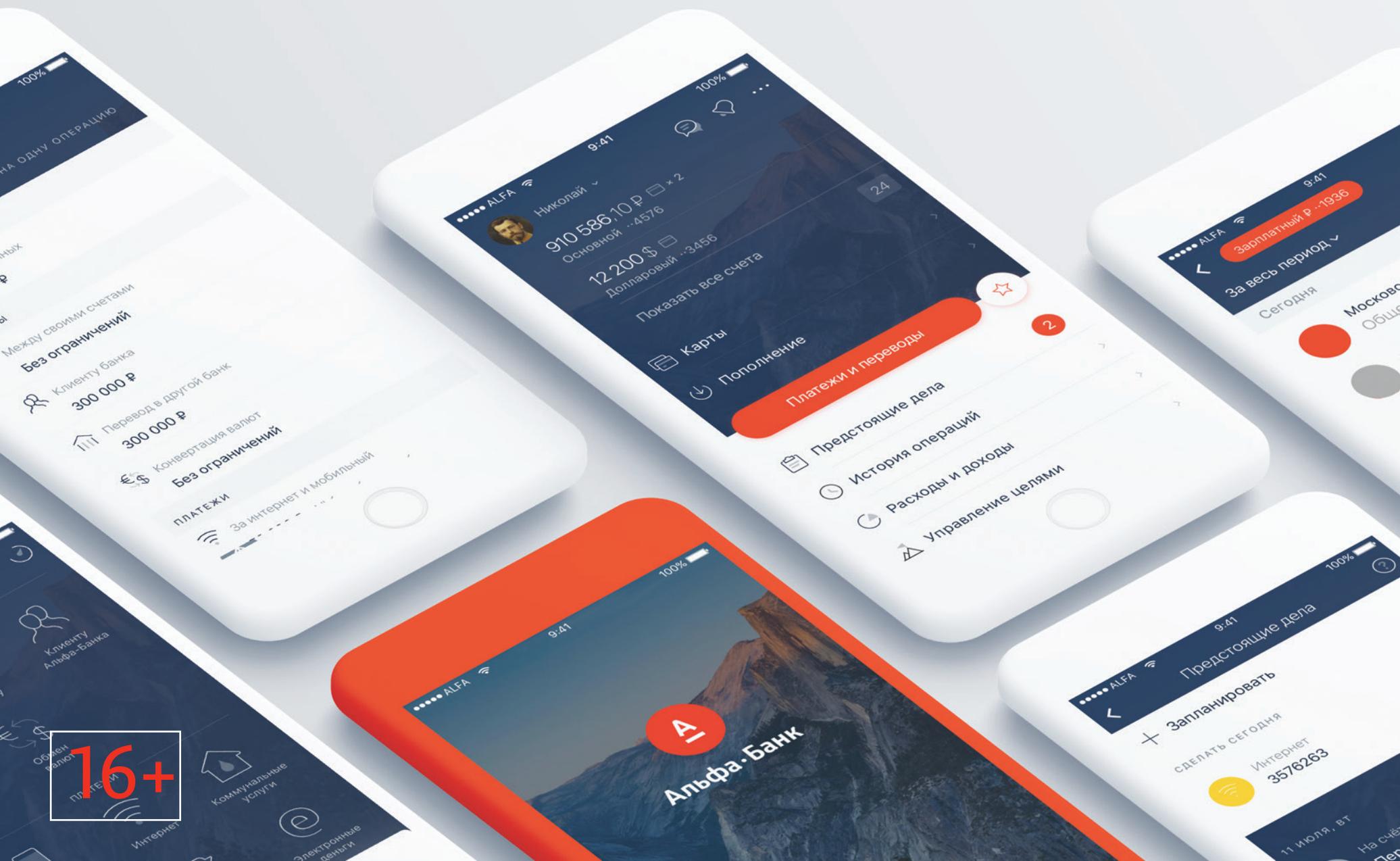


Цифровой банк. Прямо сейчас



Страх банкира

Как технологии меняют финансовый сектор

Татьяна Алешкина

Три банкира из четырех в мире опасаются, что часть их бизнеса могут отвоевать финтех-компании. При этом розничные финансовые организации рискуют сильнее остальных: их клиентов к все более удобному сервису наперегонки приучают другие индустрии. Российские мегаполисы – в тройке лидеров по проникновению финтех-услуг среди крупнейших рынков. Пора ли списывать традиционные банки со счетов?

В 2016 г. глобальные вложения в финтех составили \$24,7 млрд, инвесторы провели 1076 сделок, подсчитала KPMG. И хотя это заметно меньше, чем в рекордном 2015-м, когда стартапы привлекли \$47 млрд, финтех по-прежнему одна из самых модных у венчурных инвесторов тема. При этом 73% топ-менеджеров финансовых компаний считают, что розничный банковский бизнес изменится под влиянием финтеха, и 76% полагают, что часть их бизнеса находится в зоне риска, выяснила PwC (в 2016 г. для PwC Global FinTech Survey было опрошено 544 руководителя финансовых компаний из 46 стран).

От телеграфа до распознавания голоса

Первые банки появились в XV в., а основы нынешнего процесса передачи стоимости были заложены 150 лет назад: система денежных переводов Western Union получала средства от отправителя и посылала через телеграф в свой филиал сообщения с инструкцией выдать деньги получателю. Оцифровка этого процесса произошла уже в XX в. В середине прошлого века банки выпустили первые кредитные карты, а в 90-х гг. появились электронные платежи (подробнее – см. таймлайн на стр. 4).

Банки исторически были одним из самых устойчивых к прорывным инновациям бизнесов: люди очень неохотно меняют привычных поставщиков финансовых услуг и устоявшиеся банковские и страховые бренды были крепки даже во времена турбулентности, напоминают эксперты McKinsey в статье *Cutting through the noise around financial technology*. Но за последнее время произошло несколько фундаментальных изменений: финансовый кризис плохо сказался на доверии к банковской системе в целом, распространение мобильных устройств пошатнуло монополию банков на дистрибуцию финансовых услуг, смартфоны полностью изменили парадигму платежей, сделав их персонализированными, и, наконец, объем данных и вычислительных мощностей вырос на порядки, указывает McKinsey.

ЕУ выделяет шесть самых значимых для банков технологий на сегодня: облачные решения, большие данные (big data) и аналитика, искусственный интеллект и машинное обучение, роботизация процессов, технологии распределенных баз данных (блокчейн) и интернет вещей. Руководители финансовых компаний, которых опросила EFMA (более 3300 розничных финансовых организаций в 130 странах), называют потенциально самыми прорывными инновациями для отрасли продвинутую аналитику и большие данные, открытые API и искусственный интеллект. В прорывное влияние блокчейна/распределенных реестров и интернета вещей верят только 47 и 38% банков.

Сеть, молодость и новые конкуренты

Основной объем инноваций в банковском секторе пока приходится на розничные услуги. Так банки отвечают на запросы клиентов – физических лиц. Какие глобальные факторы заставляют банки меняться?

Главный за последние несколько десятилетий драйвер изменений не только финансового сектора, но и почти всей глобальной экономики – проникновение интернета и мобильной связи. Авторы исследования Давосского форума *Deep shift: Technological tipping points and societal impact* в 2015 г. опросили 800 руководителей и экспертов из информационно-коммуникационной отрасли: главным технологическим сдвигом, который затронет все общество в ближайшие 20 лет, опрошенные назвали проникновение интернета. К 2025 г. к сети будет подключен 1 трлн устройств (с вероятностью почти 90%), а регулярный доступ в интернет будет у 9 из 10 жителей планеты (на это рассчитывают 79% опрошенных).

Дистанционное банковское обслуживание впервые появилось в 1990-х г. на основе телефонного банкинга, в конце 1990-х началась эра интернет-банкинга. Одним из первых начал обслуживать клиентов через всемирную сеть Bank of America: к 2001 г. его интернет-банком уже пользовались 2 млн человек. В 2016 г. в США было уже 146,7 млн пользователей цифрового банкинга (это 45% от всего населения). В Европе, по данным Евроста, 59% людей, имеющих доступ в интернет, пользуются цифровым банкингом. В будущем большинство финансовых институтов станут использовать виртуальные каналы, чтобы чаще взаимодействовать с клиентом, указывают авторы исследования Давосского форума *The future of financial services*.

Второй системный драйвер изменений – смена поколения пользователей: сильнее всего на будущее банковской отрасли влияют миллениалы (т. е. родившиеся после 1981 г.) – в первую очередь в том, как финансовые организации взаимодействуют с клиентами, отмечается в материалах Давосского форума. На первое место для миллениалов выходят соотношение цены и качества, быстрота и возможность решать задачи дистанционно. В 2016 г. миллениалы, по данным AT Kearney, составляли 27% от всего населения Земли (или около 2 млрд человек). Самая высокая доля миллениалов среди всего населения в Иране – 35%. В Китае миллениалов 27%, чуть больше в России – 29%. В крупных европейских странах – 21–25%.

Наконец, третий фактор – усилившаяся конкуренция: если раньше традиционные розничные банки с привычными отделениями боролись только между собой, то теперь оказались на одном поле с онлайн-конкурентами без «офлайн-наследия», а иногда и вовсе с небанковскими поставщиками финансовых услуг. Первым онлайн-конкурентом для традиционных банков в 2008 г. был американский стартап Allu, который начал строить банк без отделений. Еще в 2010 г., отмечает Accenture, ни один из опрошенных банков не верил, что традиционные банки под давлением регулирования и гонки за снижение издержек станут проигрывать новым игрокам, продукты которых более эффективны и лучше заточены под эпоху цифровых технологий.

40–60%

на столько можно сократить издержки, связанные с основными процессами в традиционном банке, за счет сквозной цифровизации, по оценке McKinsey

2,2%

составляли наличные в общей денежной массе Швеции в 2016 г. Это самый низкий показатель в мире. Скандинавские страны – мировые лидеры по проникновению онлайн-банкинга, в том числе и мобильного: там, по данным Deloitte, 57% жителей используют мобильный банкинг (в среднем по Европе – 44%). В Азии к 2015 г. уже больше 35% населения пользовались мобильным и интернет-банкингом, а в отделения ходили только 27%

Банки и финтех: война или симбиоз?

Два главных страха, которые у банкиров вызывают финтех-конкуренты, – потеря рыночной доли и усиление давления на рентабельность; их назвали почти 70% опрошенных PwC финансистов. Сегодня банки остаются важными финансовыми посредниками и внедрение инноваций при соответствующем контроле и надзоре может повысить стабильность финансовой системы и стимулировать дальнейший экономический рост, отмечает EY в исследовании «Цифровой банк: технологические инновации, меняющие банки США».

Угрозы для традиционных банков исходят из многих источников, но большинство отвечают на них увеличением вложений в инновации и технологии, а также партнерствами со стартапами или их поглощением, писала в 2016 г. EFMA в отчете «Инновации в розничном банкинге». В 2016 г. 78% банков, участвовавших в исследовании EFMA, заявили, что увеличивают

3,5 млрд, или 59% населения планеты. Уже в 2016 г., по данным Juniper Research, мобильным банкингом во всем мире пользовалось 1,2 млрд человек (больше 16% от всего населения в целом), а к 2021 г. их число возрастет до 2 млрд человек.

