

# СЛОМАТЬ СИСТЕМУ

## УГРОЗА СО СТОРОНЫ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОРПОРАЦИЙ И СНИЖАЮЩАЯ ДОХОДНОСТЬ КЛАССИЧЕСКИХ ПРОДУКТОВ ЗАСТАВИЛА БАНКИ ЗАДУМАТЬСЯ О ПОСТРОЕНИИ ЭКОСИСТЕМЫ. НЕКОТОРЫЕ УЧАСТНИКИ РЫНКА СТРЕМЯТСЯ ЗАТЯНУТЬ КЛИЕНТА В СВОИ СЕТИ И ПРЕДЛОЖИТЬ ЕМУ КАК МОЖНО БОЛЬШОЙ НАБОР УСЛУГ, ДРУГИЕ ПРЕДПОЧИТАЮТ НЕ РАСПЫЛЯТЬСЯ И ДЕЛАЮТ АКЦЕНТ НА РАЗВИТИИ ОКОЛОБАНКОВСКИХ СЕРВИСОВ.

МИХАИЛ КУЗНЕЦОВ

Столкнувшись с падением маржинальности, участники банковского рынка пытаются развивать небанковские цифровые продукты. Наиболее показательным в этом отношении примером является Сбербанк, который строит экосистему, удовлетворяющую самые разные потребности клиентов. В ее состав входит более двадцати сервисов в таких сферах, как телеком («Сбербанк-телеком»), электронная медицина (DocDoc), недвижимость («Домклик»), финтех («Яндекс.Деньги»), реклама (Segmento), кибербезопасность («Бизон»), фудтех («Фудплекс»), поиск работы (Rabota.ru), распознавание лиц (VisionLabs) и речи (Центр речевых технологий). Очередным шагом в эту сторону стала недавняя покупка Сбербанком 46,5% в Rambler Group (онлайн-кинотеатр Okko, Gazeta.ru, Lenta.ru, Afisha.ru, Championat.ru, «Rambler.Касса», LiveJournal.com).

Вслед за Сбербанком о создании собственной экосистемы задумался и его основной конкурент — банк ВТБ. В начале этого года кредитная организация объявила конкурс на разработку стратегии развития цифровой экосистемы, победителем которого стала консалтинговая компания McKinsey. «На фоне глобальной тенденции к снижению доходности традиционных банковских продуктов значительная часть роста должна быть обеспечена за счет развития стратегических партнерств и новых направлений бизнеса», — сказано в техзадании к закупке. В качестве интересных направлений развития заместитель президента — председателя правления ВТБ Анатолий Печатников называл совместные проекты с телеком-операторами, технологические сервисы, связанные с жилищной сферой (управление в рамках ТСЖ, обслуживание коммунальных услуг), создание маркетплейса для приобретения и аренды жилья и сопутствующих услуг.

В последние десять лет банки в среднем по миру показывают рентабельность собственного капитала в районе 8–10%, что едва покрывает их стоимость собственного капитала, отмечает председатель правления Росбанка Илья Поляков. «В подобных условиях, конечно, логичным выглядит стремление банков выйти за пределы сектора финансовых услуг в более высокодоходные сегменты», — указывает он.

**СТРАШНЫЙ СОН БАНКИРА** Еще одним стимулом для развития экосистемы является угроза со стороны технологических гигантов. «Приход Amazon, китайцев — это для нас страшный сон, потому что у них есть данные, очень сильные бренды, которые важны не для сорокалетних людей, а для моей дочки, технологии, которые нам не снились и лучшие интерфейсы», — говорит председатель правления Тинькофф-банка Оливер Хьюз. Топ-менеджер видит возможность конкурировать с ними в области

развлечений, приводя в пример проект по продаже билетов «Кассир.ру» (Тинькофф-банк владеет в нем долей) и сервис для организации путешествий. «Все идет туда, где клиенту нужно что-то, кроме финансового сервиса. У тех банков, которые вовремя туда не впрыгнут, шансов на выживание будет мало», — отмечает генеральный директор Qiwi Сергей Солонин.

Альтернативой созданию общей экосистемы является развитие нишевых экосистем вокруг тех направлений, где у банков есть хорошая экспертиза и необходимая инфраструктура, указывает господин Поляков. «Мы стараемся фокусировать наши инвестиции на тех сферах, которые считаем наиболее востребованными и полезными для клиентов», — поясняет он. Это покупка жилья, ведение малого бизнеса, использование автомобиля, перечисляет банкир.

