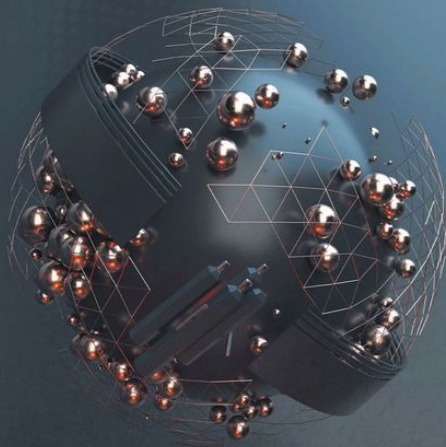


18+

ДЕНИС ЕРМИЛОВ

DIGITAL BANK:

НАСТОЛЬНАЯ КНИГА
ПО ЦИФРОВИЗАЦИИ
ФИНАНСОВОЙ ОТРАСЛИ



КАК СОЗДАТЬ БАНК БУДУЩЕГО
И ПРЕУСПЕТЬ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

Денис Игоревич Ермилов
Digital bank: настольная
книга по цифровизации
финансовой отрасли. Как
создать банк будущего и
преуспеть в цифровую эпоху

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=69395185
ISBN 9785006022560

Аннотация

Денис Ермилов – специалист с более чем 15-летним стажем работы в области информационных технологий и банковского дела, управляет практикой консалтинга в сфере создания платежных систем для крупных финтех-бизнесов в компании – разработчике программного обеспечения. Прочитав эту книгу, вы получите исчерпывающие знания о том, как сделать банк цифровым, какие существуют цифровые экосистемы банков и как они реализуются, как найти лучшие кадры, создать условия для развития и выйти на новый уровень.

Содержание

От автора	6
Глава 1. Новый мир. Слияние технологий и эпоха профессионалов-технократов	13
Глава 2. Принципы проектирования современной финансовой организации	39
Глава 3. Что нужно сделать, чтобы банк стал цифровым – экосистема и сотрудники	112
Конец ознакомительного фрагмента.	117

**Digital bank: настольная
книга по цифровизации
финансовой отрасли
Как создать банк
будущего и преуспеть
в цифровую эпоху
Денис Игоревич Ермилов**

© Денис Игоревич Ермилов, 2023

ISBN 978-5-0060-2256-0

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

После многих месяцев размышлений над книгой я буду рад услышать, что люди считают правильным в этой книге, а что нет. Надеюсь, вы найдете много ценного на ее страницах и сможете применить это в своей деятельности, будь то бизнес, работа в социальном или государственном секторе или, может быть в вашей личной жизни. Будущее начинается в этой книге!

Денис Ермилов

Эта книга посвящается моей жене Марине, на которую всегда можно положиться и которая дарит счастье и способствует успехам всей моей жизни.

Моим детям Софии и Матвею, которые привнесли в мою жизнь удивительную радость от познания простых вещей.

А также родителям Фаине и Игорю. Именно они привели меня в мир информационных технологий и всегда поддерживали на протяжении этого пути.

От автора

Я рад приветствовать всех на страницах своей первой книги. Меня зовут Ермилов Денис, я специалист в двух областях: в информационных технологиях и в банковском деле, с более чем 15-летним стажем работы, управляю практикой консалтинга в сфере создания платежных систем для крупных финтех-бизнесов в компании-разработчике программного обеспечения для банков, в одном из лидеров отрасли.

Когда-то давно, еще в детстве и во время обучения в школе, у меня были хорошие познания в истории и точных науках: в математике и физике. История нравилась красочностью событий и пониманием, как развивался мир за эти долгие годы, как много изобретений было сделано и какой великий путь был пройден: от колеса до космических полетов и суперкомпьютеров. Описание прогресса человеческой мысли, начиная от истории Древнего Египта до промышленной революции конца XIX – начала XX века с изобретением электричества, автомобилей, телевизоров, самолетов и прочих устройств, было поистине завораживающим для молодого человека.

К тому же мой папа был инженером, а мама – врачом. И мне всегда казалось, что мое будущее также должно быть связано чем-то сложным (как инженерия, например, на предприятиях), но приносящим пользу людям (как рабо-

та врача).

Мне всегда было интересно видеть, как развивается мир и быть частью этого. Поэтому меня больше привлекала физика как точная наука, потому что сразу было видно применение экспериментов или формул в реальном мире в виде изобретений. С другой стороны, математика всегда была для меня чем-то чарующим, потому что показывала элегантность применения человеческого разума через доказательство различных теорем и объясняла многие физические явления (начиная от электричества, магнитного поля и заканчивая теорией проведения, например, социологических опросов) с помощью математического аппарата через формулы, функции, производные и прочие математические операторы.

Примерно в 7—8 классе школы у нас начались уроки информатики и у меня появился компьютер, подаренный родителями. Первым делом мы, конечно же, играли в игры. Это было интересно и увлекательно. Но далее на уроках информатики мы стали писать первые программы на Microsoft Windows 3.11 и обрабатывать какие-то простые операции — электронные таблицы.

В старших классах (в 2000—2001 годах) учитель информатики приобщал нас к расчету бухгалтерских отчетов для школы и мне открылась новая история: как с помощью программирования можно решить задачи, которые огромное количество людей делает неделями и как заменить целую ко-

манду бухгалтеров на пару сотен строчек кода, и получить работающий отчет. После этого я записался в компьютерный кружок в другой школе, где ребята готовились к олимпиадам по информатике. Сами олимпиады мне показались скучными, а вот делать программы для расчета данных для школ, библиотек и небольших бизнесов, которые нам искал учитель информатики, оказалось куда интереснее.

Чуть позже я увидел, что такое интернет и как много интересного можно узнать, просто набирая поисковые запросы в сети. Появились чаты, тематические форумы, компьютер помогал мне в учебе (электронные словари, таблицы, документы, помощь в лабораторных) и я уже точно понял для себя, что эта индустрия имеет огромный потенциал и зарождается какой-то невероятный тренд. Тренд на стыке математики и пользы для реального мира через программирование (физика через кибернетику)

К тому же мне нравилось писать программы и ощущать радость, когда ты создаешь что-то сложное, когда из цифр и алгоритмов «неосвязаемый набор букв и цифр» превращается в работающую программу: игру, отчет или решение курсовой работы, в моем случае. Сложно описать эту радость от созидания, но это ощущает каждый программист, который любит свое дело.

В итоге для себя я выбрал путь, что не хочу быть ученым-физиком (хотя такие идеи были, но я не знал где это будет применимо), а хочу заниматься информатикой. К то-

му же выбор в эту сторону был сделан в правильное время, в 2002—2003 годах в мире очень сильно развивалась интернет-сфера и наша страна не была исключением. Это уже была реальная жизнь, а не просто наука.

Я получил техническое образование по специальности «Вычислительные комплексы, системы и сети» (то есть образование в области компьютерных наук, Computer science), а также дополнительное образование в банковской школе и получил квалификацию «Мастер банковского дела», успел сделать свой небольшой бизнес для брокерских компаний, будучи студентом.

Я достаточно рано (на 4ом курсе университета) начал работать в американской компании Exigen Services (частная мультинациональная компания, специализирующаяся на оказании услуг по разработке программного обеспечения на заказ и активно использующая гибкие методологии семейства Agile. Клиентами Exigen Services являлись крупнейшие мировые концерны из списка Fortune 500 и представители среднего бизнеса, такие, как T-Mobile, Eniro, Hugin Group, Hollard Group, ACE Group и Julius Baer Group). Работа в Exigen Services позволила мне понять, как в целом выстроен процесс создания сложных финансовых продуктов в финансовом секторе, еще в 2006ом году узнать о методологии Agile и в целом немного понять культуру американского предпринимательства: о рабочей этике, культуре взаимоотношения с клиентами, как долгосрочно выстраи-

ивать свою карьеру. И уже тогда мне удалось прикоснуться к миру инноваций и увидеть, как крупные зарубежные компании разрабатывают продукты для финансового рынка.

Далее настал 2008 год и многие бизнесы начали испытывать проблемы из-за Мирового экономического кризиса. Я же устроился работать в более «стабильное» место – Центральный банк РФ в роли разработчика платежных систем Банка России. Не буду подробно описывать свою карьеру, но расскажу, что за почти 15 лет своей, безусловно, интересной и интенсивной деятельности в роли программиста и руководителя в сфере информационных технологий, мне удалось поучаствовать во многих ролях: быть разработчиком платежной системы Банка России, Системы быстрых платежей Банка России, быть руководителем масштабных проектов в крупных российских банках по созданию новых систем Дистанционного банковского обслуживания (ДБО), новых АБС (Автоматизированные банковские системы), стать автором продукта для тестирования финансовых приложений, поработать как с ведущими технологическими компаниями, такими как IBM, Oracle и Microsoft и стартапами (Tyk Technologies, Apache Software Foundation, WSO2, CloudFlare, Atlassian и другими), так и с лидерами рынка управленческого консалтинга и консалтинга в сфере информационных технологий: McKinsey & Company и Accenture. Часть моих проектов были отмечены как международными, так и российскими премиями и имеют влияние на всю стра-

ну и экономику в целом.

На протяжении моей учебы в школе и университете я видел, что технологии начинали играть все большую роль и оказывать влияние на жизнь обычных людей. Все мы знаем, например, как появление интернета упростило поиск вариантов для отпуска, на индустрию развлечений (заказ билетов на концерты, отзывы, книги, музыка), как технологии изменили процесс обучения (онлайн курсы, уроки-онлайн, тренажеры), как те же банки почти полностью переместили обслуживание клиентов из отделений в мобильные телефоны. С одной стороны эти изменения не такие кардинальные и «наглядные», какой была промышленная революция сто с лишним лет назад с появлением электричества в домах, производства автомобилей, мостов, поездов, самолетов и прочих материальных вещей, без которых нельзя представить современный мир, с другой стороны – я считаю, что революция «инноваций» и революция «цифровизации» является не менее значимой историей, и именно об этом я бы хотел поговорить в этой книге. Но поговорить именно в той области, где я являюсь профессионалом: в финансовом секторе, в банках.

Почему это важно? Как мы знаем, американская экономика является одной из самых инновационных в мире и построена вокруг сферы услуг. Большая часть услуг сегодня предоставляется в цифровом виде, рост американского фондового рынка за последние 15—20 лет по большей части

был обеспечен ростом компаний FAANG (аббревиатура составлена из первых букв тикеров (сокращённых обозначений) компаний на американской бирже NASDAQ, специализирующейся на акциях высокотехнологичных компаний, одна из основных фондовых бирж США: FB, AMZN, AAPL, NFLX, GOOGL). А это экономика на триллионы долларов. Вся Силиконовая долина построена вокруг технологий. Есть примеры инноваций и у нас в России. Российские банки на данный момент являются одними из самых инновационных в мире, уровень проникновения цифровых технологий в финансовую сферу в России очень высокий – это подтверждается массой исследований, рейтингов и признанием в виде множества побед на международных конкурсах. Имея большие финансовые ресурсы и удобную экосистему для различного вида услуг, российские банки могут быть хорошей инфраструктурой для развития цифровых сервисов и создания цифровой экономики в нашей стране. Именно этот тренд я бы и хотел освятить, и рассказать читателю, что привело к взрывному росту инноваций в банковском секторе. Читатель узнает каким образом можно провести цифровую трансформацию в банке или иной финансовой организации, что для этого нужно, какие ингредиенты лежат в основе успешной цифровой трансформации на примере моего 15-летнего опыта. Также мы рассмотрим примеры организаций, которые уже проводят цифровую трансформацию и поделимся их опытом с читателем.

Глава 1. Новый мир.

Слияние технологий и эпоха профессионалов-технократов

Знаменитый американский мыслитель и ученый XX века Дэниел Белл, известный, в том числе, благодаря термину, который придумал сам, «постиндустриальное общество», предвидел развитие информационных технологий в грядущем веке и появление на основе телекоммуникаций новой социальной структуры, которая преобразит общественные отношения, коммерческие операции, способы создания и распространения знаний, природу и структуру рабочей силы.

Под постиндустриальным обществом Белл подразумевал макроэкономические и социальные сдвиги в глобальной экономической структуре, влияющие на масштаб промышленной революции. Его теория в контексте развития экономической цивилизации выделяет три основные эпохи: доиндустриальное, индустриальное и постиндустриальное общество.

Доиндустриальное общество представляет собой процесс состязания с природой. Данный социальный порядок был основан на неквалифицированном ручном труде в основном в сырьевых отраслях, где деятельность человека практиче-

ски полностью зависела от природных явлений. Доиндустриальные общества представляют собой традиционные аграрные структуры, в основу которых положены цикличность и авторитет, что влияло на продуктивность. В доиндустриальных обществах власть тождественна контролю над ограниченными ресурсами, в первую очередь землей. Самыми влиятельными людьми являлись землевладельцы и военные. Ферма или плантация становились экономическими объектами. Способом осуществления власти был прямой силовой контроль. Власть достигалась наследованием или военным захватом.

Ему на смену пришло индустриальное общество, в котором на смену добыче ресурсов пришло производство, где ведущую роль уже занимают механизмы, для которых необходим капитал, а также координация различных сфер деятельности, чтобы преобразовать природные ресурсы. Для индустриальных обществ главной экономической единицей является уже не человек, а компания, где основная сила сосредоточена в руках ее руководителя. Власть достигается уже наследованием, патронажем и образованием, а способом осуществления власти становится косвенное влияние компаний на политику, что достигается балансом собственности, политического авторитета и технических навыков.

В основе постиндустриального общества ведущую роль играет уже информация, а не мускульная сила или механическая энергия. «Если индустриальное общество определяет-

ся через количество товаров, обозначающее уровень жизни, то постиндустриальное общество определяется качеством жизни, измеряемым услугами и удобствами, доступными для каждого: медициной, образованием, отдыхом и культурой». Главный элемент такого общества – работник умственного труда, профессионал, обладающий навыками, необходимыми в постиндустриальном обществе, что создает научный потенциал страны и образует интеллектуальную элиту.

Ведущую роль приобретают образовательные учреждения, ученые и исследователи, поскольку главным ресурсом постиндустриального общества становится информация, которая превращается в денежный эквивалент. Чем обширнее, точнее и актуальнее сведения, тем больше власть. Исследователи и ученые, в том числе специалисты в сфере информационных технологий, становятся ключевыми игроками. Классовая структура определяется техническими навыками и уровнем образования, что открывает доступ к власти.

Так, Белл проследил эволюцию американской экономики, начиная от доиндустриального аграрного общества 1900 года через индустриальное общество середины века и заканчивая постиндустриальным обществом 1970 года. Он подкрепил свою теорию анализом структуры рабочей силы в США, который показал устойчивое сокращение числа фермеров и подсобных рабочих. Если в 1900 году их доля в общей численности работников составляла 50%, то к 1970 году этот показатель снизился до 9,3%.

Белл отметил рост числа белых воротничков, то есть работников сферы услуг, с 17,6% в 1900 году до 46,7% в 1970 году. Анализ также показал увеличение числа работников информационной сферы с 7% в 1860 году до 51,3% в 1980 году. В знаниях и информации стали заключаться основные ценности постиндустриальной эпохи. Белл писал: «Под информацией я подразумеваю обработку данных в широком смысле слова. Хранение, сбор и обработка данных становятся источником всех видов обмена, осуществляемых в экономике и обществе. К информации относятся:

1) документация: платежные ведомости, данные о государственных пособиях (например, социальное обеспечение), банковские расчеты и тому подобное, а также планирование: бронирование авиабилетов, производственные графики, анализ запасов, информация об ассортименте товаров и т. д.;

2) базы данных: характеристик населения по данным переписей, рыночных исследований, результатов изучения общественного мнения, данных по выборам и т. д.»

Информационная эпоха, которую предвидел Белл, уже наступила. Мы уже видим во главе новую элиту профессионалов-технократов. Состоятельных капиталистов вскоре совершенно вытеснят с ведущих ролей ученые, инженеры и программисты, без которых невозможно в настоящем мире вершить экономику. Коммуникативные технологии, как продолжение восприятия и знаний, расширили челове-

ское сознание, слияние технологий открыло информационную эпоху.

Вспомните, как в XIX веке и первой половине XX столетия главными средствами обмена информацией были книги, газеты, журналы и библиотеки, но уже во второй половине XX века их вытеснили радио, телевидение и кабельные технологии – закодированные сигналы, передаваемые по радиоволнам или проводам. Слияние этих технологий, а также появление компьютера стало зарождением информационной эпохи, в которой мы уже живем и работаем, когда трудно представить себе любую часть жизни без информационных технологий, например, мобильной связи.

Следует выделить пять структурных перемен, запустивших информационную эпоху.