Как и в случае с онлайн-банкингом в целом, модернизировать мобильные приложения и расширять их функционал банки тоже заставляет растущая конкуренция. Мобильный денежный сервис может запустить любая компания, не только традиционные финансовые учреждения: мобильные финансы появились у мобильных операторов (M-Pesa в Кении), платежных систем (PayPal), кафе (Starbucks) и магазинов (Amazon), а пример китайского мессенджера WeChat, через который можно оплачивать практически все – от штрафов до стрижки, – не знает разве что не пользующийся интернетом вовсе. Едва ли не самый успешный пример партнерства между банками и технологическими компаниями – платежные сервисы Apple Pay, Samsung Pay и Android Pay. Они позволяют привязать одну или несколько банковских карт к смартфону и делать покупки без физического пластика. Технологические компании здесь выступают, по сути, шлюзами для бесконтактных банковских платежей.

Самые популярные услуги у российских финтех-пользователей (предоставлялись хотя бы раз)



Источник: EY

инвестиции в инновации, больше 40% – что работают со стартапами как с поставщиками, а около 30% – что инвестируют в стартапы сами или участвуют в акселераторах. При этом 69% банков уверены, что в результате станут более инновационными.

Число партнерств между традиционными финансовыми институтами и финтех-компаниями будет расти: банкам нужна цифровая экспертиза, а финтеху – возможность масштабировать решения, считают консультанты из McKinsey. Продукты финтех-компаний позволяют потребителям получить более совершенный опыт, но квалификации в привлечении клиентов у таких игроков недостаточно. Традиционные же банки уже выиграли тяжелую битву за привлечение клиентов, но теперь им придется работать еще больше, чтобы создать по-настоящему цифровой бизнес. 82% руководителей финансовых компаний, по данным PwC, ждут, что число партнерств между традиционными финансовыми институтами и финтех-компаниями в ближайшие 3–5 лет будет расти (опрос 1308 руководителей в 2016 г.). Например, в Европе сотрудничество между традиционными финансовыми институтами и финтехом уже происходит в самых разных формах: от создания акселераторов до поглощения многообещающих компаний и прямых инвестиций через корпоративные венчурные фонды, пишет KPMG.

Жизнь в телефоне

«Возможно, ни одна другая технология не изменит наши финансовые операции в будущем больше, чем мобильные устройства», – написало в прошлом году издание Business Insider.

Компания Bain в 2015 г. опросила 100 000 человек – пользователей банковских услуг. Половина опрошенных сказала, что охотнее расстанутся на день со своим кошельком, чем с мобильным телефоном.

По прогнозу Давосского форума, к 2019 г. общее число держателей смартфонов на планете приблизится к

Главный – клиент

Главным приоритетом цифровой трансформации своих организаций 78% банкиров, по данным EFMA, называют создание клиентоориентированной компании. И это логично, ведь их привычный клиент изменился. Потребители пересматривают свои ожидания, в том числе и под влиянием других индустрий, которые уже предлагают мультимедийную коммуникацию, простоту продукта, удобную интеграцию и предельно точное таргетирование, пишут эксперты PwC в докладе «Фокус на клиента. Как финтех перекраивает банки». «Клиенты хотят простоты, персонализации, быстрого доступа и легкости использования. Они хотят чувствовать, что банк отвечает их нуждам, а не бомбардирует своими продуктовыми предложениями. Они хотят прозрачности и не хотят сюрпризов в комиссиях», – пишет PwC.

В тройке главных приоритетов цифровой трансформации для банкиров, по данным EFMA, – увеличение числа каналов для получения цифрового опыта (74%) и максимизация использования мобильных и социальных технологий (для 68% опрошенных EFMA). При этом главным барьером для цифровой трансформации банки называют устаревшую технологическую среду (о ней говорят 50%).

Впереди или на низком старте

«Российские банки находятся сегодня на низком старте и обладают прекрасной возможностью быстро перевести клиентов на современные каналы дистанционного обслуживания», – пишут эксперты McKinsey в обзоре «Цифровая Россия». По проникновению дистанционного банковского обслуживания Россия отстает от наиболее развитых рынков на 4–6 лет, а дистанционными банковскими услугами пользуются только 30% клиентов банков (в США и Северной Европе – 60%), считает McKinsey.

По данным EY, российские мегаполисы по уровню проникновения финтех-услуг уже в тройке среди 20 крупнейших рынков, обгоняя Великобританию, США и Сингапур. По данным EY, проникновение финтех-услуг (к ним компания относит 17 услуг в категориях денежные переводы и платежи в режиме онлайн, финансовое планирование, накопление и инвестиции, денежные займы, страхование) в российских мегаполисах составляет уже 43%, а в Москве и Санкт-Петербурге – 46%, причем в столицах этот показатель за год вырос на 11 п. п. 9% воспользовались за последние полгода пятью и больше финтех-услугами – таких EY называет «суперпользователями» (в среднем по исследованным 20 странам это 13%).

0 4 →

60%

клиентов банков через пять лет будут пользоваться мобильными приложениями, ожидают 71% опрошенных PwC финансистов. В США, по данным Федеральной резервной системы, в 2016 г. 53% держателей смартфонов пользовались мобильным банкингом за последний год. 47% владельцев мобильных устройств в Европе используют мобильный банкинг, свидетельствуют данные ING

Часто инновации рождаются из партнерства на финансовом рынке. Самый известный пример – платежная система Mastercard, которая была основана в 1996 г. как консорциум банков, чтобы поддержать межбанковские платежи клиентов. Созданная пятью банками система Mastercard позволила обрабатывать платежи между банками – теми, которые обслуживают торговые точки, где совершаются покупки, и теми, которые выпускают карточки. Другой пример – система Swift, созданная в 1973 г. как сеть межбанковских платежей, и это также совместная собственность банков. Swift была создана в формате кооператива, сейчас в ней больше 10 000 банков, эта система позволила банкам обмениваться сообщениями о платежах

65%

российских миллениалов, пользующихся финтех-услугами для доступа к финансовым сервисам, используют смартфон, а не десктоп, указывает EY в отчете «Проникновение финансовых технологий в мегаполисах России и в мире». Среди тех, кто старше 45 лет, таких около 18%

Как менялись банки



Источники: Всемирный экономический форум, Bain, Accenture, PwC, vc.ru

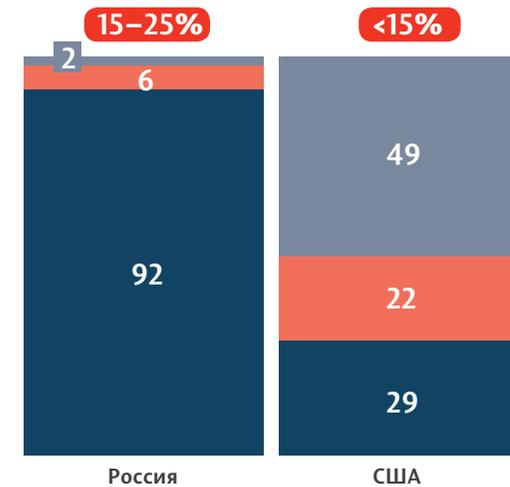
Страх банкира

→ 0 3 Продвинутые клиенты российских банков опережают даже жителей Европы: 10% российских пользователей онлайн-банкинга, по данным McKinsey, уже используют только мобильные приложения (в Швеции таких 5%, а в Германии – 2%). «Для многих новых пользователей мобильный канал самообслуживания становится первым и единственным. Такая ситуация нетипична для традиционных рынков финансовых услуг и дает российским банкам шанс, сконцентрировав усилия, успешно перевести своих клиентов на обслуживание через мобильные приложения, минуя интернет-банкинг и колл-центры», – пишет McKinsey.

92% продуктов, которые в России покупают в цифровых каналах, – это депозиты

% от цифровых продаж

■ доля цифровых продаж от всех продаж в 2016 г.
■ другие продукты (дебетовые карты, страховки и пр.)
■ кредитная группа ■ депозитная группа



Источник: Finalta, McKinsey

С другой стороны, россияне по-прежнему ценят человеческое общение: 64% респондентов использовали телефонную линию поддержки своего банка за последние полгода, а 98% посетили банк за тот же период времени, пишет EY. Причем 79% финтех-пользователей были в банке хотя бы раз за последний месяц, а 46% заходили туда несколько раз.

В Китае и США годовые суммы инвестиций в финтех измеряются десятками миллиардов долларов, в европейских странах – сотнями миллионов. Россия в 2014 г. инвестировала в финтех меньше \$100 млн (данные Accenture) и в 2016 г. сумма выросла только до \$110 млн, а объем рынка финтех-платежей и переводов – 86,9 млрд руб., подсчитал «БКС премьер».

Дело в том, что инновации и инвестиции в финтех в России происходят в основном внутри банков, говорил в апреле на конференции «Финтех и банкинг», организованной «Ведомостями», предправления «Тинькофф банка» Оливер Хьюз: если бы эти вложения можно было измерить, объем инвестиций в сектор в России «был бы совсем не маленький».

«Слухи о кончине традиционных банков» в России сильно преувеличены, говорил на конференции предправления Qiwi Борис Ким: российские банки, наоборот, задают тон в финансовых инновациях. В результате в России и так немногочисленные финтех-стартапы проигрывают рынок тем, у кого должны были бы выигрывать, – традиционным банкам. Если ситуация продолжит развиваться по сегодняшнему сценарию, то главными новаторами на рынке финтеха в России будут банки, говорил Ким: финтех «просто не взлетит», потому что банки активны, а у стартапов нет доступа к счетам, идентификационным данным, деньгам и достаточному числу программистов. &

Эмоции – двигатель инноваций

Оскар Хартманн,
сооснователь KupiVIP и CarPrice,
член совета директоров Альфа-Банка

Где ждать следующего витка цифровизации, почему цена всегда будет важнее технологии и отчего швейцарские банки не идут в цифру

Будущее цифрового мира – какое оно? Точно можно сказать, что неоднозначное и в чем-то непредсказуемое. Проникновение интернета и цифровизация всех процессов, связанных с потреблением, приводят к тому, что потребитель большую часть своих проблем и задач решает с помощью интернета. Менее предсказуемые тренды – это новые технологии, и в них вопросов пока больше, чем ответов: виртуальная реальность, искусственный интеллект, интернет вещей.

В процесс диджитализации включаются и компании, однако пока они отстают от потребителя – примерно на 10 лет. Но и в крупном бизнесе видны позитивные изменения: например, автопроизводители сделали в этом году 92 инвестиции в приобретение новых цифровых технологий, хотя в прошлом году их не было совсем.

Все компании – от производителей строительных материалов до крупных банков – понимают, что трансформация неизбежна и ее надо проводить. И если в секторе b2c более-менее понятно, куда все движется, то у b2b – переломный момент и очень интересно посмотреть, как инновации будут развиваться там. Что сейчас нужно компаниям? Предпринимательский подход, позитивно и созидательно идти вперед, быстро принимать то, что уже работает, и встраивать это в свои системы.

Платформы для бизнеса

B2b ждет большой прорыв в диджитализации. Одна из главных составляющих успеха – это платформы, маркет-плейсы, которые будут расти. Каждая, даже самая небольшая компания, будет подключаться к этому каналу продаж и развивать свой бизнес. Например, если у вас маленькая такси-компания, вы можете встроиться в «Яндекс.Такси» и число заказчиков сразу вырастет.

