществ для клиентов по сравнению с традиционными банками, однако отсутствие правовой базы все же не позволяет им полностью реализовать свой потенциал

Предлагаемые услуги	ФинТехи	Банки
Персонализация услуг	☐	☐
Прозрачность цен, услуг	☐	☐
Гибкость и оперативность	☐	☐
Нормативные ограничения	☐	☐

На этом фоне наблюдается стремительный рост объема транзакций с применением ФинТех сервисов, а прогнозы ведущих консалтинговых компаний говорят о долгосрочном росте



## Вывод

Банкам необходимо внедрять инновационные технологии для предоставления более качественных услуг своим клиентам, что поможет им оставаться на плаву и конкурировать с ФинТех-ами.

Наиболее перспективным сегментом с точки зрения привлечения новых клиентов является средний бизнес. Остальные категории не столь перспективны из-за их специфических характеристик, хотя также



Крупный бизнес

СОВЕТЫ НАШИМИ УСЛУГАМИ

### Характеристики

- Кол-во 6 900
- Таргетируются многими банками
- Сильные собственные аналитические ресурсы
- Обслуживаются в нескольких банках
- Вероятность дефолта (P (D)) = +/-0,02 (низкий % риска)

### Потребности

Многие предприятия добывающей и перерабатывающей промышленности нуждаются в развитии научно-технического сектора и технической модернизации процесса проз-ва, однако из-за участия гос-ва в доли бизнеса это сложно осуществимо поскольку вложения долго окупаются



Средний бизнес

### Характеристики

- Кол-во 27 000
- Открыты к контакту
- Обслуживаются 2-3 банками
- Ограниченные аналитические ресурсы
- Главными проблемами своего бизнеса считают выс. налоги и выс % кредитования
- P (D) = +/-0,15 (выс % риска)

### Потребности

Многие предприятия среднего бизнеса нуждаются в финансовых вложениях для стабилизации или улучшения производства. При этом прослеживается потребность в более «дешевых» кредитах и более лояльной банковской политике по отношению к этим предприятиям.



Международный бизнес

### Характеристики

- Кол-во 3000
- Предпочитают оставаться с имеющимися партнерами
- Обладают сильным финансово-аналитическими ресурсами
- Предпочитают сотрудничать с международными

### Потребности

У подобных организаций потребности в услугах банка могут самыми разнообразными и отличаться по регионам с их спецификой ведения бизнеса. При этом, как правило, необходимые услуги предоставляют утвержденные главным офисом банки-партнеры



Фин институты

### Характеристики

- Кол-во 1 600
- Являются экспертами в области финансов
- Работают с разными банками из-за наличия обособленных центров принятия решений
- Предпочитают работать с международными и крупными банковскими группами

### Потребности

Данным организациям в зависимости от их размеров и сферы деятельности необходимо привлекать потребителей, заинтересованных в их услугах. При этом в наше время потенциальный клиент часто не знает о всех компаниях, которые предоставляют нужные услуги

Создание новой услуги «онлайн бухгалтерия» для среднего бизнеса, позволит привлечь представителей СМП сегмента и даст обоюдные преимущества как банку так и бизнес-компаниям



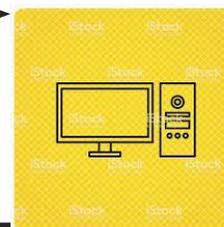
Компания-представитель среднего бизнеса может подключить свою базу данных к базе данных банка. В итоге клиенту достаточно загрузить «сырые» данные в достаточном объеме и база данных банка обработает их

- Клиент может сократить издержки на бухгалтерию.
- Минимализируется человеческий фактор при подсчете финансов



