

ВРЕМЯ НАЧАТЬ ВСЕ С ЧИСТОГО ЛИСТА

КАК GREENFIELD-ПРОЕКТЫ МОГУТ
ТРАНСФОРМИРОВАТЬ КОРПОРАТИВНЫЙ
БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС

АВТОРЫ

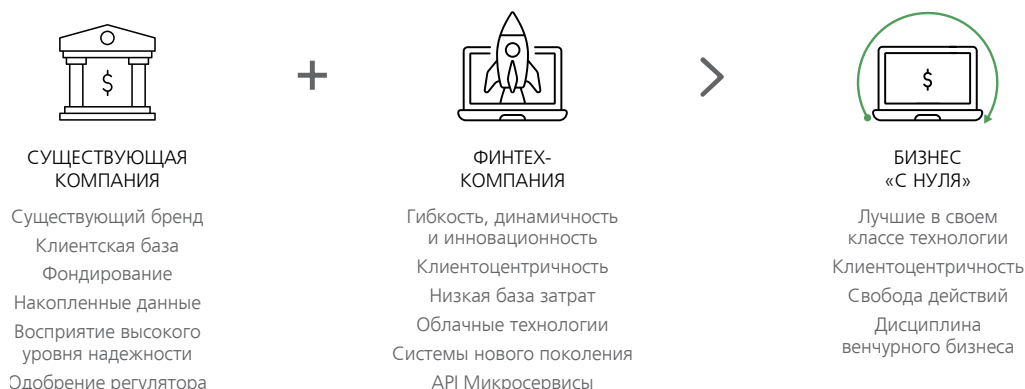
Ронан О'Келли
Маритн Зоммер
Катрина Боуэн

Greenfield-проекты, то есть новые бизнесы, создаваемые «с нуля», активно внедряются в банковское обслуживание физических лиц и малого бизнеса. Банки ищут возможности оперативно выводить новые предложения на рынок и создавать современную технологическую инфраструктуру. В настоящее время этот подход начинает применяться в обслуживании корпоративных клиентов и транзакционных банковских услугах. Те, кто предпринимает первые попытки, стремятся освободиться от устаревших систем, добиться качественно иного уровня обслуживания, обеспечить более быстрые и дешевые циклы инноваций, создать операционную модель с более низким уровнем затрат и трансформировать подход к работе. Для традиционных корпоративных банков создание нового бизнеса «с нуля» — это важная стратегия, позволяет перепозиционировать бизнес и защититься от новых конкурентов.

НОВЫЙ ПОДХОД

Трансформация бизнеса и технологий корпоративного банка — это сложный, медленный и дорогой процесс. Создание нового бизнеса «с нуля» представляет собой попытку выйти за рамки ограничений, которые накладывают существующие системы, бизнес-модели и кадровые структуры. Это более дешевый и оперативный способ вывести новые предложения на рынок. Корпоративные банки — как новые игроки, так и традиционные организации — ищут способы трансформировать свой бизнес и экспериментируют с проектами по созданию greenfield-проектов. Мотивация, которая движет ими, как и уровень амбиций, очень разные: от внедрения новых продуктов до проектов по созданию совершенно нового банка и отказа от устаревших систем.

Рис. 1: Бизнес, создаваемый «с нуля», сочетает в себе преимущества существующей компании с гибкостью и экономичностью финтех-компаний



Для применения greenfield-подхода к масштабным проектам в корпоративном банкинге, необходимо ответить на два вопроса. Во-первых, возможно ли создать банковскую платформу по обслуживанию корпоративных лиц при ограниченных затратах. И во-вторых, является ли бизнес-кейс и срочность реализации проекта достаточно убедительными, чтобы предпочесть greenfield трансформации действующего бизнеса. Несмотря на то, что пока мы находимся на ранних этапах реализации подобных проектов, мы сходимся во мнении, что ответ на оба вопроса — «да».

В своем ежегодном отчете о состоянии отрасли финансовых услуг за 2019 год («Время начать все с чистого листа») мы проанализировали, почему компании из финансового сектора должны освободиться от ограничений исторически сложившихся инфраструктур и войти в будущее без груза этого наследства. В данной публикации мы изучаем потенциал greenfield-проектов в трансформации корпоративного банковского обслуживания. Для начала будет полезным узнать мнение тех, кто уже предпринимает шаги в данном направлении.