1. Слияние телефонных и компьютерных коммуникаций.
2. Замена бумажных документооборота электронным, что дало ход электронному банкингу, электронной почте, электронной передаче новостных сообщений в самые дальние уголки мира.
3. Повсеместное распространение телевидения за счет развития сетевых технологий, обеспечивающих мгновенный доступ к информации. Это привело к появлению множества специализированных каналов и услуг.
4. Появление компьютерных баз данных – главного централизованного агрегатора знаний и информации в мире. Эта технология позволила проводить удаленные групповые

исследования и обеспечила мгновенный доступ к домам, библиотекам и офисам.

5. Серьезное расширение образовательной системы благодаря обучению с помощью компьютеров практически по любому предмету. Удаленное обучение стало доступным во всем мире.

Для нас являются обычными вещами те, которые еще 50 лет назад большинству казались фантастикой – интернет, электронная почта, кабельное и спутниковое телевидение, поисковые системы, технологии баз данных, индустрия корпоративного программного обеспечения, искусственный интеллект.

Белла можно назвать провидцем хода развития истории. Он ожидал появление новой сферы бронирования, характерной для информационной эпохи: «Эта „индустрия“ продает свои услуги авиа- и железнодорожным компаниям, отелям, театрам и конторам по аренде автомобилей через компьютерные сети данных... Если некая фирма создаст эффективную сеть бронирования... она сможет продавать ее различным компаниям». Сегодня, в первой трети XXI века, прогнозы Белла покажутся очевидными. Поразительно, что будущее предугадал человек, живший полвека назад, в период стагнации и войн, когда экономикой управляли General Motors, Exxon, Ford Motor Company и General Electric.

Прибыль Exxon составляла 1/10 от ее текущей прибыли. Только что изобрели процессор Intel 4004, выполнявший

только автоматическое сложение, вычитание и другие простые математические операции. The Home Brew Computer Club – группа, которая позже повлияла на создание персонального компьютера, провела первую встречу спустя два года после публикации книги Белла. Громких имен того времени в сфере информационных технологий – Control Data, Data General, Sperry сегодня не существует. Эта отрасль только зарождалась.

В современном мире мы наблюдаем новое слияние технологий – облачных вычислений, big data, ИИ и IoT. Их взаимодействие позволит нам создавать приложения, недоступные еще 25 лет назад. Теперь мы можем разрабатывать механизмы прогнозирования. В этом смысл продолжающейся цифровой трансформации, которая в будущем еще принесет много нового и интересного.

Давайте рассмотрим теперь историю развития банковской сферы. На протяжении пяти веков в основе работы розничных банков лежал оборот наличных денег. За полвека эта модель переместилась в сторону электронного оборота, который, казалось бы, достиг зрелости, работает и уже прошел проверку.

Но, к сожалению, большинство банков застряли в XX веке. Сейчас самое время для них – перевернуть свою модель с ног на голову и сконцентрироваться на электронных платформах, где наличный денежный оборот уже занимает мизерную часть.

Новое поколение, которое выросло с интернетом, для них он – неотъемлемая часть жизни. Они не думают об интернете – они просто живут своей жизнью, в которую естественным образом встроены мобильность, интерактивность и различные цифровые каналы коммуникации. Они поэтому даже не думают о банковских отделениях, колл-центрах, интернете и т. п. – для них это просто жизнь. Старшее поколение также свободно пользуется новейшими интернет-технологиями, хотя в памяти еще и прежние времена, когда их не было.

Именно этого розничные банки часто и не понимают, когда ими управляют те, кто из памяти не может стереть прежние методы работы, которые, в буквальном смысле, не понимают цифрового образа жизни и остаются в прошлом.

Например, исторически сложилось, что розничные банки имели разветвленную сеть отделений. Затем, в 1970-х, они внедрили банкоматы, в 1980-х – колл-центры, в 1990-х – интернет, и теперь, в 2000-х, внедряют мобильные технологии. Каждый из этих каналов ложится, как еще один слой, на основание банковской модели – сеть отделений.

Именно поэтому банки рассуждают о мультиканальных стратегиях, с помощью которых надеются соединить колл-центры с интернет-обслуживанием. Они пытаются наладить взаимодействие между мобильным обслуживанием и обслуживанием по телефону, тратят средства на CRM-системы, чтобы обеспечить согласованность при обслуживании

в офисе и через интернет.

Однако, суть заключается в другом – у банков есть только один канал обслуживания. У них нет никакой мультиканальности: колл-центров, интернет-обслуживания, мобильного обслуживания и т. д. У банков существует единственный канал обслуживания – электронный, который является общим знаменателем и обеспечивает платформу для всех остальных точек взаимодействия: мобильной, по телефону, через интернет, в отделениях.

Электронный канал обслуживания, основанный на интернет-технологиях, и есть отделение банка. В этом суть перемен: банкам нужно перестать думать о каналах обслуживания клиентов и понять, что все они теперь ориентированы на цифровые технологии. Колл-центры, банкоматы, отделения, интернет-банкинг, мобильный банкинг и т. д. – всё теперь цифровое, следовательно, банк тоже стал цифровым и опираться должен именно на цифровую платформу, которая проникает в каждую клетку банковского организма.

Очевидно, что история не повторяется, но она имеет и некие закономерности, которые проявляются во всех сферах жизнедеятельности. Поэтому, чтобы не оказаться за колесом истории, а идти всегда в ногу с ней, важно уметь распознать паттерны в менеджменте. Другими словами, нужно научиться преодолеть трудности и выявить закономерности, характерные и для других ситуаций.

Принимая во внимание исторический контекст развития

нашей цивилизации стоит отметить, что сначала она развивалась медленно и непрерывно накапливала лучшие качества в течение долгого времени. После этого происходил скачок, а затем продолжался период эволюционного равновесия. То же самое можно наблюдать в развитии бизнеса. Там тоже происходят скачки эволюции: массовое вымирание корпораций и зарождение новых типов компаний после длительного их пребывания на рынке.

Вместе с тем, масштабы и последствия этих перемен изменяются, показывая неравномерность периодов. Неравномерность, спровоцированная разрывами, остается нормой. Однако, вспышки эволюционного развития происходят все чаще и прежде всего в стремительно меняющемся на наших глазах инновационном сегменте.

Цифровая революция уже свершилась, поскольку больше половины жителей планеты являются пользователями интернета и нет ни одной отрасли, которая осталась бы в стороне.

Правильное понимание инновационных трендов и их значения для будущего развития и существования финансовых учреждений уже является необходимостью для устойчивости и получения финансовой выгоды.

Появление цифровых игроков уже изменило облик финансовой отрасли, и эти изменения будут только набирать скорость и расширяться, как стремительно меняющийся мир вокруг нас

Традиционные финансовые учреждения характеризуются рядом существенных недостатков. В основе этих недостатков лежит приоритет программ, с помощью которых эти учреждения пытаются «оставаться на плаву». Практически во всех традиционных финансовых учреждениях на первое место ставятся программы по сокращению затрат.

Однако, обслуживание вкладов постепенно становится убыточным, а клиенты все неохотнее готовы вообще платить за обслуживание счетов, а также другие сервисные услуги, поскольку видят более доступные виды аналогичных услуг, но в ином – цифровом формате.

Устаревшие взгляды демонстрируют фундаментальный изъян в логике функционирования банка, потому что многие банки до сих пор наследуют сложную многослойную структуру. Они были построены, исходя из модели наличного денежного оборота, в то время как электронные каналы обслуживания накладывались сверху.

Тем не менее, сегодня, и в особенности завтра, большинством становятся представители поколения новой генерации, которые не представляют себя без инноваций и не тратят время на пересчет денег и посещение офисов банка, а, следовательно, выбирают те учреждения, которые предоставляют им такие услуги.

Цифровизация открывает новые широкие возможности для всех видов деятельности, и финансовая сфера не является исключением.

На таком фоне финтех-компании и играют мускулами перед банками. Они работают быстрее, предлагают более дешевые услуги и активнее внедряют инновации. К тому же их деятельность подвержена менее жесткой бюрократизации и регулированию, что ведет к экономии времени для клиентов, которым нет необходимости даже посещать офис во многих случаях.

Наглядным примером эффективности этой стратегии может служить крупнейший в мире онлайн-банк Тинькофф Банк, обслуживающий более восьми миллионов клиентов, а это 6% населения России, а если брать взрослое население, то каждый десятый житель.

Данный банк сделал ставку на полностью цифровую модель работы с клиентами через мобильное приложение, сайт и чат. При этом физические отделения банка отсутствуют, что снижает затраты по сравнению с традиционными банками, которые в любом случае не смогут снизить свои затраты в большей степени. Сам Тинькофф Банк называет себя технологической компанией с банковской лицензией, поскольку у него сильнейшие собственные компетенции в управлении финансовыми продуктами, дизайном, ИТ-разработках и аналитике данных.

Следует отметить, что стоимость банка оценивается в несколько собственных капиталов.

Какая же участь ждет банки, построенные на основе наличного денежного оборота, по мере того как это цифровое

поколение все растет?

Даже самые успешные традиционные банки оцениваются незначительно выше своего капитала.

Настало время перевернуть все с ног на голову и начать рассматривать банк как электронную структуру. Настало время признать, что розничный банк – это не модель с наличным денежным оборотом в основе и электронным оборотом сверху. Наоборот: электронный оборот является главным, а наличный – дополнительным. Настало время становиться цифровым банком.

Это означает, что мы всё начинаем заново. Как бы вы сегодня стали строить банк, если цифровая сеть – это его основа, а колл-центры, интернет-банкинг, мобильный банкинг и отделения – всего лишь вспомогательное дополнение к цифровому фундаменту? Где бы вы поместили отделения и как их спроектировали в этом случае? Как и кого наняли бы на работу, если ключевое отличие банка – его цифровое основание, а не сеть отделений?

Любой банк должен воспринимать не только существующую реальность, но и смотреть в будущее. История не вернется обратно и общество будет прогрессировать, а не регрессировать. Не стоит рассчитывать на слабую конкуренцию, существующую устаревшую структуру и устаревшее мышление.

Финтех-компании уже сейчас предлагают своим клиентам совершенно новые продукты, поднимая уровень конкурен-

ции в сфере банковской розницы, где заметно вытеснение традиционной банковской сферы, не успевающей за новыми инновациями и меняющимися предпочтениями клиентов.

В качестве примера можно привести использование смартфонов при совершении мобильных транзакций, которое в кратчайшее время изменило кардинально подход к этому финансовому продукту, но еще несколько лет назад консервативные банкиры этому бы не поверили.

Инвесторам нравятся финансовые стартапы, и на их развитие выделяются огромные средства, что объясняется привлекательной доходностью и освоением новых сегментов рынка.

В современном мире, где приоритетом являются низкие процентные ставки, все участники рынка, в том числе и традиционные банки, активно ищут новые бизнес-модели, но финтех-компании опережают других игроков. По прогнозам многих специалистов, если банки не перестроятся в сфере цифровых технологий, то потеряют около трети своей прибыли. И это несмотря на то, что крупный бизнес остается пока вне сферы деятельности финтех-компаний, поскольку при работе с крупными корпоративными клиентами существуют определенные потребности, а также ограничения.

Однако, нельзя со страхом относиться к цифровым технологиям, которые уже являются неотъемлемой реальностью. Эти технологии необходимо воспринимать не как угрозу, а как путь к новым возможностям. Имеющийся опыт их при-

менения следует учитывать и применять новые знания к собственным процессам, поскольку за этим будущее, а не только сохранение нынешних позиций.

Начинайте воспринимать банк как цифровую сеть, лежащую в его основе, со слоями дистрибуции и отделениями поверх этой основы. Настало время меняться.

Прежде всего необходимо сосредоточить свое внимание на имеющихся преимуществах, чтобы правильно использовать открывающиеся возможности. Банки уже обладают широкой клиентской базой и им нет необходимости искать свою клиентуру, как новым финтех-компаниям. Более того, у банков имеется определенный набор финансовых продуктов и наработанный имидж, и доверие. Имеющиеся отделения также можно с пользой перепрофилировать, используя их преимущества с помощью новых концепций и технологий, по крайней мере персонифицировав обслуживание.

Кроме того, огромный объем накопленной информации, начиная от клиентских транзакций и заканчивая реакцией клиентов на изменения процентных ставок, можно систематизировать и проанализировать с помощью разработанных программ для использования полученных результатов при прогнозировании будущей деятельности и своевременного реагирования на возникающие изменения.

Только с помощью углубленной аналитики возможно предвидеть изменения в потребностях своих клиентов и более целенаправленно и своевременно обращаться к конкрет-

ным категориям с персонифицированными предложениями инвестиционных продуктов, пока они наиболее актуальны.

Это также создает огромное преимущество и при оценке кредитных рисков, и при формировании новых продуктов, в целом формируя внутри себя информационно-аналитический центр.

Отправной точкой при разработке банка нового поколения должны стать клиенты и сотрудники. Далее необходимо понять, как, используя цифровые ресурсы, оптимальным образом выстроить процессы и создать организационную структуру, чтобы получить и удержать этих клиентов и сотрудников. И уже только после этого банку необходимо решить, как в новую цифровую структуру впишутся традиционные офисы и отделения, чтобы обеспечить поддержку физической составляющей организационной структуры, которая будет надстроена над цифровой сетью.

Банки, начинающие с чистого листа, могли бы справиться со всем этим блестяще. Банки, которые начинали с физической инфраструктуры годы назад, должны найти способ соединить эти два мира. Они сумеют сделать это, переоснастив имеющиеся основы, которые хотят сохранить, с учетом их новой цифровой архитектуры.

Безусловно, это нелегкий и долгий путь, который необходимо пройти традиционным банкам, прежде чем из консервативных финансовых организаций они превратятся в цифровые платформы и экосистемы, которые будут привлекать

и быть способными удовлетворять запросы клиентов в принятии повседневных решений, получая за это комиссионные от компаний-партнеров, превращая часть конкурентов в своих партнеров.

Наиболее важный момент – создание цифровой архитектуры. Что это означает на практике?

Для этого необходимо определить цели компании с учетом происходящих в мире процессов цифрового развития, а также степень важности цифровизации для достижения этих целей.

Далее необходимо понять, исходя из поставленных целей, что требует изменения: определенные аспекты конкретных функций, организационная модель, разработка финансовых продуктов, маркетинг либо что-то иное, а может быть и несколько направлений.

После этого требуется выбрать методы организации цифровой трансформации, преобразования структур, процессов работы.

Банки должны признать, что они находились вне цифрового процесса и теперь должны перестроиться.

При этом банкам совершенно не обязательно полагаться лишь на собственные силы и возможности, особенно в части решения технических вопросов, от которых они далеки. Гораздо целесообразнее и эффективнее к решению этих вопросов привлечь в той или иной степени финтех-компания, в том числе вступив в альянс.

Например, лондонский банк Metro Bank заключил взаимовыгодное соглашение с финансово-технологической компанией Zora (британская компания, предоставляющая финансовые услуги, которая предлагает депозитные счета, потребительские кредиты и кредитные карты. Она начинала как первая в мире компания по одноранговому кредитованию в 2005 году). В наступивший период низких процентных ставок этот банк с большими трудностями мог инвестировать средства клиентских вкладов, находясь на грани рентабельности. В это же время, у цифровой платформы взаимного кредитования Zora были объемы заявок на кредиты, которые превышали возможности частных инвесторов. В результате соглашения Metro Bank получил возможность предоставлять через платформу Zora кредиты и получать с них проценты, приносящие прибыль, а цифровая платформа увеличила количество обслуживаемых клиентов, благодаря чему увеличила прибыль. Таким образом, обе стороны оказались в выигрыше.

Еще более тесное сотрудничество возможно организовать посредством участия в капитале. Примером этого может служить известная банковская группа Credit Suisse, которая выгодно приобрела 10% акций цифровой платформы взаимного кредитования Prosper.

Еще дальше пошел в стремлении к цифровому будущему испанский банк Banko Bilbao, имеющий 150-летнюю историю существования. Этот банк приобрел целый ряд фин-

тех-компаний. Благодаря этому он взял под контроль кредитование через интернет малых и средних предприятий, клиентов онлайн-банка, предпочитающих работу с банком через мобильные устройства, а также стартап, специализирующийся на обработке больших массивов информации.

Как любой цифровой бизнес, банкинг можно разложить на биты и байты, но, что более существенно, любой банк можно рассматривать как три цифровых бизнеса в одном.

Банк – производитель банковских продуктов, исполнитель транзакций и продавец услуг. В данном контексте перевод банковского дела в цифровую форму более интересен с точки зрения стратегии. Прежде всего банковские продукты раскладываются на составляющие. Каждый банковский продукт может быть разобран до мельчайшей общей составляющей, а затем реконструирован в новые структурные формы различного применения.

Такой компонентный подход требует, чтобы каждая банковская услуга была представлена в форме элементарных базовых виджетов, или объектов, если хотите, и предложена клиенту, который скомпонует их так, как сочтет нужным. Иными словами, вместо набора готовых банковских продуктов клиенту могут быть предложены отдельные их компоненты в виде приложений. Клиент складывает их в соответствии со своими потребностями, что для него более эффективно, чем реклама готового продукта, который может частично в чем-то не подходить конкретному клиенту.