Приведу несколько примеров платформ. Я во всем мире инвестировал в дистрибуторов поддержанных машин, в России это CarPrice, Auto A1 – в Германии, есть проекты в Бразилии, Индии, Японии. По сути это платформа, цифровой поставщик поддержанных машин для автодилеров. Сначала к платформе присоединяются небольшие автодилеры, потом покрупнее. Немецкой Auto A1 четыре года назад вообще не существовало, а сейчас ее оборот – 3 млрд евро.

Диджитализация пришла и в самые большие индустрии – сферу еды и напитков. Я инвестировал в немецкую платформу – цифрового дистрибутора напитков: любой ресторан, отель или другой потребитель могут выбрать напиток и в течение часа их получить. Еще одна моя инвестиция – логистическая плат-

форма во Франции, которая соединяет спрос и предложение в перевозках. Можно отправить любой груз без участия человека, выбрав транспорт через специальную платформу.

И таких цифровых платформ возникает больше и больше, за ними – будущее. Платформы укрупняются, становятся многосторонними, в них встраиваются банки и страховщики, и в совокупности они все создают новую ценность.

Банки станут IT-компаниями

Сейчас очень динамичное время и для банков: цена бездействия выше, чем цена ошибки.

Первый диджитал-процесс в банковской сфере произошел в конце 60-х гг. прошлого века, когда в мире появился первый банкомат. Российские банки возникли в 90-е, у них не было старых систем, как, например, в Америке, и пришлось все создавать с нуля. Поэтому IT у российских банков изначально сильнее. Но сейчас российским системам уже 20 лет – они устарели, надо переходить на новые технологии.

Мы видим очень большую неопределенность в части технологий, которые влияют на банки. Роботизация, искусственный интеллект – все это влияет, но никто не может сказать, как быстро и как радикально.

В розничном банковском бизнесе все идет к тому, что в массовом сегменте банку будут не нужны отделения. Банк будет на твоём любимом девайсе. При этом он не исчезнет – он станет невидимкой. Вы пользуетесь такси – платите за него, просто выходя из машины, банк остается незаметным, но в то же время он работает. Для банков один из ключевых вопросов сейчас – это встраивание в такие экосистемы цифровых продуктов.

Мы приходим к тому, что скоринг клиента будет происходить на основе данных транзакций цифровых платформ. Данные, которые использовались раньше (паспорт, прописка), будут уже не нужны. Сейчас, например, в Китае, если хочешь жениться, родители девушки просят твой Alibaba score – рейтинг, который анализирует твоё платёжное – и не только – поведение. То есть человек уже живет в цифровой системе, делает там конкретные вещи, и это определяет его образ жизни.

Все банки станут IT-компаниями, которые предоставляют банковские услуги. Количество сотрудников, которое нужно, чтобы обслуживать все, что сейчас делается, снизится в 10 раз. Но это не означает, что банк будет обезличенным и клиенту не с кем будет поговорить. Банковские стратеги понимают, что ничего в мире человеку не нужно больше, чем другой человек. Самая большая потребность



человека – в другом человеке. Базовые потребности, такие как любовь, сопричастность, никуда не уйдут. Просто с диджитализацией банковских процессов у сотрудников высвободится время, они будут более вдумчиво подходить к привлечению клиентов, к их нуждам и потребностям.

По ритейловому бизнесу могу сказать, что человек – это самое иррациональное существо на земле и наша эмоциональная составляющая – это главный двигатель в мире. Простой пример. Когда 20 лет назад появились видеоконференции, был прогноз, что они сократят количество перелетов в 10 раз. Но этого не произошло: перелеты, напротив, выросли в 10 раз.

Вечные ценности все еще вечные

При всем многообразии инноваций, которые сейчас внедряют компании и банки, есть вещи, которые не меняются. Например, люди никогда не хотели и не хотят платить больше, поэтому ценообразование – это ключевой фактор успеха, какие бы ни были технологии. Какая бы виртуальная реальность ни была, если товар стоит в ней на 10% больше, он уже не так интересен.

Ценообразование, выбор и сервис – незаменимы в любые времена.

Соответственно, все новые технологии должны развиваться на базе и вокруг тех ценностей, которые сделали бизнес успешным в прошлом, так как они проецируются и на будущее. Технологии должны использоваться для улучшения ценообразования, выбора, сервиса.

В банковском бизнесе есть одна вещь, которая не меняется с момента появления банков. Этот бизнес связан с доверием. Когда к банку есть доверие, он может делать вещи, которые другие не могут. Например, у швейцарских банков уровень диджитализации почти нулевой, но у них есть доверие, и оно притягивает деньги. Поэтому люди готовы отдать свои деньги в самые консервативные банки. Технологии в банковской сфере обязательно должны подкреплять доверие.

Доверие, клиентоориентированность, банковская лицензия, принцип «знай своего клиента» – все эти качества нужны банку и в век диджитализации. &

«Цифровая трансформация – это вопрос выживания»

Главный управляющий директор Альфа-Банка Алексей Марей о том, как за пять лет клиенты разучились звонить в банк, когда ваш холодильник начнет сам оплачивать счета и зачем крупнейший частный банк страны нанимает подростков

Сирануш Шароян
Анфиса Воронина

Алексей Марей работает в Альфа-Банке с 2004 г., 13 лет, из которых пять лет банком управляет. Став управляющим директором, он сделал акцент на цифровизации, дистанционном банковском обслуживании, создании банка, который в первую очередь будет удобен для клиентов. Альфа-Банк одним из первых запустил мобильное приложение не только для розничных клиентов, но и для бизнеса, создал цифровую лабораторию AlfaLab. «О цифровой трансформации сегодня не говорит только ленивый, – начинает разговор Марей. – Но важно, чтобы это были не просто разговоры». Банк начал с создания отдельного подразделения, занимающегося развитием цифровых продуктов, а теперь так работают все сотрудники.

«Клиенты перестали звонить» – Сейчас много разговоров о том, как банки становятся IT-компаниями. Когда вы говорите про цифровую трансформацию Альфа-Банка, что вы имеете в виду? – Для нас это новый способ доставки ценности клиенту с учетом технологических возможностей, которые предоставляет современный мир. Человек получает больше, быстрее, качественнее. Мы при необходимости изменений задумались лет пять назад, когда создавали AlfaLab (подразделение Альфа-Банка по развитию диджитал-продуктов. – «Ведомости&»). С одной стороны, мы хотели создавать новые, более удобные сервисы для клиентов, мобильное приложение, с другой – изменить то, как организация работает внутри, сделать процессы радикально быстрее, кратно сократить косты.

Алексей Марей

В 1999 г. окончил экономический факультет Московского авиационного института

1998–2004 гг. работал в компаниях Danone, Gillette International (Moscow), Duracell Batteries N. V.

с 2004 по 2006 г. – начальник управления сети дистрибуции по Москве блока «Розничный бизнес» Альфа-Банка

с 2006 по 2007 г. – директор розничных продаж блока «Розничный бизнес» Альфа-Банка

с 2007 по январь 2012 г. – руководитель блока «Розничный бизнес», член правления Альфа-Банк

с января по май 2012 г. – заместитель главного управляющего директора

в мае 2012 г. назначен главным управляющим директором Альфа-Банка

– Что конкретно поменялось за эти пять лет?

– Мы выросли в количестве клиентов, которые пользуются банком удаленно – через мобильный банк или интернет-банк. Число таких пользователей увеличилось с 200 000 почти до 2 млн. Мы научились привлекать клиентов удаленно, им стало удобнее начинать с нами работать. Вы сейчас можете завести у нас счет, не выходя с этой встречи. Это важно, потому что сегодня мы все коммуницируем сообщениями, а фраза о том, что неприлично человеку сразу звонить – нужно сначала написать, стала избитой. Точно так же клиент – ему должно быть удобно пользоваться нашими сервисами.

– Клиенты перестали вам звонить?

– Да. Еще несколько лет назад люди звонили в колл-центр, чтобы узнать свой баланс, заказать справку и т. д. Эти звонки ушли вообще, зато экспоненциально растет чат, запросы через мобильный банк, где можно и пин-код поменять, и справку заказать. Мы видим массовую миграцию операций в мобильный телефон. Сейчас мы запускаем заказ наличных через приложение, чтобы можно было спокойно, опять же никуда не звоня, прийти в нужное отделение и получить ту сумму, на которую вы рассчитываете.

– Почему это важно?

– Клиенты, которые активно пользуются мобильным банком, гораздо более лояльны банку. Если нет мобильного банка, то клиент общается с банком дай бог раз в месяц. В мобильный телефон мы смотрим несколько часов в день, и важно, чтобы клиентам было удобно такое дистанционное общение с банком. Наличные из мобильного телефона пока не достанешь, приходится доходить до банкоматов или отделений, но очевидно, что транзакционная составляющая этих отделений в целом продолжит рассыпаться. И поток клиентов туда, конечно, сокращается. В Великобритании в прошлом году количество посещений клиентами банков сократилось на 16%. Это радикальное снижение, и банки думают, что делать с отделениями и банкоматами, потому что люди туда просто перестали так часто ходить.

– А вы над этим не думаете?

– У нас существенно меньше отделений, мы их изначально меньше открывали. При этом радикально сокращать отделения мы не будем, у нас, можно сказать, конвергентная модель бизнеса. Я не верю в модель исключительно онлайн в нашей стране. Россия – высококонтекстная страна, людям нравится живое общение. Даже в «Тинькофф банке», несмотря на заявленную диджитал-модель, на последней миле все равно к клиенту приезжают именно сотрудники банка, а не курьеры.

– И ваши отделения не теряют своей эффективности?

– Есть проблема, что отделения теряют свою транзакционную сущность и наполнение. Но, с другой стороны, в отделениях больше продают. И это важная часть бизнеса. На юге, в Ростове или Краснодаре, например, люди любят зайти в банк поговорить. Мы видим, что иногда к нам приходят люди, чтобы пообщаться, обменяться новостями. Некоторые приходят 4–5 раз в месяц. Им важно, чтобы был этот формат. Это в Москве мы сконцентрированы на времени и все, что можно сделать дистанционно, делаем дистанционно хотя бы потому, что пробки большие. Но ситуация в регионах другая.

Отношение ко времени, я бы сказал, прямо пропорционально объему личных накоплений и близости к Москве.

– За те пять лет, которые идет цифровая трансформация Альфа-Банка, сколько вы уже инвестировали? Считаете ли эти инвестиции удачными?

– Речь идет о десятках миллионов долларов, которые мы уже потратили, и ежегодно мы тратим на обновления \$50–100 млн и точно не собираемся останавливаться. И это не выбор – это вопрос выживания. Нельзя размышлять над тем, нужно ли меняться, и решить, что «мы не будем». Инвестиции – это необходимость для дальнейшего роста. При этом бывают проекты, которые выстреливают, другие – нет.

– Какой самый успешный?

– Самый интересный, я бы сказал, – это «Альфа-Поток», сервис краудфандинговых инвестиций для кредитования малого бизнеса. Мы внутри банка сумели создать команду, которая не только с нуля построила этот сервис, но и выделилась в отдельную самостоятельную компанию, работает как стартап. Она могла бы даже получить внешнее венчурное финансирование, мы уже получали такие предложения. Мне бы хотелось, чтобы таких историй было больше, чтобы наша культура и наша среда позволяли нам такие проекты делать десятками. Мы пока не там, но это в первую очередь упирается в людей. Важный вывод – только деньгами эти задачи не решить. Если бы можно было решить, сейчас уже был бы один Сбербанк – денег у них точно больше.