МНЕНИЕ ПЕРВОПРОХОДЦЕВ



ВИВЕК РАМАЧАНДРАН,
СЕО КОМПАНИИ SERAI (ГРУППА HSBC)

Какую область охватывает ваш greenfield-проект?

Наша задача — «упростить торговые операции чтобы высвободить потенциал для бизнеса». Мы начинаем с двух инициатив, что уже на одну больше, чем у большинства стратапов! Первая — это создание полностью цифрового продукта в области кредитования. Он предполагает открытие счета

и проверку клиентов за считанные минуты, автоматизированное принятие кредитных решений на основе машинного обучения и моментальную выдачу кредитных средств. Вторая инициатива — это разработка платформы, на которой компании могли бы демонстрировать свои возможности, находить новых партнеров и строить новые бизнес-связи. Со временем на платформу будут добавляться и другие услуги, например, страхование, грузоперевозки или закупки.

Почему вы решили использовать именно greenfield-подход?

Что стало побудительным мотивом?

Во-первых, мы осознали, что для того, чтобы сделать международную торговлю проще, необходимо выйти за рамки чисто банковских услуг. Это было первой причиной вывести инициативы за периметр банка. Нам была нужна структура, которая позволила бы привлекать других партнеров: поставщиков услуг, инвесторов или дистрибьюторов.

Во-вторых, кадры решают все. Мы смогли привлечь совсем других специалистов, для которых важно работать именно в условиях стартапа. Это дает больше свободы для экспериментов, риск неудачи высок, но выгода в случае успеха гораздо существеннее.

И наконец, нет никакого смысла строить платформенный бизнес на унаследованной инфраструктуре. Наша архитектура структурирована с учетом наших потребностей, включая технологии шифрования и управления доступом к данным, которые лежат в основе нашего решения.

Как вы взаимодействуете с клиентами при создании нового бизнеса?

Мы стремимся найти решения, которые были бы ориентированы на реальные «болевые точки» покупателей и поставщиков. По их словам, основные сложности — это найти надежных поставщиков, быть уверенным в возможности получения кредитных средств и иметь гибкость в выборе структуры кредитования. Мы хотим помочь им в решении этих проблем. Четкое понимание «болевых точек», над которыми мы будем работать, имело ключевое значение. Если бы мы в первый день занялись дизайном приложения, это было бы ошибкой.

Когда я общаюсь с клиентами, то говорю им, что для меня важно получить либо положительный, либо отрицательный отклик. Для меня нет ничего хуже, чем реакция безразличия. Обратная связь для нас очень важна: она помогает нам развивать и улучшать наш продукт.

Каков ваш подход к технологической стороне решения?

Как построено сотрудничество с внешними партнерами?

Архитектура представляет собой полностью greenfield-решение, созданное специально под наши задачи. Технологии спроектированы так, чтобы обеспечить возможность масштабирования. Маржинальные затраты по транзакции нулевые — сегодняшние технологии это позволяют. У нас есть партнеры — поставщики технологических компонентов, но сводим все в единый продукт мы.

Как вы собрали команду для нового бизнеса?

Мы считаем себя технологической компанией. Основное внимание наши сотрудники уделяют вопросам комплексного дизайна продукта, технологий и данных. Каждый член нашей технологической группы умеет программировать. Мы искали перспективных специалистов на внешнем рынке, часть людей пришла из HSBC. Когда люди переводятся к нам, они увольняются из HSBC и присоединяются к команде Serai. Если наш проект потерпит неудачу, мы все будем вынуждены искать новое место работы — это заставляет сосредоточиться на решении поставленной задачи. Мы предлагаем уникальное сочетание рабочей среды и атмосферы стартапа, где все нацелены на достижение амбициозной цели, и при этом есть возможность получать поддержку от крупной организации.

Как вы взаимодействуете с основным бизнесом в реализации этого проекта?

