



CORPORATE BANKING INSIGHTS

СЕРИЯ ПУБЛИКАЦИЙ OLIVER WYMAN О КОРПОРАТИВНОМ БАНКОВСКОМ БИЗНЕСЕ:
ВЫПУСК №1

ЭКОСИСТЕМА КАК НОВЫЙ ФОРМАТ МЫШЛЕНИЯ ИЗМЕНИТЬСЯ, ЧТОБЫ ВЫЖИТЬ

АВТОРЫ:

Ронан О'Келли, партнер, Лондон
Эли Фара, партнер, Париж

Традиционная модель интегрированного корпоративного банковского обслуживания уходит в прошлое, а на ее месте формируется разнообразная экосистема банковских и небанковских организаций. В результате банки рискуют потерять от 100 до 150 млрд долл. США своих глобальных доходов. Каким будет результат этого процесса? Как традиционные игроки могут упрочить свое положение в новой ситуации?

НЕПОВОРОТЛИВЫЙ ГИГАНТ?

Долгое время рынок корпоративного банковского обслуживания общим размером 780 млрд долл. США был стабильным источником доходов для банков. Несмотря на стремительное развитие цифровых инноваций на рынках розничных банковских услуг и рост влияния небанковских организаций в институциональном бизнесе, корпоративный банковский рынок был «под защитой». Этот продукт основан скорее на отношениях с клиентом, чем типовых условиях, и он критичен для выполнения казначействами компаний своих функций, требующих глубокой интеграции систем банка и клиента. Поэтому поставщики финансовых технологий (финтех-компании) и другие альтернативные игроки уступают в этой области банкам.

Сегодня для управления валютным риском многие крупнейшие компании уже используют мультидилерские валютные платформы (например, 360T). Для управления платежами, оборотным капиталом и ликвидностью многие компании также применяют не цифровые каналы доступа к банковским услугам, а системы по управлению казначейскими операциями (TMS) и планированию ресурсов предприятия (ERP).

