

## КАКИЕ КАНАЛЫ ЗАЕМЩИКИ РАЗНЫХ ПОКОЛЕНИЙ ИСПОЛЬЗОВАЛИ ПОСЛЕДНИЙ РАЗ ДЛЯ ПОЛУЧЕНИЯ ИПОТЕЧНОГО КРЕДИТА (%)

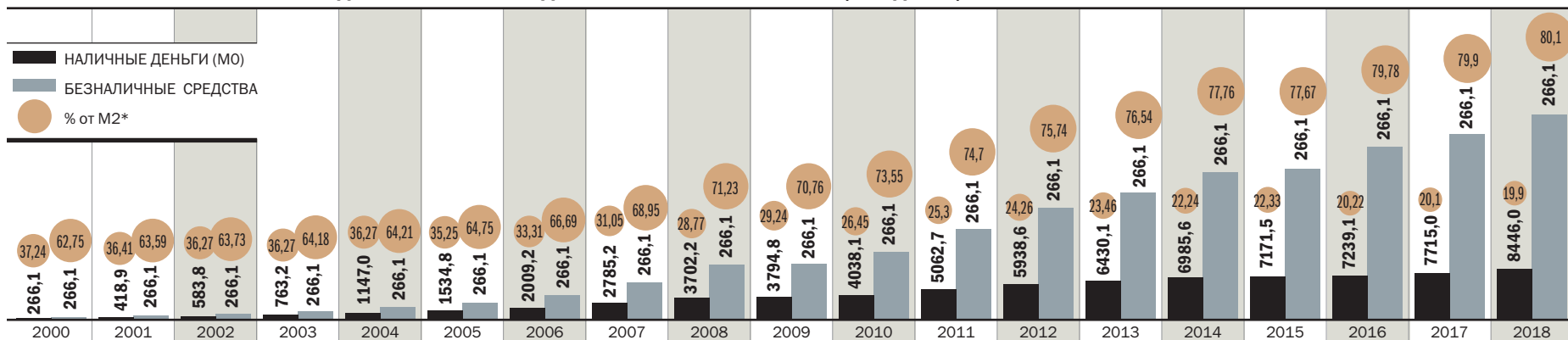


Источник: Moody's, Ellie May Inc.'s Borrower Study 2018.

- ТОЛЬКО ОНЛАЙН, БЕЗ КАКОГО-ЛИБО ЛИЧНОГО ОБЩЕНИЯ
- НАЧАЛИ С ОБРАЩЕНИЯ ОНЛАЙН, ЗАТЕМ ПРОДОЛЖИЛИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ЛИЧНОГО ОБЩЕНИЯ С СОТРУДНИКАМИ БАНКА
- ПУТЕМ ЛИЧНОГО ОБЩЕНИЯ С СОТРУДНИКАМИ БАНКА
- ДРУГОЕ

## НАЛИЧНЫЕ И БЕЗНАЛИЧНЫЕ СРЕДСТВА В СТРУКТУРЕ ДЕНЕЖНОЙ МАССЫ В РОССИИ (МЛРД РУБ.)

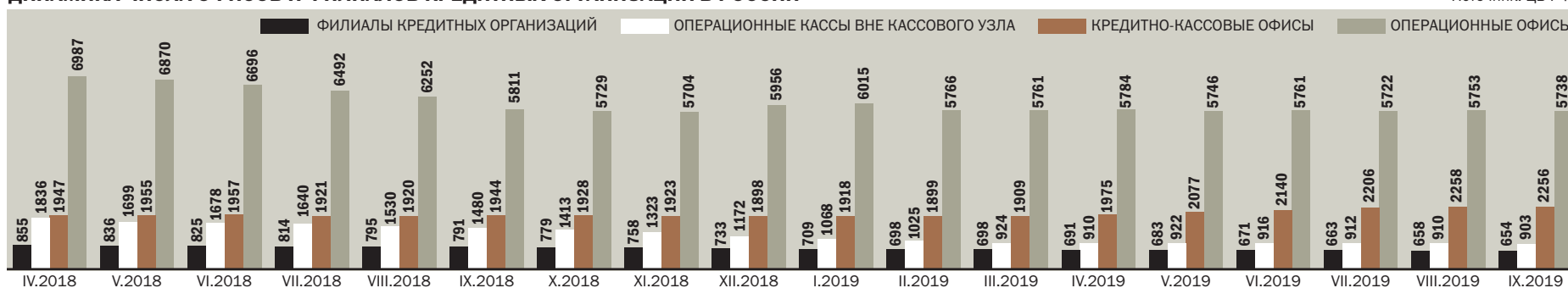
Источник: ЦБ.



\*M2 — наличные деньги в обращении (M1); сберегательные бесчековые депозиты (банковские карты); срочные мелкие депозиты населения и предприятий; краткосрочные государственные ценные бумаги.

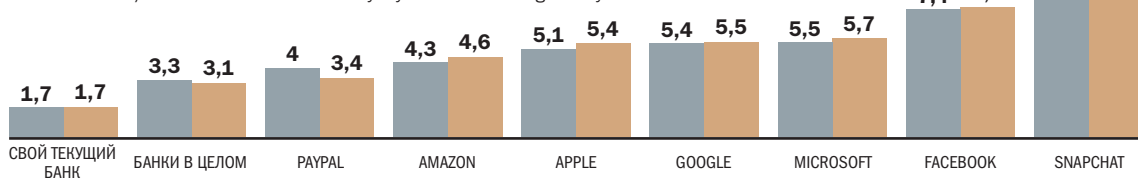
## ДИНАМИКА ЧИСЛА ОФИСОВ И ФИЛИАЛОВ КРЕДИТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ В РОССИИ

Источник: ЦБ РФ.



