

ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЕ ПРЕВОСХОДСТВО

В банковской сфере, как и в любой другой, полезно ориентироваться на успешные примеры. Компании, которые действительно можно считать образцами для подражания, особенное внимание уделяют ИТ-составляющей своего бизнеса и считают цифровые технологии основой своих конкурентных преимуществ. Одним из таких игроков является Bank of America (BoA). Это один из самых известных банковских брендов мира. У розничного подразделения банка только в США порядка 51 млн клиентов — физических лиц и малых предприятий и около 5,3 тыс. офисов. Компания работает в 30 странах. Банк произвел целую серию слияний и поглощений, в результате чего среда обслуживания розничных клиентов стала представлять собой набор из множества интегрированных, нестандартных банковских решений, собранных в сложную архитектуру. Это существенно снизило эффективность и качество работы, привело к излишним издержкам. В 2002 году руководство банка поставило задачу привести в порядок парк ИТ-систем и платформ за счет консолидации и доработки программных приложений без ущерба качеству и производительности. Этот проект стал стратегически важным и представлял собой целую программу преобразования, которые проходили под жестким контролем качества через несколько уровней визирования и оценки реализованных этапов. В итоге компания сумела сократить совокупную стоимость владения приложениями на \$41 млн уже на первом этапе программы. Фактически в рамках этого проекта компания заложила основу для будущей цифровой трансформации. В октябре BoA был признан журналом The Banker самым инновационным инвестиционным банком 2013 года.

Марк Джемисон, директор инновационной лаборатории банка Capital One, считает, что медленную, вялую банковскую машину необходимо превратить в нечто более похожее на операционную систему производства компании Apple — в платформу. Компания все еще идет по этому пути, трансформация не завершена. Но уже сейчас Capital One разработала четыре пакета API (набор команд, функций и протоколов, который могут использовать сторонние разработчики для создания программного обеспечения, в котором пользователи могут взаимодействовать с банком). Один из таких пакетов предназначен для аутентификации. «Это позволяет нам определять, кто вы — это вы, и обеспечивать безопасность», — поясняет господин Джемисон.

«ЦИФРОВАЯ ЭРА ДЕЛАЕТ ВОПРОС СТОИМОСТИ КЛЮЧЕВЫМ И В ПЛОХОМ, И В ХОРОШЕМ СМЫСЛЕ»

АНТОН МУСИН, управляющий директор операционной группы «Финансовые услуги», рассказывает о том, как должен быть построен цифровой банк, чтобы выжить в новой цифровой реальности.



Если посмотреть на мировой опыт, банковский мир уже прошел, как минимум, два поколения цифровых изменений и начинает третий этап трансформации. В конце 1990-х — начале 2000-х с широким распространением интернета банки начали выходить в новый цифровой канал, предлагая через веб информационную поддержку и начав продажу некоторых своих базовых продуктов. Яркий пример того времени — ING Direct, одним из первых начавший продажи депозитов через интернет. При этом доля в доходах, поступивших из цифровых каналов у таких банков, не превышала 2–3%.

С середины 2000-х по наше время наступила вторая эра цифровых банков и цифровой трансформации, когда банки помимо стандартной поддержки своих сервисов стали предлагать широкий перечень продуктов через веб, включая полноценную поддержку. На этом этапе доля доходов от цифровых каналов достигла 4–8% от совокупных доходов.

Сейчас банки входят в третью эру цифрового банкинга, когда помимо базовых возможностей по обслуживанию клиентов через цифровые каналы (интернет, теле-

Первый исключительно онлайн-банк в Польше mBank также может служить источником полезных знаний для российских игроков. Компания была основана в 2000 году. За это время mBank вырос в третьего по размеру игрока среди розничных банков. Выбор правильной ниши долгое время был преимуществом для компании. Но в определенный момент стало ощущаться конкурентное давление и в сфере онлайн-банковского обслуживания. При этом mBank стал терять свои позиции, так как его цифровая платформа была уже несколько устаревшей. Компания решила не подкручивать гайки, а создать новый интернет-канал коммуникаций с клиентами, который бы стал прорывом и технологическим и в том, что касается пользовательского опыта. Обновленный mBank официально был запущен в июне 2013 года и был назван экспертами одним из самых технически продвинутых и ориентированных на клиентов интернет-банков в мире. Интерфейс новой цифровой платформы стал более эргономичным и современным, адаптированным в том числе для мобильных устройств. Пользователям стали доступны функции управления личными финансами. Также банк теперь в реальном времени управляет взаимоотношениями с клиентами, делает им персонализированные предложения. Произведена интеграция с социальными медиа, стали доступны межпользовательские платежи, полнотекстовый поиск, появились элементы геймификации, активно используется видеоформат. Клиентам нововведения понравились, аналитики рынка назвали данный проект большим шагом вперед для современной розничной банковской индустрии.