«Цифровой снаружи – цифровой внутри»

– Вы упомянули внутренние изменения. О чем идет речь?

– Невозможно быть цифровым снаружи, не будучи полностью цифровым внутри. Пять лет назад «Альфа» была гораздо более вертикально отстроена внутри. И когда мы создавали AlfaLab, мы понимали, что сразу полностью изменить культуру взаимодействия между сотрудниками внутри большой организации практически невозможно. Мы начали с того, что создали небольшое подразделение с достаточно широкими полномочиями. С тех пор много процессов было перестроено, мы перешли к созданию единых команд, выделению конкретных сервисов в виде отдельных продуктов – мини бизнес-единиц, где набор компетенции команды достаточен, чтобы сделать продукт от начала до конца.

– Трансформация AlfaLab – результат этих изменений?

– Да, нужно осознать, что понятия «диджитал-бизнес» уже не существует, происходит конвергенция между онлайн и офлайн, это все равно некий микс. Раньше было отдельное бизнес-подразделение и отдельно существовал AlfaLab, часть команды которого решала задачи бизнес-подразделения, а остальные развивали мобильный банк. Клиентам их продукт нравился, но опыт получался неполный. Клиент же не только в мобильном что-то делает, он все же приходит и в отделения тоже, сталкивается с банкоматами, звонит в колл-центр, сталкивается с другими каналами, которые оставались за рамками деятельности «Лаба». И нам важно было создать единую команду, которая смотрит на клиента целиком, чтобы business as usual шел рука об руку с изменениями текущего бизнеса, поэтому ребята из «Лаба» теперь работают в командах банка.

– Насколько заметно эти изменения повлияли на косты?

– Внедрение технологий внутри позволило оптимизировать процессы, количество ручного труда или процессов, которые требуют взаимодействия с человеком, значимо сократилось. Это, естественно, заметно повлияло на наши расходы и еще больше повлияет. На горизонте пяти лет косты в абсолютном значении должны сократиться на 30–40% относительно сегодняшних.

– Создается ощущение, что вы хотите самостоятельно придумывать решения, растить команды. Не проще искать стартапы и внедрять готовые решения?

– Нам очень интересно взаимодействие с новыми командами, и мы сейчас пытаемся создать экосистему взаимодействия с внешним миром, при которой внешним командам было бы интересно работать с нами. Мы готовы почти на любые модели – от profit-sharing и проектной работы до full-time работы. По этому принципу, кстати, создавался наш продукт Sense (приложение – финансовый помощник. – «Ведомости&»). Он в итоге не взлетел, не масштабировался, но создавали мы его вместе с внешней командой. И мы точно открыты к такому сотрудничеству. Но, к сожалению, мы не видим большого количества сильных команд, которые бы могли делать конечный продукт. У многих есть какая-то идея или виртуально придуманная потребность клиента, но команд, способных делать хорошие, нужные продукты, мало.

– А есть примеры удачного взаимодействия?

«На юге, в Ростове или Краснодаре, например, люди любят зайти в банк поговорить. Мы видим, что иногда к нам приходят люди, чтобы пообщаться, обменяться новостями. Некоторые приходят 4–5 раз в месяц»

– Мы уже несколько лет работаем со стартапом Rubbles, анализирующим большие данные – истории расходов клиентов и предсказывающим, какие банковские продукты им могут быть интересны в будущем. Взаимодействие выгодное и для нас, и для них. В целом анализ больших данных – это очень важная составляющая бизнеса. Как и любой анализ, он ведет к тому, что отношения с клиентом укрепляются: он либо чаще пользуется твоим продуктом, либо больше покупает. Все остальное – это вишенка на торте.

– Вы недавно объявили о наборе в штат подростков, которые должны заниматься разработкой продуктов для таких, как они. Это маркетинговый ход или вы всерьез рассчитываете на них?

– Абсолютно серьезно. Мы хотим понять, что интересно этому поколению, какие у них герои, какие им нравятся блогеры. Как бы мы ни делали вид, что мы продвинутые в этих вопросах, этого недостаточно, в этом надо быть изнутри. И если мы найдем молодых талантливых ребят, которые смогут этим заняться, мы точно дадим им полномочия, чтобы они реально делали что-то



новое. Это совсем не маркетинг, это наша потребность. И у нас уже есть опыт, когда мы фактически пошли в молодежь с отдельным брендом: достаточно успешный проект для молодежи – Next. Это отдельная карта, отдельный продукт, который отдельно маркетуется. В его стилистике, в подаче совсем не узнается классический Альфа-банк.

**«Назовите меня ретроградом»
– Если вообще посмотреть на все модные сегодня технологии – искусственный интеллект, VR, big data, биометрию, что угодно, – что из этого может эффективно использоваться банками?»**

– Все математические модели, включая искусственный интеллект, точно перспективны. Они радикально упростят жизнедеятельность внутри банков. Может быть, мы придем к ситуации, когда колл-центры с живыми людьми исчезнут как класс, вместо них будет робот. Вся операционная деятельность, которую все еще делают руками, тоже будет оптимизирована, все будет делать машина.

Все эти инструменты уже использовались в том же риск-менеджменте, просто раньше вычислительных мощностей было недостаточно для анализа. И не было модного слова «big data», пока не пришли консультанты. Это же тоже бизнес – собираются консультанты и думают, какой будет следующий термин, создают его, чтобы все потом получили миллиарды долларов. Когда консультанты придумали слово «big data», все пошли и купили решения

«Когда консультанты придумали слово «big data», все пошли и купили решения для big data. Нейросеть, машинное обучение, что угодно – это математические алгоритмы, которые существовали уже несколько десятков лет. Просто отдельные разделы математики переупаковываются в модные решения»

для big data. Нейросеть, машинное обучение, что угодно – это математические алгоритмы, которые существовали уже несколько десятков лет. Просто отдельные разделы математики переупаковываются в модные решения. Это брендинг отдельных разделов математики, который придумали, чтобы стричь с корпораций деньги за консультационные услуги. Потому что консультантам тоже надо есть.

– Что насчет блокчейна, который так нравится вашему основному конкуренту?»

– У блокчейна сегодня, как у системы хранения информации, есть несколько фундаментальных ограничений. Например, скорость транзакций: у относительно быстрого Ethereum это семь транзакций в секунду, тогда как серверные мощности Alibaba позволяют совершать 85 000 транзакций в секунду, у Visa, Mastercard – еще больше. И чтобы стать мировой системой, несколько таких инфраструктурных фундаментальных вещей нужно решить.

– Но уже появляются блокчейны, где скорость транзакций намного выше.

– Есть и другие проблемы. Абсолютная про-

зрачность и надежность блокчейна, которые кажутся плюсом сейчас, могут привести к утечке огромного количества данных, если появятся мощности, которые смогут взломать код, и это не кажется чем-то невозможным, учитывая, например, усердную работу над созданием квантовых компьютеров. Они смогут взломать любой блокчейн за секунды. И если это происходит в мире, где все перешли на блокчейн, ни защитить информацию, ни развернуть транзакции будет нельзя. Назовите меня ретроградом, но я не очень большой сторонник того, чтобы все делать быстрее, хочется продумать риски. Это не означает, что «Альфа» не инвестирует в изучение технологии, какие-то пилотные проекты. Мы с S7, например, впервые в России провели сделку-аккредитив с использованием блокчейна.

– Где самые перспективные внедрения блокчейна?»

– Все документарные операции, трансграничные переводы, которые сейчас дорогие и долгие, могут быть заменены блокчейном, если появятся решения и будет проведена регуляторная работа, чтобы эти решения институционализировать. Нужно встроить эту технологию в регуляторную плоскость и в некую деловую практику, судам должно быть понятно, что с этим делать. Это большой барьер, регулятор должен изучить вопрос и сказать свое слово. Кажется, в этом плане мы видим большую поддержку и желание со стороны регулятора туда идти, это означает, что мы в какой-то момент туда придем. И здесь мы будем готовы, мы какие-то предварительные шаги в этом направлении уже делаем.

– Что насчет более экзотичных технологий – VR, например?»

– Мы стали создавать мобильный банк, когда у людей уже вошло в привычку пользование мобильными. Мы просто под эту привычку подстроились. Чтобы мы начали массово делать софт для VR, нужно, чтобы был уже какой-то сценарий, где пользователь привык, например, к виртуальным очкам. Мы внимательно наблюдаем за новыми технологиями – и не только в нашем секторе, но мы не планируем создавать новые привычки с использованием новой технологии. Есть еще одна потенциальная тема – интернет вещей, когда холодильник «разговаривает» с магазином, и вот тут теоретически есть место банкам. Или, например, при парковке автомобилей оплата происходит автоматически – за счет того, что машина сама распознает необходимость оплаты и совершает ее.

– Сингапур уже внедрил что-то похожее.

– Да, но в России этот сценарий пока кажется маловероятным. У нас людям нравится чувствовать контроль. Если бы ваш банк вам сказал, что ваши счета всегда оплачены, что он берет все хлопоты на себя и вы даже не знаете, когда счета приходят, когда деньги списываются. Это можно сделать, но наши клиенты вряд ли бы этому обрадовались. Это довольно парадоксально: никто не любит оплачивать счета, даже если это значит нажать две кнопки в мобильном телефоне. Но и отдавать чувство контроля у нас пока не готовы. Может, у нового поколения все будет по-другому. Но так далеко загадывать я не хочу. Я все-таки бизнесом управляю, и этот бизнес в реальном мире сейчас, и он должен быть прибыльным и устойчиво расти, у меня нет возможности фантазировать о далеком будущем, а на горизонте 5–7 лет я таких изменений не вижу.

– Складывается ощущение, что цифровая трансформация в целом больше затрагивает b2c, чем b2b.

– Это правда. В b2c гораздо больше и проектов, и команд, и инвестированных денег. Когда говорят «финтех», 80% – это решения b2c. Следующая волна цифровой трансформации случится уже в b2b.

«Новые игроки часто занимают большие доли только на тех рынках, где не сформировалось сильное банковское предложение. В Китае его не было, и это позволило появиться переводам через AliPay, WeChat и т. д. Это не совсем история о том, как в Китае интернет-компании победили банки, и не пример, как это может произойти в других странах»

– А нашим корпорациям это будет интересно? Нужна ли цифровая трансформация «Газпрому?»

– Надо в «Газпроме» спросить. В целом за последние пять лет клиентский опыт в b2b улучшился радикально. Можно открыть счет, не вставая с дивана, к тебе придут, у тебя появился персональный менеджер и куча других вещей. Мобильного приложения пять лет назад просто не было. Считалось, что работа банков с малым бизнесом – это обязательно кредитование. Мы предложили бизнес-модель, по сути, без кредитования, сейчас она очень успешна, строим и кредитование, будем туда выходить. Компаниям от банков не так много нужно. Но трансформация – это вопрос курицы и яйца. Если бы у нас компании были абсолютно белыми, можно было бы в налоговой взять и выгрузить всю историю, не нужно было бы заполнять миллион бумажек, а прогнозные модели можно было бы строить на основе открытых данных. Но таких компаний у нас немного, в итоге это управленческая отчетность, которая на какой-то процент не подтверждается вообще ничем, кроме присланного экселя. И становиться белее компании не хотят. Поэтому туда цифровая трансформация еще не пришла. Она не работает без данных.