Мы — полностью независимая организация, но при этом наш проект пользуется поддержкой на уровне самого старшего руководства HSBC: CEO группы является председателем нашего совета директоров. Подобный уровень поддержки — настоящая привилегия. При этом для нас крайне важна наша независимость: мы не используем технологий HSBC, и у нас нет доступа к данным банка. Это осложнило бы нашу бизнес-модель и негативно отразилось бы на нашей независимости.

Каковы факторы успеха? Есть ли у вас основные принципы, которыми вы руководствовались?

Главный ориентир для нас — потребности клиента. Что бы мы ни делали, всегда задаем себе вопрос, сделает ли это жизнь наших клиентов проще и поможет ли им ориентироваться в международной торговле.

Затем — приверженность нашим ценностям: эмпатия, простота, прозрачность, смелость и партнерство. Они касаются как нас, так и наших клиентов. Нельзя ожидать от сотрудников, что они будут сталкиваться с неэффективностью внутри компании и при этом создавать красивые решения.

Что было для вас самым трудным?

В первую очередь, создать команду и культуру. Мы хотели достичь уровня дисциплины и устойчивости как в большой компании, но при этом избежать свойственного ей бюрократизма. Во-вторых, правильно расставить приоритеты: четко определить, в чем заключается MVP, быстро вывести продукт на тестирование пользователями и постараться не поддаваться соблазну отступить от намеченного пути. И наконец, сохранять спокойствие. Если клиенту не нравится ваше решение — это нормально. Главное, чтобы внутри вы знали, что предприняли все усилия. Неудачи тоже бывают полезны.

Каким вы видите будущее этого проекта через 10 лет?

Я бы хотел, чтобы через 10 лет компания Serai стала международной B2B-платформой, где компании ищут себе надежных и ответственных партнеров, и таким образом поддерживала бы торговлю между различными отраслями и секторами. В конечном итоге мы хотим создавать инновации в области торговли, которые увеличивают пользу обществу от внутренней и международной торговли.



ХАРИ МУРТИ, ГЛОБАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ ТРАНЗАКЦИОННЫЕ БАНКОВСКИЕ УСЛУГИ, GOLDMAN SACHS

Какую область охватывает ваш greenfield-проект?

Мы создаем «с нуля» бизнес транзакционных банковских услуг. Наша задача — разработать все аспекты нового бизнеса: платежи, управление ликвидностью, избытком наличности и другие услуги. Главным образом, мы пытаемся создать предложение, которое сделало бы жизнь наших клиентов проще. Ключевые принципы нашей работы — никаких устаревших систем, полная цифровизация и клиентоцентричность. Я думаю, мы первые в отрасли, кто реализует такой масштабный проект.

Почему вы решили использовать именно greenfield-подход?

Что стало побудительным мотивом?

Для нас единственным возможным вариантом было начать все с чистого листа. Это новый бизнес, и это наше главное конкурентное преимущество. Только создание нового бизнеса «с нуля» позволит нам сфокусироваться на потребностях клиентов. Над нами не давит «наследство» того, что было создано в прошлом. — Благодаря этому, мы сможем по-настоящему пересмотреть подход к решению задач клиентов.

То, что мы создаем, представляет собой новую структуру, но в основе ее лежит богатый опыт и знания Goldman Sachs. Мы умеем разрабатывать технологии и можем гордиться успешным опытом быстрого запуска новых бизнесов, таких как Marcus. Так или иначе, мы создаем новый бизнес быстро и на очень высоком качественном уровне.

Как вы взаимодействуете с клиентами при создании нового бизнеса?

Мы просто спрашиваем их, что им нужно. Наши клиенты чрезвычайно открыты и восприимчивы к новым идеям, которые мы предлагаем. Они подробно объяснили, с какими стратегическими вызовами, глобальными проблемами и повседневными нуждами им приходится сталкиваться. Кто-то даже предложил возможные решения. Проблемы сами по себе не являются чем-то новым, мы лишь пытаемся найти для них лучшие способы решения. Наша цель — найти ключ к тем неразрешимым ситуациям, перед которыми пасуют другие банки. В качестве нашего первого клиента мы выбрали Goldman Sachs и с этой точки начинаем развитие в новом направлении.