Переходя к использованию банковских продуктов, стоит опираться на подход к ним, как к комплексу виджетов, и представлять, как продукт с открытым исходным кодом. Использование открытого кода стало повсеместным и многое изменило, начиная с того, как функционируют операционные системы, например, Linux, и заканчивая тем, как Google добивается всеохватывающего проникновения.

Усвоив преимущества открытого исходного кода, компания PayPal запустила свой X-сервис для разработчиков, позволяющий использовать обработку данных PayPal через API (Application Programming Interface, интерфейс доступа к приложению). API дает возможность каждому встраивать функционал PayPal в собственные системы и в соответствии с подходом «банковские продукты как приложения» интегрировать PayPal в любой необходимый код и процесс.

В результате актуальность сервисов PayPal возросла в одночасье, что подвигло Citibank последовать примеру и объявить на международном семинаре по банковским операциям SIBOS 2013 о том, что сервисы Citi будут предложены в виде API. Иными словами, весь банковский процессинг – всего лишь система с открытым исходным кодом, предложенная всем желающим для встраивания в свои продукты посредством API.

Нельзя не заметить, что и взаимоотношения с клиентами также претерпели изменения. Изначально это были человеческие отношения «один к одному», затем – удаленные

«один ко многим», сейчас это снова отношения «один к одному» в цифровой форме.

Здесь на первый план выходит технология Big Data, поскольку теперь мы пытаемся удаленно управлять взаимоотношениями с помощью массовой персонализации. Последняя достигается только за счет контекстно зависимого обслуживания любого и каждого клиента там, где это уместно. Это означает, что нам необходимо, с его разрешения, проанализировать содержание клиентских данных, чтобы определить, какие контекстно зависимые услуги ему могут понадобиться.

Примером использования контекстных предложений в финансовой сфере является Google Wallet. Изучая ваши цифровые следы с помощью анализа Big Data, вам можно предложить интуитивное обслуживание, актуальное для каждого момента вашей жизни.

Представьте, например, что Google отслеживает ваши поиски в интернете нового плазменного телевизора, и, проходя мимо соответствующего магазина, вы получаете скидку на ту модель, на изучение которой потратили больше всего времени в сети. Впрочем, это предложение актуально только в течение часа и только пока вы находитесь поблизости от магазина электроники.

Это новая дополненная реальность подробных знаний о клиенте, полученная с помощью Big Data. Предложение банковских услуг будет основываться на конкурентоспособ-

ных методах дифференциации потребителей при анализе больших объемов данных, обеспечивающих массовую персонализацию.

В итоге перевод банковского бизнеса в цифровую форму становится мейнстримом. Весь потенциал банка реализуется в цифровой структуре, банковские продукты примут вид приложений, доступ к обработке данных будет осуществляться с помощью API, а предложение услуг станет контекстно зависимым, мобильным и будет осуществляться в данный конкретный момент.

Учитывая сказанное, что произойдет с традиционной структурой банков, когда все станет цифровым? Это станет самой большой проблемой.

Вместе с тем, приведенные выше примеры свидетельствуют об определенных преимуществах традиционных банков, которые необходимо использовать. У этих банков нет дефицита капиталов, а присутствует его нерациональное использование и применение.

Поэтому, вопреки постоянному сетованию по поводу отсутствия капитала, что не принесет пользы, стоит поторопиться с рассмотрением интересных идей и привлечением современных квалифицированных специалистов для выгодного вложения капиталов.

Не так прост путь к цифровому будущему, как проста покупка финтех-компаний. Чтобы добиться успеха, финансовые учреждения и их сотрудники должны изменить свой

менталитет подхода к работе и выработать такие принципы работы, которые будут удовлетворять новое поколение.

Так, для всех финтех-компаний основным принципом работы является приоритет клиентских потребностей и учет клиентского опыта при проведении каждой транзакции.

Цифровую трансформацию можно одновременно признать и спринтерским рывком, и марафоном. В стремительно меняющемся мире сотрудникам необходимо развивать новые профессиональные навыки, быстро адаптируясь к новым веяниям. В тоже время необходима готовность к быстрому принятию решений относительно смелых продуктов. Только сочетание нацеленности и гибкости может открыть безграничные перспективы и возможности цифрового мира.

Факты свидетельствуют о том, что мы находимся на пике эволюционного разрыва в быстро меняющейся среде.

Об этом можно судить, например, по тем кардинальным сдвигам в автомобилестроении – с тех пор как первый автомобиль заменил гужевой транспорт, общее строение автомобилей практически не менялось в отличие от их начинки. Также об этом свидетельствует развитие беспроводной связи – после появления первого средства беспроводной телекоммуникации пейджера, всего через 25 лет пейджеры и стационарные телефоны уступили место мобильным телефонам.

Более того, высокоскоростная беспроводная связь и сенсорные экраны, а также увеличение мощности процессоров

дали начало первым «веб-телефонам», а в XXI веке – миллиардам смартфонов. Мы наблюдали экономическое «видообразование» на примере Motorola, Nokia. В свое время каждая из этих компаний была лидером. Когда в 2007 году Apple представила iPhone, индустрия мобильных телефонов полностью изменилась. Следующее десятилетие – очередная фаза стабильности: Samsung, Huawei и Oppo предложили ряд устройств, схожих с iPhone. Сегодня насчитывается более 2,5 миллиарда пользователей смартфонов. А ведь прошло менее 20 лет!

Возможности и последствия цифровой трансформации все еще эволюционируют, а ее эффект еще не изучен до конца. Каждая стадия на уровне компаний и отраслей или даже внутри одной организации помогает нам лучше разобраться в цифровой трансформации. Нужно отметить, что цифровая трансформация – это не ряд перемен в сфере информационных технологий и не перевод корпоративных процессов, баз данных и информации на цифровую платформу. Как написал отраслевой аналитик Брайан Солис из Altimeter Group: «инвестирование в технологии и цифровая трансформация не одно и то же».

С 2000 года 52% компаний, входящих в список Fortune 500, пережили слияние или поглощение другими компаниями или объявили о банкротстве. По некоторым оценкам, 40% компаний, существующих сегодня, исчезнут в ближайшие десять лет. Но на фоне массового исчезновения мы ви-

дим массовое зарождение инновационных компаний с абсолютно новой архитектурой: Google, Zelle, Square, Airbnb, Amazon, Twilio, Shopify, Zappos, Axios и других.

Так и финансовым организациям придется пересмотреть способы взаимодействия с меняющимся миром. Признать, что существующая модель изжила себя, и эволюционировать. Запускать новаторские процессы, задействуя доступные ресурсы. Готовиться к будущим потрясениям, разрабатывая системы с равнозначными частями: «производить быстрее», «расти быстрее», «работать быстрее». Создавать то, что даст явное преимущество, позволит выжить и вступить в очередной период стабильности и процветания. Массовое вымирание и последующее видообразование не начинается само по себе. В мире современного бизнеса движущая сила перемен – цифровая трансформация. Волна цифровой трансформации для компаний сродни ситуации «пан или пропал».

Пока компании, запустившие цифровую трансформацию, выводят свои отрасли из океана на сушу, остальные участвуют в крысиных бегах, но и им придется заново учиться строить бизнес, чтобы не исчезнуть с лица земли.

В книге я постарался показать суть цифровой трансформации: что это такое, откуда она появляется и почему важна для финансовых учреждений и банков.

Мы знаем из истории, что виды, выживание которых зависит от проверенных, отлаженных процессов, не имеют права

на ошибку. Они не могут развиваться. Виды, потребляющие ограниченный набор ресурсов, рискуют потерять все, ведь окружающий мир постоянно меняется. Попытка обратиться к новым ресурсам без необходимых знаний, инструментов и твердого намерения разобраться в их устройстве тоже обречена на неудачу. Банки, которые переживут этот эволюционный разрыв, полностью преобразятся в цифровом плане. Они коренным образом изменят взаимоотношения с клиентами и партнерами.

Получившееся в результате инновационное разнообразие будет таким же поразительным, как появление аэробного дыхания, Кембрийский взрыв и зарождение человечества. Невозможно предугадать, что будут представлять собой инновации в конце такого эволюционного разрыва, как цифровая трансформация. От таких факторов, как непрерывный процесс ускоренного развития, постоянное обучение на личном опыте и повторение пройденного, зависит будущее банков – процветание или вымирание.

Глава 2. Принципы проектирования современной финансовой организации

Единственным способом обеспечить интенсивное развитие и высокую эффективность банковской системы – это придать ей новый смысл. Это станет возможным, если изменить принципы ее работы, на которые нужно переориентироваться.

Это связано с теми изменениями, которые нельзя не замечать. Так, в платежной системе WeChat Pay в Китае зарегистрировано более 700 миллионов человек. При этом большинство из них не используют или крайне редко используют дебетовые карты – для них основной способ оплаты и хранения денежных средств – это мобильный телефон. Тут же возникает проблема для банков, связанная с тем, что они не видят денежные средства, которые попадают в экосистему WeChat Pay и остаются в ней. Это несомненно свидетельствует о том, что борьба за рынок мобильных платежей в Китае закончилась, а вскоре закончится и борьба за рынок вкладов.

В настоящее время, не охваченная банковскими сервисами в мире аудитория, превышающая 2 миллиона человек, в будущем не ощутит потребность в традиционных банков-

ских счетах. Гораздо вероятнее, что банковский счет в будущем станет просто суммой, хранящейся на мобильном устройстве. Следовательно, способ хранения средств – в кошельке, на телефоне или на счете в банке – перестанет иметь какое-то значение для клиентов.

Такие процессы происходят во всем мире – в Индии, в странах Ближнего Востока и Африки, не говоря уже о развитых странах.

Следует обратить внимание и на такой интересный пример, как внедрение банковских инноваций компанией Uber. Uber выпустил собственную дебетовую карту с целью ускорить набор водителей, оплату их труда, то есть для развития своего бизнеса, а не для приобретения статуса банка. Встроив банковский сервис в процесс регистрации новых водителей, компания избавила их от посещения банка для открытия счета и получения банковской карты. Это привело к тому, что компания стала одним из крупнейших в США эквайеров банковских счетов для малых и средних предпринимателей. Из этого примера очевидно, как традиционные методы и принципы работы в банках устарели, поэтому их необходимо менять.

Более кардинально подошли к этим вопросам компании Alibaba и Amazon, которые все активнее предлагают банковские сервисы предпринимателям, использующим их платформы. Это уже касается кредитов малому бизнесу, обмена валют, управления активами и других составляющих.

Тем самым данные платформы стремятся дать клиентам как можно больше возможностей в рамках встроенных финансовых сервисов. Таким образом, компании хотят, чтобы предприниматели проводили все операции на их платформах и не обращались в сторонние банки за услугами, предоставляя их самостоятельно.

Другими словами, это прямая конкурентная борьба, к которой необходимо относиться со всей серьезностью. Однако, если вникнуть в суть этой борьбы, то очевидно, что она построена прежде всего на том, что цифровой мир предъявляет высокие требования к качеству услуг, и мы должны понять, на каких принципах нам нужно строить обслуживание клиентов.

Банк должен быть удобным, создавать эмоции, опыт клиента должен анализироваться. Важно знать своего клиента и не продавать ему свои продукты, навязывая их, а предлагать на основании данных то, что ему нужно.

В 21-м веке банковский счет перестает быть физическим объектом, который клиенты получают в отделениях банка. Это уже становится частью элементарных удобств, встроенных в жизнь человека благодаря инновационному прогрессу, которые банк должен обеспечить. Прошлые принципы банковского дела, основанные на бумажных документах, уже ушли в прошлое, и их необходимо менять, поскольку новое поколение не сковано привычками, выработанными в среде традиционного банкинга. Многие специалисты считают, что

к 2030 году платежные сервисы станут почти исключительно цифровыми, что приведет к отказу от физических платежных средств.

Чтобы в этих условиях банковские услуги оставались востребованными, они должны кардинально измениться. Так, в 19-м и 20-м веках ценность банковского счета состояла прежде всего в том, что он позволял надежно хранить деньги, получая проценты, защищал сбережения и давал возможность оплачивать покупки, апеллируя к авторитету банка.

В нынешнее время ценность банковского счета уже зависит прежде всего от удобства его использования в разных ситуациях и гибкости условий для соответствия финансовых продуктов конкретным действиям и жизни клиентов. Банковские услуги должны встраиваться органично в жизнь клиента, чтобы моментально откликаться на его финансовые потребности, что невозможно без цифровых инноваций.

Давайте рассмотрим, какие должны быть принципы обслуживания клиентов, которые имеют важнейшее значение для развития банковского сектора в современном мире.

1. Главный принцип – персонализация, удобство и пользовательский опыт.

Банки должны стремиться к персонализации обслуживания каждого клиента, чтобы удовлетворить его потребности и предоставить индивидуальный опыт. Банки должны стремиться к тому, чтобы каждый клиент чувствовал себя уникальным и важным. Это можно достичь путем предоставле-

ния персонализированных услуг и коммуникации с клиентами.

Для этого банки должны использовать данные о клиентах, чтобы понимать их предпочтения и потребности. Это может включать в себя информацию о том, как клиент использует свой счет, какие операции он чаще всего проводит, какие продукты и услуги он использует и т. д.

На основе этих данных банки могут предоставлять персонализированные услуги и продукты, которые соответствуют потребностям каждого клиента. Например, если клиент часто путешествует за границу, банк может предложить ему кредитную карту с низкими комиссиями за использование за рубежом.

Банки должны сосредоточиться на потребностях и желаниях своих клиентов. Это означает, что банки должны создавать продукты и услуги, которые отвечают на конкретные потребности клиентов.

Кроме того, банки могут использовать данные о клиентах для предоставления персонализированной поддержки. Например, если клиент обращается в банк с вопросом, то оператор может использовать информацию о клиенте, чтобы предоставить ему наиболее подходящий ответ.

Персонализация также может включать в себя использование персонализированных сообщений и рекламы. Например, банк может отправлять клиентам сообщения о новых продуктах или услугах, которые могут заинтересовать их.

на основе их предыдущих действий.

В целом персонализация является важным принципом обслуживания клиентов, который позволяет банкам предоставлять индивидуальный опыт и удовлетворять потребности каждого клиента.

Банки должны обеспечивать удобство для клиентов, чтобы упростить процесс обслуживания и улучшить опыт клиентов. Это может заключаться в различных способах, например, таких как бесконтактные платежи и мобильные кошельки, чтобы обеспечить удобство для клиентов. Банки должны предоставлять своим клиентам все более удобные способы обслуживания, например, через мобильные приложения или онлайн-банкинг. Клиенты должны иметь возможность получать доступ к своим счетам и услугам в любое время и из любого места.

Банки должны создавать условия, которые сделают использование их услуг и продуктов максимально удобным для клиентов. Это может быть реализовано через мобильные приложения, интернет-банкинг, банкоматы и другие каналы.

Кроме того, банки должны упростить процессы и процедуры для своих клиентов, чтобы они могли быстро и легко получить доступ к необходимой информации и выполнить нужные операции. Это может быть достигнуто через автоматизацию процессов, улучшение интерфейсов пользовательского интерфейса и другие инструменты.

В целом удобство является важным принципом обслужи-

вания клиентов, который позволяет банкам улучшить опыт клиентов и удерживать их в долгосрочной перспективе.

Банки должны делать все возможное, чтобы обеспечить своим клиентам максимально удобный и приятный опыт использования предоставляемых услуг и продуктов.

Для того, чтобы обеспечить удобство, банки должны предоставлять своим клиентам широкий спектр услуг и продуктов, которые будут соответствовать их потребностям и желаниям. Это может быть достигнуто через использование современных технологий и инновационных подходов к разработке продуктов.

Кроме того, банкам необходимо обеспечивать высокий уровень доступности своих услуг и продуктов, чтобы клиенты могли получать необходимую информацию и выполнять операции в любое время и из любого места.

Важным аспектом удобства является также пользовательский опыт. Банки должны создавать приятную и удобную среду для использования своих услуг и продуктов, которая будет удовлетворять потребности и ожидания клиентов.

Таким образом, удобство и пользовательский опыт являются важными принципами обслуживания клиентов, которые позволяют банкам установить долгосрочные отношения с клиентами и привлекать новых клиентов.

2. Цифровизация, банк всегда должен быть с клиентом.

Банки должны использовать цифровые технологии, чтобы улучшить опыт клиентов и обеспечить более быстрое и удоб-

ное обслуживание и доступ к финансовым услугам. Для этого банки должны использовать различные цифровые технологии, такие как мобильные приложения, онлайн-банкинг и чат-боты, чтобы обеспечить удобство и доступность для клиентов.

С этой целью необходимо в банках создать цифровые каналы обслуживания, такие как мобильные приложения, интернет-банкинг и другие онлайн-сервисы. Эти каналы позволяют клиентам получать доступ к своим счетам, проводить операции и управлять своими финансами в любое время и в любом месте.