– Что делать с конкуренцией с небанковскими структурами, которые залезают в ваш бизнес?»

– Конкурировать, она будет происходить. Новые игроки часто занимают большие доли только на тех рынках, где не сформировалось сильное банковское предложение. В Китае его не было, и это позволило появиться переводам через AliPay, WeChat и т. д. Там есть пять огромных банков, и розница им была неинтересна. Это не совсем история о том, как в Китае интернет-компании победили банки, и не пример, как это может произойти в других странах. У нас сейчас можно открыть счет, не выходя с этой встречи, с помощью онлайн-банка. В Китае этого не было. У нас 80–90%-ное покрытие приема карточек. В Китае этого близко нет. И таких факторов много. А вообще, мы приветствуем конкуренцию во всех ее проявлениях, ведь в результате ее всегда выигрывает клиент. &

Мобильные банки – куда все несется?

Елена Бочарова,
директор по розничным продуктам
Альфа-Банка

Все банки понеслись за клиентом. Мобильные банки-лидеры обновляются в среднем раз в две недели. Какие-то обновления – из разряда «мы пофиксили баги» и «сделали приложение более стабильным», но чаще это внедрение новых возможностей для клиента. Банки осознали, что у среднего клиента, как правило, есть несколько продуктов в нескольких банках и для того, чтобы банк стал для них более значимым, им придется предоставлять больше и больше выгоды для этого самого клиента.

VK, фейсбук, твиттер и прочие социальные платформы приучили клиента к персонализации, а банки, к большому сожалению, пока так не умеют. Банки пошли по пути «дать любимому клиенту всё», на что они способны, клиент, естественно, от этого раздражается, пытается протестировать другие банки, которые, в свою очередь, также пытаются нагрузить ему всю свою заботу. Получается, что банки гонятся за одним и тем же клиентом, предлагая все, что ему нужно, и на всякий случай – все то, что не нужно, но может понадобиться.

Может ли пользователь действительно получить непоправимую пользу для себя в этой гонке по причинению пользы? Я думаю, что да, пользователь может получить сегодня очень заметную, очень ощутимую пользу для себя. Это касается не только банков, а в целом цифровой сферы. У пользователей/клиентов должны измениться сценарии поведения.

Потребности людей сегодня все время меняются и возрастают. Прежде всего, сам пользователь в какой-то момент заявит о том, что сервис устарел и все невыносимо. Поэтому первое, что должно случиться в обновленном сценарии, – это привычка вкладывать немного своего времени, чтобы разобраться с обновлениями. С условиями, которые банки по своим продуктам и сервисам выставляют как оферту. Пользователь, который этим озаботится, точно сможет найти в топ-5 банков самую большую выгоду для себя. Сегодня, потратив четыре минуты своего времени и нажав две кнопки, любой пользователь может в банке зарабатывать на всем: на начислении заработной платы, на покупках, на платежах, на всем, что он и так делает, но может это делать с дополнительной пользой для себя.

Поэтому то, что сегодня происходит на финансовом рынке, с одной стороны, похоже на гонку вооружений, с другой – совсем таковой не является. Сегодня каждый банк пытается выделить себя и свое ценностное предложение каким-то одним очень ярким способом. Клиенту уже мало какой-то одной уникальной возможности, он ищет для себя комплекс-

ную выгоду в одном месте, при этом страстно желая сохранить экологию своего существования. В этом и есть основной вызов для банков сегодня: как сделать так, чтобы, с одной стороны, комплексное предложение было очень простым, с другой стороны – очень объемным. Вот здесь, как мне кажется, каждый банк очень старается и обвешивает свои очень понятные предложения, возможно, очень непонятными функциями.

В создании такой системы и есть основной челлендж для банков. Банки обладают огромным количеством информации о клиенте. На каждой конференции мы говорим и слышим, что самый главный переход, который мы должны осуществить, – от big data к smart data. Данные должны стать не только большими, но и умными. Все банки идут к той картине мира, в которой мы сможем предоставлять сервисы или давать доступ к продуктам ровно в тот момент, когда это человеку понадобится. Сегодня банкам, несмотря на большое количество данных, трудно гибко вписываться в контекст че-

«Мир цифровых продуктов несется к тому, что они будут предугадывать действия клиента и помогать ему в повседневной жизни, встраиваясь в контекст его существования»

ловека, который очень изменчив. Например, утром человек может быть родителем, в обед – бизнес-ориентированным человеком, к вечеру – спортсменом, а поздним вечером – музыкантом или театралом. Мы также все идем в то будущее, в котором сам человек сможет влиять на то, на каких условиях тот или иной бизнес сможет с ним взаимодействовать. Например, имея данные по тому, в каком районе человек покупает квартиру, имея хороший прогноз по его оценке, предоставлять ему ипотеку по минимальной ставке. Саму ипотеку предоставлять в мобильном приложении.

Мир был прекрасным, где само по себе явление мобильного банка являлось инновацией. Сегодня мобильные банковские приложения – это гигиена. Это то, что просто должно быть, и этим никого не удивишь. Мобильный банк стал тем каналом, который обязан облегчать все невзгоды пользователей. Делать все на свете мобильным: получение любых справок и выписок, получение креди-



тов, открытие/закрытие депозитов, перевыпуск карт. Абсолютно все. В настоящем скорее сильно удивит банк, у которого нет своего мобильного приложения.

Внутри самого мобильного приложения может быть очень много инновационных вещей, например голосовая аутентификация человека, биометрия, все, что угодно, главное – они должны давать возможность безопасного решения любой самой сложной задачи за секунды. Задаваясь вопросом: куда все катится? Мир цифровых продуктов несется к тому, что они будут предугадывать действия клиента и помогать ему в повседневной жизни, встраиваясь в контекст его существования.

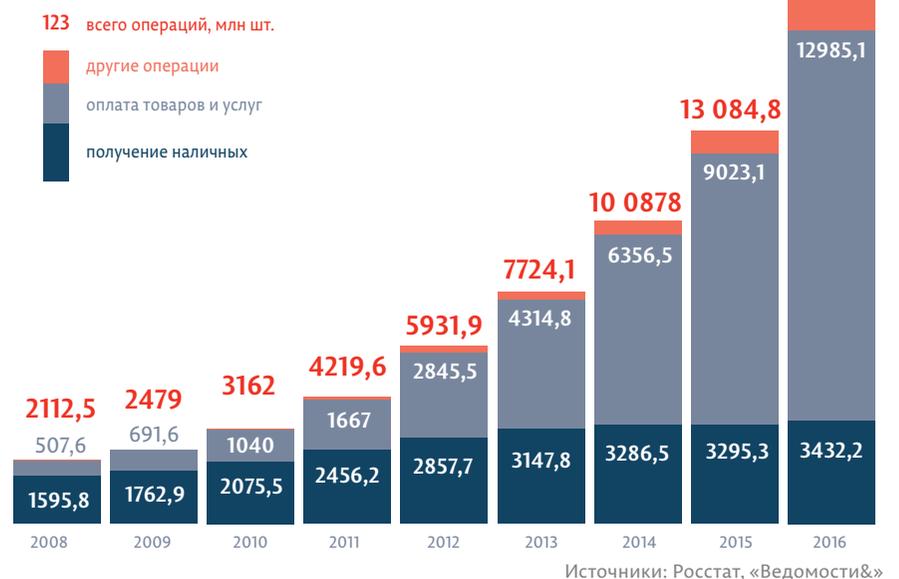
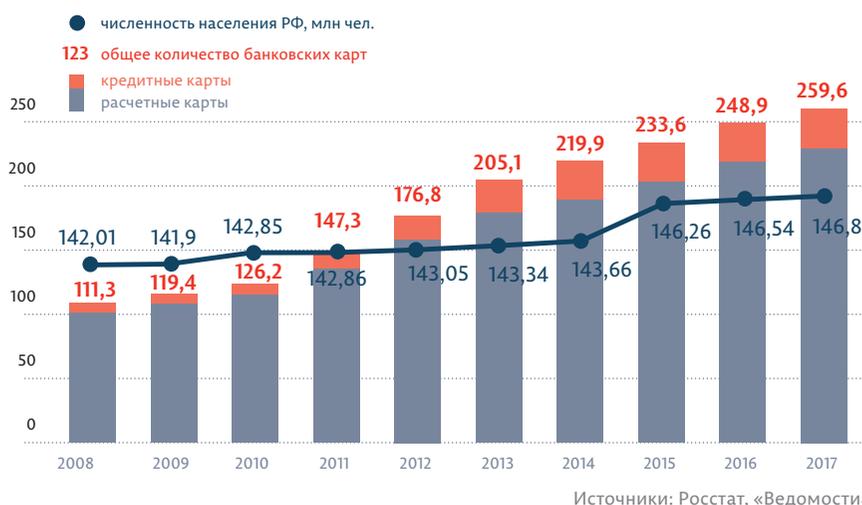
Сейчас мы все находимся в гонке за какими-то призами, за признанием клиентом какой-то очередной удивительной фишки, а по большому счету у нашего пользователя должно быть комфортное ощущение того, что банк кардинальным образом сделал клиента независимым от этого банка. Что банк – это его возможности, а не тяжелые, рутинные ограничения. Мне кажется, что, когда мы все приходим к этому состоянию, в этом и будет главная революция. Потому что технологии – это то, что позволяет осуществлять мечты, делать мир лучше, понятнее, безопаснее и комфортнее. Только тогда мы сможем сказать, что мы не делаем технологии ради технологий, а инновации ради инноваций. Но тогда нам и не придется об этом говорить – пользователи всё скажут за нас тем, как часто и с какой радостью будут пользоваться сервисами и продуктами. &

Банк и клиент: пять трендов, меняющих все

Сколько банковских карт в вашем кошельке? Три? Пять? А может – ни одной, а вместо кошелька у вас телефон? Вы вышли из такси – и помните, как расплачивались за поездку? Или увидели только push-уведомление на экране? Вы задумались про смену жилья – и пошли в отделение банка задавать вопросы про ипотеку? Или разобрались на сайте? Или банк прислал вам персональное предложение в приложении? Ваш ребенок идет в первый класс – и теперь вы даете ему карманные деньги. Наличными? Или переводите на первую в его жизни карточку? Различные банки с каждым днем все активнее проникают в жизнь своих клиентов, и набор услуг, которые банки готовы предоставлять, уже очень далек от просто счета, на который два раза в месяц приходит зарплата

Для чего россияне используют банковские карты

Сколько у россиян банковских карт



Клиенты в смартфоне

Фаина Филина

Россиянин проводит с мобильным телефоном в руках до двух часов в день. Uber и другие сервисы приучили клиентов, что мобильные приложения – это легко и интуитивно понятно. Банки играют по тем же правилам и отвечают развитием своих мобильных сервисов

Люди берут в руки мобильные телефоны от 150 до 200 раз в день, 73% пользователей всегда носят свои мобильные устройства с собой, свидетельствуют данные Facebook. Жители крупных российских горо-

дов от 12 до 64 лет проводят в мобильном интернете, по данным TNS, в среднем 91–124 минуты в сутки.