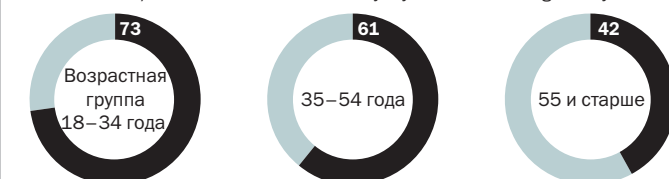
## КАКОЙ КОМПАНИИ ВЫ БЫ ДОВЕРИЛИ СВОИ ДЕНЬГИ (КОЭФФИЦИЕНТ УРОВНЯ ДОВЕРИЯ ОТ 1 ДО 9, ГДЕ 1 — МАКСИМАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ ДОВЕРИЯ, 9 — МИНИМАЛЬНЫЙ)?

Источник: Bain/Research Now Customer Loyalty in Retail Banking Survey.



## СКОЛЬКО АМЕРИКАНЦЕВ ГОТОВЫ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ ОТ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ (%)

Источник: Bain/Research Now Customer Loyalty in Retail Banking Survey.



купка билетов на концерты и спортивные мероприятия, сервисы заказа еды и аренды, для того чтобы привязать к своей экосистеме цепочки создания стоимости различных отраслей.

В небанковской сфере с этим уже успешно справились такие гиганты IT-индустрии, как, например, Alibaba, ставшая мировой платежной компанией и крупным кредитором, или Amazon, который кроме платежей предоставляет услуги облачных сервисов, кредитования и логистики. Это уже серьезные конкуренты для банков. Сегодня многие из крупнейших корпораций используют мультидилерские валютные платформы и собственные казначейские системы управления корпоративными ресурсами, платежами и оборотным капиталом за пределами банковских каналов. Появляются интеграторы, обеспечивающие финансирование и совместимость учета, оплаты и логистики между компаниями и ее поставщиками.

Традиционному банковскому бизнесу угрожают также агрегаторы — мультибанковские платформы, которые находятся между клиентами и поставщиками продуктов.

Если глобализация запустила процесс финансовализации товарных

и сырьевых рынков, превратив углеводороды, металлы, сырье, продовольствие и ряд потребительских товаров в финансовые инструменты, чем с успехом воспользовались банки, то сейчас цифровые платформы и агрегаторы могут запустить противоположный процесс — процесс коммодитизации корпоративных банковских продуктов, превращая финансы в товар и отнимая маржу и клиентов у банков.

Банки, которые не смогут ответить на цифровые вызовы, рискуют сжаться до узких ниш или исчезнуть вовсе.

По некоторым оценкам, кредитные организации, способные реализовать собственные экосистемные стратегии и монетизировать все доступные им данные, смогут повысить свою рентабельность как минимум на 10%. Существенно выше средней по отрасли окажется прибыль банков, которые смогут выйти за пределы чисто финансовой сферы и занять своими платформами и экосистемами определенные сегменты небанковских бизнесов (аренда, агрегаторы, медиа и пр.).

Банкам придется больше участвовать в жизни своих клиентов и, если повезет, формировать то, что называется термином «лавстайл», то есть

потребительскую модель поведения клиента и его образ жизни. Правда, для этого придется создавать партнерство с IT-компаниями и с игроками за пределами финансового мира.

Финальным итогом этих процессов, вероятно, станет появление всеобщей открытой корпоративно-банковской экосистемы или множества страновых экосистем, где будет задействовано большое количество различных игроков всех отраслей и будет обеспечиваться доступ всех категорий клиентов ко всем видам услуг, как традиционных банковских, так и нефинансовых.

## Риски инноваций

Инновации требуют инвестиций и ресурсов. Человеческий фактор станет играть существенную роль в успехе или неудаче экосистем. Учитывая, что IT-гиганты собирают под своим крылом всех профессионалов информационных технологий и способны переманить к себе первоклассных специалистов из всех отраслей, банки могут столкнуться с кадровым голодом в цифровой сфере, что существенно замедлит внедрение их собственных цифровых платформ или сделает их менее конкурентными в сравнении с платформами IT-гигантов.

Открытые цифровые банковские системы могут плохо совмещаться с обслуживанием и кредитованием крупных корпоративных клиентов, открытость банковской информации вредит конкурентоспособности самих банков, а постоянный аутсорсинг задач и привлечение финтех-компаний может привести к потере контроля за цифровыми платформами.

Проблемы безопасности и борьбы с мошенничеством выйдут на новый уровень и потребуют намного больших затрат по сравнению с текущими.

Пережившим процесс цифровизации бизнеса также следует помнить, что все преимущества «прекрасного нового цифрового мира» могут быть в одночасье перечеркнуты кибервойнами и массированными атаками на цифровую сферу, включая физическое или электромагнитное воздействие на энергосистемы и дата-центры.

Банки обязаны реагировать на эти риски и быть готовыми временно вернуться на несколько десятилетий назад — к бумажным деньгам и бумажным чековым и сберегательным книжкам, если произойдет что-то катастрофическое в цифровой сфере. Деньги клиентов не должны исчезнуть ●