Кроме того, цифровизация позволяет банкам автоматизировать процессы и ускорить обработку операций. Например, благодаря использованию искусственного интеллекта и машинного обучения, банки могут автоматически распознавать и классифицировать операции клиентов, что позволяет быстрее обрабатывать транзакции и уменьшать количество ошибок.

С помощью цифровизации у банков появляется инструмент для сбора и анализа больших объемов данных о клиентах, что позволяет предоставлять более персонализированные услуги и продукты. Например, банк может использовать данные о том, как клиент использует свой счет, чтобы предложить ему более выгодные условия по кредитам или депозитам.

Цифровизация также позволяет банкам улучшить без-

опасность финансовых операций. Например, благодаря использованию технологий биометрической аутентификации, таких как сканер отпечатков пальцев или распознавание лица, банки могут обеспечить более надежную защиту от мошенничества и кражи личных данных клиентов.

В целом цифровизация является важным принципом обслуживания клиентов, который позволяет банкам улучшить качество обслуживания и предоставить клиентам более удобный и быстрый доступ к финансовым услугам.

3. Открытый банкинг – инновации через взаимодействие.

Банки должны постоянно внедрять новые технологии и инновации, чтобы улучшать свои продукты и услуги. Чтобы достигнуть эффективности банки должны использовать уже имеющиеся технологии, такие как блокчейн и искусственный интеллект, и следить за появлением новых, чтобы улучшить свои операции и предоставить новые продукты и услуги.

Используя новые технологии и инновации, банкам следует постоянно искать новые способы улучшения и совершенствования своих услуг и продуктов, чтобы удовлетворить потребности и требования клиентов. Это поможет банкам оставаться конкурентоспособными и привлекать новых клиентов.

Для того, чтобы быть инновационным, банки должны постоянно следить за изменениями в отрасли и технологических тенденциях, а также работать над созданием новых про-

дуктов и услуг, которые будут соответствовать потребностям клиентов.

Один из способов инноваций – это использование новых технологий, таких как блокчейн, искусственный интеллект, интернет вещей и другие. Например, использование блокчейна может помочь банкам улучшить процессы авторизации и аутентификации клиентов, а также обеспечить безопасность финансовых операций. Инновации также могут происходить в области продуктов и услуг. Например, банк может создать новые виды кредитов или депозитов, которые будут более выгодны для клиентов, или предложить новые услуги, такие как управление финансами или инвестиционные консультации.

Важным аспектом инноваций является также культура инноваций внутри банка. Необходимо создавать условия для того, чтобы сотрудники могли предлагать новые идеи и экспериментировать с ними, а также обучать своих сотрудников новым технологиям и методам работы.

В целом инновации являются важным принципом обслуживания клиентов, который позволяет банкам оставаться конкурентоспособными и предоставлять клиентам лучшие услуги и продукты.

4. Понимание вместо продаж.

В будущей модели банкинг должен быть бесплатным. Мои платежи будут обрабатываться бесплатно. Мои кредиты, равно как и депозиты, никому не принесут дохода.

PayPal, Zora и SmartyPig предлагают различные варианты этих новых моделей банкинга, но пока это только начало. Банки будут предлагать все свои административные и транзакционные сервисы бесплатно. Не будет штрафов и поборов в случае просроченных задолженностей, а после того, как вы расплатились, вы снова получите хорошие условия.

Возникает тут же правомерный вопрос: «Как же банки будут зарабатывать деньги?» Имея миллионы таких, как мы, в своих сообществах, банки будут сотрудничать с компаниями, продающими рекламу и другие услуги в этих финансовых сообществах, а также продавать сопутствующие товары.

И, наконец, банки будут зарабатывать, предлагая физическим и корпоративным клиентам настоящие ценности, такие как объединение финансовых сервисов, финансовое консультирование в соответствии со стилем жизни клиента, управление рисками в реальном времени, распознавание упускаемых возможностей и т. д. Последний пункт касается предоставления клиенту значительно большей информации относительно его финансового благополучия, или, как это сегодня называется, управления личными финансами – PFM (Personal Financial Management).

Одним из сервисов, который может помочь банку лучше понимать своих клиентов, является PFM. Этот сервис позволяет клиентам управлять своими финансами и получать информацию о своих расходах и доходах.

Можно описывать сервисы PFM как инструменты, кото-

рые помогают банкам лучше понимать потребности своих клиентов и предоставлять им персонализированные рекомендации по управлению своими финансами.

PFM – это сервис, который помогает клиентам банка управлять своими финансами и получать информацию о своих расходах и доходах. С помощью PFM клиенты могут отслеживать свои траты, создавать бюджеты, устанавливать финансовые цели и получать персонализированные рекомендации по управлению своими финансами.

Для банков PFM является важным инструментом для лучшего понимания потребностей своих клиентов. Банки могут анализировать данные о расходах и доходах клиентов, чтобы предоставлять им персонализированные услуги и продукты. Например, если клиент тратит много денег на рестораны, банк может предложить ему кредитную карту с кэшбэком на рестораны или рекомендовать программу лояльности ресторанов, где клиент может получать скидки.

PFM также помогает банкам повысить уровень лояльности клиентов. Клиенты, которые управляют своими финансами с помощью PFM, часто чувствуют большую контроль над своими финансами и уверенность в своих финансовых решениях. Это может привести к более долгосрочным и выгодным отношениям между клиентом и банком.

В целом PFM является важным инструментом для современных банков, которые стремятся предоставлять своим клиентам более персонализированные услуги и продукты,

а также улучшить уровень лояльности клиентов.

5. Digital bank – это банк в социальных сетях.

Digital bank (или цифровой банк) – это банк, который предоставляет свои услуги через социальные сети и мессенджеры. Это новый формат банковского обслуживания, который стал возможным благодаря развитию технологий и изменению потребительского поведения.

Digital bank позволяет клиентам получать доступ к банковским услугам без необходимости посещения физического офиса. Все операции можно проводить через мобильное приложение или социальную сеть, например, Facebook или ВКонтакте.¹

Digital bank предоставляет широкий спектр услуг, включая открытие и закрытие счетов, переводы денег, оплату счетов, пополнение карт и многое другое. Кроме того, клиенты могут получать уведомления о состоянии своих счетов и операциях в режиме реального времени.

Digital bank также предлагает удобные способы аутентификации клиентов, такие как использование отпечатков пальцев или распознавание лица. Это повышает уровень безопасности и защиты данных клиентов.

Digital bank – это удобный и быстрый способ получения банковских услуг, который позволяет экономить время и средства. Однако, как и любой другой онлайн-сервис, он

¹ Здесь и далее: Facebook – организация, запрещенная на территории РФ на момент издания книги

требует высокого уровня защиты данных и контроля доступа к API для предотвращения кибератак и утечек информации.

Примеры digital banks (цифровых банков) включают Revolut, Monzo, N26, Chime, Simple, Starling Bank и многие другие.

Digital banks начали появляться в начале 2010-х годов. Они возникли как ответ на изменения в поведении потребителей, которые стали все больше использовать онлайн-банкинг и мобильные приложения для управления своими финансами. В то время традиционные банки не могли предложить такой уровень удобства и быстроты обслуживания.

Одним из первых Digital banks был Simple, который был основан в 2009 году в США. Он предлагал потребителям простой и интуитивно понятный интерфейс, а также отказ от скрытых комиссий и сборов.

В 2013 году появился Monzo в Великобритании. Он начал как финтех-стартап, который предлагал потребителям предоплаченную карту и приложение для управления своими финансами. Позже Monzo получил банковскую лицензию и стал полноценным банком.

В 2015 году появился Revolut, который был основан в Лондоне. Он предлагал потребителям возможность отправлять деньги за рубеж без комиссий, а также использовать карту для покупок в иностранных валютах без комиссий за конвертацию.

Сегодня Digital banks активно развиваются и привлека-

ют все больше клиентов. Они предлагают удобство, скорость и простоту обслуживания, а также низкие комиссии и сборы.

Современные банки активно используют социальные сети для привлечения клиентов и улучшения обслуживания. Они создают страницы в социальных сетях, где публикуют информацию о своих продуктах и услугах, а также ответы на часто задаваемые вопросы. Банки также используют социальные сети для проведения рекламных кампаний и конкурсов.

Одним из примеров использования социальных сетей банками является возможность клиентов связаться с банком через мессенджеры, такие как WhatsApp или Facebook Messenger. Это позволяет клиентам быстро получать ответы на свои вопросы и решать проблемы без необходимости звонить в контакт-центр.

Некоторые банки также используют социальные сети для сбора обратной связи от клиентов и улучшения своих продуктов и услуг. Они могут проводить опросы и исследования на своих страницах в социальных сетях, чтобы понимать потребности своих клиентов и улучшать свои предложения.

Таким образом, социальные сети стали неотъемлемой частью работы банков, которые используют их для улучшения обслуживания клиентов и привлечения новых клиентов.

В настоящее время использование социальных сетей банками является очень актуальным и важным. С учетом того, что большинство людей используют социальные сети для об-

щения и получения информации, банки могут эффективно достигать своих клиентов и потенциальных клиентов через эти платформы.

Кроме того, в условиях пандемии COVID-19, проявилась тенденция, когда многие люди предпочитают избегать личных встреч и общаться в онлайн-режиме. Тем самым, использование социальных сетей и в этом аспекте становится еще более актуальным для банков.

Также стоит отметить, что использование социальных сетей позволяет банкам быстро реагировать на изменения в требованиях и потребностях клиентов, что может помочь им оставаться конкурентоспособными на рынке.

Один из примеров банков, которые активно работают с социальными сетями, это Chase Bank. Они имеют аккаунты во всех основных социальных сетях, таких как Facebook, Twitter, Instagram и LinkedIn. Банк использует эти платформы для общения с клиентами, предоставления им информации о новых продуктах и услугах, а также для решения проблем и вопросов клиентов.²

Еще один пример – это Bank of America. Они также имеют аккаунты во всех основных социальных сетях и используют их для общения с клиентами, предоставления им информации о новых продуктах и услугах, а также для проведения различных конкурсов и акций.

² Здесь и далее: Instagram – организация, запрещенная на территории РФ на момент издания книги

Кроме того, многие другие банки также активно используют социальные сети для общения с клиентами и продвижения своих продуктов и услуг.

У Chase Bank, например, есть отдельный аккаунт на Twitter под названием «Chase Support», где клиенты могут обращаться за помощью и получать ответы на свои вопросы в режиме реального времени. Кроме того, банк регулярно проводит опросы и исследования на своих социальных платформах, чтобы получить обратную связь от клиентов и улучшить свои продукты и услуги.

Bank of America также проводит различные мероприятия и конкурсы на своих социальных платформах, чтобы привлечь новых клиентов и удержать существующих. Например, они проводят ежегодный конкурс «Museums on Us», который позволяет клиентам бесплатно посещать музеи по всей стране в определенные дни.

Банкам не следует пытаться зарабатывать деньги на социальных медиа. Они существуют не для зарабатывания денег, а для вовлечения клиентов, что потом уже приводит к зарабатыванию денег. А что означает вовлечение клиентов?

С одной стороны, это понимание мыслей и позиции клиента. Если клиенты говорят, что банк ужасный, чудовищный, сложный, жадный или что-то подобное, то вовлечение клиентов сводится к поиску причин, почему они так считают. Дальновидные банки вроде американского Wells Fargo и индийского ICICI Bank (второй крупнейший банк Индии

после State Bank of India. Штаб-квартира в Мумбаи. Значительную роль в деятельности играет страхование) это поняли.

Когда Wells Fargo спросили, зачем они ведут блог, ответ был прост: «Если вы не участвуете в социальном общении ваших клиентов, то они будут говорить о вас в негативном ключе, а у вас не будет возможности возразить. Если же вы включены в онлайн-общение, то все становится куда более цивилизованным, интерактивным и интересным».

Другие банки избегают подобной деятельности, опасаясь возможности получить отрицательные отклики. Поначалу Wells Fargo действительно получал негативные отзывы, но имея команду, которая круглосуточно сопровождала социальные медиа, банк быстро реагировал на любой негатив, объясняя, почему так произошло. Клиенты становились более вежливыми и спокойными, когда видели, что их грубые посты получали цивилизованные комментарии, что вовлекало обе стороны в общение. Так образовалась обратная связь.

Благодаря общению банк лучше понимал, чем именно недовольны клиенты, и совершенствовал свои продукты и услуги. Банк не может вести подобную деятельность равнодушно, без энтузиазма, поскольку должен быть отзывчивым. Поэтому необходимо выделить сотрудников для общения в социальных медиа. Как и колл-центр, это команда, которая отвечает на вопросы онлайн. Примечательно, что через некоторое время клиенты часто сами начинают отвечать

на грубые посты и становятся лучшими адвокатами банка.

Многие финансовые учреждения уже столкнулись с этим явлением в социальных медиа: клиенты сами отвечали на вопросы и поддерживали друг друга в сети. В 2012 году ICICI Bank в Индии запустил полноценное банковское обслуживание через приложение на Facebook. Поскольку в Индии более 80 миллионов человек пользуются Facebook, банк полагал, что сможет привлечь пользователей сети к своим услугам.

Банковский сервис был запущен в феврале 2012 года и только за первые десять месяцев получил 1 млн лайков на Facebook. К концу первого года у банка было уже 2 млн лайков, а сегодня на своей странице на Facebook банк предлагает полноценный банкинг и много других сервисов, привлекающих клиентов.

Последнее нововведение банка – сервис iWish, интеллектуальный инструмент, позволяющий формировать сбережения, запущенный в партнерстве с американской компанией SmartyPig. SmartyPig предлагает банкам социальный инструмент, стимулирующий накопления. Работает он следующим образом. Вы формулируете цель своих сбережений и сообщаете о ней друзьям и родственникам для сбора средств. После этого они могут оказывать поддержку и содействие вашим целям, а также делать пожертвования и подарки, если ваша цель кажется им стоящей.

В соответствии с условиями банковского обслуживания

на Facebook ICICI Bank предоставляет клиентам безопасное соединение со своими банковскими сервисами через Facebook. По словам Суджита Гангули, руководителя отдела корпоративных связей и управления брендом в ICICI Bank, их «клиенты опасались заходить в свои банковские сервисы со страниц Facebook, но мы им объяснили, что если они установили наше Facebook-приложение, то при работе с банком они покидают Facebook и используют наши обычные безопасные серверы».

Иными словами, приложение для Facebook аналогично мобильному приложению для банкинга: это еще один банковский сервис через приложение, и ICICI Bank использует его для привлечения клиентов, демонстрируя свое внимание, готовность к общению и творческий подход. ICICI Bank предлагает для привлечения клиентов игры и многое другое, но опыт банка показывает, в какой степени социальные медиа влияют на взаимодействие банка со своими клиентами.

Однако, банковская активность в социальных медиа не ограничивается противодействием негативным оценкам, она направлена на создание позитивного опыта взаимодействия с клиентами. Банкам следует публиковать статьи, которые помогают людям разобраться в финансовых вопросах, дают им различные рекомендации. Сегодня подобная деятельность характерна для независимых блогов и сайтов-агрегаторов, однако есть замечательные примеры того, как делают это банки, например, сайт Royal Bank of Canada, пред-

назначенный для студентов.

Подобные сайты налаживают взаимоотношения с людьми, публикуя новости, мнения, рекомендации и идеи. В этом суть использования социальных медиа: начать общение, которое установит взаимоотношения, сформирует доверие и в конечном счете приведет к деловому сотрудничеству. Сегодня рождается много других финансовых и банковских услуг, которые прибегают к поддержке социальных медиа. Это развитие событий невозможно остановить, и поэтому немного удивительно, что большинство банков и банкиров до сих пор не используют социальные медиа.

Суть в том, что любая организация, которая игнорирует устройство общества (а сегодня практически весь мир пользуется различными социальными медиа), теряет свой шанс. Еще более важно, что любая такая организация упускает важный момент: мир изменяется, и нам необходимо делать то же самое. Этот момент упускают многие банки, потому что они отгорожены от изменений компьютерными системами безопасности. Сотрудники проводят весь день на работе и не понимают, как социальные медиа могут быть полезны, потому что у них нет возможности пользоваться ими на рабочем месте, и они слишком устают, чтобы тратить личное время на социальные сети.

Многие банки сейчас меняют свою политику в отношении социальных медиа и больше не отгораживаются от них, но все же пока слишком много и тех, кто запрещает поль-

зоваться сетями, и вокруг них уже начинает формироваться эта ностальгическая атмосфера старого мира.

После потери доверия к банкам из-за финансового кризиса люди оказались перед вопросом, кому доверять. И более всего они доверяют друзьям и родственникам. Поэтому социальные сети важны для будущего банков. Когда рекомендации и советы будут приходить из сетей, их влияние будет огромным. Как же банки могут оказывать влияние на тех, к кому прислушиваются?