Автоматический анализ  
данных

Онлайн передача данных на основе M2M соединения и технологий Big Data



Клиент получает отчет по всем запрашиваемым показателям в удобной форме

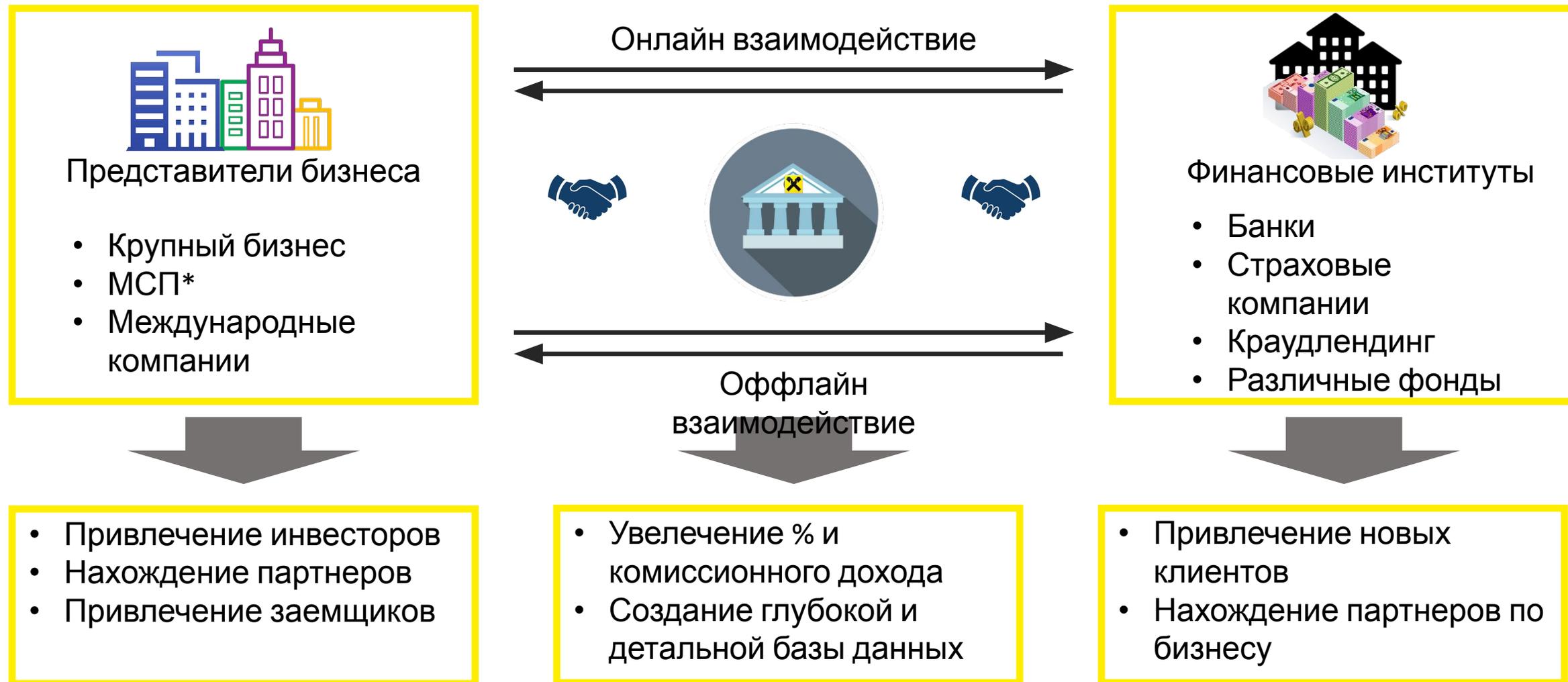
Такая онлайн бухгалтерия позволяет банку следить за «жизнью» клиента изнутри. Так как стратегия Райффайзенбанка ориентирована на безрисковый доход, то наличие информации о финансовой деятельности компании-клиента позволяет более грамотно оценить риски, связанные с оказанием ему кредитных услуг и подобрать оптимальное персональное предложение



Банк в автоматическом режиме обрабатывает данные клиента и исходя из выбранного пакета услуг предоставляет отчет о его финансовой деятельности по требуемым показателям

- Безрисковый доход
- Более глубокое понимание проблем и потребностей клиента
- Увеличение лояльности клиента за счет долгосрочных отношений

Единая платная онлайн платформа от Райффайзенбанка позволит представителям различных сегментов бизнеса взаимодействовать между собой: находить инвесторов, партнеров, заемщиков, что в итоге повысит комиссионный и %-ый доход банка, а также позволит создать более детальную и глубокую базу данных потенциальных клиентов.

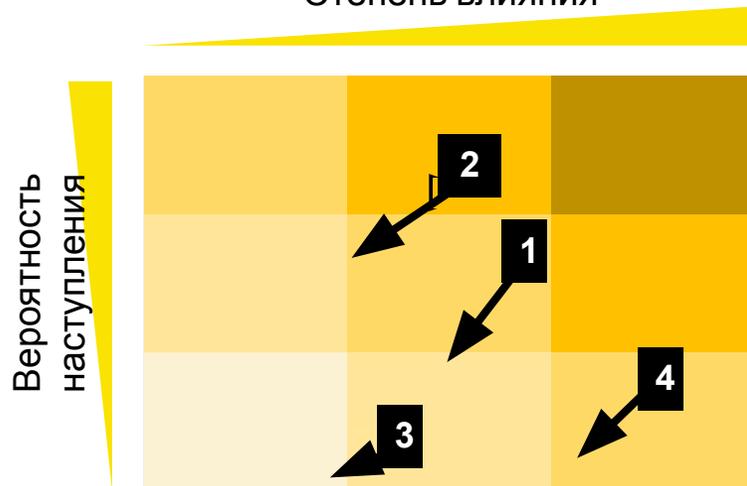


\* В данном кейсе учитываются только представители среднего бизнеса, хотя концепция подразумевает участие всего сектора МСП.