Мы стремимся создать отдельные услуги и «упаковать» их в индивидуальное решение для каждого клиента, поскольку единого решения для всех не существует — клиенты разные. Мы всегда ориентируемся на клиента и стремимся дать именно то, что нужно: оптимизацию затрат, автоматизацию процессов, безопасность или прозрачность данных.

Каков ваш подход к технологической стороне решения?

Как построено сотрудничество с внешними партнерами?

Наши решения на 100% являются облачными, поэтому затраты полностью переменные: это предусмотрено в нашей технологии с самого первого дня разработки. У нас очень четкий подход к партнерству: все, что представляет собой конкурентное преимущество, мы разрабатываем сами, а то, что является взаимозаменяемым, мы покупаем (если это соответствует нашим требованиям: облачная технология, на базе API, сквозное шифрование и т.д.).

Мы активно работаем над автоматизацией тестирования: если какая-то часть кода до стандартов не дотягивает, мы ее принять не сможем. Наконец, главным компонентом в нашей работе являются данные. Мы вышли за рамки «больших данных» и работаем с «большими данными» в реальном времени. Ценность данных в выводах и знаниях, которые мы можем из них получить для наших клиентов. Клиенты хотят отслеживать платежи, применять определенные правила к повторяющимся транзакциям и управлять ликвидностью на основе опережающих сигналов. Все это реализуемо, а наша цель — упростить решение этих задач.

Как вы собрали команду для нового бизнеса?

Нашу команду мы создали за счет внутренних ресурсов и новых сотрудников из технологических компаний и существующих транзакционных банков. При этом мы стараемся не привлекать много сотрудников из одной организации. Мы не пытаемся повторить уже существующие решения других банков, наша цель — создать что-то новое и использовать преимущества различных точек зрения и опыта.

Мы считаем, что наш успех зависит от нашего подхода к работе. Мы работаем быстро, каждый спринт длится две недели, а каждые три месяца мы выпускаем какой-то новый функционал. Нам удалось создать и внедрить платежную систему в Goldman Sachs за шесть месяцев. У нас очень строгий подход к приоритизации. И команда работает как единый слаженный механизм. Вся бизнес-команда работает на одной площадке и под единым руководством, занимаясь при этом совершенно разными задачами: разработка продуктов, технологий, операций, продаж и услуг. Ни у одного банка нет такой модели. Это настоящая фин-тех-культура в рамках крупного банка.

Как вы взаимодействуете с традиционным бизнесом в реализации этого проекта?

Мы позиционируем себя и действуем как независимая организация, однако при этом используем преимущества от привлечения широкого круга экспертов и партнеров, который сложился вокруг Goldman Sachs. Мы обслуживаем текущих клиентов Goldman Sachs. Используем все системы управления рисками. Перевели к себе некоторых специалистов. Иными словами, новый бизнес был бы невозможен без Goldman Sachs.

В то же время, мы привносим значительный вклад в развитие Goldman Sachs. Помогаем банку избавляться от неэффективных процессов и экономить затраты, делимся инновационными технологиями. Чтобы открывать новые возможности, мы можем сотрудничать с другими подразделениями группы.

Каковы факторы успеха? Есть ли у вас основные принципы, которыми вы руководствовались?

В первую очередь — наши сотрудники и культура. Нам удалось создать лучшую команду в отрасли, члены которой привержены общей миссии и стремятся к ее реализации.

Кроме того, во всем, что мы делаем, главным ориентиром и приоритетом для нас являются наши клиенты. Мы создаем услуги и адаптируем их под конкретные потребности клиентов; мы не создаем продукты. Для клиентов важно, что мы определяем приоритеты, исходя из конкретной задачи, и можем обеспечить высочайшее качество реализации.

Что было для вас самым трудным?

Самым большим вызовом было начать новый бизнес и создать его «с нуля» за два года, в то время как другим компаниям для этого понадобились десятилетия. Но это и больше всего мотивирует. Также важной задачей для нас является привлечение клиентов. Для этого нужно работать усерднее и эффективнее, создавать для клиентов действительно уникальное решение: более актуальное с точки зрения их потребностей, более эффективное и прозрачное.