ПЕРВАЯ БУКВА АЛФАВИТА В России по многим параметрам примером для подражания может быть Альфа-банк. Эта компания производит цифровизацию не только в работе с массовым сегментом пользователей, но и с юридическими лицами. Дмитрий Калмыков, соруководитель блока «Трансакционный бизнес» Альфа-банка, рассказывает: «Мы постарались выяснить, в каких решениях заинтересованы юридические лица. И как показали исследования, им требуются прежде всего технологичные дистанционные каналы обслуживания и удобство операций с наличными. Учитывая эти потребности, мы разработали и внедрили сервисы для корпоративных клиентов и индивидуальных пред-

принимателей». Следуя этой стратегии, в сентябре компания запустила полнофункциональный мобильный банк для бизнеса. Предыдущая версия была значительно усовершенствована. До этого «Альфа-Бизнес Мобайл» было фактически информационным приложением. В частности, была добавлена функция платежей по заранее созданным в интернет-банке шаблонам. На данный момент в мобильной версии уже два месяца работает сервис рублевых платежей, и из новых клиентов четверть сразу же подключают эту услугу. Более 12% клиентов из числа юридических лиц, подключенных к интернет-банку, пользуются его мобильной версией, и эта цифра растет.

Внутри Альфа-банка создана единая платежная и клиентская платформа, как база для развития внутрибанковских сервисов. Благодаря ее использованию, по словам Дмитрия Калмыкова, банк смог продлить операционный день для внешних платежей клиентов массового сегмента до 17:30, а для крупного и среднего бизнеса — до 15:30 по местному времени. Внутрибанковские платежи в Альфа-банке можно проводить с 8:00 до 23:30. Следующий шаг — индивидуальный операционный день для каждого региона с учетом местной специфики — будет реализован в наступающем году.

Также Альфа-банк совместно с фирмой 1С завершил интеграцию учетных и управленческих программ системы «1С: Предприятие 8» с банковской системой дистанционного обслуживания. Открыв расчетный счет и подключив в Альфа-банке данный сервис, корпоративные клиенты Альфа-банка смогут направлять созданные ими платежные поручения из программ системы «1С: Предприятие 8» напрямую в банк, отслеживать их состояние, а также получать выписки по своим счетам в режиме онлайн, не выходя из программы.

Для индивидуальных предпринимателей произведена интеграция интернет-банка «Альфа-Бизнес Онлайн» с интернет-бухгалтерией «Мое дело» и системой электронного бухгалтерского сервиса «Бухгалтерия.Контур» «СБ Контур».

Компания реализовала совместный проект с международной платежной системой Visa. Это услуга предоставления передачи данных в формате Visa Commercial Format, который совместим с большинством существующих на рынке ERP-систем. То есть, например, сотруднику, уехавшему в командировку, больше не нужно соби-

рать чеки, чтобы подтвердить свои расходы. Все траты по корпоративной карте Visa будут автоматически переноситься на баланс компании независимо от того, в какой стране они сделаны.

Услуга «Альфа-PAУ» позволяет клиентам банка принимать у своих потребителей пластиковые карты MasterCard и Visa с помощью мобильных мини-терминалов, которые подключаются к смартфону или планшету.

«На первом месте для нас, конечно, удовлетворение растущих потребностей клиентов. Второе — это восприятие юридическими лицами и частными предпринимателями Альфа-банка как доступного и лидирующего расчетного банка с наивысшим уровнем сервиса и лучшими технологиями. Сами по себе такие сервисы напрямую не увеличивают обороты банка, но точно влияют на удовлетворенность и качество обслуживания клиента — а это наша основная задача», — говорит Дмитрий Калмыков.

В направлении розничного бизнеса инноваций у Альфа-банка также применяется немало. Еще в 2001 году в банке стартовал проект «Меркурий» по внедрению комплекса автоматизированных инструментов для обеспечения нового розничного бизнеса. Проект завершился в 2005 году созданием единой автоматизированной платформы, которая позволила реализовать новую розничную стратегию банка по усилению его позиций на российском рынке. В ее рамках компания начала открывать отделения нового формата под брендом «Альфа-банк Экспресс» и создавать электронные каналы доступа к продуктам и услугам.

Михаил Повалий, руководитель блока «Массовый бизнес» Альфа-банка, говорит: «Мы для себя определили, что должны сделать ставку на оказание клиенту сервисных услуг, которые повышают степень удовлетворенности клиента и дают ему возможность экономить. Довольный клиент означает для банка то, что он останется с ним работать надолго и все это время будет приносить ему доход».

Компания планомерно реализует эту стратегию и традиционно выигрывает в «цифровых» номинациях. В Tablet Banking Rank 2013 аналитического агентства Markwebb Rank & Report банк признан лучшим в рейтинге по эффективности мобильных приложений для планшетных компьютеров. В рейтинге Internet Banking Rank 2013 — лучшим интернет-банком по соотношению функциональности и удобства. ■

фон, устройства самообслуживания) акцент делается на несколько новых ключевых элементах трансформации.

