

# СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ: НОВЫЙ МАРШРУТ

Состояние отрасли финансовых услуг, 2018 г.



# СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО</b>	<b>3</b>
<b>1. Введение</b> Растущий уровень беспокойства	<b>6</b>
<b>2. Крупные технологические компании</b> Накопленный опыт	<b>9</b>
<b>3. ФОКУС НА ПРОБЛЕМЫ КЛИЕНТОВ</b> Парадокс массового сегмента	<b>15</b>
<b>4. Разработка активных решений</b> Концепция LifeMap	<b>24</b>
<b>5. Запуск «маховика роста»</b> Использование инноваций для обеспечения качественного роста	<b>33</b>
<b>Заключение</b> Дальнейшие шаги	<b>38</b>

# ВСТУПИТЕЛЬНОЕ СЛОВО

Уважаемые читатели,

Представьте, какие радикальные изменения произошли в способах навигации на местности за последние 10 лет, в то время, когда финансовая отрасль переживала последствия кризиса.

- 2006 **Карта маршрута, распечатанная дома на бумаге**  
Чтобы составить маршрут из точки А в точку В, мы пользовались MapQuest, затем распечатывали его и надеялись на лучшее
- 2007 **Личное устройство с GPS**  
В машинах появились специальные устройства. Если вам случалось заблудиться или передумать, можно было остановиться и проложить новый маршрут
- 2009 **Карты с GPS для мобильных устройств**  
Такие карты можно было всегда брать с собой. Если вы сбивались с пути, устройство автоматически перестраивало ваш маршрут
- 2012 **Система построения маршрута с учетом дорожной ситуации**  
В случае каких-либо затруднений на дорогах устройство пересчитывало маршрут
- 2015 **Инновационные приложения для вызова такси**  
Вызвать такси в любую точку и отправиться по нужному маршруту можно, просто коснувшись экрана мобильного устройства
- **Сегодня Беспилотные автомобили**  
Вы можете читать наш отчет, пока едете по маршруту

А теперь мысленно вернитесь в 2006 г. Что тогда казалось вам более вероятным:

1. что через 10 лет появится возможность осуществлять долгосрочное финансовое планирование и получать ежедневные рекомендации, способствующие достижению долгосрочных целей; или
2. что через 10 лет будет изобретен беспилотный автомобиль?

И что бы вы сочли для себя наиболее полезным? Для большинства людей консультации по финансовым вопросам представляют гораздо большую ценность, чем создание беспилотного автомобиля. Изобретение финансовых Google Maps неизбежно, и последствия такого изобретения будут поистине революционными. Может, автором такого решения станет Google, Amazon или Alibaba. Или это удастся сделать JPMorgan Chase, BBVA или MetLife. Так или иначе, это произойдет.

За последние 10 лет финансовая отрасль прошла путь от критического положения до относительной стабилизации. За тот же период несколько исключительно успешных технологических компаний смогли из малозначимых для финансовой индустрии игроков превратиться в гигантов, которых считают угрозой для финансового сектора, так как они выступают

против регулирования своей деятельности. Нам кажется, что эта точка зрения устарела. Также мы думаем, что все более ужесточающиеся требования регуляторов, с которыми сталкиваются новые игроки, вряд ли смогут помешать их успеху.

Вы можете не разделять нашего мнения, однако мы считаем, что финансовым компаниям необходимо проанализировать, как технологические лидеры работают над созданием ценности для клиентов и тем самым стимулируют собственный рост, что является сегодня ключевым вызовом для финансовой отрасли.

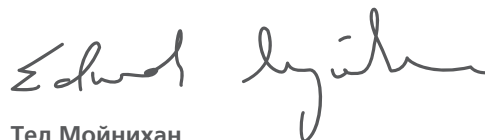
Мы говорим не о том, что отрасли нужны дополнительные инновации, а о том, что финансовому сектору необходимо направить инновационный процесс в сторону улучшения клиентского опыта, даже несмотря на риски кратковременного снижения акционерной стоимости. Необходимы решительные действия, иначе финансовому сектору останется лишь наблюдать, как весь потенциал роста и увеличения стоимости реализуется другими участниками рынка.

Этот отчет посвящен людям. Мы познакомимся с Дэниэлом и Шелли, которые хотят дать своим детям хорошее образование, с Патрицией, которая стремится реализовать себя в карьере и при этом уделять время воспитанию дочери, с Полом, который усердно работает над развитием своего небольшого бизнеса. Все они готовы платить за дополнительные услуги, которые помогут им решить проблемы и сделать свою жизнь лучше. Однако сейчас такие услуги отсутствуют на рынке, и пока неясно, кто сможет создать необходимую для клиентов ценность.

Как понять, в чем именно заключается потенциал создания ценности для клиентов на рынке финансовых услуг? Чему можно научиться у лидеров технологической отрасли? Куда двигаться дальше? Именно эти вопросы рассматриваются в нашем отчете, посвященном возможному направлению развития отрасли финансовых услуг.