Стандарты в мобильном банкинге устанавливают финтех- и крупные технологические компании вроде Uber, а не банки, говорится в исследовании Всемирного экономического форума Beyond fintech: How the successes and failures of new entrants are reshaping the financial system, опубликованном в августе 2017 г. (опрос 150 экспертов из крупнейших финансовых компаний и финтеха).

71% миллениалов, по данным BI Intelligence, считают обязательным наличие банковского приложения на смартфоне. Для этого поко-

ления коммуникация online – неотъемлемая часть жизни, проникновение мобильного интернета среди молодой аудитории – около 90%, напоминает управляющий партнер Национального рейтингового агентства Павел Самиев. «У них существует даже психологическая боязнь выйти из дома без телефона (номофобия)», – отмечает эксперт. Доверие к проведению операций онлайн растет – это подтверждается ростом доли покупок в интернете. «Клиенты хотят от мобильного банкинга такой же быстрый и бесперебойный доступ, такие же низкие тарифы, какие они получают от своих мобильных приложений небанковских компаний», – сказано в исследовании Давосского форума.

Крупные банки как создают мобильные платформы внутри банка, так и выводят их в отдельный сервис – это помогает более эффективно конкурировать с полностью цифровыми банками. Некоторые банки создают отдельные приложения, заточенные под определенные задачи, для всех пользователей смартфонов, а не только для собственных клиентов. Альфа-Банк, экспериментируя в этом тренде, в 2013 г. запустил приложение Orpr для перевода с карты на карту.

В России, по данным Marksw Webb, в 2016 г. мобильным банком пользовались 18 млн человек в возрасте от 18 до 64 лет, т. е. 12% от всего населения страны. Но при этом через мобильные приложения проводится только 8% всех операций (данные RAEX). По подсчетам Marksw Webb, 89% владельцев мобильного банка пользуются еще и интернет-банком, причем 17% из них заходят в мобильный банк чаще, чем в интернет-банк. Согласно данным «Яндекса», 84% пользователей интернета в течение месяца используют для выхода в сеть больше одного устройства – например, рабочий и домашний компьютеры, планшет и смартфон. Поэтому банки стремятся присутствовать во всех каналах, где удобно клиенту в конкретный момент времени.

Функционал «банка в телефоне» постоянно расширяется. Изначально в мобильном банкинге были доступны в основном переводы между своими счетами и картами, оплата коммунальных услуг, мобильной связи, интернета, обмен валюты. И сейчас это must-have любого мобильного банка, указывает Marksw Webb.

Но банки активно развивают не только интерфейсы (они идут по пути упрощения доступа к самой востребованной информации и платежным операциям), но и возможности своих мобильных приложений. Над какими функциями ключевые игроки мобильного банкинга работают особенно активно? По данным Marksw Webb, это управление подписками на счета, штрафы и платежи по налогам; возможность открывать счета и вклады, а также отправлять заявки на выпуск карт и получать кредиты прямо в приложении; настройки карт (изменение лимитов, подключение и отключение услуг); подключение карт к платежным сервисам Apple Pay, Samsung Pay и Android Pay; использование push-уведомлений и упрощение переводов между частными лицами.

Лидирующие в области мобильных приложений банки экспериментируют с возможностями совместного использования счетов, упрощением пополнения своих карт с карт другого банка и сканированием реквизитов карты, указывает Marksw Webb.

«Функциональное наполнение мобильного банкинга приближается к классическим системам дистанционного банковского обслуживания, – говорит Самиев. – Пока клиенты не в полной мере пользуются возможностями банковских приложений, но в перспективе 2–3 лет в онлайн перейдет большая часть этих процессов».

Внедрять цифровые сервисы банкам помогают небанковские поставщики. Платежные сервисы Apple Pay, Samsung Pay и Android Pay позволяют держателям банковских карт привязывать их к своим смартфонам и расплачиваться за покупки в одно касание. По оценкам Strategy Analytics, оборот бесконтактных платежей в мире в 2017 г. составит \$48 млрд, а к 2020 г. увеличится еще почти в 3 раза до \$130 млрд. В России около 10–15% бесконтактных платежей приходится как раз на Apple и Samsung. Согласно исследованию Digital payments study, выпущенному Visa в конце 2016 г., примерно 54% европейцев регулярно используют свои мобильные устройства для оплаты покупок. &

Агентство Marksw Webb Rank & Report шесть лет выпускает ежегодное исследование эффективности мобильных банковских приложений для частных лиц. Агентство анализирует приложения для смартфонов и планшетов на базе iOS, Android и Windows Phone, более эффективным в исследовании считается мобильный банк, который полнее удовлетворяет потребности пользователя и имеет удобный понятный интерфейс. В 2017 г. протестировано 34 мобильных банка.

Алексей Скобелев,
генеральный директор Marksw Webb:

«Любой рейтинг стимулирует соревнование, потому что, во-первых, создает конфликт между самооценкой (как команда, разрабатывающая сервис, видит качество своего сервиса) и внешней оценкой (как клиенты видят качество сервиса). Во-вторых, учитывая, что рейтинг публичный, он еще влияет и на выбор клиентов – появляется дополнительный стимул развивать сервис, чтобы не терять клиентов, чувствительных к нему. В-третьих, если рейтинг достаточно объективный, непредвзятый и повторяемый, то у банка появляется возможность привязывать к рейтинговой оценке измеримые цели для своих подразделений. Команде банка в этом случае проще планировать свою работу и оценивать свою результативность».

Елена Бочарова,
директор
по розничным продуктам Альфа-Банка:

Мобильный банк – это точка роста для всех банков. В первую очередь – это мобильный канал, простой и удобный для общения пользователя с банком, способный предлагать абсолютно новые способы взаимодействия для улучшения клиентского опыта. Удобство мобильного банка заключается в интерфейсах, которыми легко пользоваться. Предполагаю, что в перспективе следующих трех лет их формат претерпит кардинальные изменения, вероятно, что произойдет частичный отказ от мобильного приложения в его привычном понимании и переход в мобильный канал и IoT, международные компании движутся в этом направлении.

Андрей Колесников,
руководитель
по развитию продуктов Альфа-Банка:

Для клиента важен и функционал, и клиентоориентированность. Во многих случаях клиентоориентированность оказывается ценнее, чем функциональные возможности. Функционал в мобильном банкинге – это диджитализация офлайн-продуктов, проектов, сервисов или дополнение путем перевода из одного канала в другой. Здесь, с одной стороны, мы должны предлагать клиентам все возможности в мобайле, а с другой – многие старые продукты стоит пересмотреть концептуально, отказаться от них, создать новые продукты и бизнес-модели и предлагать уже их, а не переводить старое в диджитал.

Главные тренды мобильных банков в 2017 г.

бесконтактные технологии:

Apple Pay, Android Pay, Samsung Pay, возможность добавлять и отключать карты, просматривать статус и т. д.

мобильный банкинг выходит за пределы приложений:

виджеты с основной информацией по картам, расположением ближайших банкоматов и отделений, а также встроенные в мессенджеры приложения

push-уведомления вместо SMS

чаты вместо колл-центра и email

еще больше операций в мобильном банке:

закрытие вкладов, досрочное погашение кредитов, активация карт и смена PIN-кода карты и др.

Источник: Marksw Webb

Личный банк

Анна Бельчик

Билеты на чемпионат мира по футболу за платежи по карте, бонусы в World of Tanks, карта с кэшбеком для шестилетнего ребенка. Зачем банки придумывают все больше продуктов для узких групп клиентов?

Российские банки начали сегментировать своих клиентов примерно 10 лет назад. Поначалу разделение было довольно простым – мужчины и женщины, новые и старые клиенты. Постепенно появились более точечные предложения – для пенсионеров, студентов, а среди популярных трендов последнего года – детские продукты и семейный банкинг.

По данным ЦБ, на 1 июля 2017 г. российские банки выдали около 269 млн платежных карт. Выходит, что на одного жителя России уже приходится почти две банковские карты. И эта цифра растет. Неразобранных клиентов на рынке все меньше, и банкам приходится придумывать новые фишки: клиенту нужно впечатление, что продукт разработан специально для него.

Самый простой вариант сегментирования клиентов – по семейному принципу.

Если за рубежом семейный банкинг – это обслуживание у персонального менеджера целой семьи на протяжении нескольких поколений, то в России это чаще всего решение, которое дает общий доступ к одному счету одновременно нескольким членам семьи. Владелец счета может позволить другому человеку видеть баланс общего счета и проведенные транзакции или же совершать операции по счету самостоятельно (все или какую-то часть).

Уже несколько лет набирают популярность продукты для пожилых людей. Обычно это

продукты для накопления – вклады, накопительные счета, на них банки обычно не устанавливают возрастной порог. Для тех, кто переводит свою пенсию на счет в банке, кредитные организации предлагают пенсионные карты с кэшбеком или процентами на остаток по счету. На рынке можно встретить и кредитные предложения для людей старшего возраста, включая ипотечные кредиты, которые доступны пенсионерам до 75 лет (на этот возраст должен приходиться последний платеж по кредиту). Банкиры объясняют это тем, что пенсионеры являются одними из самых аккуратных заемщиков.

Все чаще банки предлагают отдельные продукты для детей – карты, накопительные и сберегательные счета, вклады. Карточки постепенно занимают место наличных карманных денег. Банковскую карту можно открыть на ребенка с 6 до 14 лет – в качестве дополнительной к основной карте одного из родителей. По такой детской карте родители могут устанавливать ежемесячные и ежедневные лимиты, в некоторых банках можно даже установить ограничение на определенный вид операций (например, запретить переводы для пополнения счетов онлайн-игр).

Банки, активно развивающие онлайн-продукты, разрабатывают для самых маленьких клиентов мобильные предложения – аналоги взрослых интернет-банков. Такие решения помогают научить молодое поколение основам финансового планирования.

С 14 лет у подростка появляется право получить собственную банковскую карту или открыть вклад, сберегательный счет – при наличии письменного согласия родителя или опекуна.

Особое внимание банков к детям и подросткам понятно: они – их будущие клиенты. Количество молодых клиентов в кре-

36% детей

в возрасте 14–17 лет имеют собственную банковскую карту, а у 86% в этом возрасте есть собственные деньги – карманные, заработанные или подаренные родственниками.

Источники: аналитический центр НАФИ, всероссийский репрезентативный опрос, 2016 г.

дитных организациях растет уже сейчас. Согласно исследованию ЕУ «Проникновение финансово-технологических услуг в мегаполисах России и в мире», в России 12% пользователей финтех-услуг в возрасте от 18 до 24 лет.

До определенного момента весь рынок, и не только финансовый, работал на так называемый средний класс, напоминает профессор Высшей школы финансов и менеджмента РАНХиГС Станислав Фурта. «Более того, способствовал его воспроизводству, так как всей экономике было выгодно, чтобы средний класс был наиболее многочисленным», – говорит эксперт. Но все изменил кризис 2008 г. «Этот кризис напугал средний класс настолько, что он исчез. Не сам по себе, но соответствующие поведенческие модели исчезли. Мы получили условную дифференциацию на богатых и бедных, не зависящую от имущественного статуса. Бедные приобрели повадки богатых («один раз живем»), а богатые стали демонстрировать поведение бедных («долой расточительность!»), – рассказывает Фурта. Маркетологи оказались в растерянности и тогда заработала в полную силу идея персонального маркетинга, ориентированного едва ли не на каждого конкретного потребителя, объясняет Фурта.