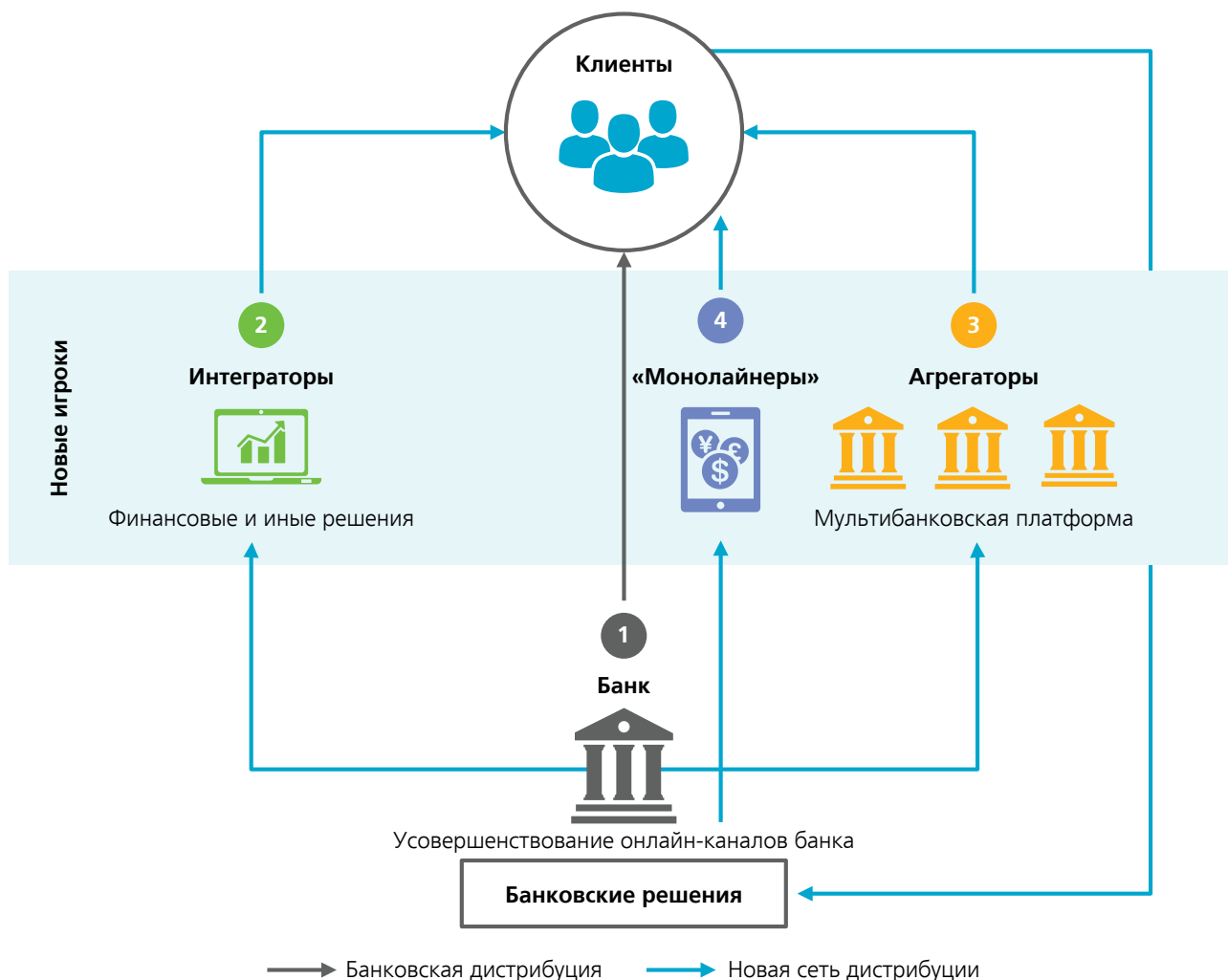
Мы видим на рынке и более глубинные изменения, которые могут привести к формированию открытой и взаимосвязанной «экосистемы» корпоративного банковского обслуживания. Вполне можно утверждать, что некоторые области рынка менее подвержены влиянию новых тенденций, и в них, как мы ожидаем, эволюционный переход к открытой экосистеме будет проходить медленнее или менее выражено (например, структурированное кредитование, крупные корпоративные платежи). Однако это не означает, что традиционные банковские игроки могут расслабиться: на данный момент именно области с максимальной маржой (обслуживание МСБ, платежи и конверсионные валютные операции) наиболее уязвимы, и даже те продукты, которые лежат в основе корпоративного банковского обслуживания, вероятно, в итоге тоже подвергнутся трансформации.

КОНЕЧНОЕ СОСТОЯНИЕ — ОТКРЫТАЯ ЭКОСИСТЕМА

Что же будет в результате данных изменений? Мы считаем, что результатом будет открытая экосистема с множеством различных участников, конкурирующих между собой за предоставление финансовых и нефинансовых продуктов и услуг, которые необходимы и важны для корпоративных клиентов (см. Рис.1). Это и есть пример модульных финансовых услуг, которые впервые были описаны в [отчете Oliver Wyman о состоянии сектора финансовых услуг за 2016 г.](#) Данная тенденция уже отчетливо проявляется в розничном банковском обслуживании и страховании.

Что касается корпоративного банковского обслуживания, то на данном этапе трансформации и формирования открытой экосистемы все более четко выделяются четыре основных области конкуренции:

Рис.1: Экосистема корпоративного банковского обслуживания



1. ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ

Банки активно инвестируют в цифровые технологии, внедряемые в систему обслуживания корпоративных клиентов. На замену устаревшим цифровым каналам приходят платформы следующего поколения, использующие последние технологические достижения. Они отличаются интуитивным пользовательским интерфейсом, универсальностью с точки зрения канала взаимодействия с клиентом (онлайн-обслуживание, использование телефона или планшета), модульной архитектурой и новейшими решениями в области безопасности. Ведущие банки активно инвестируют в контент и дополнительные услуги, чтобы обеспечить лояльность со стороны клиентов — и это еще одно из свидетельств того, что им важно сохранить контакт с клиентом за собой.

