

К Р И С С К И Н Н Е Р

DIGITAL BANK

Ц И Ф Р О В О Й Б А Н К

Как создать цифровой банк
или стать им

Крис Скиннер

**Цифровой банк. Как создать
цифровой банк или стать им**

«Манн, Иванов и Фербер (МИФ)»

2013

Скиннер К.

Цифровой банк. Как создать цифровой банк или стать им /
К. Скиннер — «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2013

Крис Скиннер, эксперт в финансовом мире, анализирует существующие банковские системы и подробно описывает подход, с помощью которого возможен переход банков на цифровой уровень, соответствующий реалиям нашего времени. Он рассказывает о новейших банковских моделях, о новых валютах и о том, каким станет банк будущего. В книге также приведены интервью с видными представителями мировых банков, которые проливают свет на происходящие изменения в банковской жизни в разных странах.

© Скиннер К., 2013
© Манн, Иванов и Фербер
(МИФ), 2013

Содержание

Компания BSS – 20 лет успеха и развития!	6
Введение	8
Часть 1	11
Зачем нужны цифровые банки	11
Разрабатываем цифровой банк	12
Что все это означает для традиционного банка?	14
Модель банка и архитектура банка	15
Байология: наука о понимании деловых связей	15
Для реализации цифровых моделей требуются цифровые архитекторы	17
Цифровой век нуждается в цифровом банке	18
Разрабатываем цифровые банки без отделений	21
Нужны ли клиентам отделения?	23
Конец ознакомительного фрагмента.	27

Крис Скиннер

Цифровой банк. Как создать цифровой банк или стать им

Chris Skinner

Digital bank

Strategies to Launch or Become a Digital Bank

© 2013, Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd. Все права защищены. Никакая часть произведения не может быть воспроизведена без письменного разрешения Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd.

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2015

Издано при поддержке BSS («Банк Софт Системс»)



Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

* * *

Компания BSS – 20 лет успеха и развития!

Дорогие друзья, партнеры, клиенты, коллеги!

В августе 2014 года компания BSS («Банк Софт Системс») встречает свой 20-летний юбилей.

Эти годы стали для компании временем непрерывного развития, поиска новых возможностей и идей, разработки и реализации смелых, но продуманных планов. Компания BSS прошла интересный и плодотворный путь от группы увлеченных энтузиастов до профессиональной IT-компании, лидирующей на рынке разработки и внедрения систем дистанционного банкинга.

Как всякая история, история BSS типична и уникальна для своего времени.

Стартовав на рынке в 1994 году, во времена перемен, как сервисная компания, BSS довольно быстро определила для себя ключевую рыночную идею и вышла на рынок разработки банковского ПО. Уже в первые годы работы идея «электронного банка» стала драйвером технологической стратегии BSS, освоение и развитие которой заложило основу успеха компании. Опираясь на высокое качество разработки программного обеспечения, технологические инновации, профессионализм и доверие в работе с клиентами, команда BSS во многом определила стандарты систем дистанционного банкинга на российском рынке.

Разработка и запуск промышленных версий систем ДБО¹ в крупнейших банках за несколько лет вывели BSS в число лидеров рынка банковской автоматизации. Сегодня в арсенале компании BSS едва ли не весь возможный спектр решений и сервисов для организации дистанционного банковского обслуживания, для создания цифрового банка, ориентированного на клиента.

Об успехах и достижениях компании BSS говорят независимые рейтинги и исследования рынка, публикуемые ежегодно. Стабильное развитие компании подтверждает непрерывный рост числа клиентов и улучшение финансовых результатов. За годы работы компания привлекла к сотрудничеству свыше 1700 кредитных организаций, банков и их филиалов, представленных на территории России и стран СНГ. В их числе крупнейшие игроки финансового рынка, системообразующие кредитные организации регионов. За счет сбалансированного портфеля предложений и услуг BSS продолжает активно привлекать к сотрудничеству финансовые организации различного масштаба.

Масштабность и технологическая сложность внедрений систем ДБО потребовала от компании BSS совершенствования проектной практики и развития широкого спектра компетенций. Вместе с технической и организационной сложностью внедряемых решений росли профессионализм и компетенция сотрудников BSS. Можно с уверенностью сказать, что сегодня BSS – это сплоченная команда профессионалов высочайшего уровня, которая составляет основу ее успеха.

Репутация надежного делового партнера – это достижение, которым в компании BSS особенно гордятся. Подводя итоги 20-летнего развития, мы благодарим наших клиентов и партнеров за доверительное сотрудничество и совместные проекты, продуктивные идеи и яркие перспективы. Перед нами новые вызовы, новые возможности, новые планы, которые, без сомнения, вместе мы успешно осуществим!

*С уважением и признательностью,
коллектив компании BSS*

¹ Дистанционное банковское обслуживание. Прим. ред.

Эта книга посвящается моей матери, с которой я провел не так много времени за последние двадцать лет, но которая пестовала мой успех и вдохновляла меня

Введение

Я назвал эту книгу «Цифровой банк» (Digital Bank). Очень хотелось назвать «Битва за данные» (Data Wars), но это книга о банковской деятельности. И все-таки название «Битва за данные» имело бы больше смысла, поскольку эта книга – о битве за будущее банковской деятельности, которое напрямую связано с обработкой данных. Фактически банковское дело уже связано с этим, просто не все банки это осознали. Мне это кажется даже немного удивительным: ведь страсти вокруг банковских данных кипят уже более 30 лет.

Около 30 лет назад некий дальновидный CEO одного из банков сформулировал то, о чем мы все тогда догадывались, но не многие решались произнести: «Банкинг – это всего лишь байты и биты». Эту фразу приписывают Джону Риду, тогдашнему CEO и председателю совета директоров Citibank. На протяжении последующих 30 лет мы все наблюдали, как смысл этой фразы становился все более отчетливым.

В 1980-х годах, когда Джон Рид сделал свое заявление, банки не имели колл-центров и интернет-банкинга – были только отделения. Даже тогда обработка данных и их важность для банков казались пророческими. К тому моменту банки прошли 1960-е и 1970-е, автоматизировав работу учетных подразделений с помощью мэйнфреймов², и уже интенсивно обрабатывали данные.

Первой и крупнейшей по обработке финансовых данных стала компания Visa, коммерческая организация, порожденная успехом BankAmericard – кредитной карты, которая ворвалась в жизнь Соединенных Штатов в 1960-х. В то время обработка счетов на бумаге и копирке сдерживала развитие промышленности, и Visa автоматизировала эти процессы. Сегодня компания обрабатывает миллиарды триллионов байт данных ежедневно.