Каким вы видите будущее этого проекта через 10 лет?

Наша цель — коренным образом изменить правила игры в отрасли транзакционных банковских услуг. В будущем, если клиенты воспользуются нашими решениями, и мы сможем решать их проблемы в больших масштабах, это будет означать, что мы добились успеха и стали основоположниками первопроходцами в искусстве решений для «нерешаемых» задач.

СОЗДАНИЕ НОВОГО БИЗНЕСА В КОРПОРАТИВНОМ БАНКИНГЕ

Благодаря новым технологиям, поставщикам и методам разработки, создание нового бизнеса «с нуля» становится эффективной стратегией по трансформации бизнес-модели в сфере корпоративного банковского обслуживания. Успешное развитие таких проектов зависит от четырех факторов.

Рис. 2: Четыре фактора успеха нового бизнеса, создаваемого «с нуля»



Во-первых, необходимо ориентироваться на конкретные потребности клиентов в стратегически значимой области или запустить экспансию в новую область. Для этого нужно разрабатывать привлекательные решения и быстро их развивать. Например, когда мы работали с компанией Serai, мы проводили исследования в фокус-группах с участием азиатских производителей, чтобы лучше понять, как они управляют цепочкой создания стоимости по модели «Source-to-pay» и с какими проблемами сталкиваются. Мы обнаружили, что основные сложности — это подбор надежных поставщиков, обилие ручных процессов в закупках и отсутствие у мелких поставщиков доступа к финансированию для развития бизнеса.

Чтобы данное решение действительно способствовало созданию ценности для клиента, при его разработке мы учли эти наблюдения при разработке MVP. Однако кроме того «необизнесам» придется столкнуться с неоднородными по уровню своего развития цифровыми системами корпоративных клиентов, многие из которых, как и банки, испытывают сложности с внедрением цифровых инноваций. Для ведущих банков это значит, что для пилотирования инициатив им надо будет выбрать наиболее продвинутых в области цифровизации корпоративных клиентов, при взаимодействии с клиентами выходить за рамки потребностей казначейства и быть в курсе проблем закупок, ИТ и руководителей бизнеса.

Во-вторых, центральным элементом, как с точки зрения понимания потребностей клиентов, так и с точки зрения реализации комплексных и разнообразных предложений, должны быть данные и аналитика. Технологическая архитектура строится вокруг данных: сбор данных осуществляется в цифровом формате на уровне источника, внутренние данные дополняются данными из внешних источников, получаемыми через API. Данные хранятся в облачном хранилище и обрабатываются передовыми аналитическими инструментами. Это позволяет не только лучше определять потребности клиентов, но и обеспечивать такой уровень взаимодействия с клиентом, когда продумана каждая деталь, и который за счет аналитики помогает клиентам развивать свой бизнес. Например, банк DBS разработал инструмент под названием Treasury Prism, с его помощью корпоративные клиенты банка могут моделировать различные сценарии управления ликвидностью для разных рынков и валют и оценивать их результаты. Инструмент был создан в тесном взаимодействии с клиентами, которые определили его главные задачи: помощь в понимании и использовании новых cash management структур, понимание особенностей регулирования различных юрисдикций и помощь в выборе оптимальных cash management структур с учетом казначейских целей. При этом пользователями платформы могут быть не только клиенты DBS, но и клиенты других банков. С Treasury Prism пользователи могут загружать массивы данных из нескольких своих банков и анализировать возможности оптимизации казначейства. Инструмент получил положительную оценку среди клиентов и был отмечен рядом отраслевых премий.