Это не реклама, как на первый взгляд кажется, а помощь людям в оплате друг другу. В основе социальных денег (или платежей через социальные сети) лежит возможность что-либо оплачивать, поэтому первые приложения на Facebook, относящиеся к финансам, были Pay Me, Spare Change и PayPal, хотя только PayPal прошел проверку временем, поскольку занимался именно платежами.

В социальных сетях вы должны сконцентрироваться на платежах между друзьями, а не на банкинге. Похоже, это общее заключение. Если смотреть на ситуацию с позиции взаимодействия в социальных сетях, то банкам необходимо сконцентрироваться на методах, которые они могут использовать, чтобы подружиться с жителями социальных сетей. Друзья рекомендуют и поддерживают, они не продают вам, не начисляют комиссионные и не пытаются сделать на вас деньги. С помощью рекомендаций и поддержки банки могут выстраивать взаимоотношения и создавать доверие.

В результате, как и в случае с социальными медиа, появится поддержка со стороны лояльных последователей, с которыми проще вести бизнес. В этом суть – создание доверия и лояльности. Очень мало компаний понимают это, но есть и примеры обратного.

Так, страница American Express (американская финансовая компания. Известными продуктами компании являются кредитные карты, платежные карты и дорожные чеки) на Facebook набрала уже 5 млн лайков, и не менее 20 тысяч человек обсуждают ее в любой взятый момент времени.

Если учесть, что обычный пользователь имеет в среднем около 200 друзей, то обсуждение с участием 20 тысяч человек означает, что American Express демонстрирует себя почти 4 миллиона человек в любое время дня или ночи через Facebook.

И это не просто пассивная демонстрация, 20 тысяч человек оказывают влияние на друзей и друзей их друзей.

Как American Express добилась этого? Благодаря концентрации на социальном взаимодействии. Через фокусное внимание на своих участниках и партнерах, а не только на самой себе. С помощью поощрений и рекламных кампаний она создает базу поклонников, предлагая «лайкнуть» свою страницу на Facebook за вознаграждение. Ее страница на Facebook не только информирует, но и обязательно развлекает.

Следует отметить интересный факт того, что American Express добилась успеха на Facebook благодаря одному зна-

ковому событию, которое подвигло руководство компании к активному использованию социальных медиа. Что это за событие?

Это было в 2010 году, когда American Express запустила свою кампанию «Суббота с малым бизнесом». В основе ее лежала простая идея стимулировать потребителей тратить больше денег в небольших местных магазинчиках по субботам. Когда компания объявила об этом на Facebook, то была поражена тем, насколько популярной оказалась эта идея, набравшая около миллиона поклонников в первые три недели после запуска. Этот опыт помог American Express осознать, насколько огромным маркетинговым потенциалом обладают социальные медиа.

С тех пор компания активно инвестирует на Facebook, а также в Twitter и YouTube. American Express не единственная компания, которая освоила это пространство. Например, один новый банк, запущенный в 2009 году в Германии, привлек всеобщее внимание, начав устанавливать свои процентные ставки исходя из количества лайков, которые он получает в Facebook. Это FIDOR Bank (немецкий банк, ставящий во главу развития инновации и цифровые каналы привлечения клиентов).

Что же такое поняли в этих компаниях, чего не поняли остальные?

Они поняли, что дело не в Facebook или Twitter, а дело в продажах, обслуживании и взаимоотношениях. Они поня-

ли, что Facebook и Twitter – это не социальные медиа, а платформы для выстраивания взаимоотношений с клиентами, так же, как и YouTube, RuTube и другие.

Это такие же социальные платформы, как salesforce.com и сам интернет. Это строительные блоки новых финансовых компаний. Социальные медиа сами по себе не являются целями для банков, они инструмент для достижения настоящих социальных взаимосвязей. Однако, иметь свой канал или страницу не должно быть самоцелью.

Необходимо осознать, что это платформы, а не сайты. Facebook и Twitter предоставляют место для сотен провайдеров специализированных услуг, которые создают новые формы социального взаимодействия: от управления контентом до социального маркетинга, от социальной рекламы до социальной разведки, от игровых приложений и приложений для раздачи контента до приложений для торговли – список может быть бесконечным.

Банки должны стремиться к созданию доверия у своих клиентов, чтобы установить долгосрочные отношения. Для этого банки должны быть прозрачными в своих операциях и обеспечивать безопасность и конфиденциальность данных своих клиентов.

Банки должны обеспечивать высокий уровень безопасности для своих клиентов, чтобы защитить их личную информацию и финансовые средства. Это может быть достигнуто только путем использования самых современных технологий

и систем защиты данных.

Банкам следует заслужить доверие своих клиентов, чтобы они могли чувствовать себя уверенно и безопасно при использовании их услуг и продуктов.

Для того, чтобы заслужить доверие, банкам необходимо обеспечить высокий уровень безопасности и защиты данных своих клиентов. Это может быть достигнуто через использование современных технологий и методов шифрования данных, а также строгих процедур проверки личности клиентов.

Кроме того, банки должны быть прозрачными в своей работе и предоставлять клиентам полную информацию о своих услугах и продуктах, а также обо всех возможных рисках и ограничениях.

Важным аспектом доверия является также качество обслуживания клиентов. Банки должны быть готовы помочь своим клиентам в любой ситуации и предоставлять им высококачественную поддержку и консультации.

Доверие является важным принципом обслуживания клиентов, который позволяет банкам установить долгосрочные отношения с клиентами и удерживать их на протяжении многих лет.

Таким образом, банки должны стремиться к персонализации, цифровизации, инновациям, удобству и доверию, чтобы улучшить опыт своих клиентов и обеспечить свою конкурентоспособность в современном банковском секторе.

В целом эти принципы помогают банкам создавать луч-

ший опыт обслуживания клиентов, привлекать новых клиентов и удерживать существующих.

Ориентированность на клиенте в банковском секторе означает, что банки должны сосредоточиться на потребностях и желаниях своих клиентов. Это означает, что банки должны создавать продукты и услуги, которые отвечают на конкретные потребности клиентов.

Для того чтобы банк мог успешно ориентироваться на клиенте, ему необходимо понимать потребности своих клиентов и учитывать их мнение при разработке новых продуктов и услуг. Банк должен уметь анализировать данные о поведении своих клиентов и использовать эту информацию для создания персонализированных продуктов и услуг.

Банк должен также предоставлять своим клиентам простой и удобный интерфейс для использования продуктов и услуг. Клиенты должны иметь возможность легко получать доступ к информации о своих счетах и услугах, а также быстро решать свои финансовые вопросы.

Для того чтобы банк мог успешно центрироваться на клиенте, ему необходимо постоянно следить за изменениями в потребностях своих клиентов и быстро реагировать на эти изменения. Банк должен также поощрять обратную связь от своих клиентов и использовать эту информацию для улучшения своих продуктов и услуг.

В целом концентрация внимания на клиенте помогает банкам создавать продукты и услуги, которые отвечают

на конкретные потребности клиентов, и улучшать опыт обслуживания клиентов. Это помогает банкам привлекать новых клиентов и удерживать существующих.

Это, в свою очередь, развивает принцип персонализации в банковском секторе, означающий, что банки должны создавать продукты и услуги, которые учитывают индивидуальные потребности каждого клиента. Это означает, что банки должны предоставлять персонализированные решения для каждого клиента, в зависимости от его финансовой ситуации, потребностей и желаний.

Для того чтобы банк мог успешно персонализироваться, ему необходимо иметь доступ к информации о каждом клиенте. Банки должны собирать данные о финансовом положении клиента, его потребностях и целях, а также о его предпочтениях в использовании финансовых продуктов и услуг.

Банки должны использовать эти данные для создания персонализированных продуктов и услуг. Например, банк может предложить клиенту индивидуальный план накопления на основе его финансовых целей, или предоставить персонализированный кредитный продукт с учетом финансовой ситуации клиента.

Одним из ключевых элементов персонализации является удобный и простой интерфейс для использования продуктов и услуг. Клиенты должны иметь возможность легко получать доступ к информации о своих счетах и услугах, а также быстро решать свои финансовые вопросы.

Для того чтобы банк мог успешно персонализироваться, ему необходимо постоянно следить за изменениями в потребностях своих клиентов и быстро реагировать на эти изменения. Банк должен также поощрять обратную связь от своих клиентов и использовать эту информацию для улучшения своих продуктов и услуг.

В целом, принцип персонализации помогает банкам создавать продукты и услуги, которые учитывают индивидуальные потребности каждого клиента, и улучшать опыт обслуживания клиентов. Это помогает банкам привлекать новых клиентов и удерживать существующих.

Вышеуказанные принципы сами по себе обуславливают необходимость принципа удобства в банковском секторе, заключающегося в создании продуктов и услуг, которые максимально удобны и доступны для клиентов. Этот принцип является одним из ключевых элементов для привлечения и удержания клиентов.

Для того чтобы банк мог успешно реализовать принцип удобства, ему необходимо предоставлять клиентам простой и удобный интерфейс для использования продуктов и услуг. Клиенты должны иметь возможность быстро и легко получить доступ к информации о своих счетах, услугах и операциях.

Банк должен также обеспечивать высокую скорость обработки запросов и операций клиентов. Например, банк должен предоставлять возможность быстрого перевода денеж-

ных средств между счетами или выплаты кредитных средств.

Одним из важных элементов принципа удобства является наличие различных каналов коммуникации с клиентами. Банк должен предоставлять возможность общаться с клиентами через телефон, электронную почту, чат-боты, мессенджеры и другие каналы связи.

Банк должен также предоставлять клиентам широкий спектр финансовых продуктов и услуг, которые удовлетворяют различные потребности клиентов. Например, банк может предоставлять кредиты на различные цели, дебетовые и кредитные карты, депозитные продукты и т. д.

Для того чтобы банк мог успешно реализовать принцип удобства, ему необходимо постоянно следить за изменениями в потребностях своих клиентов и быстро реагировать на эти изменения. Банк должен также использовать обратную связь от своих клиентов и использовать эту информацию для улучшения своих продуктов и услуг.

Принцип удобства помогает банкам создавать продукты и услуги, которые максимально удобны и доступны для клиентов, что помогает банкам привлекать новых клиентов и удерживать существующих.

В свою очередь воплощение в жизнь этих принципов невозможно без принципа инноваций в банковском секторе, заключающегося в создании и внедрении новых технологий, продуктов и услуг, которые позволяют банкам оставаться конкурентоспособными и удовлетворять потребности

своих клиентов.

Для того чтобы банк мог успешно реализовать принцип инноваций, ему необходимо постоянно следить за изменениями в технологической сфере и экономике, а также за потребностями своих клиентов. Банк должен использовать новые технологии для улучшения своих продуктов и услуг, а также для создания новых продуктов и услуг.

Одним из важных элементов принципа инноваций является разработка и внедрение цифровых технологий. Например, банк может предоставлять клиентам возможность открытия счета или получения кредита через мобильное приложение, а также использовать искусственный интеллект для автоматизации процессов и улучшения качества обслуживания клиентов.

Банк также должен постоянно искать новые способы улучшения своих продуктов и услуг. Например, банк может создавать новые финансовые продукты, которые удовлетворяют новые потребности клиентов, или использовать блокчейн-технологии для обеспечения безопасности и прозрачности финансовых операций.

Для того чтобы банк мог успешно реализовать принцип инноваций, ему необходимо постоянно проводить исследования и разработки новых продуктов и услуг. Банк должен также сотрудничать с другими компаниями и стартапами, чтобы получать доступ к новым технологиям и идеям.

В целом принцип инноваций помогает банкам оставаться

конкурентоспособными и удовлетворять потребности своих клиентов. Создание и внедрение новых технологий, продуктов и услуг позволяет банкам привлекать новых клиентов и удерживать существующих.

Ну и наконец, все эти принципы будут бессмысленными без такого элемента в банковском секторе, как безопасность. Безопасность является одним из самых важных аспектов в банковской деятельности, так как банки обрабатывают большие объемы денежных средств и конфиденциальной информации.

Банки должны обеспечивать безопасность своих клиентов и своих собственных операций. Для этого банки должны использовать различные меры безопасности, такие как шифрование данных, двухфакторную аутентификацию, мониторинг транзакций и др.

Банки должны также следить за новыми угрозами безопасности и использовать новые технологии для борьбы с ними. Например, банки могут использовать искусственный интеллект для обнаружения мошеннических операций или блокчейн-технологии для обеспечения безопасности и прозрачности финансовых операций.

Банки должны также обучать своих сотрудников правилам безопасности и проводить регулярные проверки на уязвимости в своих системах. Банки должны также сотрудничать с другими организациями и правительственными структурами для обмена информацией о новых угрозах безопас-

ности и разработке новых мер безопасности.

В целом безопасность является одним из самых важных принципов в банковском секторе. Банки должны использовать различные меры безопасности и следить за новыми угрозами безопасности, чтобы обеспечить безопасность своих клиентов и своих собственных операций.

Современный банк должен быть всегда с клиентом, где бы он ни находился. Это означает, что банк должен предоставлять услуги и продукты через мобильные приложения и онлайн-сервисы, которые будут доступны клиентам в любое время и из любого места.

Такой подход к обслуживанию клиентов позволяет банку быть более гибким и адаптивным к потребностям клиентов. Клиенты могут получать информацию о своих счетах, выполнять операции и управлять своими финансами через свои смартфоны и планшеты.

Банки должны обеспечивать высокий уровень безопасности и конфиденциальности при использовании мобильных приложений и онлайн-сервисов, чтобы защитить личную информацию своих клиентов.

Принцип «банк, который всегда с тобой» позволяет банкам установить более тесные отношения с клиентами и обеспечить им максимально удобный и доступный опыт использования услуг и продуктов.

Принцип «банк, который всегда с тобой» означает, что современный банк предоставляет свои услуги и продукты че-

рез мобильные приложения и онлайн-сервисы, которые доступны клиентам в любое время и из любого места. Такой подход позволяет банку быть более гибким и адаптивным к потребностям клиентов.

Внедряя принцип «открытого банкинга», при котором банки предоставляют сторонним разработчикам доступ к данным о клиентах и их транзакциях через открытые API, позволяет сторонним компаниям создавать инновационные продукты и услуги, которые могут помочь клиентам банка управлять своими финансами.

Роль банка в жизни клиента с точки зрения оплаты услуг также является важной.

Банки предоставляют своим клиентам различные способы оплаты, такие как кредитные карты, дебетовые карты, электронные переводы и т. д. Они также обеспечивают безопасность и защиту данных клиентов при проведении транзакций. С помощью использования концепции открытого банкинга банки могут расширить свои возможности в области оплаты услуг. Например, они могут интегрировать платежные системы сторонних компаний, чтобы предоставить своим клиентам больше возможностей для оплаты услуг. Это дает банкам дополнительные возможности – например, включение оплаты билетов на мероприятия, покупка товаров онлайн или оплата услуг, таких как ремонт автомобиля.

Открытый банкинг также может помочь банкам лучше понимать потребности своих клиентов в области оплаты услуг.

Банки могут анализировать данные о транзакциях клиентов, чтобы определить, какие услуги и продукты наиболее популярны у клиентов, и предоставлять им более персонализированные рекомендации и предложения.

В целом, открытый банкинг позволяет банкам создавать инновационные продукты и услуги, которые предоставляют клиентам сервисы по управлению финансами и оплате услуг более удобным способом. Это также улучшает уровень лояльности клиентов и укрепляет свою позицию на рынке.

Открытый банкинг – это концепция, при которой банки предоставляют сторонним разработчикам доступ к данным о клиентах и их транзакциях через открытые API (API – Application Programming Interface, интерфейсы для взаимодействия приложений). Это позволяет сторонним компаниям создавать инновационные продукты и услуги, которые могут предоставлять клиентам банка огромное количество новых услуг, в том числе на стыке различных отраслей (например, банк и туристическая компания, банк и развлекательные сервисы и другие услуги).

В качестве успешных примеров внедрения открытого банкинга можно привести следующие.

1. Финансовые приложения по продаже аналитики о транзакциях клиентов: многие финансовые приложения, такие как Mint и Personal Capital, используют открытый банкинг для получения доступа к данным о транзакциях клиентов. Это позволяет пользователям отслеживать свои расходы

и доходы в режиме реального времени и получать персонализированные рекомендации по управлению своими финансами.

2. Платежные системы: PayPal и Venmo – это примеры платежных систем, которые используют открытый банкинг для обработки транзакций более удобными способами и большим количеством возможностей, чем в классических банках. Они позволяют пользователям отправлять и получать деньги через свои банковские счета или кредитные карты, например, клиентам других банков, в другие страны, через множество каналов, которые не доступны для классических и традиционных банков из-за страновых или других ограничений.