Начиная от автоматизации банков и системы Visa с помощью крупных мэйнфреймов до сегодняшнего состояния ситуация менялась постепенно и явилась результатом революционного роста вычислительных мощностей. Автоматическая обработка данных, которая использовалась при отправке человека на Луну, была более примитивной, чем та, что выполняется сегодня в вашем смартфоне.

В сравнении с банками 40-летней давности, которые только начинали автоматизировать работу своих учетных подразделений и обрабатывать операции с денежными средствами, сегодняшняя Visa обрабатывает 100 млрд операций в год, а валютные трейдеры совершают сделки на сумму около 5 трлн долларов³ в день. И торговые обороты продолжают расти в геометрической прогрессии.

Эти величины отражают взрывной рост объема данных по всему миру вследствие повсеместного распространения технологий. Одной из причин подобного роста является тот факт, что большинство людей на планете имеют в своем распоряжении или мобильный телефон, или планшет, или ноутбук, или другое техническое устройство.

Сегодня мы говорим, что данные, произведенные за год, превосходят по количеству все данные, произведенные за всю предыдущую историю человечества, но что на самом деле это означает? Наилучшим образом это можно проиллюстрировать на примере полного собрания сочинений Шекспира.

Уильям Шекспир, поэт и драматург, создавал великолепные пьесы, драмы, трагедии, сонеты и поэмы. Если вы представите результаты его труда в виде компьютерного файла, то все

² Мейнфрейм – высокопроизводительный компьютер со значительным объемом оперативной и внешней памяти, предназначенный для организации централизованных хранилищ данных большой емкости и выполнения интенсивных вычислительных работ. *Прим. ред.*

³ Если не оговорено иное, валюта, упоминаемая в этой книге, – доллар США.

произведения поместятся в файл объемом около 5 мегабайт. Сегодня мы производим 500 млрд произведений Шекспира ежедневно. Да, да, все правильно, 500 млрд произведений Шекспира, или, если вы предпочитаете компьютерные величины, – 2,5 эксабайта данных в день. Эксабайт – это 1018 байт, ошеломляющее количество информации!

Значительная часть этих данных неверна или бесполезна, и появляется в виде обновлений в Twitter, Tumblr, Flickr, Facebook и других социальных медиа. Тем не менее рост интернета и массовое развертывание мобильных коммуникаций привели нас к обществу, в котором каждый из семи миллиардов проживающих на планете может общаться, делиться информацией, совершать сделки и торговать друг с другом в электронном формате, один на один, в мировом масштабе.

Это метаморфозы сегодняшнего дня. Именно поэтому эксабайты данных генерируются каждый день, а сами данные становятся новым полем битвы для коммерции. От покупок до банковских операций, каждый аспект нашей жизни является объектом сбора данных. Анализ данных, их взаимосвязь и полнота становятся критичными.

Именно поэтому данные рассматриваются как новая «смазка» для механизмов бизнеса, торговли и экономики во всем мире. Именно поэтому воры нацелились на кражу данных, поскольку где данные – там деньги. Именно поэтому данные стали золотом для каждого, кто пытается завладеть долей внимания и кошельков своей целевой аудитории.

Мы живем в мире, где каждый богат данными и беден временем. Это создает настоящую проблему: как просеять все эти данные, чтобы найти золото? Как проанализировать всю эту информацию, чтобы добраться до сути? Как найти те неизвестные в данных, которые приведут к знанию? И как победить все эти байты и биты, чтобы обрести мудрость?

Снова повторяюсь, все это не ново. Как отметил Майкл Дуглас, сыгравший Гордона Гекко в фильме «Уолл-стрит» (1987), «самый ценный товар, который я знаю, – информация». Сегодня данные стали значительно более мощной центробежной силой изменений благодаря появлению мобильного интернета, в котором вездесущие технологии соединяют всё и всех. Двигаясь в этом русле, мы наблюдаем фундаментальные изменения в обществе, государственном управлении, экономике, бизнесе, торговле и банковской деятельности.

И хотя эта книга в основном о том, какое значение подобные изменения имеют для банков, она актуальна для любых других сфер деятельности, меняющихся под действием цифровых технологий. Например, революции в розничной торговле после появления Amazon и в индустрии развлечений после появления Apple уже привели к падению традиционных ритейлеров, таких как HMV, Jessops, Comet, Blockbuster и других. Подобный вызов стоит перед банками.

В банковской сфере эти изменения означают полный пересмотр взаимоотношений с клиентами и способов предоставления им услуг. Уже идут непрекращающиеся дискуссии о том, нужны ли банкам отделения, уйдет ли общество от наличных денег, как защитить банки от кибератак, как идти в ногу с потребностями клиентов,двигающихся в направлении мобильного банкинга, и т. д. Переход к цифровым технологиям фактически означает, что банки больше не занимаются хранением денег – теперь они хранят информацию и обеспечивают ее безопасность.

Все эти радикальные перемены требуют соответствующих действий, которые позволят не отставать. К сожалению, именно с этим банки не справляются. Они слишком медленно меняются, а иногда и упорно сопротивляются переменам, необходимым в цифровую эпоху. Некоторые банки перемены даже пугают, поскольку очень трудно меняться, не видя конечного пункта этих изменений.

Тем же банкам, которые пытаются прорваться в будущее и хотят меняться, эта книга может стать подробным руководством к действию. Она обозначает направление и дает реко-

мендации, как переориентировать продукты, услуги, процессы и структуру, чтобы стать цифровым банком.

Наполненная реальными примерами, комментариями, знаниями и фактами, эта книга незаменима для всех, кто разрабатывает стратегии для цифровой эпохи, и не только в банковской сфере. Она даст вам ключевые идеи, необходимые для понимания того, как деньги, ценности, коммерция, торговля и экономика видоизменяются и трансформируются в цифровую эпоху.

Я надеюсь, вы найдете эту книгу полезной и включитесь в дальнейшее обсуждение.

*Крис Скиннер,
март 2014*

Часть 1

Цифровые банки

Зачем нужны цифровые банки

На протяжении пяти веков в основе работы розничных банков лежал оборот наличных денег. За полвека эта модель переместилась в сторону электронного оборота, который к концу первой декады нового тысячелетия достиг зрелости, работает и уже прошел проверку. 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 – как крем на торте, а не наоборот.