В-третьих, требуется иной подход к работе и набор навыков. Небольшие команды, куда входят специалисты разного профиля (продукты, дизайн, технологии), работающие в соответствии с принципами Agile. Работа ведется в формате коротких спринтов, что позволяет оперативно разрабатывать, тестировать и дорабатывать приоритетные функции и характеристики. Это требует нового набора компетенций, включая знания в области дизайна, человеческой психологии, анализа данных и современных методов разработки. Часть этих компетенций можно обеспечить за счет специалистов уже существующего банка, а часть придется искать на внешнем рынке. И наконец, команде руководства нужна свобода, чтобы оперативно принимать решения и действовать, выходя за рамки «традиционного» бизнеса. Все эти причины стали для некоторых компаний побудительным мотивом к созданию нового бизнеса за периметром существующей организации, часто в формате отдельного юридического лица, со своим руководством и под своим брендом. Основы, которые закладываются при его создании, могут также стать поддержкой в масштабной трансформации культуры и кадров «традиционной» организации.

И наконец, в основе greenfield-структур лежат современные технологии. Создаваемый «с нуля» бизнес должен иметь масштабируемую технологическую платформу с переменной базой затрат, которая обеспечивает взаимодействие с клиентом полностью в цифровом формате, обладает гибкостью в замене компонентов и позволяет удовлетворять потребности и клиентов и пользователей со стороны бизнеса. Технология строится за счет объединения модульных микросервисов, а не как единая платформа. Микросервисы — это облачные и масштабируемые решения, обычно в формате «ПО как услуга», которые разрабатываются передовыми поставщиками, финтех-игроками или самой компанией (если это выгодно с точки зрения конкурентоспособности). Координация сервисов осуществляется в слое API, который обеспечивает связь сервисов между собой и взаимодействие новой платформы с системами традиционной организации (например, с банковскими книгами учета), без непосредственной интеграции в них. Это тот подход, на который надо ориентироваться при создании любой современной архитектуры: он позволяет со временем избавляться от устаревших систем и заменять микросервисы на более эффективные по мере их разработки. Пример модульной архитектуры для корпоративного банкинга см. на Рис. 3. Вместе с тем этот подход позволяет создать недорогую и гибкую инфраструктуру, которая позволяет дифференцировать предложения для клиентов и развивать продукты, чего не может обеспечить инфраструктура традиционного бизнеса.

Рис. 3: Иллюстративный пример архитектуры корпоративного greenfield-банка



Жизнеспособность этого модульного подхода зависит от наличия динамичной и инновационной экосистемы поставщиков и финтех-компаний, предоставляющих микросервисы, которые можно было бы встраивать в банковские системы. Существует множество финтех-игроков и других провайдеров, которые могли бы предоставлять услуги в области корпоративного банковского обслуживания: от цифровых сервисов по привлечению и проверке клиентов до верификации документов на основе искусственного интеллекта и основных облачных банковских систем. Однако многие из тех, кто первым стал внедрять greenfield-решения в области банковского обслуживания корпоративных клиентов, столкнулись со сложностями в привлечении правильных поставщиков для основных продуктовых систем. Например, в торговом финансировании, кредитовании или платежных услугах. Среди поставщиков по-прежнему доминирующее положение занимают монолитные платформы, ориентированные на предоставление целого комплекса услуг по разным продуктам. Таким образом, первым компаниям пришлось разрабатывать многие компоненты самостоятельно или терпеливо работать с поставщиками, разделяя предоставляемые ими комплексы услуг на микросервисы, интегрируемые через API.

Несмотря на то, что попытки внедрить greenfield-подход в корпоративном банковском обслуживании стали предприниматься сравнительно недавно, первые результаты говорят о том, что эта стратегия оправдана. Новые облачные и API-совместимые технологии существуют уже в больших масштабах. Формируется экосистема финтех-компаний и передовых поставщиков, готовых предоставлять микросервисы. Для оперативной разработки продуктов, снижения рисков и максимальной клиентоцентричности активно применяется метод Agile как основной подход, доказавший свою эффективность для разработки продуктов.

Однако для «первопроходцев» главное быть прагматичными: к примеру, делать выбор в пользу внутренней разработки сервисов, если внешних решений на рынке нет, или сочетать новую архитектуру, создаваемую «с нуля», с архитектурой уже существующего бизнеса. Мы считаем, что в ближайшем будущем актуальность этой стратегии будет только усиливаться за счет более широкого распространения этого подхода и формирования спроса, а также в силу того, что инновационное развитие поставщиков и финтех-игроков будет стимулировать развитие богатой экосистемы провайдеров.

