

<http://www.eurasiancommission.org/ru/act/dmi/SiteAssets/%D0%9E%D0%B1%D0%B7%D0%BE%D1%80%20%D0%92%D0%91.pdf>. – Дата доступа : 20.09.2021.

3. О государственной программе «Цифровое развитие Беларуси на 2021-2025 годы [Электронный ресурс]: Постановление Совета Министров Респ. Беларусь, 24 февраля 2021 г., № 66 // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – Режим доступа : https://pravo.by/upload/docs/op/C22100066_1612472400.pdf. – Дата доступа : 23.09.2021.

И.С.БИЧЕЛЬ¹, С.Н.КОСТЮКОВА²

ТРЕНДЫ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКИХ ЭКОСИСТЕМ

¹ОАО «Технобанк», г. Минск, Республика Беларусь

²Учреждение образования «Белорусская государственная академия менеджмента и маркетинга», г. Минск, Республика Беларусь

Банкам становится все сложнее конкурировать. У большинства игроков схожие тарифы на одинаковые продукты и сервисы. Кажется, что решение нашлось в экосистемном подходе. Развитие экосистем и супераппов – приложений, которые объединяют сервисы от заказа еды до инвестиций в облигации, станет одним из главных трендов ближайшей пары лет. Причины такого повышенного интереса банков к расширению экосистемы за счет небанковских сервисов вполне понятны.

Во-первых, обостряется конкуренция на рынке традиционно банковских услуг. Все меньше остается не охваченного ими населения. Очевидно, что каждой новый лид в этих условиях – это клиент, «отобранный» у другого банка. Рынок находится в непростой ситуации: все клиенты уже поделены, экстенсивные резервы роста исчерпаны, остаются интенсивные. Все жестче регулирование, все больше конкуренция с другими небанковскими игроками – с ритейлом, телекомом, которые забирают часть маржи.

Во-вторых, банки ищут дополнительные источники доходов, диверсифицировать которые можно за счет продажи небанковских сервисов. Главное условие – лояльность. Необходимо убедить клиента так, чтобы у него создалось впечатление, что работая с банком он получит целый пакет уникальных предложений и ему не придется тратить время на поиск чего-то еще на стороне.

В-третьих, экосистемы создают мощные барьеры для входа на рынок. Новые участники должны не только совершенствовать основной продукт, но и конкурировать с существующими системами независимых дополняющих друг друга сервисов и предлагаемых нефинансовых услуг – экосистемами, которые привязывают клиента, и потом могут делать с ним, что захотят. Клиент оказывается беззащитным. Представьте, если Apple повысят подписку на сервисы в два раза. Куда денется почти миллиардная армия поклонников?

В теории для клиента плюсы тоже очевидны. Получить кредит или другой традиционный банковский сервис – не то, что сейчас нужно клиенту. Ему нужно купить кроссовки, ему нужно где-то жить или на чем-то ездить. Банк должен стать средством удовлетворения ежедневных нужд человека в еде, покупках, развлечениях, организации бизнеса и т.д. Экосистема все это позволяет сделать, причем персонализировано, только нужные сервисы и в нужный момент, поскольку имеет полное представление об интересах и потребностях клиента.

Из чего должна состоять экосистема банка? Должен ли банк гнаться за тем, чтобы захватить абсолютно все аспекты человеческой жизни, или все-таки остановиться на экосистеме вокруг финансовых продуктов? Для понимания ответа на этот вопрос, рассмотрим экосистемы Сбербанка и Тинькофф.

Первое, гигантомания Сбербанка, из-за которой он пытается внедрить в свою экосистему абсолютно все сервисы, не оценивая их востребованность и будущую окупаемость, например, сервисы доставки еды или такси, в которых, на наш взгляд, у банков нет шансов. В Сбербанке уверены, что добьются успеха, благодаря высокой степени лояльности или привычки клиентов [1]. Тинькофф же выделил для себя стратегию lifestyle-банкинга (например, путешествия под ключ) и строит осмысленные сервисы вокруг потребностей клиента. Банк входит только в те ниши, где у него есть конкретные преимущества. И наоборот, если какой-либо сервис у Банка «не летит» – он его тут же закрывает, как это было с ипотечным брокером [2]. Второе, у Сбербанка сильная «разбросанность» его продуктов по разным интерфейсам – сайтам, приложениям, сервисам-партнерам, дочерним компаниям. Многие продукты у клиентов даже не ассоциируются с именем

банка, например, DocDoc, Delivery, Ситимобил, Окко [1]. Банку придется потратить много усилий, чтобы связать эту кучу приложений разными функциями и клиентскими путями. Добавление к ним приставки «Сбер» и «зелено-синего градиента» вряд ли исправит ситуацию. В случае с Тинькофф – это действительно экосистема в классическом смысле, все сервисы предоставляются в одном окне [2].