Часто дискуссия вокруг розничных банков ведется в таком ключе: «Так что, Second Life и Facebook – это мимолетный курьез или они действительно важны для будущего банков?» Отвечу, что вопрос некорректен, поскольку тот, кто его задал, относится к цифровым иммигрантам.

Термины «цифровые иммигранты» и «коренные цифровые жители» придуманы Марком Пренским⁴ и означают разные поколения пользователей цифровых технологий⁵. По определению Пренского, цифровой иммигрант – это взрослый человек, который свободно пользуется новейшими интернет-технологиями, в то время как коренные цифровые жители – это более молодое поколение, которое выросло с интернетом, для них он – неотъемлемая часть жизни.

Люди, попадающие в категорию коренных цифровых жителей, – это поколение Z, Net Generation⁶. ... можно по-разному называть их. Они не думают об интернете – они просто живут своей жизнью, в которую естественным образом встроены мобильность, интерактивность и различные цифровые каналы коммуникации. Они также не думают о банковских отделениях, колл-центрах, интернете и т. п. – для них это просто *жизнь*. Именно этого розничные банки и не понимают, потому что ими управляют цифровые иммигранты, которые в буквальном смысле не понимают цифрового образа жизни.

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 связать колл-центры с интернет-обслуживанием. Они пытаются наладить взаимодействие между мобильным обслуживанием и обслуживанием по телефону; возятся с CRM-системами, чтобы обеспечить согласованность при обслуживании в офисе и через интернет.

Суть в том, что 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.

⁴ Марк Пренский (Marc Prensky) – писатель и популяризатор технологий обучения и просвещения. *Прим. ред.*

⁵ Prensky, Marc. Digital Natives, Digital Immigrants // Horizon 9, no. 5. (October 2001).

⁶ Generation Z, Net Generation, Internet Generation – термин, применяемый на Западе для обозначения поколения людей, родившихся примерно в начале 1990-х – середине 2000-х гг. *Прим. ред.*

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... – всё теперь цифровое, следовательно, банк тоже стал цифровым и опирается на цифровую платформу, которая пронизывает в каждую клетку банковского организма.

Подобный устаревший взгляд демонстрирует фундаментальный изъян в логике функционирования банка, потому что многие банки до сих пор наследуют эту 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 коренные цифровые жители. Какая же участь ждет банки, построенные на основе наличного денежного оборота, по мере того как это цифровое поколение растет, взрослеет и вытесняет поколение цифровых иммигрантов?

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, который создается сегодня с нуля, мыслит бы в этом ключе и при правильном исполнении и руководстве одержал бы верх на фоне слабой конкуренции, существующей на большинстве рынков с устаревшей структурой и устаревшим мышлением.

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

Настало время меняться.

Разрабатываем цифровой банк

Отправной точкой при разработке цифрового 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 в последнюю очередь банку необходимо решить, как в новую цифровую структуру впишутся традиционные стекло и бетон, 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 здания, которые хотят сохранить, с учетом их новой цифровой архитектуры.

Наиболее важный момент – создание цифровой архитектуры. Что это означает на практике? Банки должны признать, что они находились вне цифрового процесса и теперь должны перестроиться.

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 деконструирован 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, набора готовых банковских продуктов больше не существует – вместо этого есть их компоненты в виде приложений. Клиент складывает их в соответствии со своими потребностями.

Переходя к использованию банковских продуктов, мы опираемся на подход к ним как к комплексу виджетов и начинаем 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 Interface⁷. API дает возможность каждому встраивать функционал PayPal в собственные системы и в соответствии с подходом «банковские продукты как приложения» интегрировать PayPal в любой 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.

И, наконец, 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 Data⁸, 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 экзайты клиентских данных, чтобы определить, какие контекстно зависимые услуги ему могут понадобиться, пока он живет своей жизнью.

Когда мужчина проходит мимо автосалона, вы предложите ему дешевую автомобильную страховку или схему покупки автомобиля? При выходе из казино – кредит или направление в клинику для лечения зависимости? Если женщина выходит из женской консультации, вы предложите ей детскую инвестиционную программу или посоветуете клинику для абортот?

Многое из сказанного кажется спорным, но у нас уже есть пример использования контекстных предложений в финансовой сфере – GoogleWallet. 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

⁷ Application Programming Interface (англ.) – интерфейс прикладного программирования.

⁸ Подробнее о Big Data см. в разделе «Что такое Big Data?».

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 конкурентоспособных 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 и 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.

Что все это означает для традиционного банка?

Стать цифровым банком с цифровой сетью в основе – по-настоящему сложная задача, ведь она подразумевает фундаментальный отход от концепции отделений как основы банка. Многие считают, что это чисто академическая постановка задачи, поскольку отделения существуют и мы не можем уйти от них. Следовательно, вопрос в том, как их использовать. У меня своя точка зрения.

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 бьется 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. То есть 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 интернет-соединений, банкоматов и других цифровых систем самообслуживания, то как вы собираетесь переосмыслить всю вашу структуру?

Именно поэтому некоторые банковские стратегии имеют фундаментальный изъян, и те, кто думает, что отделения банка – это отправная точка при разработке стратегии, просто выкидывают деньги на ветер. И наоборот: те, кто закладывает в основу банка цифровую сеть, а затем надстраивает конечные точки, включая отделения, будут значительно ближе к правильной стратегии для будущего.

Таким образом, суть состоит в следующем: те, кто полагает, что цифровые сети накладываются на существующую инфраструктуру, сети и стратегии продаж, ошибаются. Именно благодаря подобному взгляду мы имеем разрозненную банковскую структуру, сложные операционные процессы и неподходящие профессиональные навыки.

Любая банковская стратегия сегодня выстраивается вокруг цифрового банка. Если это ваш случай, необходимо задать вопрос: сколько отделений вы собираетесь надстроить над вашей основной структурой?

- Сколько из них будут автоматизированными, основанными на самообслуживании, а сколько – выполнять функции центров продаж?
- Как много сотрудников и какого рода 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 нанятыми 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 нового отделения альтернативные способы контакта с клиентами?
- Насколько они согласуются с единым электронным сервисом банка?

Этими непростыми вопросами задаются розничные банки, и некоторые из них находят ответы. Но в любом случае начинать следует с интернет-технологий XXI века, а не с построек из стекла и бетона на главной улице, как в XX столетии и ранее.