ПОЧЕМУ ПОДХОД «С НУЛЯ» ВЫГОДЕН ДЛЯ БИЗНЕСА

Причины использования подхода «с нуля» связаны с непростой ситуацией в корпоративном банкинге.

- Циклические колебания (например, изменения процентных ставок) и долгосрочные тенденции (в частности, снижение комиссионного дохода) отрицательно влияют на объем дохода.
- Издержки при этом не сокращаются, а инвестиции, необходимые для преобразования существующего бизнеса и его базовой инфраструктуры, для многих бывают слишком велики.
- Новые игроки меняют существующую на рынке бизнес-модель, разрабатывают новые продукты и методы ведения бизнеса. Маржа при этом зачастую ниже, а качество обслуживания клиентов выше.

Сам по себе подход «с нуля» не решает всех проблем. Однако для банков, специализирующихся на работе с корпоративными клиентами, это способ быстро и недорого реструктурировать бизнес. Риски при этом намного ниже, чем при использовании традиционного подхода.

Существует множество причин, по которым руководство банка может принять решение об использовании подхода «с нуля» в корпоративном сегменте. Уровень амбиций также может быть различным. Мы хотели бы поделиться с вами четырьмя способами применения такого подхода. Ни один из сценариев не исключает остальных, и даже наоборот: один способ применения может стать логическим продолжением другого.

Разработка новых предложений для клиентов с целью решения их проблем и защиты от изменений в структуре рынка. Существует целый ряд сценариев применения подхода «с нуля» в определенных областях и для конкретных клиентов. Главное, решение должно быть связано с реальной потребностью или проблемой клиента, и при этом выходить за пределы традиционных банковских продуктов, например, требовать новых платформенных бизнес-моделей. Так HSBC запустил проект Serai как самостоятельный бизнес, ориентированный на цифровые услуги на каждом этапе импортно-экспортного цикла: от выбора поставщиков до оплаты и поставки товаров. Таким образом, банк вышел за пределы своей традиционной деятельности (финансирования торговых операций корпоративных клиентов), создав платформу, охватывающую всю цепочку создания стоимости.

Зачастую препятствием для реализации подобных инициатив становятся устаревшие, исторически сформировавшиеся в банке системы с долгим релизным циклом и неупорядоченными данными. В таком случае банки все чаще прибегают к построению новой системы «с нуля», когда клиентские предложения разрабатываются сразу на базе новых технологий.

Выход на новые рынки или в новые рыночные сегменты в качестве нового игрока. Ряд игроков стремится применить подход «с нуля» для ведения бизнеса в нетрадиционных для них сферах. Это может быть выход на совершенно новый для банка рынок (например, выход Goldman Sachs на рынок cash management) либо экспансия в новый регион или клиентский сегмент, где банк прежде не присутствовал. Причины этому могут быть самыми разными: от получения доступа к новым источникам дохода до создания экспериментальной площадки для обкатки цифрового бизнеса без падения продаж на традиционном рынке. Компаниям с устаревшей, исторически унаследованной технологической системой построить бизнес «с нуля», как правило, крайне сложно. С одной стороны, банку необходимо привлекать новых клиентов: выявить целевой (в идеале, недостаточно обеспеченный услугами) сегмент, разработать убедительное клиентское предложение и эффективно расходовать средства на привлечение клиентов. С другой стороны, у банка нет аналитических данных об этих клиентах – ни кредитных историй, ни данных по транзакциям. Для сбора информации о клиентах банку придется опираться на внешние источники информации и инновационную аналитику.