По мнению большинства банкиров, экосистема – пока история не о деньгах, банки в первую очередь нацелены на увеличение своей рыночной доли – затянуть в свою паутину как можно больше клиентов. Продукты внутри системы должны быть связаны – пользование одним должно влечь за собой подключение к другим. Важно сформировать необходимость стать клиентом банка для получения возможности пользоваться инновационными удобными сервисами. Инвестиции на построение экосистем колоссальные, которые могут позволить себе только топовые игроки рынка. Например, ВТБ планирует потратить на свой суперапп порядка 10–15 млн. долл. США [3], Сбербанк на выстраивание своей небанковской части экосистемы уже потратил более 1 млрд. дол. США [1].

А что делать средним банкам? Можно ли остаться успешным классическим банком за счет исключительного клиентского сервиса и можно ли его обеспечить без экосистем? Избежать экосистемного подхода совсем скорее всего не удастся. Концентрации на клиенте способствует цифровизация экономики. Это делает клиентские сервисы доступнее, быстрее и комфортнее. Своего рода страховым полисом для банков может стать «нишевой» подход при сегментации рынка. Будучи ограниченными в инвестициях на развитие, они четко определяют свое уникальное торговое предложение и строят качественный бесшовный сервис либо для сегментированной аудитории, либо специализированной части рынка, например, для сделок с недвижимостью. Нельзя быть лучшим во всем. Во-первых, выходя в новые сегменты, неизбежно сталкиваешься со специфическими рисками, в которых у твоей компании нет ни текущей экспертизы, ни накопленного опыта. Во-вторых, нишевость позволяет сконцентрироваться на более персонализированной продуктовой линейке, более корректном анализе потребностей сегмента в условиях меняющегося рынка. Своего рода «нишевой» подход как раз реализует Тинькофф. Банк строит осмысленный сервис вокруг ежедневных потребностей клиента, сконцентрировавшись на розничном сегменте. Это и daily-банкинг, и инвестиции, реализуемые через единую точку входа. Нравится, что он не пытается объединить их, в приложении для daily банкинга нет ничего из инвестирования и наоборот.

Последнее, о чем хотелось поговорить – само понятие экосистем. «Банк должен быть модным, банк должен быстро меняться, чтобы не умереть [4]» говорит Бретт Кинг в своей книге Банк 4.0. «Должна меняться сама суть финансовых услуг, их способы доставки, они должны строиться от полезности для клиента, на основе первых принципов [4]». Однако он нигде не говорит про доставку еды или такси, куда стремятся банки.

На наш взгляд основной функцией банка должна остаться роль в балансировании интересов тех, кто сберегает деньги, и тех, кто хочет их брать в кредит на длительный период, роль финансовых посредников и риск андеррайтеров. И может быть для банка лучше сконцентрироваться на том, что он умеет лучше всего, эффективнее (лучше и быстрее) конкурентов – управлять всеми видами рисков при помощи крутых и технологичных инструментов, имея современный банкинг с околосредствыми сервисами, который будет идти от потребностей клиента, чем стать «рынком, на котором есть все», но с банковскими продуктами из 20 века. А построением глобальных экосистем пусть занимаются компании, изначально обладающие высокой частотой контакта с клиентом и лояльной клиентской базой с низким time to market практически любого продукта.

ЛИТЕРАТУРА

1. Официальный сайт Сбербанк // Официальный сайт банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.sberbank.ru/ru> // – Минск, 2021. – Дата доступа : 01.09.2021.
2. Официальный сайт ТинькоффБанк // Официальный сайт банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.tinkoff.ru> // – Минск, 2021. – Дата доступа : 01.09.2021.
3. Официальный сайт ВТБ // Официальный сайт банка [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://www.vtb.ru/> . – Минск, 2021. – Дата доступа : 01.09.2021.
4. Кинг, Б. Банк 4.0: Новая финансовая реальность / Б. Кинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://knigomania.org/load/uchebnaja_literatura/bank_4_0_novaja_finansovaja_realnost/12-1-0-12947. – Дата доступа : 01.09.2021.