Модель банка и архитектура банка

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; 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. Я называю это байологией (buyology)⁹.

Байология: наука о понимании деловых связей

Байология – это ключевое знание для разработки банка в новом мире фрикономики, где каждый отчаянно пытается найти способы привлечь клиента к покупке, и определяется как наука о понимании деловых связей. Это наука о том, почему люди совершают покупки и как создавать такие условия для покупок, которые можно воспроизводить снова и снова. Иными словами, это способность выстраивать долгосрочные деловые отношения, а не просто добиваться разовых продаж.

⁹ На русском языке издана книга: Линдстром, М. [Buyology: Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя](#). М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

Банкиры изучают байологию, потому что традиционные продажи и реклама больше не работают. Люди не хотят бездумно покупать и не верят корпоративной болтовне. Они хотят иметь дело с бизнесом, который демонстрирует настоящее понимание их индивидуальных желаний и потребностей. Это и есть байология. Она изучает способы обслуживания клиента с позиции самого клиента.

Для банков изучение байологии является стратегическим императивом, потому что бизнес стал таким прозрачным благодаря блогам, Facebook и другим социальным медиа. Эти сети сегодня гарантируют, что сокрытие любых проблем будет обнаружено. Это интернет-могущество потребителей XXI века. Наличие социальных сетей означает, что банки должны начать демонстрировать кристальную честность, которой можно доверять; в противном случае правда рано или поздно откроется.

В результате нельзя построить отношений без доверия, а банки, которые ведут себя нечестно, будут обречены на разовые продажи или обиженных партнеров. Байология, таким образом, – это создание взаимного доверия.

Отношения с банком основаны на доверии, а доверие легко потерять. Это одинаково верно как для инвестиционных рынков, так и для розничных. На инвестиционных рынках байология представляет другую крайность – создание банками инвестиционных продуктов, которые необходимы клиенту, но в которых он мало понимает.

Постепенно сформировались отношения, лишённые доверия. Подобно тому как в отношениях «отец – сын» или «священник – исповедующийся», институциональный покупатель вынужден верить, что брокер-дилер действует исключительно в его интересах. К сожалению, это поставили под сомнение новые нормы, касающиеся наилучшего исполнения и прозрачности, которые подразумевают, что брокеры-дилеры не всегда поступают в интересах своих клиентов (да неужели?!).

Доверие не выдержало проверки на прочность в таких компаниях, как Enron, WorldCom, Parmalat, и вновь проваливает проверку во время кредитно-финансового кризиса. Недавнее признание Банка Англии¹⁰ в том, что он больше не понимает, что происходит на финансовых рынках, в свете коллапса банка Northern Rock¹¹, шокирует. Когда регуляторы финансовых рынков теряют понимание, что-то должно измениться.

Байология, таким образом, даёт полное знание о покупках: почему, как, что, когда; она обеспечивает вашему бизнесу позиционирование.

Создание надежных связей – насущная необходимость. Будущие покупатели не станут покупать у того, кому они не доверяют или кого не понимают. Они используют всю мощь социальных сетей, чтобы найти правду, и перейдут к тем, кто работает честно. Другими словами, байология предполагает настолько хорошее знание своего клиента, что последний перестает быть клиентом и становится партнером.

Во взаимоотношениях одна сторона не может поступать несправедливо по отношению к другой. Вы плохо понимаете друг друга при первом знакомстве, но если через какое-то время не узнаете друг друга лучше, то отношения закончатся. Таков разовый подход к продажам в бизнесе: он напоминает отношения на одну ночь. Если у вас нет интереса или сопереживания, то отношения не имеют перспективы.

Взаимоотношения основываются на понимании и компромиссе. Мы утверждаем о системах управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM), но у вас нет взаимоотношений с клиентами. Клиенты – это *те, кому продают*; взаимоотношения же бывают с партнерами.

¹⁰ (англ.) The Bank of England. *Прим. науч. ред.*

¹¹ В 2007 году Банк Англии предложил Northern Rock чрезвычайный заем, после того как компания стала крупнейшей в Великобритании жертвой проблем на кредитных рынках. *Прим. ред.*

Банки, которые превратили операционистов в продавцов или у которых в дилинговых отделах работают настоящие банковские воротилы, очень скоро обнаружат, что правда выходит наружу. Вместо устойчивых продаж они получают гору разовых сделок. А настоящие партнерства, основанные на справедливых деловых отношениях и доверии, станут основой долгосрочного устойчивого бизнеса.

Для реализации цифровых моделей требуется цифровые архитекторы

При разработке модели цифрового банка отправной точкой должно стать убеждение: теперь будущее банков зависит от того, насколько хорошо банки изучат байологию. В основе новой модели будут лежать цифровые методы оценки потребностей клиента, с учетом которых нужно выстраивать банковские процедуры. После завершения этапа разработки понадобится цифровой архитектор, чтобы реализовать новую модель.

Это кардинальная реформа бизнес-процессов, поэтому мы говорим о *перестройке процессов*, когда разрабатываем модель, и говорим о *внедрении процессов*, когда выстраиваем архитектуру системы.

Цифровой архитектор был приглашен потому, что фундамент банка основательно просел и дал трещины вследствие технологической революции, состоявшейся в последние 50 лет. Большинство банков пытались закрашивать трещины, но сегодня необходимо заменить бетонный фундамент на технологический, то есть цифровой. Разработчик нужен для того, чтобы создать новую модель банка (перестроить процессы), а архитектор – чтобы заменить физический фундамент (внедрить процессы).

Аналогия со зданием хорошо это иллюстрирует. Здание имеет фундамент. Моя мысль в том, что в конструкциях банков на протяжении последних десятилетий в качестве фундамента использовались сети отделений, а теперь будут использоваться интернет-технологии.

Это совсем не означает, что отделения или люди не важны. Отделение банка и личный контакт, скорее, относятся к типу здания, которое вы собираетесь строить: к его устройству, интерьеру и проч.

Один разработчик, например, может сказать: «Я хочу построить дорогой дом с центрами консультирования и продаж для людей, которые хотят все делать лично». В этом случае нужно будет строить здание банка на фундаменте интернет-технологий со множеством шикарных консультационных центров или отделений в материальном мире. Другой скажет: «Я хочу построить низкобюджетный высокопроизводительный процессинговый центр, в котором физический контакт с клиентами был бы минимальным». В этом случае архитектор построит здание банка на фундаменте интернет-технологий и, скорее всего, без единого отделения в материальном мире. В обоих случаях IP-сеть – это фундамент, с которого начнет архитектор.