3. Кредитные рейтинги и скоринг-системы: компании, такие как Credit Karma, используют открытый банкинг для получения доступа к данным о кредитной истории клиентов. Это позволяет им предоставлять бесплатные кредитные отчеты и оценки рейтинга, а также персонализированные рекомендации по улучшению кредитной истории.

4. Управление личными финансами (объединение нескольких счетов или платежных систем): некоторые банки предоставляют своим клиентам приложения для управления личными финансами, которые используют открытый банкинг для получения доступа к данным о транзакциях о ваших счетах, расположенных в различных банках. Это позволяет пользователям отслеживать свои расходы и дохо-

ды, устанавливая бюджеты и получать персонализированные рекомендации по управлению своими финансами.

В целом, открытый банкинг помогает создавать новые продукты и услуги, которые могут помочь клиентам управлять своими финансами более эффективно. Он также может помочь банкам лучше понимать потребности своих клиентов и укреплять свою позицию на рынке.

Давайте рассмотрим несколько ситуаций, чтобы понять, как сервисы банка помогают в жизни клиенту. Банки не ограничиваются только предоставлением услуг по хранению денег и выдаче кредитов. Они также предлагают множество сервисов, которые могут значительно облегчить жизнь клиента. Вот несколько примеров таких сервисов.

1. Оплата услуг. Один из самых популярных сервисов банка – это возможность оплаты различных услуг через интернет-банкинг или мобильное приложение. Это может быть оплата коммунальных услуг, услуг связи, интернета и телевидения, а также других услуг. Этот сервис удобен тем, что позволяет сэкономить время и избежать очередей в офисах провайдеров услуг. Современные банки предоставляют сервисы внутри банковского приложения для оплаты подобного рода услуг.

2. Оплата в ресторанах (не дожидаясь официанта). Некоторые банки предлагают своим клиентам сервисы оплаты в ресторанах через мобильное приложение или NFC-технологии. Это позволяет клиентам не тратить время на ожида-

ние официанта и оплату счета, а также избежать неприятных ситуаций, связанных с потерей наличных денег или кражей кошелька.

3. Покупка билетов в поездки. Некоторые банки предлагают своим клиентам возможность покупки билетов на транспорт через мобильное приложение. Это очень удобно для тех, кто часто путешествует, так как это позволяет сэкономить время и избежать очередей на вокзалах и в аэропортах. Плюсом вы можете получить дополнительные плюсы

4. Перевод денег. Сервисы банка также могут помочь в переводе денег. Некоторые банки предлагают своим клиентам возможность перевода денег через мобильное приложение или интернет-банкинг. Это может быть полезно, например, для тех, кто отправляет деньги своим родственникам или друзьям в другой город или страну.

5. Управление личными финансами. Некоторые банки предлагают своим клиентам сервисы управления личными финансами, которые помогают контролировать расходы и доходы. Это может быть полезно для тех, кто хочет сократить свои расходы и начать экономить деньги.

Эти несколько примеров очевидно показывают, как сервисы банка могут помочь в жизни клиента, и это реальность нашей жизни, которая будет только расширяться. Оплата услуг, оплата в ресторанах, покупка билетов в поездки, перевод денег и управление личными финансами – все это сервисы, которые могут значительно облегчить жизнь клиента.

Кроме того, использование этих сервисов может помочь клиентам экономить время и деньги.

Зависимость сервисов оплаты услуг и товаров от взаимодействия банка с другими компаниями является очень высокой. Банки работают с провайдерами услуг и продавцами товаров, чтобы предоставлять своим клиентам возможность оплаты через интернет-банкинг или мобильное приложение. Это означает, что для того, чтобы клиенты могли использовать эти сервисы, банк должен иметь партнерские отношения с провайдерами услуг и продавцами товаров. Если таких отношений нет, то клиенты не смогут воспользоваться этими сервисами. Поэтому банки постоянно работают над расширением своих партнерских отношений, чтобы предоставлять своим клиентам больше возможностей для оплаты услуг и товаров и быть частью так называемой API Economy (экономики открытых интерфейсов, API) – новой области экономики, создаваемой за счет использования открытых интерфейсов.

В этом огромную роль может играть система API Management (отдельная система или набор модулей, которые позволяют работать с API, создавать, управлять API, предоставляют среду для монетизации, аналитики, отчетности и другие сервисы) как часть экосистемы банка и как полноценный участник API Economy, в которой различные компании обмениваются информацией и функциональностью через открытые интерфейсы API. Принадлежность к API

Есопотому означает, что компании могут использовать функциональность других компаний для создания новых продуктов и услуг, что позволяет им быстрее и эффективнее развиваться. В контексте банковской индустрии это означает, что банки могут предоставлять свои услуги и функциональность через открытые API, что позволяет другим компаниям использовать их возможности для создания новых продуктов и услуг. Это также позволяет банкам расширять свои партнерские отношения и улучшать опыт клиентов.

Можно привести следующие примеры сервисов в API Есопотому в банковской индустрии.

1. Компания Mint.com, которая предоставляет онлайн-сервис для управления финансами, использует открытые API нескольких банков, чтобы получать данные о банковских счетах своих пользователей. Это позволяет Mint.com предоставлять своим клиентам полную картину их финансового состояния и управлять своими счетами из одного места.

2. Банк BBVA разработал открытый API, который позволяет стартапам и другим компаниям создавать новые продукты и услуги на основе данных о финансовых транзакциях. Например, стартапы могут создавать приложения для бюджетирования или управления расходами, используя данные о транзакциях, которые предоставляет банк.

3. Банк Capital One предоставляет открытые API для разработчиков, которые хотят создавать приложения для управ-

ления кредитными картами. Например, разработчики могут создавать приложения, которые помогают пользователям контролировать свои расходы или получать уведомления о новых транзакциях на карте.

API Economy (экономика открытых API) позволяет банкам расширять свои возможности и улучшать опыт клиентов, а также создавать новые партнерские отношения и продукты.

Так, Mint.com – это онлайн-сервис, который дает возможность пользователям управлять своими финансами, объединяя информацию о банковских счетах, кредитных картах, инвестициях и других финансовых активах в одном месте. Для этого Mint.com использует открытые API нескольких банков, чтобы получать данные о банковских счетах своих пользователей.

С помощью этой информации Mint.com может предоставлять своим клиентам полную картину их финансового состояния, а также предоставлять рекомендации по управлению своими счетами и инвестициями. Кроме того, Mint.com позволяет пользователям устанавливать цели и следить за своим прогрессом в достижении этих целей.

Использование открытых API банков (и участников финансового рынка, в том числе инвестиционных компаний) позволяет Mint.com значительно упростить процесс управления финансами для своих клиентов, так как они могут получать всю необходимую информацию из одного места. Это

также способствует улучшению опыта клиентов и повышению лояльности к сервису.

В свою очередь, BBVA – это один из банков, чьи открытые API использует Mint.com для получения данных о банковских счетах своих пользователей. Благодаря этому сотрудничеству клиенты BBVA могут легко и удобно управлять своими финансами через Mint.com.

Например, если у клиента есть счет в BBVA, то он может подключить его к своему аккаунту на Mint.com и получать информацию о своих транзакциях, балансе и других финансовых операциях. Это позволяет клиентам легко отслеживать свои расходы и доходы, а также планировать свой бюджет.

Кроме того, Mint.com может предоставлять клиентам BBVA персонализированные рекомендации по управлению своими финансами на основе данных о их транзакциях и потребностях. Например, сервис может предложить клиенту оптимальный способ погасить кредит или инвестировать свои сбережения.

Таким образом, использование открытых API банков, включая BBVA, позволяет Mint.com предоставлять своим клиентам инновационный и удобный способ управления своими финансами.

Capital One – это еще один банк, который предоставляет открытые API для интеграции с другими финансовыми сервисами, такими как Mint.com. Клиенты Capital One мо-

гут подключить свои банковские счета к Mint.com и получать информацию о своих финансовых операциях, балансе и транзакциях.

Кроме того, Capital One предоставляет различные API для разработчиков, которые могут использовать их для создания своих собственных приложений для управления финансами. Например, разработчики могут использовать API Capital One для создания приложений для отслеживания расходов, планирования бюджета или инвестирования.

Capital One также предоставляет персонализированные рекомендации своим клиентам на основе данных о их транзакциях и потребностях (в том числе из других банков). Например, банк может предложить клиенту оптимальный способ погасить кредит или инвестировать свои сбережения.

Таким образом, использование открытых API банков, включая Capital One, позволяет финансовым сервисам, таким как Mint.com, предоставлять своим клиентам более удобный и инновационный способ управления своими финансами, что существенно повышает эффективность работы.

Можно привести и примеры российских компаний, эффективно использующих API Economy.

1. Tinkoff Bank (АО «Тинькофф Банк») – предоставляет открытые API для интеграции с другими финансовыми сервисами, такими как Яндекс. Деньги и Qiwi. Клиенты Tinkoff Bank могут использовать API для создания собственных

приложений для управления своими финансами.

2. Sberbank (ПАО Сбербанк) – предоставляет открытые API для разработчиков, которые могут использовать их для создания приложений для управления финансами. Например, разработчики могут использовать API Sberbank для создания приложений для отслеживания расходов или планирования бюджета.

3. Yandex.Money – предоставляет открытые API для интеграции с другими финансовыми сервисами, такими как PayPal и WebMoney. Клиенты Yandex.Money могут использовать API для создания собственных приложений для управления своими финансами.

4. Tinkoff Investments – предоставляет открытые API для интеграции с другими финансовыми сервисами, такими как TradingView и Quik. Клиенты Tinkoff Investments могут использовать API для создания собственных приложений для управления своими инвестициями.

В API Ecomomy обмен данными происходит через открытые программные интерфейсы (API), которые позволяют различным приложениям и сервисам обмениваться информацией и функциональностью. Компании, предоставляющие открытые API, могут использовать стандартные протоколы и форматы данных, такие как REST и JSON (как наиболее популярные форматы обмена данными), чтобы обеспечить удобство интеграции для разработчиков. Взаимодействие между приложениями и API может быть синхронным

или асинхронным, в зависимости от требований бизнес-логики и производительности системы.

API Economy имеет большое влияние на работу современного банка в качестве организации, которая взаимодействует с большим количеством бизнесов и как организация, которая сама предоставляет доступ к своим сервисам в качестве открытых интерфейсов API. Открытие API позволяет банкам предоставлять свои услуги и данные сторонним разработчикам, что может привести к расширению клиентской базы, увеличению доходов и повышению конкурентоспособности.

Также банки могут предоставлять API для доступа к своим сервисам, таким как платежи, переводы, кредитование и т. д. Это позволяет сторонним разработчикам создавать приложения и сервисы, использующие функциональность банка, что увеличивает удобство использования банковских услуг для клиентов и становится дополнительным каналом продаж.

API Economy также позволяет банкам интегрироваться с другими сервисами и приложениями, что может улучшить процессы внутри банка и повысить его эффективность. Например, банк может использовать API для интеграции с провайдерами платежных систем или для обмена данными с другими финансовыми институтами – по сути используя не только внутреннюю платежную инфраструктуру банка, но и других платежных провайдеров с целью добавления

ценности своим приложениям.

Однако, открытие API также может привести к ряду рисков, связанных с безопасностью данных и конфиденциальностью клиентов. Поэтому, банки должны обеспечивать высокий уровень защиты данных и надежно контролировать доступ к своим API.

Один из примеров, когда риски с безопасностью стали угрозой, произошел в 2017 году, когда в США был обнаружен крупнейший в истории утечки данных из базы Equifax (американское бюро кредитной истории. Equifax собирает информацию более чем о 800 миллионов физических лиц и более чем на 88 миллионов компаний по всему миру). В результате этой утечки были скомпрометированы личные данные более 143 миллионов американцев, включая их имена, социальные страховые номера, даты рождения, адреса и номера водительских удостоверений. Оказалось, что утечка произошла из-за уязвимости в API, который использовался для доступа к базе данных Equifax.

Еще один случай произошел в 2019 году, когда банк Capital One сообщил о том, что хакеры получили доступ к личным данным более 100 миллионов его клиентов и заявителей на кредит. В результате этой утечки были скомпрометированы имена, адреса, даты рождения, номера социального страхования и номера счетов клиентов. Оказалось, что хакеры использовали уязвимость в API, который использовался для доступа к базе данных банка.

Эти примеры показывают, что открытые API может стать угрозой для безопасности данных, поэтому банки должны обеспечивать высокий уровень защиты данных и контролировать доступ к своим API.

В 2020 году компания Garmin (производитель GPS-навигационной техники и умных часов. Навигаторы Garmin предназначены для различных сфер применения, включая автомобильное, авиационное, морское, туристическое и спортивное оборудование, а также оборудование для беспроводных приложений) стала жертвой кибератаки, в результате которой были скомпрометированы данные пользователей, включая их личные данные и историю тренировок. Киберпреступники использовали уязвимость в API, который использовался для доступа к данным Garmin.

Еще один случай произошел в 2018 году, когда Facebook сообщил о том, что данные более 87 миллионов пользователей были собраны без их согласия компанией Cambridge Analytica (британская частная компания, которая использовала технологии глубинного анализа данных для разработки стратегической коммуникации в ходе избирательных кампаний в Интернете). Эта компания использовала уязвимость в API Facebook для сбора данных пользователей.

Эти примеры показывают, что даже крупные компании могут стать жертвами кибератак и утечек данных из-за уязвимостей в API. Поэтому необходимо обеспечивать высокий уровень защиты данных и контролировать доступ к API.

Но давайте вернемся к банкингу.

Окажут ли банковские приложения и возможности API какое-то влияние на будущее банковских услуг? Большинство банкиров считают, что появятся новые компании, которые приведут к следующим большим переменам: следующий Google, следующий Facebook и следующий Apple. Банки же не будут этого делать. Начнем с того, что банки просто не в состоянии разворачивать свой бизнес, чтобы делать подобные вещи. А вот что банкам действительно следует сделать, так это обеспечить доступ к инновациям, поддерживая участие в стартапах, открывая сервисы для включения в будущие стартапы.

Иными словами, банки могут интегрировать современные «крутые» приложения, предоставляя им свой функционал с помощью API. Для этого банкам нужно обеспечить работу своих сервисов в режиме реального времени и в удобном формате. Здесь возникает необходимость чем-то жертвовать со стороны банков, особенно если говорить об открытости банков миру. Банкам станет все труднее продавать безопасность по мере того, как клиенты будут все увереннее пользоваться технологиями, и в особенности мобильными устройствами.

Люди начнут использовать приложения, объединяющие различные сервисы и платежи для них, и совершать транзакции свободно, без контроля безопасности со стороны банков. И хотя клиенты будут чувствовать, что теперь лучше

контролируют ситуацию, на самом деле банк потеряет часть контроля над клиентами.

Поэтому стоит вернуться к вопросу о том, как банку сохранить клиента в центре своего внимания. Необходимо сконцентрироваться на обеспечении информационной безопасности клиента и заботе о его потребностях. Таким образом, фокус смещается на главную суть банкинга, а люди хотят от своего банка двух вещей:

- доступа к своим деньгам, когда они нужны;
- совета по поводу денег, когда он нужен.

Огромное количество компаний – банков и небанковских организаций – многое сделали по первому пункту. Они могут вам предоставить доступ к вашим деньгам, когда нужно. По второму пункту еще многое предстоит сделать, и бандинг с помощью приложений имеет в этом плане ряд преимуществ, поскольку позволяет направлять клиентов и повышать их финансовую грамотность.

Это хорошая перспектива, и нужно помнить, что сохраняется ситуация, когда один человек на одном конце хочет помочь другому человеку на другом конце. Сейчас многие говорят о приложениях, брендах и необходимости быть «классными». Посмотрите на социальные медиа: как много банков доверяют им и пользуются доверием? Это вопрос соответствия банка клиенту и участия в жизни клиента; и эта сторона дискуссии не менее сложна, чем технологическая.

Единственная причина, по которой цифровые клиенты

все еще появляются в отделении, – это требования банковского регулирования. Правило KYC (know your customer – знай своего клиента) во многих странах требует, чтобы для открытия нового счета клиент пришел в отделение банка и показал свой паспорт. Так получается, что в сегодняшнем цифровом мире люди посещают отделения банка только потому, что к этому обязывают правила.

Если отбросить правила, никто бы не пошел в отделение. Скорее, большинство обошло бы их стороной, будь у них такая возможность. Итак, вот задача для цифрового банка: как новые люди могут стать клиентами банка, подтвердив личность с помощью паспорта, если у банка нет отделений?

Очевидным решением могло бы быть сканирование документа и пересылка по электронной почте или отправка фотографии документа с мобильного телефона, но для большинства банков в большинстве стран это не разрешено законом.

По правилам KYC и AML (Anti-Money Laundering – борьба с отмыванием денег), банк должен видеть оригинал паспорта. Это краеугольный камень дебатов о необходимости иметь отделения, но существует и другое решение.

Если клиенту неудобно лично появляться в отделении, почему бы банку самому не навестить клиента? Это еще одна альтернатива для банков, которые переходят от модели, основанной на отделениях, к модели выездного персонального консультирования клиентов.