2. ИНТЕГРАТОРЫ И РЕШЕНИЯ ДЛЯ ЦЕПОЧКИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Существующие поставщики программного обеспечения или услуг в рамках цепочки создания стоимости от закупки до платежа (например, оформление покупки товара, электронные инвойсы, учет или логистика) пользуются преимуществами своего положения и в рамках интегрированного обслуживания предлагают клиентам финансовые услуги напрямую. В данном направлении существует множество новых игроков: от компаний онлайн-торговли (Alibaba, Amazon) до платформ взаимодействия с поставщиками (SAP Ariba, Coupa) и бухгалтерского учета (Oracle, SAP, Xero, Intuit). Также некоторые финтех-компании выводят на рынок решения, ориентированные на конкретные «болевы точки» (TradeShift, MarketInvoice).

Угроза для банков заключается в том, что эти игроки продолжат развиваться в направлении предоставления финансирования и будут за счет своего уникального положения предлагать клиентам интегрированное обслуживание (а также выступать в роли агрегатора), предлагая варианты финансирования от нескольких банков (и, возможно, даже небанковских организаций). Некоторые уже добились успехов в данном направлении: в 2015 г. компания Alibaba запустила финансовое предложение для покупателей, а компания Xero объединила усилия с Wells Fargo по обеспечению интеграции вводных данных для платежей в реальном времени. Настоящий прорыв произойдет тогда, когда условный интегратор сможет обеспечить корпоративным казначействам взаимозаменяемость различных поставщиков, например, в области оборотного кредитования.

3. АГРЕГАТОРЫ, ВСЕСТОРОННЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О КЛИЕНТЕ И ПРОЗРАЧНОСТЬ ЦЕНООБРАЗОВАНИЯ

Развитие агрегаторов (мультибанковских платформ, обеспечивающих взаимодействие между клиентами и поставщиками продуктов) может положить конец интегрированной модели и привести к сокращению маржи, превратив корпоративное банковское обслуживание в стандартизированный товар. Эта тенденция развивается сейчас в области розничного банковского обслуживания и на рынках страхования. Скорее всего, она усилится ещё больше в связи с продвигаемым регуляторами переходом к «открытому банковскому обслуживанию» (Open Banking), в результате которого клиенты смогут легко передавать свои данные альтернативным поставщикам и возникнут новые небанковские игроки в области платежных услуг.

Казначейства многих компаний уже сейчас активно пользуются платформами-агрегаторами для получения наиболее выгодных котировок по конверсионным операциям. Поставщики ПО в области управления ресурсами предприятия (ERM), например, Oracle и SAP, уже предоставляют казначействам компаний функцию агрегирования и могут создать мультибанковские торговые площадки для таких продуктов, как конверсионные операции и платежи. Некоторые банки с развитым транзакционным предложением также предоставляют услуги агрегирования с использованием продвинутой аналитики: например, Citi Interactive Solutions включает в себя развитую аналитическую платформу, которая позволяет казначеям компаний агрегировать остатки на счетах, открытых в Citi и в других банках, применять инструменты оптимизации остатков денежных средств и в целом ликвидности, оценивать результаты на графиках. Среди крупных корпоративных клиентов растет спрос на возможность агрегации своих данных в разных банках для структурирования своего покупательского поведения на основе более полной информации и аналитики.

4. МОНОЛАЙНЕРЫ И ПРЯМОЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ С КЛИЕНТАМИ

И наконец, финтех-игроки развивают самостоятельное взаимодействие с клиентами и предоставляют продукты корпоративным клиентам напрямую, без посредничества банков. В результате в различных сегментах рынка возникают привлекательные решения. В области платежей и валютных операций такие игроки, как Ebury, Kantox и WorldFirst, успешно отвоевывают долю рынка у банков. В области финансирования оборотного капитала активно развиваются торговые площадки, где предлагаются услуги дисконтирования счетов/факторинга и кредитования, например, C2FO, PrimeRevenue и Tungsten. Эти сервисы просты и понятны для клиента, они предлагают привлекательные цены и часто специализируются на нишах, которым традиционные банки уделяют меньше внимания. Банкам стоит опасаться роста масштабов и распространения таких узкоспециализированных игроков, поскольку это негативно скажется на экономической привлекательности высокомаржинальных продуктов для банков.