Внедрение новых технологий для сокращения издержек и ускорения вывода на рынок инновационных продуктов и допслуг. Во многих банках устаревшая инфраструктура становится настоящим финансовым бременем и затягивает внедрение инновационных решений. Примерно две трети ИТ-бюджета в банках с международными расчетами уходит на поддержание существующей инфраструктуры, а не на разработку новых систем и решений. Издержки на адаптацию к структурным изменениям рынка (например, на внедрение системы быстрых платежей или SWIFT gpi) зачастую оказываются слишком высокими из-за сложности применения новшеств к традиционной инфраструктуре, из-за устаревших систем, требующих пакетного обновления, или разрозненных систем на разных рынках. Даже частичный переход на модульную, микросервисную архитектуру требует отказа от старых монолитных систем, их декомпозиции и интеграции сервисов с помощью «слоя-оркестровщика». Это позволяет банкам намного быстрее и дешевле производить критически важные или обязательные изменения. Джон Лоуренс, руководитель транзакционного банкинга в DBS, отмечает: «Раньше экономика транзакционного банкинга сильно зависела от масштаба бизнеса, поскольку затраты были в основном фиксированными, но сейчас технологические инновации меняют правила игры. В DBS наш технологический стек представляет собой облачную архитектуру, которая при запуске новых сервисов позволяет публиковать API намного быстрее и с куда большей гибкостью».

Создание абсолютно нового цифрового бизнеса с целью ликвидации устаревшей инфраструктуры и операционной модели и перевода клиентов на новую платформу. Для некоторых банков конечной целью применения greenfield-подхода может быть избавление от традиционной инфраструктуры и создание вместо нее новой, современной системы, отвечающей потребностям компании в будущем. И хотя многие банки избрали пошаговый метод, постепенно заменяя отдельные компоненты своей инфраструктуры, сторонники greenfield-подхода считают этот процесс слишком сложным, долгим и затратным. Они предпочитают действовать смелее: создать новый банк, перевести в него клиентов и перенести накопленные данные, а затем вывести устаревшую инфраструктуру из эксплуатации. Среди преимуществ такого подхода — более оперативный вывод продуктов на рынок (12-18 месяцев), более дешевая в обслуживании инфраструктура и технологии, выстроенные «с нуля» с множеством новых функций. Впрочем, существуют и риски, а поскольку подход стал применяться недавно, пока лишь малое число компаний отважилось на такой масштабный перевод клиентов из старой системы в новую. Также неясно, захотят ли корпоративные клиенты совершенствовать собственную инфраструктуру для миграции данных. Ведь, скорее всего, такие системные обновления будут отнюдь не дешевы. Как бы то ни было, ранние последователи подхода «с нуля» успеют вкушать плоды своих трудов: сократить технологические расходы и быстрее выводить на рынок новые продукты. Одного этого уже достаточно, чтобы отказаться от старой системы.

ВЫВОДЫ

К той же цели более коротким путем?

Подход к созданию новых бизнесов «с нуля», т.е. greenfield-проектов, только начинает применяться в корпоративном банкинге. Рынок внешних партнеров еще недостаточно развит, к тому же и внутри организации могут существовать серьезные барьеры, препятствующие изменениям.

Однако в условиях стагнации доходов корпоративного банковского обслуживания и стремительных и глубинных изменений рынка положительный эффект может оказать на индустрию трансформационное воздействие. Как показывают приведенные нами примеры, те, кто первыми начали движение в направлении greenfield-инициатив, могут добиться кардинальных изменений в качестве обслуживания клиентов, внедрить новые бизнес-модели, сократить расходы и изменить свою корпоративную культуру.

Мы уже говорили об этом в своем отчете «Время начать все с чистого листа», скажем и сейчас: пора приниматься за работу!

О ПРОЕКТЕ OLIVER WYMAN “CORPORATE BANKING INSIGHTS”

“Инсайты корпоративного банковского бизнеса” от OW — 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.

Компания Oliver Wyman является одной из ведущих международных компаний в области управленческого консалтинга. Oliver Wyman сочетает глубокие практические знания и применение высокоэффективных методов в области разработки стратегии, повышения операционной эффективности, управления рисками и программ трансформации организационных структур.

За дополнительной информацией обращайтесь, пожалуйста, в Департамент маркетинга по адресу press.russia@oliverwyman.com или по телефону в своем регионе:

СЕВЕРНАЯ И ЮЖНАЯ
АМЕРИКА
+1 212 541 8100

ЕВРОПА, БЛИЖНИЙ
ВОСТОК И АФРИКА
+44 20 7333 8333

РОССИЯ
+7 495 780 70 70

www.oliverwyman.com

Copyright © 2019 Oliver Wyman. All rights reserved.