Возникает вопрос, почему я начинаю с технологий, а не с клиентов. Как архитектор современного банка (внедряющий процессы) я бы начал с технологий, потому что технологии, в особенности IP-сети, – это исходный материал для строительства. А как разработчик процессов я должен начать с клиентов и сотрудников, потому что люди – ключевой фактор при заселении моего здания.

С точки зрения архитектуры и внедрения процессов я бы рассмотрел IP-сеть и то, как ее можно надстраивать. С точки зрения модели и переустройства процессов я бы начал со следующих шагов:

- разработка модели обслуживания, которую я бы хотел предложить своим клиентам;
- создание таких процедур и точек взаимодействия с клиентами, которые могли бы привлечь и понравиться клиентам.

Другими словами, определите, каких клиентов вы ищете и каковы их потребности. Создавайте ваш банк и разрабатывайте его модель исходя из желаемого способа обслуживания. Выбирайте тот способ обслуживания, который будет наилучшим образом соответствовать поведению вашей целевой аудитории. Обращайте внимание на потребности коренных цифровых жителей и цифровых иммигрантов; продумайте, как ваша структура справится с комбинацией этих разных категорий клиентов. Какие способы обслуживания им требуются и как наилучшим образом это обслуживание предоставить?

Все эти вопросы относятся к компетенции разработчика модели банка и не имеют ничего общего с его архитектурой. После того как модель банка разработана, ее нужно передать архитектору, который решит, как ее можно реализовать... и начнет реализацию, используя IP-сеть в качестве фундамента.

Таким образом, мы имеем важное различие между разработчиком модели банка, который сфокусирован на процессах, взаимодействиях, сотрудниках и клиентах, и архитектором, имеющим дело с инфраструктурой, сетями, технологиями и строительными материалами.

Тот факт, что люди путают эти различия – каналы обслуживания и модель банка с фундаментом банка, – объясняется тем, что они путают доработку процесса с его внедрением. Создание стратегии обслуживания относится к разработке модели банка; создание фундамента банка – к цифровым строительным материалам архитектора.

Фокус должен сместиться к стратегии, в соответствии с которой архитектор закладывает цифровой фундамент, а не пытается сохранить старый бетонный. Эта стратегия рассматривает принципиально другие материалы в основании банка – цифровые. Именно поэтому банкам требуется фундаментальная реконструкция.

Эта реконструкция заключается в замене фундамента. При этом сама модель банка может претерпеть изменения, но все это пока не выходит за рамки конкурентных стратегий разработчика. Эти отдельные решения не имеют ничего общего с архитектурой.

Архитектор лишь ищет способы замены устаревшего фундамента на интернет-технологии. Следовательно, разработчик должен сообщить архитектору, что именно он хочет надстроить над фундаментом: отделения банка, мультиканальное обслуживание или электронное взаимодействие.

Разработчик и конструктор взаимодействуют, но играют разные роли. Реконструкция поставлена нами во главу угла потому, что фундамент – модель с отделениями из стекла и бетона – дает трещины и требует замены на сетевую модель.

Одни разработчики банков хотят реконструировать отделения. Другие – закрыть их. Третьи – интегрировать отделения с электронными каналами коммуникации в общую платформу. А кто-то хочет только электронные каналы.

Все это – дело выбора, но, поскольку вы должны заменить фундамент, возможно, следует переосмыслить модель банка, чтобы использовать новый фундамент наиболее эффективно.

Цифровой век нуждается в цифровом банке

В этой главе мы сосредоточились на разработке модели цифрового банка, который развился из традиционного банка, и признали, что новый банк – совершенно иной. Старый требует по швам и требует реконструкции. Новый имеет модульную структуру, он надстраиваемый, он больше не является монолитным банком полного цикла обслуживания. Он в большей мере удаленный и человечный, чем территориально локализованный и основанный на прямом контакте лицом к лицу. А главное, он цифровой, чем и определяется логика его работы.

Это приводит нас к другой, очень ясной проблеме, связанной с будущим цифровым банком. Перед банком возникает сложная задача: превратить вертикально интегрированный бизнес, который монополизировал весь процесс обслуживания клиента от начала до конца и кото-

рый выстроен вокруг банковских продуктов и каналов, в горизонтально структурированный. Новая бизнес-модель предполагает оказание услуг клиенту по мере его потребностей и выстраивается вокруг данных о клиенте.

Для многих это большая проблема. Поскольку она является фундаментальной для обсуждаемой темы, ее следует рассмотреть подробнее.

Банки создавались с расчетом на то, что будут охватывать все финансовые потребности людей и организаций. Им была выдана лицензия на существование в их обособленном операционном мире. Всё, включая прием депозитов и выдачу кредитов, находилось в зоне ответственности банков: они и создавались затем, чтобы этим заниматься. В результате большинство банков организовали свои операции вокруг продуктов: денежных переводов, ипотеки, банковских карт, кредитов, страховок и т. д. Всё это предоставлялось через один канал – отделение банка.

Со временем появился другой канал – канал прямых продаж. Агенты по продажам располагались в отделении банка и поддерживались инфраструктурой этого отделения. Затем возник новый канал – колл-центр.

Колл-центр был подобен одному огромному отделению банка и требовал новой структуры для своей работы. Однако все данные, необходимые для функционирования этой новой структуры, поставлялись старой инфраструктурой отделений, и поэтому новый канал обслуживания надстроили над сетью отделений. Предлагая различные комбинации банковских продуктов, сотрудники колл-центра вынуждены были держать перед собой шесть или более экранов одновременно, чтобы получить адекватную картину потребностей клиента, но с этим еще можно было жить.

Потом появился еще один канал – интернет. Поначалу банки подумали, что это приведет к закрытию отделений, и начали активно инвестировать в переход от обслуживания в отделениях к обслуживанию онлайн. Тем не менее, как и прежде, все данные были структурированы по банковским продуктам, а интернет не отвечал взглядам клиентов на устройство мира. Высокоскоростному доступу еще только предстояло увидеть свет, и клиенты не спешили покидать отделения банков.

Интернет-банкинг наложился в виде очередного слоя на инфраструктуру отделений, рядом с винегретом колл-центров. Банки стали заложниками своей вертикально интегрированной системы процессов, выстроенных вокруг обособленных банковских продуктов. Такая структура плохо соответствовала многоканальному миру, который теперь обслуживала. Но это тоже было еще терпимо. С помощью связующего программного обеспечения, программ-заплаток, зеркалирования и других приемов это работало.