В новом цифровом мире клиенты проводят все свои

финансовые транзакции напрямую, с помощью удаленных сервисов самообслуживания; операции с наличностью автоматизированы посредством инфраструктуры банкоматов. Остаются такие услуги, как продажи и консультирование.

А почему бы не выдать лучшим в отделении консультантам автомобили, iPad и iPhone и отправить их к клиентам? Кликая на кнопку «Назначить встречу» в своем мобильном или онлайн-приложении, клиент сразу видит график встреч консультантов банка, где может выбрать удобное ему незанятое время и указать место встречи, подобно тому, как назначаются встречи в Genius Bar магазина Apple.

Подобные онлайн-системы назначения встреч существуют давно, однако многие банки до сих пор не внедрили их у себя. Максимальная выгода от их применения состоит в том, что отделения больше не нужны или их не нужно так много. Такой вариант будущего банковского дела означает, что 90% всех банковских операций будет осуществляться самими клиентами.

Когда бы им ни понадобилась помощь, они будут иметь возможность пообщаться с живым человеком или по телефону, или непосредственно во время консультационного визита, или, если это удобнее, в банковском отделении в ближайшем городском центре. Избавившись от большей части издержек, связанных с отделениями, банк сможет предложить свои услуги широкому рынку пользователей и получить сразу два преимущества: снижение расходов и усиление

ориентированности на клиента.

Подобное обслуживание – вполне сложившийся рынок сегодня, который начинался с таких компаний, как Mint, а сейчас заполнен большим количеством игроков, большинство которых используют программную платформу, разработанную Yodlee (американская компания-разработчик программного обеспечения для веб-приложений, которая обеспечивает агрегацию учетных записей – консолидацию информации из нескольких учетных записей, например. кредитная карта, банк, инвестиции, электронная почта, вознаграждения за поездки и т. д. на одном экране). В конце 1990-х – начале 2000-х. Yodlee делала много шума в розничном онлайн-сообществе, предлагая объединяющий сервис. К сожалению, подобные сервисы в то время не получили поддержки, опередив время – было слишком рано. Клиентам не нравилась идея предоставлять свои банковские данные и пароли некой странной, непроверенной третьей стороне. В довершение к этому банки предупреждали клиентов, что если деньги будут украдены, то клиенты сами будут нести за это ответственность. Таким образом, объединяющие сервисы замерли.

Но, нужно отдать должное Yodlee, компания все еще существует и успешна, имеет партнерские отношения со многими провайдерами сервисов PFM (Personal Financial Management – сервис по управлению личными финансами). Так почему же Yodlee работает сегодня и не работала деся-

тилетие назад и является ли PFM тем же самым, что и объединяющий сервис?

Ответив на второй вопрос, ответим и на первый. Нет, PFM и объединяющий сервис не одно и то же.

PFM – это функционально богатый набор финансовых инструментов, который позволяет потребителям и бизнесам объединять их различные финансовые операции в едином рекомендательном сервисе, часто построенном на платформе Yodlee, который помогает получать больший доход со своих денег.

PFM связывает вас с другими пользователями, имеющими схожее финансовое поведение, и показывает, как можно более эффективно пользоваться вашими деньгами, исходя из опыта этих пользователей.

PFM может связать вас с мобильными и социальными сетями, что позволяет принимать более продуманные финансовые решения.

PFM будет извещать вас о проблемах с вашим балансом и бюджетом, о предстоящих платежах и счетах, а также о выгодных вариантах сбережения и приумножения ваших средств.

В зависимости от выбранного вами провайдера PFM вы можете практически как угодно видоизменить ваше банковское обслуживание. И такие провайдеры растут как грибы после дождя, предлагая различные возможности в этой очень популярной сегодня области.

Одни концентрируются на социальных аспектах денег, другие – на управлении финансами, одни предоставляют купоны и скидки, другие – рекомендации и анализ вашего финансового поведения.

Кто-то предлагает индивидуальное онлайн-обслуживание на смартфонах и планшетах, в то время как другие больше заботятся о функциональности, чем об интерфейсе.

Иными словами, все PFM-системы немного различаются: кто-то более удобен в пользовании, кто-то имеет более богатый функционал, а кто-то явно лидирует в этой области. Тем не менее все развивается дальше. Индивидуальное финансовое обслуживание, объединенное с мобильными технологиями, обеспечивает финансовый анализ и управление в реальном времени для любого клиента, частного или корпоративного, который обслуживается банком.

Банкам также необходимо использовать возможности социальных медиа для вовлечения своей аудитории в общение, чтобы советовать, поддерживать и обучать потенциальных клиентов. Советы, поддержка и обучение могут формировать взаимоотношения и доверие, которые, в свою очередь, способны привести к открытию новых счетов в будущем, что, однако, не является главной целью.

Хорошим примером служит Instagram – компания, которую в апреле 2012 года приобрела Facebook за 1 млрд долларов. Instagram – это социальный фотосервис, позволяющий легко делиться подобным контентом на Facebook. Ины-

ми словами, Facebook, как и сам интернет, – это платформа, позволяющая формировать специализированные целевые социальные взаимосвязи.

Главная цель – это создание доверия. В конце концов многие банки утратили большую часть доверия к себе, что само по себе должно подтолкнуть к использованию социальных сетей и социальных медиа в качестве критически важной платформы для построения будущего бизнеса. Кроме того, социальные медиа способствуют созданию новых бизнес-моделей.

Эти сервисы, запущенные в течение последнего десятилетия, твердо опираются на проверенные социальные финансовые модели. Более того, по своим социально-финансовым функциям их принято уже разделять на четыре категории:

- социальные деньги и платежи;
- виртуальные валюты;
- социальное кредитование и сбережение;
- социальное финансирование и инвестирование.

Социальные деньги и платежи существуют уже достаточно длительное время, и PayPal является лучшим примером компании, начавшей осваивать новую сферу в 1999 году. Сегодня PayPal производит впечатление старожилы, а новые стартапы вроде Square, mPowa, iZettle и других – инноваторов.

PayPal поднялся на первой волне появления социальных денег – это были P2P-платежи через интернет, в то время как

последние осваивают вторую волну – мобильные P2P-платежи. Сегодня это сфера повышенной деловой активности, отличающейся большим разнообразием:

- правила игры в сфере мобильных денежных переводов быстро меняются благодаря M-PESA в Кении, успешный опыт которой уже скопирован во многих местах;
- Square, запущенная в 2009 году совладельцем Twitter Джеком Дорси, также была скопирована во многих местах;
- Google Wallet стал вехой в развитии платежных сервисов, открывшись в мае 2011 году;
- виртуальные валюты, подобные Bitcoin, отхватили свою долю рынка и постепенно получают признание;
- PayPal испытывает на себе давление со стороны American Express, Visa и MasterCard, а также со стороны банков вроде iDEAL и ePayo, которые корректируют свои модели с целью обслуживания социальных платежей.

Из всех перечисленных платежных систем наибольшее освещение в медиа получила Square, во многом благодаря своему феноменальному росту и харизматичному основателю. Одна из ключевых особенностей Square, которая привела к столь быстрому взлету, заключается в том, что создание аккаунта в системе занимает считанные минуты.

Вы загружаете приложение, вводите свое имя, адрес, отвечаете на три вопроса для обеспечения безопасности и привязываете свой банковский счет – это все, что нужно для регистрации.

Точно так же, как Twitter сделал более демократичной публикацию в сети, новая компания Джека Дорси (создателя Twitter) сделала более демократичным прием платежей с кредитных карт. Поэтому за два года в Square зарегистрировались более миллиона торговцев.

Теперь, в свою очередь, ей бросает вызов уже укоренившийся на этом рынке тяжеловес PayPal со своим аналогичным сервисом PayPal Here, запущенным в 2013 году. PayPal Here – это приложение для мобильных платежей и считыватель карт для смартфонов, позволяющий пользователям просто и безопасно принимать различные виды платежей, включая бесконтактные, когда приложения покупателя и продавца взаимодействуют через сеть без необходимости подносить телефон к платежному терминалу.

Иными словами, легкий платеж, не требующий никаких действий, кроме простых операций с приложением.

С этими участниками рынка платежей конкурируют поставщики платежных решений вроде NCR (американская компания, специализирующаяся на специализированной вычислительной технике для розничных сетей, банковской, финансовой, туристической и медицинской отраслей. Создана в США в 1884 году, основная продукция первых лет – кассовые аппараты), которая также вступила в игру со своими приложениями и устройствами считывания под брендом Silver, а также множество похожих сервисов, включая iZettle, mPowa и другие. Однако интересно отметить, что их модели

все же различаются.

Компания iZettle приложила немало усилий, чтобы разработать хороший считывающий терминал, потому что чиповые устройства более перспективные и дорогие в сравнении с устройствами, считывающими информацию с магнитной полосы карты.

В то же время mPower сконцентрировала свои усилия на оказании поддержки банкам в переводе торговых точек на свои мобильные платежные решения. Она подвергала сомнению модели Square и iZettle, поясняя, что если вы ориентированы на не крупных торговцев, то низкие объемы транзакций уже сами по себе не позволят создать устойчивую бизнес-модель.

Если 90% ваших клиентов совершают только одну небольшую платежную операцию в месяц, то модель действительно под вопросом. Вместе с тем общий большой объем платежей создает уже достаточный оборот объем, чтобы компания оставалась прибыльной.

Отдельно затронем тему виртуальных валют (так называемые цифровые финансовые активы). Виртуальные получили свое распространение расплодилось благодаря компьютерным играм, однако они продолжают идти дальше, порождая реальную альтернативу традиционным деньгам, пригодную для глобальной коммерции, в виде цифровых национальных валют.

В итоге главной функцией социальных денег можно на-

звать обмен ценностями между частными лицами и компаниями через электронные каналы. Этот обмен может быть:

- формальным – с помощью систем электронного перевода денег вроде PayPal или механизма обмена, обеспеченного ценными металлами, такими как золото и серебро;
- неформальным – с помощью перевода реальных денег в другие ценностные формы, включая виртуальные деньги и дополнительные валюты.

Глобальный ценностный обмен получает мощную поддержку со стороны интернет-технологий и способен стимулировать развитие социального финансирования, социального взаимодействия и сферы социальных медиа.

Отдельного внимания заслуживает социальное кредитование и сбережения. Самый ранний пример новой модели социальных финансов представила компания Zopa в Великобритании в 2005 году. Это была новая форма кредитования. С тех пор кредитные сервисы в стиле Zopa появились повсюду: smava в Германии, Ppdai в Китае, Prosper и Lending Club в Соединенных Штатах.

В основе большинства социальных кредитных сервисов лежит платформа, напоминающая eBay, для заемщиков и вкладчиков. Займы заемщиков финансируются сбережениями вкладчиков, как в банке. Разница состоит в том, что эти сервисы не осуществляют управления финансами. Это платформы, соединяющие потенциальных вкладчиков, которые хотят более высоких процентов по вкладам, и заемщи-

ков, которым нужны низкие ставки по кредитам. Эти платформы сводят их и утверждают, что какое-либо финансовое регулирование отсутствует. Zora, smava, Ppdai и аналогичные фирмы, следовательно, похожи на eBay.

Последний не предлагает товар, а только сводит покупателя и продавца. Точно также эти фирмы только сводят заемщиков и вкладчиков, поэтому Zora выпадает из зоны ответственности регулирующих органов.

Сервисы социального кредитования добиваются успеха потому, что они маленькие и гибкие, с минимальным персоналом и накладными расходами. Это означает, что они могут предложить услугу с минимальным спредом между ставками депозитов и кредитов. В результате, имея 0,5%-ый спред, они предлагают существенно более выгодные условия по сравнению с банками. Именно поэтому социальное кредитование работает. Для управления кредитными рисками здесь используются традиционные банковские продукты вещей вендоров для кредитного скоринга, такие как Equifax и Experian, и поэтому кредитные сервисы имеют низкие доли дефолтов.

И кредиторы, и заемщики нацелены на получение лучших процентных ставок по сравнению с теми, что они получили бы в крупных финансовых учреждениях.

Стоит отметить, что традиционные источники кредитования после кризиса значительно сократились и проценты по депозитам также были чисто символическими. Британ-

ский успех был повторен компанией Lending Club из США, через которую ежемесячно проходит более 10 млн долларов выданных кредитов. Однако, эта модель сработала не во всех странах, зарубежные предприятия Zora не добились успеха по разным причинам, главная из которых – регулирование со стороны властей.

Prosper потерпела неудачу в Соединенных Штатах, так как Комиссия по ценным бумагам и биржам закрыла ее, когда она ежемесячно генерировала около 10 млн долларов. С тех пор компания прилагает большие усилия, чтобы получить средний ежемесячный оборот чуть больше 2 млн долларов. В Африке подобных систем нет, единственным еще одним европейским успехом является smava в Германии, однако ей требуется банковская лицензия от Федерального управления финансового надзора Германии (BaFIN), прежде чем она сможет расширить свою деятельность.

Иными словами, финансовое законодательство большинства стран затрудняет создание успешных социальных схем кредитования, несмотря на то что подобные сервисы не являются даже финансовыми структурами. Еще раз подчеркнем – Zora не выдает кредиты сама – она просто помогает установить контакт между теми, кто хочет одолжить, и теми, кто хочет занять, на более выгодных условиях, чем это предлагают банки (классический пример API Economy).

Еще одна особенность состоит в том, что компании социального финансирования не занимаются маркетингом, тем

не менее им доверяют. Это доверие создается в их сообществах. Большинство этих сервисов имеют открытые площадки для обсуждения, управляемые самими же клиентами.

Если появляется клиент, который начинает жаловаться на плохой сервис, то десять других обычно ставят его на место, если он не прав. Поразительно, но некоторые клиенты тратят по восемь часов в день, отвечая на публикации в онлайн-сообществе. Подобные энтузиасты становятся активными защитниками этих сайтов и своего рода маркетинговыми добровольцами для компаний.

В результате социальное сообщество поддерживает социальный сервис. Имея в качестве модераторов сообщества самих клиентов, компания не только меньше тратит на мониторинг общения в сообществе, но и добивается более быстрой реакции на сообщения, а ответы пользуются большим доверием. Именно поэтому компании социального финансирования активно используют социальные медиа для обслуживания клиентов и заявляют, что Twitter – один из лучших инструментов для этого.

Кроме того, работать с клиентами с помощью новых технологий много интереснее, чем используя скучные и старомодные колл-центры. Ко всему прочему, все это находится в открытом доступе, что красноречиво говорит о том, что компания не пытается что-либо скрыть. Социальные инструменты сформировали доверие, которое во время разразившегося кризиса позволило эффективно конкурировать с тра-

диционными банками. Последним не очень-то симпатизировали и до кризиса, однако им доверяли, потому что они были большими, старыми, безопасными и надежными.

Сейчас это уже уходит в прошлое, социальные кредиторы постарались доказать, что они конкурентоспособны. Многие из них имеют абсолютно прозрачную бизнес-модель, которая согласована с социальной платформой, используемой для взаимодействия с клиентами. Сами они позиционируют себя как «доступные для общения» и гордятся своей отзывчивостью и внимательностью. Однако приверженность подобной линии поведения должна быть полной. Не получится часть времени быть публичными, а часть – непубличными, потому что все находится в открытом публичном пространстве, и вы не можете сначала следовать этой линии, а потом попросить клиента сделать что-то в частном порядке.

Сегодня существует целый мир социального кредитования, и теперь это большой бизнес. Достаточно сказать, что Зора заняла более 2% всего рынка потребительского кредитования в Великобритании.

Отдельного внимания заслуживает также социальное финансирование и инвестирование. Социальное финансирование и инвестирование можно разбить на несколько категорий, главные из которых краудфандинг (англ. crowd funding, crowd – «толпа», funding – «финансирование») и социальный трейдинг.

Краудфандинг отличается от социального кредитования

тем, что это инвестирование в новые бизнес-проекты – стартапы с целью извлечения прибыли. Подобно краудсорсингу, краудфандинг аккумулирует деньги большого количества людей в простом венчурном фонде для запуска новых проектов. Чаще всего краудфандинг упоминался в связке с Kickstarter – американской компанией-лидером в этом сегменте.

Kickstarter предоставляет платформу для финансирования проекта путем предпродажи идеи в отличие от традиционного финансирования путем предоставления доли в бизнесе. К примеру, у вас есть концептуальная музыкальная идея и вы устраиваете ее предпродажу на Kickstarter в надежде получить достаточно средств для ее реализации (в отличие от других сайтов, где вы получаете пакет акций будущего бизнеса).

Kickstarter стартовал в апреле 2009 года, а уже три года спустя инвестировал более 200 млн долларов в 50 тыс. проектов. Большинство из них имеют отношение к развлечениям и искусству (60% от общего количества), но есть и те, что относятся к области технологий и им подобным. Так, последняя успешная кампания на Kickstarter собрала 10 млн долларов на финансирование нового проекта Pebble.