Это в первую очередь максимизация использования мобильного канала для продаж и дальнейшего обслуживания. Банки начинают рассматривать смартфон как основной канал продаж и поддержки клиентов. Функциональность мобильных приложений по своей наполненности сравнивается или даже превосходит функциональность уже привычных веб- или интернет-банков. Например, турецкий Garanti с серией мобильных приложений iGaranti (платежи, переводы друзьям, продажа сложных продуктов), или существуют банки, которые рассматривают смартфон как единственный канал работы с клиентом, такие, например, как Movex.

Банки все активнее внедряются в существующие цифровые экосистемы, такие, например, как социальные сети или онлайн-игры, предоставляя сервисы, расширяющие функциональность игровых или социальных платформ. Отличным примером здесь может стать польский mBank с интеграцией с Facebook (возможность осуществлять платежи через Facebook и геймификация).

Создают совместные проекты с ритейлерами и телеком-операторами, например BNP Paribas Fortis и Belgacom, совместно разработавшие универсальный мобильный кошелек для управления покупками через мобильный телефон. Сей-

час банки в своем цифровом бизнесе ориентируются, по меньшей мере, на 10–15% от совокупных доходов.

Сегодня цифровой банк — это банк, который не только использует новые цифровые каналы и инновационные цифровые продукты, но это банк, который создает свою собственную или внедряется в существующую цифровую экосистему. Это банк, который максимально извлекает преимущества из возможностей, имеющихся сегодня на цифровом рынке: интегрируется в «облачные» сервисы, использует возможности продвинутой аналитики данных, автоматизирует все базовые процессы — от продажи до сопровождения, добиваясь максимального уровня STP, использует новые технологии в цифровом маркетинге и привлечении клиентов. Тем самым банк трансформирует не только свой фронт-офис и модель дистрибуции своих продуктов, но также происходит трансформация всей операционной модели, включая серьезную часть бэк-офисных функций.

При этом важно понимать, что, если вы хотите сделать свой банк цифровым, недостаточно отдать команду ИТ-департаменту. Они исполнители. Они могут внедрить необходимые системы, разработать необходимую функциональность. И это важный, но всего лишь завершающий этап цифровой трансформации банка. Нужна серьезная переработка как бизнес, так и операционной модели бизнеса. При этом делать такую трансформацию нужно быстро, так как цифровая среда диктует свои законы.

По сути, нужно превратиться в интернет-стартап, когда на проработку бизнес-модели и создание прототипа уходит два-три месяца, а запуск бизнеса до получения первых прибылей происходит менее чем за год. Далеко не все банки способны так быстро меняться и принимать решения. Говоря про подобного рода трансформации в России, не стоит пенять на русский менталитет: в развитых странах подобные трансформации тоже тяжелы и проблематичны. Есть масса примеров, когда крупные мультинациональные банковские группы, видя сложность внутренних трансформаций, создавали подобные цифровые банки с нуля отдельные структуры и отдельными, не связанными с основным бизнесом командами. Например, ING с проектом ING Direct, BNP Pariba с Hello Bank или Deutsche Bank с Deutsche Bank Easy.

Начиная с начала 2000-х проявилась конкуренция со стороны небанковских игроков, и особенно это заметно на розничном банковском рынке. Появилось множество компаний гибких, хорошо видящих потребности своих клиентов и имеющих серьезное преимущество: они изначально родились в цифровой среде (Paypal, Google Wallet, Bitcoin и др.). Современный цифровой банк, смотря на этот вопрос глазами клиента, должен попытаться собрать в себе лучшее из цифрового мира, чтобы выиграть в этой конкурентной борьбе. То есть стать полноценно круглосуточно доступным и быстрым в использовании, как большинство онлайн-игроков (быть как Google),

релевантным (быть как Amazon) интегрированным (быть как Facebook), привлекательным (быть как Flickr или Instagram).

Если же взглянуть на конкуренцию внутреннюю, банковскую, и посмотреть на цифровой банк глазами его акционеров, то новыми факторами доходного роста и победы на классическом банковском рынке для цифрового бизнеса мне представляется монетизация клиентских данных. Банк уникально отличается от множества цифровых и нецифровых игроков наличием большого количества информации о своих клиентах. И это знание наряду с накопленной экспертизой по расчету рисков должно помочь банкам максимизировать свои прибыли. Банкам нужно научиться уходить от классических банковских моделей монетизации в сторону поиска альтернативных цифровых путей. При этом постоянный поиск этих нестандартных путей монетизации должен стать основной парадигмой существования цифрового банковского бизнеса, как уже является парадигмой для большинства цифровых компаний и стартапов вне банковской индустрии.

Переход на цифровую модель бизнеса может открыть заметное преимущество в операционной прибыльности бизнеса, которое может достигать 40% при сравнении с банком, действующим по традиционным схемам. И такое утверждение уже доказывает практика: на рынке есть примеры, когда основными зарабатывающими элементами банка являются его цифровые подразделения.