Грамотный анализ рисков позволит подобрать наиболее оптимальную стратегию реализации планов и нейтрализации возможных негативных эффектов

### Матрица рисков

Степень влияния



### Риски и пути их минимализации

1	Продукт слишком дорогой для потребителей	→	Снижении цены, ориентировка на привлечение и удержание клиентов
2	Конкуренты создают похожий продукт	→	Персональные предложения, акцент на имидж банка, партнерские соглашения
3	Поломка оборудования	→	Наём квалифицированного персонала по работе с оборудованием
4	Утечка, кража информации из базы данных	→	Вклад средства в систему безопасности, привлечение специалистов по информационной безопасности

### План реализации

	2020 Q1-Q2	2020 Q3-Q4	2021 Q1-Q2	2021 Q3-Q4	2022 Q1-Q2	2022 Q3-Q4
Разработка ПО, настройка работы технологий	▶					
Налаживание каналов продаж	▶					
Взаимодействие с пользователями «Единой банковской площадки»	▶					
Взаимодействие с пользователями «Умной бухгалтерии»	▶					
Профилактические работы	▶	▶	▶	▶	▶	▶

# Благодаря грамотно разработанной стратегии мы смогли достичь поставленных целей

## КPI



Growth

За 3 года мы достигли роста корпоративного сегмента в 3 раза, общим числом 9 739 новых

КЛИЕНТОВ

CIR

К концу 2022 года этот показатель ниже 34%, а именно 30,4%

ROA

К концу 2022 года этот показатель равняется 3,40%



МАТВЕЙ ГОЛОМАЗОВ

golomazov.matvey@yandex.com

ГУУ '23

Финансовый менеджмент



БАХУ БАРЕЕВА

bbareeva@mail.ru

Финансовый Университет '20

Учет и аудит

McKinsey Business Diving (final)



ЕКАТЕРИНА ЛУКОШИНА

klukoshina@gmail.com

РЭУ им. Плеханова '23

Прикладная информатика



ВЛАДИМИР СЕМОВ

Vladimir.semov.2017@mail.ru

ГУУ '22

Социология

## Приложение 1. Прирост клиентов и капитала по годам

Тип бизнеса	Количество на 2019 г.	Доля рынка Райффайзена	Клиентов Райффайзена
Средний*	27000	7,50%	2025
Крупный	6900	22,50%	1550
Международный	3000	17,50%	525
Финансовые институты**	1600	37,50%	600
Итого	38500		4700
После внедрения инициатив	Прогноз к концу 2020	Прогноз к концу 2021	Прогноз к концу 2022
Средний	3670	7135	10248
Крупный	1815	2290	2542
Международный	590	699	778
Финансовые институты	704	808	871
Итого	6779	10932	14439

	Количество капитала на конец года (руб.)	Прирост капитала (руб.)	Общая добавочная сумма капитала (руб.)
2018	155 617 567 000	Н/Д	
2019	186 741 080 400	31 123 513 400	
2020	224 089 296 480	37 348 216 080	
2021	268 907 155 776	44 817 859 296	
2022	322 688 586 931	53 781 431 155	
			113 289 588 776

\* - в средний бизнес также включены маленькие компании с выручкой более 515 млн. руб., также крупные компании с выручкой менее 5 млрд. руб. в год.

\*\* - учтены только те, у которых выручка более 515 млн. руб.

## Приложение 2. Расходы на внедрение инициатив

	2020 г.	2021 г.	2022 г.	Средняя зарплата	Итого
<b>Расходы на инициативы (руб.)</b>					
ПО - разработка	1 500 000 000	1 000 000 000	1 000 000 000*		3 500 000 000
ПО - поддержка	80 000 000	100 000 000	100 000 000		280 000 000
Дизайн	20 000 000	10 000 000	—		30 000 000
Аппаратное обеспечение (в т.ч. амортизация)	530 000 000	200 000 000	100 000 000		830 000 000
Расходы на прогр. безопасность	40 000 000	40 000 000	40 000 000		120 000 000
Расходы на рекламу и продвижение	150 000 000	40 000 000	30 000 000		220 000 000
<b>Расходы на новый персонал (руб.)</b>					
	Кол-во новых работников в 2020	Кол-во новых работников в 2021	Кол-во новых работников в 2022		Итого расходов:
Наименование должности					
Клиентские менеджеры	60	30	-50 (сокращение)	45000	102 600 000
Руководство отдела, ответственного за новую инициативу	7	3	0	120000	38 880 000
Программисты	40	25	10	65000	140 400 000
Техники	20	5	5	40000	36 000 000
Прочие IT-специалисты	30	20	15	60000	104 400 000
Работники колл-центра	15	5	0	35000	23 100 000
Юристы и финансисты	15	5	5	45000	32 400 000
Общий итог					5 457 780 000

\* - дебиторская задолженность

### Приложение 3. Нахождение ROA и CIR

	Кол-во корп. клиентов	Корп. активы	Оборот	Общ. расходы	Доходы	Чистая прибыль	ROA	CIR
2020	6779	515 000 000 000	46 000 000 000	12 000 000 000	34 000 000 000	16 000 000 000	3,10%	35,3%
2021	10932	680 000 000 000	59 500 000 000	15 500 000 000	44 000 000 000	20 000 000 000	2,95%	35,2%
2022	14439	870 000 000 000	73 000 000 000	17 000 000 000	56 000 000 000	29 500 000 000	3,40%	30,4%