Pebble – это «умные» часы, которые будут взаимодействовать со смартфоном. По данным The Wall Street Journal, концепция собрала более 1 млн долларов 17 апреля 2012 года, в первый же день кампании на Kickstarter, предлагав-

шей перечислить 115 долларов в качестве предзаказа будущих часов. К середине мая 2012 года Pebble достиг своей цели, собрав 10,27 млн долларов. Средства были получены от 68 929 человек, сделав его самым крупным стартапом на тот момент по величине собранной суммы.

Просто представьте, что простая вещь вызвала такой отклик и восторг у публики. Как уже отмечалось, большинство проектов Kickstarter имеют отношение к музыке, кино, искусству, театру, дизайну и издательству; некоторые цифры статистики представляют интерес. Например, по данным из Billboard, из 7388 успешных музыкальных проектов в июне 2012 года 6446 (87,3%) собрали 10 тыс. долларов или меньше, 238 проекта – более 20 тыс. долларов, восемь – более 100 тыс. и один – Аманда Палмер – американская певица, исполнительница и автор песен – набрал более 1 млн долларов.

Однако не все заявленные проекты получают требуемую сумму: около 41% из них набирают менее половины необходимых денег. Тем не менее краудфандинг является крупным бизнесом: в мае 2011 года Kickstarter имел взносы на сумму 100 млн долларов, к маю 2012 года эта цифра возросла до 250 млн, и теперь сервис распространился на другие регионы мира.

Это показательный случай, но в этом сегменте есть и другие игроки. К краудфандинговым сервисам относятся Indiegogo, crowdrise, razoo и другие, а также сайты,

специализирующиеся на вертикальных рынках, такие как MedStarttr для стартапов в медицине. В Великобритании существует несколько краудфандинговых площадок – Funding Circle, CrowdCube, Seedrs и ThinCats; в настоящее время это очень активный сегмент рынка финансовых услуг, за которым интересно наблюдать. По данным Massolution, исследовательской фирмы, специализирующейся на краудсорсинговых и краудфандинговых решениях, краудфандинговые платформы собрали почти 3 млрд долларов по всему миру с совокупным годовым темпом роста привлеченных средств в два раза.

Таким образом, для бизнеса и небольших стартапов это уже серьезная альтернатива банковскому кредитованию. Социальный трейдинг можно проиллюстрировать двумя крупнейшими на этом рынке компаниями – eToro и StockTwits.

Социальная сеть eToro для торговли на рынке FOREX была запущена в 2007 году и в настоящее время является крупнейшей в мире социальной инвестиционной площадкой. С годами она расширилась до полноценной торговли валютами, акциями, товарами и сырьем, предоставляя возможность частным лицам самостоятельно вести торговлю онлайн или следовать «звездным инвесторам», копируя их социальные профили и инвестиционные портфели. Базирующаяся в Израиле, система позволяет торговать в режиме реального времени, отслеживая действия других пользователей. Она показала быстрый рост, достигнув отметки

в 2,85 млн действующих аккаунтов в июне 2013 года относительно 1,75 млн в 2011 году. Главной особенностью eTogo является возможность следовать влиятельным трейдерам с помощью графического инструмента, который показывает каждому трейдеру, что остальные участники торгов делают в каждый момент.

Затем eTogo идет дальше, и, так же как в Twitter, вы можете следовать другим трейдерам в сети, наблюдать, что они делают, и копировать их торговую тактику, если пожелаете. В результате трейдеры, за которыми следуют другие, имеют два источника дохода: от собственных сделок (если они успешны) и от тех, кто копирует их действия. Ведущие трейдеры, называемые гуру, имеют 100 тысяч последователей и 10 тысяч тех, кто копирует их операции. По данным eTogo, гуру зарабатывают около 10 тыс. долларов в месяц на комиссиях, привлекая других копировать торговые операции гуру. При этом они одинаково мотивированы как своим влиянием и социальным статусом в сети, так и деньгами.

Как и другие инвестиционные сайты, eTogo удерживает комиссию за совершение сделок и не взимает платы за пользование сервисом, предлагая, таким образом, очень привлекательную модель. Подобной схемы придерживаются также ZuluTrade, Tradency, StockTwits и другие похожие сообщества социального инвестирования.

Например, ZuluTrade – социальная сеть, специализирующаяся на торговле валютой, – утроила свою клиентскую базу

до 500 тысяч пользователей в период с 2011 по 2013 годы, при этом объем операций достигает 40 млрд долларов в месяц.

StockTwits была запущена в 2008 году для отслеживания сообщений в Twitter о компаниях и рынках, которые могут оказывать влияние на торговые стратегии. Фирма представляет собой социальный сервис микроблогов по торговле ценными бумагами, или так называемую социальную сеть финансовых идей. Она извлекает сообщения из Twitter, которые содержат биржевые тикеры, помеченные знаком «\$», как например, \$AAPL. Далее она объединяет эту информацию с финансовым анализом и инструментами, специфичными для этой сети, и, таким образом, любой желающий от начинающего пользователя до профессионального инвестора может делиться своими мыслями о ситуации на рынке в Twitter, Facebook или LinkedIn.

В 2013 году более 200 тыс. инвесторов делились информацией и идеями относительно рынка и отдельных акций, используя StockTwits; за этим информационным потоком наблюдала аудитория около 40 миллионов человек на финансовых сайтах и в социальных медиа. За всеми этими примерами можно увидеть, как, все более разрастаясь, социальное финансирование и инвестирование превращается в современный финансовый мейнстрим.

В будущем это означает то, что банки будут разделены на разные компоненты (или бизнесы), возможно даже раз-

делены юридически. Процесс уже идет и будет ускоряться с помощью мобильных приложений и интернета. Похожая ситуация когда-то сложилась с обслуживанием автомобилей. В 1970-х все автомобили ремонтировались их изготовителями, которые хорошо зарабатывали на запасных частях и работе по их замене. Клиент был вынужден приезжать на своем автомобиле к производителю по записи, и далее действовать по его расписанию.

Затем на рынке появилась фирма Kwik-Fit с идеей, что некоторые узлы автомобиля – выхлопные трубы, покрышки – в своей массе стандартны и могут быть смонтированы без привлечения специалистов. Как результат, замена этих узлов стала обходиться намного дешевле и производилась в присутствии заказчика. Данный пример показывает, как отрасль была перестроена таким образом, что контроль над процессами перешел от производителя к клиенту.

Социально-финансовые компании пытаются достичь того же: те компоненты банковского бизнеса, где высока прибыль и низка добавленная стоимость, сделать доступными каждому с меньшей прибылью и более высокой добавленной стоимостью за счет прямого взаимодействия с клиентами с помощью современных технологий. Такой подход проникает во все сферы банковского бизнеса: от платежей до кредитов, от карт до банковских счетов, от казначейских ценных бумаг до производных инструментов.

В итоге банковская индустрия с помощью компьютерных

приложений, новых социальных бизнес-моделей и структур распадается на компоненты и продукты. Возникает важный вопрос: что происходит, когда продуктом является ваше имя пользователя, процессинг осуществляется посредством API, а взаимодействие с вашими клиентами осуществляется с помощью приложения?

Следует признать, что все появляющиеся инновационные подрывные финансовые бизнес-модели отбирают прибыль у традиционных банковских структур.

Так, FIDOR (немецкий онлайн-банк, полностью без отделений) отнимает у ключевой банковской структуры размещение клиентских депозитов, также поступают компании Moven, Simple, Alior и др.

С другой стороны, Zora завладела долей кредитного рынка, так же как Prosper, smava, Lending Circle и др.

В свою очередь, Currency Cloud осваивает трансграничные операции банков наравне, как и биткоины, Azimo, KlickEx и др.

eTого уже отнимает прибыль у инвестиционных отделов банков вместе с ZuluTrade, StockTwits и др.

Традиционную банковскую модель подтачивают новые стартапы, нацеленные на одну из сфер банковской деятельности. Например, Zora – на имя пользователя, Currency Cloud – на использование API, а Moven – на приложение.

Каждый из этих новых участников рынка нацелен на соответствующий продукт, процессинг и взаимоотношения

с клиентами. Банки должны задуматься о своем будущем, это раньше они исторически банки владели всей этой цепочкой. Они владели продуктом, осуществляли операции и взаимодействовали с клиентами. В большинстве банков все это было выстроено в виде целостной вертикальной структуры, с которой трудно что-либо сделать.

Но пришло время новых технологий, которые это на глазах разрушают. Итак, что же происходит, когда продуктом является ваше имя пользователя, процессинг представлен в виде API, а взаимодействие с вашими клиентами осуществляется с помощью доступного приложения?

Конечно же это меняет всю концепцию. Банкам, пока не поздно, следует начать принимать стратегические решения, а не пытаться заниматься всеми направлениями одновременно. Они хотят осуществлять процессинг транзакций, привлекать клиентов, выдавать ипотечные кредиты и многое другое. Это устаревший взгляд. Это в старом мире банки, имея депозитный счет клиента, пытались выжать из этой ситуации максимум, предлагая страховки, кредиты и прочие услуги.

Тогда же взаимоотношения с клиентами обладали характерными для каждого банка особенностями, были негибкими, трудно поддавались изменению. Но таков был старый банковский мир.

Поскольку банки распадаются на компоненты, адекватность которых оценят клиенты, то банкам следует сконцен-

трироваться на том, что их отличает и в чем они наиболее компетентны и превосходят других.

Одни банки преуспевают в выстраивании взаимоотношений с клиентами, другим – удается создавать полезные продукты, а третьим – процессинг транзакций. Кому-то удаются и взаимоотношения, и процессинг, кому-то – продукты и процессинг, а кому-то – продукты и взаимоотношения, но уже невозможно за всем вместе успеть. Именно поэтому так много компаний-новичков вливаются в банковскую и финансовую сферу, занимая свою нишу.

Новые компании пытаются занять нишу в продуктах, процессинге и отношениях. Стартапы концентрируют свои усилия на продуктах (Zopa, Wonga, Kickstarter), процессинге (Currency Cloud, FIDOR, StockTwits) и взаимоотношениях (Moven, Simple, Alior), вытесняя традиционных старожилов финансового рынка.

Сейчас клиенты не будут безропотно терпеть старые порядки и правила, которые есть чем заменить. Поэтому в новом мире все распадается на составляющие и затем собирается заново. В новом мире банки предлагают API для процессинга транзакций, имена пользователей для доступа и приложения для обслуживания. Банки не будут предоставлять все эти компоненты. Кто-то сфокусируется на процессинге, кто-то – на продуктах, кто-то – на взаимоотношениях.

В этом и кроется главная задача: как стать банком XXI века, концентрируясь на том, в чем ты спешен и что может

приносить прибыль. Вы не можете быть успешными во всем. Вы знаете это и ваши клиенты знают это также.

Примите стратегическое решение и сконцентрируйтесь на том, в чем вы по-настоящему сильны, а затем включите маркетинг на полную катушку и убедите всех, что вы действительно сильны в этом. Это также означает, что банкам необходимо активно использовать социальные сети для улучшения обслуживания клиентов, повышения лояльности и привлечения новых клиентов. Через социальные сети сегодня банки предоставляют информацию о своих продуктах и услугах, помогают решать проблемы клиентов и создают интересные акценты и акции для привлечения внимания.

Глава 3. Что нужно сделать, чтобы банк стал цифровым – экосистема и сотрудники

Digital-пространство стало неотъемлемой частью жизни современного человека. В Digital сегодня находятся все аспекты нашей жизни: магазины, операторы связи, социальные сети и различные мессенджеры. Следовательно, для максимального удовлетворения потребностей клиентов в финансовых сервисах банкам тоже нужно быть в Digital.

Но быть цифровым банком – это не только решить вопрос предоставления финансовых продуктов и услуг через интернет-банк и мобильный банк. Необходимо достичь полной согласованности каналов обслуживания, соединить их в одной системе – привести к омниканальности в банке(omni-channel). Омниканальность позволяет клиенту решать задачи через удобные ему каналы, а банку – отслеживать все операции в едином окне.

Что все это означает для традиционного банка? Стать цифровым банком с цифровой культурой (ДНК) в основе – по-настоящему сложная задача, ведь она подразумевает фундаментальное изменение прежде всего от концепции отделений как основы банковского обслуживания.

Многие могут сказать, что это теоретические выдумки,

на практике это невозможно, поскольку отделения существуют, к ним привязаны клиенты и даже сотрудники, и их необходимо использовать, только эффективнее. Следовательно, вопрос в том, как их использовать.

Я полагаю, что это неправильный подход, который заведет в тупик, и уже оттуда будет еще тяжелее вернуться к правильному пути. Очевидно, что отделения выступают важными центрами продаж и в дальнейшем не будут выполнять операционные функции. Тем не менее, поскольку они исторически были операционными центрами, сегодня все бьются над вопросом, как превратить операционистов в продавцов, а отделения – в центры продаж.

Превратить операционистов в продавцов невероятно трудно. Это то же самое, что превратить менеджера по кредитным рискам в представителя службы поддержки. Это может получиться с одним или двумя сотрудниками, но большинство так и останутся операционистами.

Вывод прост и очевиден – придется уволить одних и нанять других. Если вы готовы это сделать, задайте себе вопрос: собираетесь ли вы превратить свои старые операционные отделения в центры продаж? Если да, то все ли они вам необходимы? Ведь если вы в состоянии избавиться от операционной рутины и передать ее машинам, то сколько отделений вам действительно будет нужно? В равной степени если вы избавляете отделения от транзакций, которые теперь осуществляются удаленно с помощью телефонных и интер-

нет-соединений, банкоматов и других цифровых систем самообслуживания, то как вы собираетесь переосмыслить всю вашу структуру?

Именно поэтому многие банковские стратегии имеют фундаментальный изъян, и те, кто считает, что отделения банка – это отправная точка при разработке стратегии, просто выбирают неправильный путь, ведущий только к расходованию средств.

В тоже время, если в основу банка закладывать цифровую сеть каналов продаж и предоставления услуг, а затем надстраивать конечные точки продаж, включая отделения, это будет значительно ближе к правильной стратегии для будущего.

Таким образом, суть состоит в следующем: те, кто полагает, что цифровые каналы и сервисы накладываются на существующую инфраструктуру, каналы и стратегии продаж, ошибаются. Именно благодаря подобному взгляду мы имеем разрозненную банковскую структуру, сложные операционные процессы и неподходящие профессиональные навыки. Это прежде всего показывает неправильность выбранного пути, поскольку, если бы он был правильный – то зачем, что-то менять.

Любая банковская стратегия сегодня должна выстраиваться вокруг цифрового банка. Цифровая сеть каналов продаж и предоставления услуг должна являться фундаментом банка.

Если такой тип стратегии соответствует вашему восприятию будущего развития, необходимо задаться следующими вопросами.

- Сколько отделений вы собираетесь совмещать с вашей основной структурой?
- Сколько из них будут автоматизированными, основанными на самообслуживании, а сколько – выполнять функции центров продаж?
- Какое количество сотрудников и какой специализации вы собираетесь нанять для этих центров продаж?
- Кто будет основными клиентами в каждом из этих центров и как профессиональные навыки сотрудников будут соответствовать потребностям этих клиентов?
- Что произойдет с уже работающими сотрудниками: кого необходимо переобучить, а кому предложить уволиться?
- Учитывая данный контекст, каковы технологические аспекты отделения, ориентированного на цифровые технологии, и как много технологий вы собираетесь использовать в этом отделении?
- Для чего предназначены эти технологии и как они будут соотноситься с профессиональными умениями сотрудников и характеристиками предполагаемых клиентов?
- Насколько эти технологии привлекательны для клиентов, не являются ли они устаревшими; возможно, имеет смысл перенести их в другие каналы обслуживания, такие как онлайн или контакт-центры?

- Учитываются ли при обосновании открытия отделения альтернативные способы контакта с клиентами?
- Насколько они согласуются с единым электронным сервисом банка?

На эти вопросы необходимо найти ответы, чтобы соответствовать современным реалиям и не остаться на обочине. Но, в любом случае начинать следует с интернет-технологий XXI века, за которыми будущее.

Причина, по которой концепция цифрового банка оказывается сложной, состоит в том, что люди нередко путают модель банка с восприятием банка клиентами, архитектуру банка – с каналами предоставления услуг, а каналы – с инфраструктурой. Разработка цифрового банка начинается с архитектуры, поэтому я продолжаю обращаться к фундаменту банка.

В данном случае происходит путаница архитектуры банка с моделью банка – это разные вещи.

Архитектура подразумевает материалы, размеры, противоречия и структуры, а модель банка – это обслуживание клиентов, привлечение клиентов, взаимосвязи между людьми, которые могут быть лицом к лицу или экран к экрану. Архитектура и модель идут рука об руку. Разработчик банка начал бы с клиента, его настроения и поведения.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.