Затем обрушился ураган мобильных технологий, облачных вычислений и Big Data, дополненный общением клиентов в социальных сетях в режиме 24/7; банки заголосили: «О нет!».

Итак, проблема в следующем. Банк не может эффективно использовать клиентские данные: они заключены в отдельных банковских продуктах. Он не может обслуживать потребности клиента. Банк надстраивал каналы обслуживания над отдельными банковскими продуктами, но теперь им нужно использовать эти данные в мобильном обслуживании. Из-за неповоротливой структуры банки лишились полного цикла обслуживания клиентов, потому что клиенты переключились на мобильные приложения и предпочитают комбинировать банковские процессы и услуги по своему желанию. Сегодня назрела потребность выстроить банк вокруг клиентских данных и затем интегрировать их через облачные сервисы в мобильные приложения.

Безвыходное положение? Выход есть!

Он состоит в том, чтобы полностью избавиться от устаревшей АБС¹² и заменить ее новым банковским ядром, способным обеспечить функционирование банка и предоставить услуги клиентам в том виде, который соответствует цифровому веку. Как это сделать?

Заменить АБС – то же самое, что заменить двигатель самолета на большой высоте... вы же не будете этого делать! Однако все больше и больше банков именно это и пытаются сделать. У некоторых возникают проблемы по той же причине, по которой они меняют банковское ядро. Вы не можете реструктурировать банк вокруг клиентских данных, если они заперты в устаревших системах, разделенных на продукты и пристегнутых наручниками к каналам обслуживания.

¹² Автоматизированная банковская система. *Прим. ред.*

Разрабатываем цифровые банки без отделений

Статистические источники показывают, что значимость отделений банков как канала обслуживания клиентов снижается по мере нашего движения в сторону цифровых банков. Например, данные, представленные Европейским центральным банком (ЕЦБ) в 2013 году, говорят о массовом закрытии отделений банков, особенно в странах, где введен режим экономии, как в Испании¹³.

«За последние четыре года банки закрыли около 20 тыс. отделений по всей Европе, включая 5500 в прошлом году и 7200 – в 2011-м. Это означает, что с начала финансового кризиса было закрыто примерно 8 % всех европейских отделений, и ожидается, что тенденция сохранится на много лет».

«Самыми массовыми сокращения оказались в Испании, остановив многолетнюю экспансию местных сберегательных банков, которая привела к созданию в этой стране крупнейшей сети отделений в Европе. К концу 2012 года их количество снизилось на 17 % относительно уровня четырехлетней давности. Однако, располагая более чем 38 200 отделениями, Испания все еще имела самую высокую плотность отделений в Европе – одно на каждые 1210 человек».

«На конец прошлого года больше всего отделений в Европе имела Франция – 38 450, или одно на каждые 1709 человек, отставая по удельному показателю только от Испании и Кипра. Кипр имел одно отделение на 1265 человек».

Франция «за четыре года, к концу 2012-го, потеряла менее 3 % своей сети; за последнее время закрыли свои двери в Великобритании 5 %, а в Германии – 8 % отделений. Количество отделений упало на треть в Дании и на четверть – в Нидерландах».

Британские «банки почти наполовину сократили количество отделений с 1990 года. Высшие руководители банков в частных беседах говорили, что сеть из 700–800 точек продаж была бы оптимальной для банка, работающего на всей территории Великобритании. Ни один из пяти крупнейших банков не имеет таких малочисленных сетей. Lloyds в три раза превосходит эти цифры (2260), а Королевский банк Шотландии¹⁴ – более чем вдвое (1750), исключая из них 1000 отделений, которые уже продаются».

Британские банки закрыли 557 отделений за последние четыре года, имея 11 713 отделений в 2012 году в сравнении с 12 270 – в 2008-м. Между 2008 и 2011 годами HSBC закрыл 181 отделение, NatWest – 135, Barclays – 99. По данным Британской банковской ассоциации (BBA), еще 68 отделений закрыты HSBC в 2012-м, 60 – RBS / NatWest за первое полугодие 2013-го и 30 отделений – банком Barclays. HSBC объявил о предстоящем закрытии еще 25 отделений, одновременно смещая фокус на сотрудничество с Marks & Spencer и предоставление услуг через почтовые отделения.

Цифры еще более впечатляют, если копнуть глубже. По результатам недавнего исследования Ноттингемского университета, почти 7500 отделений банков закрылись между 1989 и 2012 годами, что составляет 40 % всех отделений в Великобритании¹⁵.

Соединенные Штаты последовательно отвергали необходимость закрывать отделения, расширив свою сеть с 80 тыс. в 2000 году до 95 тыс. в 2012-м. Однако самые последние данные показывают, что в текущем году закрывается все больше отделений. В недавней статье газеты St Louis Today говорится, что «по данным SNL Financial, количество отделений банков в США

¹³ All aboard for Europe's shrinking bank branch network // Reuters, 11, August 2013.

¹⁴ (англ.) The Royal Bank of Scotland (RBS). *Прим. науч. ред.*

¹⁵ UK has lost 40 % of its banks and building societies // BBC News, 19 August, 2013.

сократилось до 97 337 в этом году (2013), потеряв 867 отделений в течение 2012 года. В 2010–2011 годах по всей стране закрылось 315 отделений»¹⁶.

В инвестиционной компании The Motley Fool это считают зловещим предзнаменованием, отмечая, что отделения банков ожидает та же участь, что и книжные магазины, и магазины CD/DVD:

«Имея за последние 16 лет среднее ежегодное снижение посещаемости отделений в 4 %, банковский сектор – следующий закономерный претендент, который испытает на себе эффект домино... конкуренция среди онлайн-банков, в особенности таких как Ally Bank, ING и Everbank, скорее всего, снизит прибыль, но Bank of Internet имеет поразительно высокую рентабельность собственного капитала (Return on Equity, ROE) и показывает стремительный рост прибыли по сравнению со всеми другими более традиционными банками, которые я рассматривал (их ROE составляет около 16 %, даже крупные банки вроде Wells Fargo имеют более низкий показатель – 13 %, а большинство близки к 10 % или меньше, иногда существенно меньше)».