Сегментации по доходам – от массовых до очень состоятельных – уже недостаточно, подтверждает стратегический партнер розничного бизнес-блока Альфа-Банка Дмитрий Вакин, теперь внутри каждого сегмента есть более узкая градация, позволяющая делать более конкретные предложения от банка. Теперь сегментация клиентов – «творческий процесс наравне с аналитическим», говорит Вакин.

«Все бизнесы, в том числе и банковский, стремятся к усилению таргетирования, чтобы обращаться к клиентам из каждой узкой группы адресно и с большей вероятностью зацепить каждого за присущие только ему «боли» и потребности», – говорит финансовый советник, основатель проекта «Личный актив» Ксения Воронина. Например, у женщины средних лет может быть потребность сэкономить на ежедневных покупках, чтобы обеспечить детям достойное образование, поэтому в рекламных кампаниях для нее будут мелькать дети, а в качестве продукта может быть, например, карта с кэшбеком. А молодой мужчина думает не об экономии, а о более высоком доходе на свои инвестиции, так как мечтает купить спорткар. Поэтому в рекламе для него будут картинки спорткаров и инвестиционные продукты. &

Владимир Урбанский,

директор по развитию

премиального сегмента розничного бизнеса Альфа-Банка:

В Альфа-Банке мы применяли и продолжаем применять различные сегментации клиентов – по доходу, жизненным ценностям, образу жизни, отношению к деньгам и т. д. Нам важно, что у какой-то аудитории клиентов есть конкретная потребность (или, как часто говорят, «боль»), которая либо не закрыта, либо мы можем закрыть ее лучше. Мы верифицируем масштабность, потенциал роста и вырабатываем решение. Так появляются продукты для путешественников, любителей компьютерных игр, автомобилистов, сервисы для семьи, карты для молодежи, сервисы для людей, которые хотят научиться копить, и т. д.

Чем более развит рынок, тем более точно он удовлетворяет потребности разных групп клиентов. Банк постепенно переходит от исключительно продуктового подхода к подходу, основанному на развитии отношений. Безусловно, это часть конкурентной борьбы, но это уже не просто переманивание клиентов.

При этом я бы поспорил, что большинство подобных сервисов действительно узкоспециализированные: здесь нужен баланс между достаточной востребованностью сервиса, его специализацией и затратами. Большинство таких продуктов Альфа-Банка, от карты Cosmopolitan до молодежной карты или недавно запущенных совместных счетов, ориентированы на достаточно массовую аудиторию. Более того, если мы видим, что продукт не получил достаточной аудитории через какое-то время, мы закрываем такие продукты, чтобы быть более эффективными.

iPad против Moleskine

Фаина Филина

Поменяться бизнес-джетами со знакомыми, снять виллу, попасть на закрытую вечеринку или оказаться в первых рядах на неделе моды – банки готовы исполнять любые прихоти состоятельных потребителей. Но клиенты становятся прагматичнее: теперь им интереснее идеи по управлению капиталом и услуги международных юристов

Россия – мировой лидер по росту числа долларовых миллионеров. За 2016 г. их количество выросло на 19,7% (при среднем мировом приросте в 7,5%), подсчитала компания Capgemini. В прошлом году в России, по ее оценке, было 182 000 человек с состоянием \$1 млн и больше.

Услуги для состоятельных клиентов исторически были едва ли не самой консервативной частью работы розничных банков. Но теперь даже в индивидуальном подходе к клиенту сталкиваются две реальности: в традиционный банкинг с его перьевыми ручками и вос-

Какие направления private banking могут полностью или частично перейти в цифровые каналы?

88% инвестиционный советник

98% коммуникации

80% консьерж-услуги

90% генерация

инвестиционных идей

85% трейдинг

93% отчет о клиентских инвестициях

Источник: Comarch и EFMA

ковыми печатями врываются байты и биты за втрашенного дня, сталкиваются два мира и два символа этих миров – iPad и Moleskine, пишут авторы исследования компании Comarch (поставщик IT-решений для финансового сектора) и EFMA The evolution of private banking and wealth management resulting from digitization (для него были опрошены руководители более 50 компаний, оказывающих услуги private banking в Европе, на Ближнем Востоке и в странах АСЕАН).

Основателю Amazon Джеффу Безосу приписывают цитату о том, что настоящая персонализация – это когда человек заходит в бар и бармен наливает ему виски, не задавая вопроса, чего посетитель хочет. Сегодняшняя задача – внедрить такую же модель в сервисах private banking, которые предоставляются в онлайн, пишут авторы исследования Comarch и EFMA.

Цифровизация – главный запрос и состоятельных клиентов, и банкиров, их обслуживающих: 82% опрошенных для исследования премиальных клиентов банков назвали диджитализацию критически важной для своего банка, а 81% банкиров указали на спрос со стороны клиентов как причину перехода в цифру.

«Несмотря на то что состоятельные клиенты – наиболее осторожные и консервативные, цифровые каналы банковского обслуживания становятся неотъемлемой частью сервиса private banking», – говорит о российской практике руководитель исследований сегментов affluent & private banking компании Frank Research Group Любовь Прокопова.

Российские банки обычно выделяют в сегмент private banking клиентов, которые держат на счетах примерно \$1 млн свободных средств (т. е. эти деньги не вложены в бизнес, недвижимость или другие активы), говорит Прокопова. Доступ к lifestyle-сервисам в первую очередь обычно получают клиенты, обслуживаемые по программам private banking, и держатели премиальных карт (Visa Infinite, Mastercard World Signia).

Все lifestyle-сервисы делятся на две группы – банковские (и околбанковские, в том числе, например, страхование) и небанковские.

Из финансовых продуктов у состоятельных клиентов востребованы вклады (с более высокой процентной ставкой и часто со льготными условиями пополнения и досрочного расторжения), переводы на счета других клиентов, выпуск дополнительных карт для членов семьи, VIP-карты, обмен валюты по льготному курсу, говорит ведущий аналитик рейтингового агентства «Эксперт РА» Екатерина Щурихина. Если клиент владеет бизнесом, его может интересовать распространение взаимодействия и на услуги для юридических лиц (кредитование, расчетно-кассовое обслуживание), продолжает она.

Что из финансовых услуг российские банкиры предлагают состоятельным клиентам в цифровом виде сегодня? В четырех российских банках, по данным Frank Research Group, для клиентов private banking доступна система удаленного подтверждения операций через интернет-банк. В трех банках есть возможность видеть свои банковские и инвестиционные счета в едином личном кабинете online (еще девять банков ведут активную разработку такого сервиса), рассказывает Прокопова.

Нефинансовые lifestyle-сервисы для состоятельных клиентов в первую очередь помогают с повседневными задачами, и многие из них уже решаются в электронном виде: заказать столик в ресторане, купить авиабилеты и оформить визу, забронировать отель, арендовать автомобиль, помочь с переводом или

70% средств

среднего состоятельного клиента вложены за границей, из такой оценки исходит Альфа-Банк в портрете своего состоятельного клиента. После введения ограничений на зарубежные счета для чиновников (вступили в силу в августе 2013 г.) состоятельные россияне стали активнее интересоваться услугами юристов-международников, которые помогли бы разобраться в законодательстве о контролируемых иностранных компаниях, об автообмене финансовыми данными, а также в целом в валютном и налоговом законодательстве российских резидентов, помочь сформировать или оптимизировать текущую структуру владения активами, говорит Смирнова. По ее словам, около 40% крупных инвесторов перестали быть российскими налоговыми резидентами, а около 10% перевели зарубежные активы на третьих лиц

оказать поддержку в экстренной ситуации. Запросы посложнее – организовать поход на закрытую распродажу или секретную вечеринку, арендовать картинную галерею на день или спланировать тур на необитаемый остров.

В последнее время акценты сместились: чистый lifestyle ушел на второй план, замечает Прокопова. Среди требований состоятельных клиентов сегодня – услуги личного налогового консультанта и юристов, а также расширенное медицинское страхование с покрытием по всему миру и лечением в ведущих зарубежных клиниках, создание трастов и семейных фондов, альтернативные инвестиции (искусство, вино, бриллианты и т. д.), рассказывает независимый финансовый советник Наталья Смирнова.

Private banking, как и банковскому сектору в целом, еще предстоит цифровая революция. Но вечные ценности, такие как доверие, надежность, сопереживание, остаются, подчеркивают авторы исследования Comarch и EFMA. «Цель не меняется, меняются средства», – пишут они. &

Владимир Урбанский,
директор по развитию

премиального сегмента розничного бизнеса Альфа-Банка:

Lifestyle-сервисы могут быть банковскими, например накопительные счета с повышенными процентами или бонусными программами (например, за здоровый образ жизни), целенакопительные счета, семейные счета. Есть также околбанковские сервисы, например страховые продукты. И, наконец, выделяются нефинансовые lifestyle-сервисы: например, заказ трансфера, оформление НДФЛ и др. Банки не могут оказывать такие услуги лучше, чем специализированные компании. Поэтому задача банков – создать экосистему не только финансовых, но и нефинансовых сервисов, которые будут облегчать жизнь клиентам, и это будет работать на повышение их лояльности.

Узнать все

Фаина Филина

Потребитель больше не хочет быть одним из многих. От банка он ждет, что тот не только сам распознает подозрительную транзакцию по карте, но предугадает его траты и предложит удобную карту или кредит в самый нужный момент. Все это – результат анализа больших данных (big data)

76% крупнейших американских банков используют big data для привлечения клиентов, улучшения коммуникаций и повышения лояльности, свидетельствуют данные McKinsey за 2017 г. По оценкам Gartner, 34% банков в мире уже инвестировали в развитие этих технологий. При этом именно финансовая индустрия владеет четвертью всех пользовательских данных в мире, оценивала McKinsey в 2013 г.

Финансовый сектор уже применяет анализ big data для самых разных задач – борьбы с мошенничествами, контроля за соблюдением законов и требований регуляторов, риск-менеджмента, оптимизации внутренних процессов и управления отношениями с клиентами.

Например, система антифрода Visa вычисляет в онлайн-режиме мошеннические операции по совокупности признаков и в результате предотвращает мошенничества на \$2 млрд ежегодно.

Большинство розничных банков уже могут отслеживать и предотвращать нетипичные транзакции, отсеивая их при срабатывании определенных индикаторов – например, несвойственного для клиента IP или времени

платежа, говорит ведущий аналитик «Эксперт РА» Алексей Сучков. При этом банк получает и хранит огромное количество информации о клиенте – от его дохода и среднего чека в магазине до времени совершения операций по карте и их локаций. Из всех этих данных складывается поведенческая картина клиента, проанализировав которую банк может не только формировать индивидуальные предложения, но и снижать свои риски, продолжает аналитик.

По карточным транзакциям банки видят, где клиенты тратят свои деньги. По этим данным банки могут понимать, что происходит в жизни клиента, – они знают все, от незначительных вещей вроде любимых мест для завтрака до важных событий, например отпуска, ремонта, смены машины, рождения детей и т. п. Эти знания позволяют очень точно таргетировать коммуникации с клиентами.

