

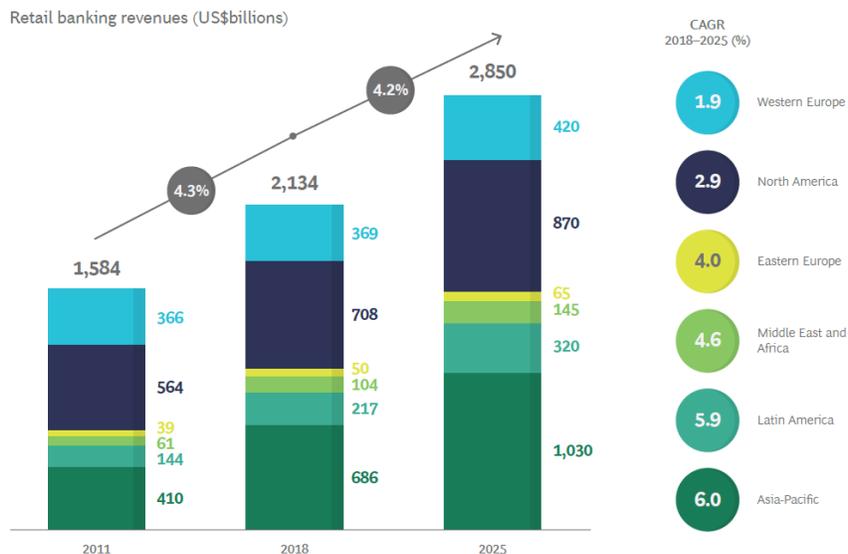
Поле битвы – розничный банкинг. Как стремительно стираются границы некогда консервативной индустрии

По мере того, как технологии трансформируют мир, банки избавляются от традиционных отраслевых ограничений в поиске новых возможностей и все чаще вынуждены отражать атаки на свои клиентские базы со стороны новых игроков

Москва, 31 октября 2019 г. — Новые цифровые и финтех компании, а также небанки активно вступают в борьбу за клиентов. В то же время традиционные банки запускают масштабные трансформационные программы, которые, как они надеются, позволят им удержаться на плаву в новую эпоху, говорится в новом отчете [BCG](#) под названием «**Розничный банковский сектор 2019: гонка за актуальностью и масштабом**» (*‘Global Retail Banking 2019. The Race for Relevance and Scale’*).

Отчет, последний в этом году из серии регулярных исследований BCG в секторе розничного банкинга, дает всесторонний взгляд на отрасль, исследуя меняющуюся структуру отрасли, общее направление изменений, борьбу и сотрудничество между банками и новыми участниками рынка. Помимо этого, в исследовании обсуждаются возможные шаги для банков, которые решили вступить на новые конкурентные территории.

Важно отметить, что борьба идет не за сокращающийся, а за растущий рынок, что формирует предпосылки для активных инвестиций в формирование новых конкурентных преимуществ. Согласно отчету, ожидается, что выручка от розничных банковских услуг во всем мире будет расти в совокупном выражении на 4,2% ежегодно, достигнув почти 2,9 трлн долларов к 2025 году. **При этом рост будет в основном обеспечен развивающимися рынками, включая Восточную Европу и Россию.**





Борьба идет на всех уровнях. Одним из ключевых «подрывных» изменений стало появление у технологических компаний возможности и опыта встраиваться и разрывать вертикально-интегрированные цепочки формирования стоимости, исторически полностью контролируемые банками. Это происходит благодаря способности находить клиентов и предлагать им релевантные типы услуг на каждом уровне формирования спроса – от микрокредитования и вкладов до управления пенсионными накоплениями и сложными финансовыми инструментами.

Банки идут в атаку. Согласно отчету, банки по всему миру начинают активно встраивать новые компетенции в дополнение к традиционным. Важнейшие из них: повышение клиентоориентированности и персонализации, увеличение ширины и глубины охвата клиентской базы, а также принятие и внедрение принципов открытого банкинга и экосистем.

Всего BCG было выявлено четыре наиболее эффективные стратегии и бизнес-модели, которые уже появляются в различной степени на разных рынках:

- **Цифровизация при сохранении полной продуктовой линейки.** В этой модели банки инвестируют значительные средства в цифровизацию и модернизацию своей инфраструктуры для сохранения вертикально интегрированной модели, и продолжают предлагать собственные продукты через цифровые каналы и филиальную сеть.
- **Открытый банкинг.** В этом сценарии банки создают и распространяют свои продукты как среди собственных клиентов, так и чужих – благодаря привлечению партнеров по дистрибуции, которые, в свою очередь, могут быстро расширить собственную продуктовую линейку.
- **Экосистемный подход.** Даже в большей степени, чем в «открытом банкинге», эта модель требует бесшовной интеграции с партнерами и способности собирать и обмениваться данными из нескольких источников для обеспечения ценности для клиентов - как в банковской сфере, так и за ее пределами.
- **Продуктовые провайдеры.** В этой модели банки признают, что новые конкуренты могут быть лучше подготовлены к тому, чтобы завоевать контакт с потенциальным клиентом, поэтому они переориентируются на то, чтобы выступать в качестве производителей лучших в своем классе продуктов, которые распространяются в основном по сторонним каналам.