Эту мысль подтверждает исследование AlixPartners, нью-йоркской консалтинговой компании, которую цитирует The Wall Street Journal; по оценкам исследования, американские банки закроют каждое пятое отделение в течение следующего десятилетия, вернув результирующие цифры к уровню 2000 года¹⁷.

Дополнительной иллюстрацией служит комментарий в той же статье Уильяма Демчека, президента PNC Financial Services Group. Этот банк из Питтсбурга управляет 2900 отделениями, но собирается закрыть 200 к концу 2013 года, поскольку его фокус «все больше смещается в направлении технологий, а не увеличения количества окошек с кассирами». Каждый раз, когда клиент PNC депонирует чек, снимая его на камеру мобильного телефона, он экономит банку 3,88 доллара, в отличие от депонирования через кассира банка.

Стоит привести и другую статистику, приведенную в статье The Wall Street Journal.

- Количество отделений американских банков за последние три десятилетия удвоилось, и банковский сектор только три раза снижал их количество в течение 77 лет, с тех пор как FDIC¹⁸ начала вести наблюдения.

- Согласно исследованию AlixPartners, на онлайн-банкинг сейчас приходится 53 % всех банковских операций; для сравнения: на визиты в отделения приходится только 14 % операций.

Прогноз покажется более явственным, когда вы узнаете, что 30 крупнейших американских банков ежегодно тратят на поддержку отделений 50 млрд долларов.

The Financial Times также отмечает, что The Bank of America сократил количество отделений до 5243 в третьем квартале (2013), что соответствует 6 %-ному снижению их числа в сравнении с тем же периодом прошлого года, в то время как Citigroup, третий крупнейший американский банк по активам, закрывал свои отделения на протяжении последних семи кварталов, сократив их количество за год с 4060 до 3777¹⁹.

Вывод: если вы не станете активно искать способ перевода клиентов с традиционного обслуживания на электронное, вашему банку придет конец.

¹⁶ U.S. Bank bucks branch-closing trend // St Louis Today, 3, October 2013.

¹⁷ After Years of Growth, Banks Are Pruning Their Branches // The Wall Street Journal, 31 March 2013.

¹⁸ (англ.) Federal Deposit Insurance Corporation – Федеральная корпорация по страхованию вкладов.

¹⁹ US banks automate as they cut branches // The Financial Times, 16 October 2013.

Нужны ли клиентам отделения?

Многие банкиры полагают, что отделения – это фундамент банка; что они важны для будущего банка; эти банкиры росли вместе с банками, основой которых был физический доступ к каналу обслуживания. Физический контакт в данном случае играет роль гаранта безопасности. В критической ситуации люди хотят знать, что есть место, куда можно прийти, с кем-то поговорить и убедиться, что их деньги в порядке.

Отделение банка обеспечивает место для обслуживания, и когда вы в этом нуждаетесь, возможность прийти в отделение будет решающим обстоятельством. Например, если в семье случается утрата, отделение банка становится главным механизмом поддержки для улаживания финансовых дел умершего. И это также вопрос выбора. Некоторые клиенты не хотят приходить в отделения, но им нужно, чтобы такая возможность была. Так, 88 % потенциальных клиентов скорее выберут банк с множеством каналов обслуживания, включая отделения. Более того, отделения нужны потому, что клиентам необходимо человеческое общение. Можно воспользоваться видеосвязью, однако большинство этого не любят. Им хочется сидеть и разговаривать, налаживать связи и производить впечатление на живого человека лицом к лицу. Поэтому им нужны отделения.

А самое главное, клиенты боятся иметь дело с деньгами. Ведь это непросто. Это пугает. Людям необходима помощь в управлении деньгами, и отделение – это место, куда можно обратиться. Не все в наше время будут делать это онлайн или по телефону: им хочется с кем-то поговорить о деньгах, и отделения предоставляют им такую возможность. Именно поэтому Virgin приобрела отделения Northern Rock, Marks & Spencer открывает отделения с HSBC, а Tesco – свои отделения. Без отделений вы не сможете развивать банковский бизнес, иначе не стали бы тратить миллионы на здания из стекла и бетона.

Все это замечательно, однако те, кто выступает против отделений, говорят, что они были созданы в XVIII веке, предназначались для рынка трехсотлетней давности и сегодня не выполняют своих функций, поскольку мир стал цифровым и клиенты следующих поколений думают по-другому. На самом деле основная масса причин, по которым банкиры считают отделения необходимыми, – чистейшее заблуждение. Например, большинство банкиров полагают, что отделения нужны для продаж, обслуживания, консультирования и информационной поддержки, но это определенно не так, если мы живем в мире, перегруженном информацией. Недостатка информации не наблюдается. Онлайн мы производим знания, информацию, консультируем, осуществляем поддержку и делаем это в большем объеме, чем когда-либо раньше.

Эрик Шмидт, CEO корпорации Google, в 2010 году сказал: «В промежутке между зарождением цивилизации и 2003 годом было произведено пять эксабайт информации, столько же теперь создается каждые два дня, и темп все увеличивается»²⁰.

Именно поэтому статистика свидетельствует, что количество операций и объемы услуг в отделениях быстро снижаются: их вытесняют онлайн- и телефонные сервисы.

Кроме того, с точки зрения банковской метрики, отделения – это высокие накладные расходы, которые приходится в основном на деловые центры. Городской клиент фактически субсидирует сельского, поддерживая отделения с низкой посещаемостью в пригородных районах, которые существуют за счет более посещаемых отделений в центре города.

²⁰ Techonomy conference, Lake Tahoe USA, August 2010.



Источник: Из отчета-презентации для инвесторов о приобретении банка ING Direct банком Capital One.

Эра банковских отделений заканчивается. Так, например, большинство банков опасается обслуживать клиентов в отделениях, потому что отсутствует контрольная запись происходящего. Именно поэтому можно попасть в ловушку недобросовестных продаж, как в случае скандала с выплатой более 20 млрд фунтов стерлингов по программе страхования платежей²¹ в Великобритании, особенно если сотрудник отделения банка – низкооплачиваемый операционист, а не высококвалифицированный консультант. Подобные разоблачения будут только множиться, так как личное общение протекает без регистрации, пригодной для последующего аудита. В этом смысле удаленное банковское обслуживание намного безопаснее, поскольку сохраняется контрольная запись телефонного разговора с клиентом и запись его перемещений по сайту. Если добавить к этому, что у вас есть возможность понравиться клиенту, предоставив ему удаленный опыт обслуживания, то станет понятно, почему общественная поддержка банков, работающих удаленно, таких как USAA и FirstDirect, значительно выше, чем банков с отделениями.