Между тем необходимость превращения в технологическую компанию очевидна не всем. Сейчас уже неактуально говорить про экосистемы, мы опоздали с этим обсуждением года на три, уверен главный управляющий директор Альфа-банка Владимир Верхошинский. «На рынке западных стран и в России сложилось какое-то количество технологических монополий. И как во времена „золотой лихорадки“: кто-то нашел большой самородок — и все хотят срочно на Аляску найти такой же самородок», — говорит он. Банк не умеет заниматься небанковскими операциями и они не приносят денег, добавляет председатель правления Райффайзенбанка Сергей Монин. Это не эволюционный путь, а рационально нарисованная штука, считает банкир. Такие элементы, как «убережизация» и платформенность, необходимы, это то, где ты завоевываешь лояльность и отношение клиентов, но, в конце концов,

мы зарабатываем на финансовых услугах, признает господин Хьюз.

**ИГРА НА ЧУЖОЙ ТЕРРИТОРИИ** Мировой опыт показывает, что крупные технологические игроки постепенно будут заходить на территорию классических банков. К примеру, «дочка» китайской Alibaba Group Ant Financial управляет крупнейшей в мире платформой для мобильных и онлайн-платежей Alipay, онлайн-банком MYbank, сервисом потребительского кредитования Jiebei, биометрическим сервисом Zoloz. Другим заметным конкурентом кредитных организаций является сектор финтех-стартапов, который бурно растет. По данным McKinsey, в США их рынок в прошлом году достиг \$120 млрд, что составляет 7% от общего капитала американских банков.

В перспективе одна из экосистемных компаний может получить банковскую лицензию, что станет огромным конкурентным вызовом для участников рынка, прогнозирует председатель наблюдательного совета Московской биржи Олег Вьюгин. Через 10–15 лет банки в существующем виде будут не нужны, останутся только экосистемы, удовлетворяющие финансовые и нефинансовые потребности, полагает господин Солонин. «Нефинансовые потребности будут первичны, а финансовые потребности будут где-то сзади, незаметны», — утверждает он.

Стоимость получения банковской лицензии влечет за собой очень много издержек, возражает господин Поляков. По его словам, многие игроки, которые пытаются выйти на банковский рынок из других сфер, сталкиваются с тем, что их доходность на капитал ниже, чем в традиционных для них областях. В этом противостоянии победит тот, кто предложит более удобный и надежный сервис для клиента и сможет чем-то

выделиться, полагает банкир. Финансы — более фрагментированный рынок, на нем есть место для многих игроков, поэтому сценария с «уберизацией» такси, когда несколько игроков контролируют около 90% рынка, здесь не будет, подчеркивает господин Хьюз.

Конкурентным преимуществом банков перед технологическими компаниями является более высокий уровень доверия со стороны клиентов, констатирует господин Верхошинский. «Когда клиенты размещают свои средства, они хотят идти в банк, а не в IT-компанию. Это вопрос доверия в том числе. Они хотят получать ипотеку не в экосистеме, а в банке. Может быть, это специфично для России, но это доминирующее клиентское мнение», — подытожил он.

Впрочем, несмотря на конкуренцию, банки и технологические бизнесы могут быть не только антагонистами, но и партнерами. «Если посмотреть в мире, финтехи уже давно не столько конкурируют с банками, сколько кооперируются. В этом смысле у традиционных банков есть шанс. Ты будешь либо кооперироваться, делать какие-то системы на свои страны, которые будут помогать этим сервисам жить и давать дополнительные возможности своим клиентам, либо ты, в конце концов, будешь хватать пенсию, а твои клиенты постепенно будут умирать», — уверен господин Солонин. Банкам очень много чему можно научиться у финтехеров, убежден господин Монин. Участники рынка могут пробовать повторить их продукты, выйти на тот же уровень клиентоориентированности, но очень сложно будет достичь их структуры затрат (cost structure), объясняет он. «Те банки, у кого получится это сделать, имеют право на будущее, а те, у кого не получится, не имеют», — резюмирует он. ■



ЕСЛИ У ОСНОВАТЕЛЯ КИТАЙСКОГО ИНТЕРНЕТ-ГИГАНТА ALIBABA GROUP ДЖЕКА МА ВОЗНИКНЕТ ЖЕЛАНИЕ РАЗВИВАТЬ В РОССИИ СВОИ ФИНАНСОВЫЕ СЕРВИСЫ, ТО ЭТО СТАНЕТ КОШМАРОМ ДЛЯ БАНКИРОВ