Что будет с отделениями? В отчете говорится, что, хотя существует четкая тенденция к более активному цифровому взаимодействию, личное взаимодействие с живым человеком по-прежнему имеет важное значение для многих клиентов. Действительно, поскольку финансовые решения могут быть сложными, дорогостоящими и эмоционально важными, многие клиенты банков по-прежнему ценят личный совет знающих экспертов. Это означает, что розничные отделения будут оставаться важным каналом, особенно в некоторых странах, но будут играть принципиально иную роль в развивающейся омниканальной вселенной банковских услуг. В то же время другие инновационные каналы (такие как видео или веб-чат) продолжают свое развитие.

«Мы видим, как российские банки один за другим выходят на новые конкурентные рынки в поисках новых инструментов для монетизации и долгосрочного удержания клиентов. На фоне снижения доходности вкладов и определенного «остывания» инвестиционного страхования жизни, банки активно экспериментируют с брокерским обслуживанием и инвестициями, лайфстайл продуктами, мобильной связью и формированием экосистем вокруг основных потребностей - таких как приобретение жилья, транспорт или развлечения. Мы ожидаем дальнейшего движения в сторону персонализации



предложения, развития инструментов бесшовной идентификации клиента в экосистемах и простого, в том числе, пакетного ценообразования.

При этом почти по всем этим направлениям банкам так или иначе приходится все активнее искать и привлекать партнеров в других секторах - это строительство, ритейл, телеком, ИТ и многие другие», - резюмировал **Сергей Ишков**, управляющий директор и партнер BCG в Москве.

«Что характерно, если взглянуть на крупнейшие и на самые динамично растущие российские банки, легко заметить, что они также используют какую-либо из четырех обозначенных в отчете бизнес-моделей. Пока еще менее распространена модель продуктового провайдера, но цифровая трансформация и формирование крупных экосистем идут полным ходом. Что касается открытого банкинга, то хотя его применение пока в основном ограничивалось ипотекой по агентской схеме и страховыми продуктами, потенциал для развития точно есть.

Все модели предполагают активный обмен информацией, и тут мы видим два ключевых вызова: это выработка взаимовыгодных условий сотрудничества и формирование модели обмена клиентскими данными, которая позволяла бы не нарушать нормы закона о персональной информации. Российским банкам предстоит освоить или усилить ряд новых компетенций: Во-первых, научиться формировать полный профиль клиента, консолидируя данные, накопленные в информационных системах банков, обогащая их информацией из внешних источников таких как социальные сети, применяя алгоритмы машинного обучения; Во-вторых, освоить анализ данных в режиме реального времени — это позволит делать адекватное и привлекательное предложение клиенту в нужный момент и в нужном месте. В-третьих, требуется усовершенствовать навыки взаимодействия с партнерскими организациями, чтобы формировать комплексные клиентские предложения из финансовых и нефинансовых продуктов на российском рынке», заключил **Сергей Ишков**.

О компании BCG

BCG — международная компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге, ведущий консультант по вопросам стратегии бизнеса. Нашими партнерами являются организации из частного, государственного и некоммерческого сектора во всех регионах мира. Вместе мы работаем над тем, чтобы выявить наилучшие возможности создания стоимости, найти оптимальные решения важнейших проблем и преобразовать бизнес. Наш подход индивидуален и сочетает глубокий анализ динамики развития компаний и рынков и тесное сотрудничество на всех уровнях компании клиента. Такой подход обеспечивает нашим клиентам устойчивое конкурентное преимущество, эффективность организации и долгосрочные результаты.

Созданная в 1963 году, сегодня компания BCG имеет глобальную сеть из более 90 офисов в 50 странах. Все партнеры BCG имеют равные права и полномочия, а при принятии решений каждый голос учитывается одинаково. В любом из регионов присутствия BCG базируется не более одной трети всех партнеров, а в состав нашего [исполнительного комитета](#) входят партнеры из 10 разных стран.

В России BCG работает с 1992 года, офис в Москве был открыт в 1994 году. В Казахстане BCG работает с 2005 года, офис в Нур-Султане открылся в 2016 году. В Узбекистане BCG начала свою деятельность в 2017 году. Компания BCG сотрудничает с крупнейшими организациями во всех отраслях экономики. Дополнительную информацию можно найти на сайте www.bcg.com.



В современных условиях организация обязана уметь сочетать человеческие и цифровые ресурсы. Наши команды формируются из специалистов из разных стран, с разным образованием и разным профессиональным и культурным опытом. Это позволяет нам задействовать весь спектр отраслевых и функциональных знаний и разных взглядов на одну и ту же проблему и быть катализатором положительных изменений. Решения BCG строятся на передовых практиках в сфере управленческого консалтинга, а также глубоком понимании современных технологий и принципов проектирования и развития организаций и цифровизации. Более того, в своей работе мы всегда стремимся выполнить главную цель существования бизнеса — то, что принято называть, корпоративным предназначением. Уникальность нашей бизнес-модели в том, что она целиком построена на принципах сотрудничества — как внутри самой компании, так и в работе с организацией клиента, на всех уровнях. В этом секрет нашего успеха и залог процветания наших клиентов.

###