Из-за быстрого перехода банков на систему непрерывного дистанционного обслуживания клиентов банковские отделения теряют свою значимость, и клиенты «голосуют» ногами, больше не появляясь в них. Тенденция убедительно продемонстрирована в презентации Эрика Макора, руководителя отдела развития каналов обслуживания нидерландского розничного банка ABN AMRO, на конференции Европейской ассоциации финансового менеджмента²² в Брюсселе в июне 2013 года²³.

Изменения в динамике использования каналов обслуживания этого банка ясно показывают, что доминирующим способом взаимодействия с клиентами стал мобильный банкинг. ABN AMRO ежедневно получает от клиентов более миллиона запросов через мобильные устройства, что соответствует трем из каждых пяти обращений клиентов и намного опережает по активности обслуживание по телефону и через интернет.

²¹ (англ.) Payments Protection Insurance, PPI.

²² (англ.) European Financial Management Association, EFMA.

²³ Proof that mobile banking is killing the branch // the Finanser, June 2013.

Эту статистику подтверждают и другие банки. К примеру, банку Barclays потребовалось 13 лет, чтобы заполучить 2 миллиона пользователей интернет-банкинга; такое же количество мобильных пользователей зафиксировано за два месяца. Банк Société Générale за десять лет вышел на 20 миллионов обращений в месяц через интернет-банк и всего за 18 месяцев – на то же количество через мобильные сервисы.

Ввиду столь быстрого перехода клиентов от физического взаимодействия к цифровому неудивительно, что количество отделений снижается; впрочем, это также зависит от региона. Например, в Нидерландах за последнее десятилетие закрылись более половины всех банковских отделений. Подобные показатели характерны и для других развитых экономик. Например, Danske Bank отмечал в презентации 2011 года, что число транзакций через операционистов в период с 2009 по 2011 годы сократилось на 32 %, в то время как мобильные операции возросли²⁴.

К этому можно добавить, что банки Дании вместе со своими скандинавскими соседями начали использовать электронные удостоверения для того, чтобы отказаться от заполнения бумаг при оформлении нового клиента. Процедура открытия нового счета значительно затруднена вследствие законодательного требования «Знай своего клиента» (KYC)²⁵. Согласно KYC, клиенты, открывающие счет в банке, должны удостоверить свою личность, представив документы – паспорт или водительское удостоверение, а также подтвердить адрес проживания, предъявив официальные письма, например счет за коммунальные услуги, отправленные на этот адрес. В противоположность этому, электронные удостоверения позволяют идентифицировать клиентов без подобных бумажных документов, и скорее всего именно этот способ будут использовать банки для удовлетворения требованиям KYC. Скандинавские банки первыми начали применять электронные удостоверения по двум причинам. Во-первых, банки и правительства работали совместно, чтобы обеспечить такую возможность; во-вторых, интернет-банкинг в регионе стал доминирующим за последнее десятилетие. Так, 80 % населения Дании использует интернет-банкинг, что вдвое больше средних показателей по Европейскому союзу, поэтому государственные и финансовые структуры начали совместно разрабатывать процедуры электронного удостоверения личности. Единожды созданное электронное удостоверение²⁶ позволяет открывать новые счета без посещения отделений.

Использование в скандинавских странах и банками, и государством программы электронной идентификации достойно восхищения, так как в этом случае оказываются согласованными и стандартизованными социальное и медицинское обслуживание, пособия, банковское обслуживание. Мечта для всех!

В рамках этой мечты Danske Bank в период с 2009 по 2011 годы уже закрыл каждое десятое свое отделение (11 %), и эта цифра продолжает расти. Еще более примечательно, как интернет-банкинг влияет на колл-центры: количество звонков в контакт-центр банка снизилось на 14 % за этот же период. И все потому, что проверку баланса и платеж можно легко осуществить в мобильном приложении. Зачем звонить в банк?

Все это касается перестройки ядра банковской системы, каналов обслуживания клиентов и банковских продуктов. Нидерландский ABN AMRO утверждает, что в рабочие дни небольшое отделение принимает двадцать клиентов ежедневно. Каждое из этих небольших отделений имеет в среднем двух сотрудников, обслуживающих посетителей в течение восьмичасового рабочего дня. Это чуть больше одного клиента в час на каждого сотрудника. Либо это

²⁴ Banks have bigger development shops than Microsoft// the Finanser, 9 September 2011.

²⁵ (англ.) Know your customer (KYC) – термин банковского регулирования для любых компаний, работающих с деньгами частных лиц, означающий, что они должны установить личность контрагента, прежде чем проводить финансовую операцию. Прим. ред.

²⁶ (англ.) E-identities, e-id.

выдающийся персональный сервис, либо просто трата уймы времени на безделье в ожидании очередного клиента.

Примечательно, что, несмотря на появление все новых способов обслуживания вне отделений, клиенты не дадут закрыть банковские отделения. Например, ABN AMRO разделяет всех своих клиентов на пять категорий:

- активные мультиканальные пользователи, которые регулярно пользуются всеми каналами обслуживания;
- клиенты, которые ищут личного контакта, которым нужны консультации и обслуживание «лицом к лицу»;
- самостоятельные клиенты, которые считают, что могут всё сделать сами;
- пассивные клиенты, которые посещают банк, только если нет иного выхода;
- неактивные пользователи, которые никогда не общаются с банком ни через один канал.

Последние две категории – наименее прибыльный и наименьший по численности сегмент. Напротив, первые две категории представляют собой наиболее состоятельную группу. Третья категория – это большинство клиентов банка.

Поразительно, что большинство клиентов, которые попадают в первые три категории, полностью согласны со следующими двумя утверждениями.

1. Я предпочитаю обсуждать наиболее серьезные банковские вопросы лично (89 %).
2. В случае возникновения проблемы я хочу иметь возможность пойти в отделение банка и с кем-нибудь поговорить (94 %).

Иными словами, банки уже знают о том, что отделения мертвы, а клиенты – еще нет.

Согласно исследованию Forrester 2012 года, 80 % всех текущих счетов открываются в отделениях; 75 % всех клиентов из Поколения Y завершают покупку своих банковских продуктов в отделениях; 67 % всех продуктов продается через отделения²⁷.

²⁷ Is there a future for bank branches? // Forrester Research, 9 October 2012.

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.