КАК ТРАНСФОРМИРОВАТЬ УГРОЗУ В ВОЗМОЖНОСТЬ

Эти примеры — лишь первые предвестники значительных изменений в корпоративном банкинге: мы ожидаем, что финтех-компании будут продолжать развиваться, а другие небанковские игроки будут предпринимать новые попытки капитализировать свое положение в цепочке создания стоимости. В лучшем случае это приведет к оттоку клиентов и сокращению маржи высокомаржинальных продуктов. В худшем — к дроблению рынка и смещению баланса сил в сторону альтернативных “владельцев” клиентских интерфейсов, например, платформ взаимодействия с поставщиками или систем управления казначейскими операциями, при этом роль банков будет сведена к роли “денежной трубы”, т.е. источника финансирования. По нашим оценкам, в результате миграции бизнеса к новым игрокам и сокращения маржи для традиционных участников рынка банки рискуют потерять от 100 до 150 млрд долл. США своего дохода. Больше всего это будет ощущаться в таких областях, как кредитование МСБ, платежи и валютные операции, где часть банковского бизнеса может перейти к новым игрокам, и банки столкнутся с сокращением маржи в основных направлениях своей деятельности. В результате, по нашим прогнозам, разрыв между маржой в обслуживании МСБ и маржой в обслуживании крупных корпоративных клиентов существенно сократится.

Банки должны предпринять ответные меры по четырем направлениям:

1. Оценка возможных сценариев конкурентной борьбы в отрасли. Первый шаг — это признание проблемы. Наиболее продвинутые игроки ведут открытое обсуждение будущих сценариев развития рынка, потенциального воздействия на банки и планируемых ответных мер. Часто это происходит в форме деловой игры/бизнес-симуляции, что дает руководству возможность принять непосредственное участие в оценке проблем и разработать надежный план действий. Чтобы уверенно планировать будущее развитие и понимать, какие сценарии наиболее вероятны, крайне важно ответить для себя на фундаментальные вопросы: например, будем ли мы предлагать своим клиентам продукты других банков или нет, хотим ли мы продавать свои продукты через платформы третьих лиц, готовы ли мы передавать активы третьим лицам, когда необходимо подумать об изменении нашей стратегии ценообразования и что сегодня является для нас источником ценности.

2. Инвестиции в развитие интерфейса взаимодействия с клиентами. Хотя конечный результат процесса пока не ясен, уже очевидно, что контакт с клиентами — это ключевой элемент цепочки создания стоимости, и традиционным игрокам необходимо инвестировать в то, чтобы обезопасить свое положение по разным фронтам. Многие развивают корпоративные порталы следующего поколения с применением мобильных технологий, интуитивного пользовательского интерфейса и технологии API. Другие ищут возможности увеличения добавочной стоимости за счет применения продвинутой аналитики, инструментов сравнительного анализа и решений по оптимизации. Традиционная система взаимоотношений с клиентом и продаж также трансформируется в цифровой формат: внедряются цифровые инструменты поддержки продаж для повышения результативности переговоров с клиентами. Все эти шаги направлены на то, чтобы минимизировать преимущества решений, предлагаемых финтех-компаниями или агрегаторами.