Новый тренд в использовании больших данных – это их анализ, с тем чтобы дать клиенту рекомендации или совет. Такая коммуникация может быть не связана с продажей банковского продукта, но за счет точечного таргетирования приносит клиенту дополнительную ценность (а банку позволяет снизить издержки на продажу конкретного продукта). Например, банк, зная, что клиент собирается в отпуск и что у него есть абонемент в фитнес-клуб, может посоветовать ему заморозить абонемент на время поездки, чтобы не терять деньги. «Советы от банка повышают лояльность клиента, его вовлеченность во взаимоотношения с банком – в результате клиенты гораздо реже меняют банк, воспринимая его как финансового помощника, а банку становится проще продать лояльному клиенту маржи-

38% клиентов банков в России не возражают, чтобы банки передавали данные о финансовых операциях провайдером финансовых услуг при условии получения надлежащих гарантий безопасности, по данным EY

нальные продукты, – рассказывает основатель и CEO компании Rubbles Никита Блинов. – В конечном счете эффект с точки зрения продажи продуктов может быть выше, чем при их прямом продвижении.

Прямыми кросс-продажами на основе данных бизнес-аналитики, по словам Блинова, занимаются банки во всем мире. А вот использование данных для создания рекомендаций – пока действительно инновационное направление. «В России этим сейчас занимаются 2–3 крупнейших банка, но мы видим, что уже в следующем году их будет в разы больше», – считает Блинов.

В России, правда, есть ряд юридических нюансов, связанных с использованием big data: в законодательстве нет определения «больших данных», а также правил распоряжения этими данными, их хранения и передачи. Поэтому банки пока ограничены в использовании этой клиентской информации. Не урегулирован и вопрос о том, кто является собственником таких данных.

«Банк будущего за счет анализа данных будет понимать весь контекст жизни клиента, связанный с финансами, и приходить к нему с лучшими конкретно для него решениями финансовых задач – от самых мелких до жизненно важных, – считает Блинов. – Клиент будет избавлен от необходимости думать о своих финансах, ему будет достаточно просто согласиться с предложением банка, потому что алгоритмы, основанные на анализе данных, гарантированно предложат решение эффективнее любого человека. И это будущее уже наступает».

Монетизация данных – один из восьми факторов, которые потенциально могут полностью изменить ландшафт финансового рынка, говорится в исследовании Всемирного экономического форума Beyond fintech: How the successes and failures of new entrants are reshaping the financial system, опубликованном в августе 2017 г. (опрос 150 экспертов из крупнейших финансовых компаний и финтеха).

Авторы исследования выделили три главных направления, как финансовые организации будут развивать работу с данными.

Во-первых, они будут анализировать не статичные наборы данных, а потоки данных в реальном времени. Во-вторых, чтобы получить больше наборов данных, финансовые организации будут создавать для своих клиентов дополнительный цифровой опыт – такой, который позволит взаимодействовать с ними чаще. Наконец, финансовые организации будут создавать партнерства с другими компаниями, чтобы обмениваться взаимодополняющими наборами данных. &

Дмитрий Вакин, стратегический партнер розничного бизнес-блока Альфа-Банка:

Раньше данные помогали выделять общие группы людей по схожим группам параметров в сегменты. Сегодня данные помогают нам понимать клиентский опыт, что происходит на каждом этапе воронки, как клиенту удобно/неудобно использовать наши продукты. Теперь мы пользуемся динамической сегментацией: в зависимости от цели создается кластер по ряду конкретных параметров. Для внутренней оценки и персонализации предложений можно использовать объединение клиентов по признакам, на первый взгляд не связанным между собой. Например, тех, кто пользуется картой и смартфоном для оплаты в магазине и раз в неделю покупает подгузники и грудное молоко – значит, у них есть маленький ребенок, которому родители также будут покупать одежду, водить к врачу, покупать игрушки, скорее всего, они делают ремонт в детской и им нужен кредит или бонусные программы на детские товары. Чтобы строить такие модели, нужно работать с данными и создавать систему, иметь аналитику по каждому клиенту в отдельности, понимать портрет пользователя и его жизненную модель, собирать информацию о его финансовом поведении в рамках канала, продукта, сервиса, как банковского, так и небанковского.

Предиктивная аналитика (Business Intelligence, BI) – будущее автоматизации управления. В каждом направлении BI как инструмент дает возможность сформировать ценность, например предложить продукт для клиентов и неклиентов банка 24 часа в сутки семь дней в неделю в подходящем месте и ситуации на персонализированных условиях, а банку – продавать продукты целевым потребителям, которые им действительно нужны. Таким образом, с помощью BI решения принимаются эффективнее, отчеты, аналитика и планы составляются быстрее и точнее, а в конечном счете – клиент становится довольнее.

С доставкой на дом

Анна Бельчик

Какие продукты банки уже предоставляют удаленно и почему российские клиенты по-прежнему ходят в отделения

Россия в этом году вошла в тройку самых продвинутых рынков по уровню проникновения финтех-услуг в крупнейших городах, отстав только от Китая и Индии: такими услугами пользуются 43% жителей мегаполисов, свидетельствуют данные исследования ЕУ «Проникновение финансово-технологических услуг в мегаполисах России и в мире», проведенного в июне 2017 г. К финтех-услугам компания относит пять групп продуктов: денежные переводы и платежи в режиме онлайн, финансовое планирование, накопление и инвестиции, денежные займы, страхование – независимо от того, какая организация эти услуги оказывает.

Самая популярная финтех-услуга в России – денежные переводы и платежи в режиме онлайн, ими пользуется 68%. Банки идут по пути максимизации возможностей дистанционного обслуживания и расширения доступа к своим сервисам в онлайн (digital delivery). Карту они доставят на дом или в офис, кредитный лимит разрешают увеличить через интернет-банк, а пароли для входа в мобильный банк скоро заменят на биометрическую идентификацию.

В сентябре правительство одобрило законопроект о единой биометрической идентификации клиентов банков, разработанный Банком России. Он предполагает, что человек должен будет пройти первичную идентификацию в банке лично, а после этого его данные попадут в Единую систему идентификации и аутентификации (ЕСИА), которая и станет центральной инфраструктурой для хранения информации. С этого момента клиент сможет обращаться в любой банк за услугами, и проходить очную идентификацию снова ему не придется.

Банки уже активно тестируют биометрические решения: идентифицируют своих клиентов по голосу, фотографии, сделанной в режиме реального времени, рисунку вен на ладонях, отпечаткам пальцев.

«По сути, даже сейчас уже существует электронная цифровая подпись. Но нельзя сказать, что это решение работает полноценно, потому что оно не совсем понятно и удобно людям, – обращает внимание гендиректор Frank Research Group Юрий Грибанов. – А нужно внедрить такое решение, которое бы устраивало юристов

банков, но при этом позволяло клиентам, даже самым «нетехнологичным», проводить аутентификацию быстро и прозрачно».

Еще один фактор расширения продуктов digital delivery – ежегодный рост числа клиентов, предпочитающих общаться с банком в онлайн. Согласно исследованию аналитического центра НАФИ, лишь каждый пятый пользователь всемирной сети в России не пользуется интернет-банком.

Значительная масса клиентов перейдет в онлайн тогда, когда начнет пользоваться банками достаточно активно, а не получать от них одну-две услуги, говорит основатель агентства Data Insight Федор Вирин. Отделения банков в обозримом будущем вряд ли исчезнут полностью, убежден директор по исследованиям цифровой экономики аналитического центра

98% финтех-пользователей за последние полгода посещали свой банк, причем 79% были там хотя бы раз за последний месяц, а 46% – несколько раз за последний месяц. 64% использовали телефонную линию поддержки

Источник: ЕУ

НАФИ Кирилл Смирнов. По данным НАФИ, в 2017 г. для 74% клиентов старше 60 лет касса в отделении банка по-прежнему является самым удобным и надежным каналом взаимодействия. Вопрос о полном уходе из офисов на самом деле поколенческий, говорит Грибанов: людям, которые готовы перевести все свои операции в онлайн, сейчас до 40 лет, так что офлайн-активность клиенты банков сохраняют еще как минимум лет 10–15. &

ЕУ спросил финтех-пользователей, какие услуги они собираются попробовать впервые:

30% валютно-обменные операции в режиме онлайн

24% страхование с использованием телематики

23% медицинское страхование с применением устройств, отслеживающих физическую активность пользователя

Елена Бочарова,
директор по розничным продуктам Альфа-Банка:

«Мы работаем над тем, чтобы человек мог стать нашим клиентом, просто загрузив все необходимые данные через мобильное приложение. Но это пока не очень удобный способ на рынке, так как регулятор требует достаточно много персональных данных для первого знакомства банка и клиента. Кроме того, по закону полнофункциональная банковская карта должна быть у клиента именно как физический носитель. А тут не обойтись без личной встречи хотя бы с курьером банка. Я думаю, что уже в 2018 г. будет все больше историй, когда изначально новый клиент занесет себя в базу банка виртуально, а для проведения первой крупной операции или получения кредита уже придет знакомиться лично.

Сейчас в законе нет препятствий для полноценной удаленной идентификации клиента вне банка. Создана система (ЕСИА), которая теоретически позволяет клиенту идентифицировать себя, например, на «Почте России» или в офисе МФЦ, чтобы потом его узнавали все участники системы, включая банки. Но ЕСИА должна не только содержать первичную информацию и агрегировать

ее, но также актуализировать данные россиян в режиме реального времени. Для масштабирования такого подхода требуется время, ведь нужно технологически подготовить к наполнению и использованию единой базы всю нашу большую страну. Но я считаю, что в течение максимум двух лет в России произойдет прорыв – все возможные участники ЕСИА уже ведут пилотные проекты в этой сфере.



Рекламно-информационное приложение к газете «Ведомости»

16+

Главный редактор Анфиса Сергеевна Воронина
Генеральный директор Глеб Прозоров
Руководитель проекта Татьяна Сажина
Верстка Анна Ратафьева
Фоторедактор Александра Астахова
Корректор Нина Трайнина
Менеджер по печати Татьяна Бурнашова
Шрифт «Пермиан», Илья Рудерман, «Студия Артемия Лебедева»

Учредитель и издатель АО «Бизнес Ньюс Медиа»
Адрес учредителя, издателя и редакции: 127018 Москва, ул. Полковая, 3, стр. 1. Тел. 8 (495) 956-34-58
Телефон коммерческих служб 8 (495) 232-92-89

Рекламно-СМИ

Свидетельство о регистрации:

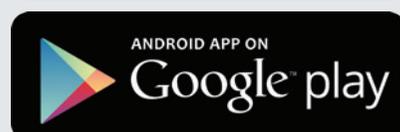
ПИ № ФС77-66973 от 15 сентября 2016 г., выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)
Все права защищены ©2017, АО «Бизнес Ньюс Медиа»
Любое использование материалов издания, в том числе в электронном варианте, допускается только с согласия правообладателя

Отпечатано в типографии АО «ПК «Экстра М»

143405 Россия, Московская область, Красногорский район, г. Красногорск, автодорога «Балтия», 23-й км, владение 1, дом 1

Тираж 60000
Цена свободная

Альфа-Мобайл 9.0



**+40 НОВЫХ
ВОЗМОЖНОСТЕЙ**
мобильного банка