3. Активное участие в создании отраслевых платформ. Наиболее продвинутые игроки банковского рынка не ограничиваются разработкой оборонительных мер, а стремятся развивать экосистемы. Это может быть как создание партнерства с финтех-компаниями для интеграции технологических решений в банковские продукты, так и приобретение доли в бизнесе финтех-компаний (например, HSBC и TradeShift). А кто-то стремится трансформировать свой бизнес в формат платформы или агрегатора, запускает собственные платформы и развивает их в сфере нефинансовых услуг (например, Santander Tradehub). Есть примеры, когда участники отрасли консолидируют свои усилия для разработки решений и новых продуктов: от решений в области торгового финансирования МСБ в Европе (например, Digital Trade Chain) до проектов, связанных с системой SWIFT. Вне зависимости от выбранного подхода лидеры банковской индустрии стараются активно влиять на развитие рынка и наращивать новые возможности и потенциал. Для многих это принимает форму отраслевых решений, объединяющих финансовые (и нефинансовые) продукты разных подразделений банка (и третьих лиц) для решения конкретных проблем отрасли.

4. Развитие компетенций для успешной конкуренции в новых реалиях. Чтобы успешно конкурировать в рамках экосистемы, потребуются новые компетенции, которые более свойственны таким отраслям, как производство, чем вертикально интегрированному рынку корпоративного банковского обслуживания. И банкам будет необходимо приобрести эти компетенции, например, через создание партнерств для управления взаимоотношениями с третьими лицами, за счет инвестиций в управление данными и API для эффективного обмена данными, динамического ценообразования и внедрения более интегрированного подхода к управлению каналами.

ВКРАТЦЕ ОБ OLIVER WYMAN

Компания Oliver Wyman является одной из ведущих международных компаний в области управленческого консалтинга. В офисах компании, расположенных в более чем 50 городах в 30 странах мира, работает 4 500 сотрудников. Oliver Wyman сочетает глубокие практические знания и применение высокоэффективных методов в области разработки стратегии, повышения операционной эффективности, управления рисками и оптимизации организационных структур. Oliver Wyman решает для своих клиентов разные задачи и помогает им в определении и реализации решений для устойчивого развития бизнеса. Oliver Wyman является частью Группы компаний Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].

Более подробная информация находится по адресу www.oliverwyman.com, а также на нашем русскоязычном сайте www.oliverwyman.com/ru. Следите за новостями в Твиттере @OliverWyman.

О ПРОЕКТЕ OLIVER WYMAN “CORPORATE BANKING INSIGHTS”

Это серия публикаций по актуальным темам корпоративного банковского бизнеса, которые адресованы лидерам данной отрасли в разных странах мира и цель которых агрегировать наши последние наблюдения и размышления и изложить их в виде статьи с рекомендациями, которые банки могут внедрить на практике. Наши эксперты в области корпоративного банковского обслуживания будут рады более подробно обсудить любые темы, затрагиваемые в данной серии публикаций.

www.oliverwyman.com

Copyright © 2017 Oliver Wyman

Все права защищены. Данный отчет и его части не подлежат копированию или рассылке без письменного разрешения Oliver Wyman. Oliver Wyman не несет ответственности за действия третьих лиц по копированию или распространению данного отчета или его частей.

Информация и мнения, содержащиеся в данном отчете, были подготовлены Oliver Wyman. Данный отчет не содержит инвестиционных рекомендаций и не должен использоваться в качестве основы для таких рекомендаций или заменять собой консультации с профессиональными бухгалтерами, налоговыми, юридическими или финансовыми консультантами. Несмотря на то, что компания Oliver Wyman приложила все усилия для того, чтобы использовать надежные, актуальные и исчерпывающие данные и результаты анализа, информация в данном отчете предоставляется без каких-либо явно выраженных или подразумеваемых гарантий. Oliver Wyman не несет обязательств по обновлению информации или выводов, содержащихся в данном отчете. Oliver Wyman не несет ответственности за какие-либо убытки, возникшие в результате действия или бездействия, вызванного информацией, содержащейся в данном отчете или любых других отчетах или источниках информации, упомянутых в данном документе, и не несет ответственности за любые косвенные, особые или аналогичные убытки, даже при наличии информации о возможности возникновения таких убытков. Данный отчет не является предложением на покупку или продажу ценных бумаг и не является предложением делать оферты на покупку или продажу ценных бумаг. Не допускается продавать данный отчет без письменного согласия Oliver Wyman.