Мы надеемся, что наш отчет и прогнозы окажутся полезными для вас.

Искренне ваш,



**Тед Мойнихан**

Управляющий партнер и руководитель международной практики «Финансовые услуги» компании Oliver Wyman

# ЗНАКОМЬТЕСЬ: ДЭНИЭЛ, ШЕЛЛИ И ИХ СЕМЬЯ

В этом отчете мы говорим о людях: о том, с какими финансовыми трудностями они сталкиваются, и о том, что может помочь им с ними справиться.

Мы решили рассмотреть в качестве примера массовый сегмент клиентов, к которому относится примерно 60-85% семей в странах Северной Америки и Европы, так как данный сегмент наиболее удобен для изучения и позволяет сделать интересные выводы. Мы также будем рассматривать потенциал создания ценности для клиентов на примере Дэниэла и его родственников (это вымышленные персонажи, сформированные по итогам наших наблюдений).

Под массовым сегментом мы подразумеваем домохозяйства с суммой потенциальных инвестиционных активов<sup>1</sup> менее 100 тысяч долларов США: такое определение часто используется кредитными бюро, финансовыми компаниями и отраслевыми экспертами на американском рынке. Данный сегмент не включает в себя массовый высокодоходный сегмент, т.е. домохозяйства с потенциальными инвестиционными активами в размере от 100 тыс. до 1 млн долларов США.

## ДЭНИЭЛ, 47 лет

Управляющий розничным магазином |  
Северная Каролина, США

«Мы живем лучше, чем наши родители, но смогут ли наши дети сказать то же самое? Каковы их шансы на достойную жизнь?»

Мы хотим обеспечить надежное будущее для своих детей. Но мы не знаем точно, как это сделать.

Как только поставим детей на ноги, хотим пожить для себя. Я не говорю о том, чтобы уйти на пенсию и сидеть дома – мы хотим путешествовать, узнавать новое.



Я управляю небольшим магазином спортивных товаров, а моя жена Шелли работает учителем в средней школе. У нас двое детей. Мы любим Северную Каролину, я здесь родился и вырос. Самое важное для меня – это моя семья.

## ШЕЛЛИ, 44 года

Учитель, волонтер в местной церкви |  
жена Дэниэла, мать Сью и Грега

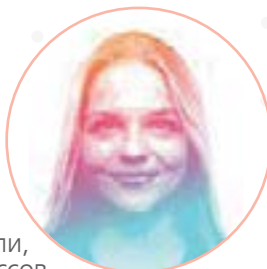
«Уверена, все будет хорошо. Просто надо принимать правильные решения»

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ  
ИНВЕСТИЦИОННЫЕ  
АКТИВЫ: 60 тыс.  
долларов США

## СЬЮ, 15 лет

Дочь Дэниэла и Шелли,  
ученица старших классов  
средней школы

«Наверное, я бы хотела стать  
юристом или программистом»



## ГРЕГ, 14 лет

Сын Дэниэла и Шелли, ученик  
старших классов средней школы  
«Хочу снова играть в  
компьютерные игры»



<sup>1</sup>Потенциальные инвестиционные активы включают в себя наличные денежные средства, средства на расчетных/накопительных счетах, депозитные сертификаты, индивидуальные пенсионные счета, акции, инвестиции в ПИФы и прочие виды инвестиций, за исключением накопительных пенсионных счетов 401(k) и инвестиций в недвижимость

# УНИКАЛЬНЫЕ ЛЮДИ, УНИКАЛЬНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ, УНИКАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ

Несмотря на то, что в данном отчете мы используем в качестве примера массовый сегмент, основные выводы и предлагаемые подходы применимы как к другим сегментам, так и к другим отраслям. Любая отрасль, связанная с обслуживанием клиентов, может столкнуться с тем, что предлагаемые услуги не удовлетворяют ключевые потребности клиентов. Высокодоходный сегмент, малый бизнес, коммерческие и корпоративные клиенты – все подвержены влиянию одних и тех же тенденций.

Я бросила учебу, когда родился ребенок. Работала в различных местах на полставки..

Я мечтаю о том, чтобы стать медсестрой...



## ПАТРИЦИЯ, 22 ГОДА

**Офис-менеджер** | Лондон, Великобритания

**ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ АКТИВЫ:** 3 тыс. долларов США

«Смогу ли я реализовать свою мечту, если воспитываю дочь одна?»

Хочу выйти на пенсию как можно раньше и наслаждаться жизнью. Последние 20 лет я работаю сутками напролет.

Хочу, чтобы кто-то просчитал для меня все варианты и мне было проще принимать решения.



## ДЖЕН, 45 ЛЕТ

**Основатель и генеральный директор компании-производителя биомедицинской техники** | Гонконг, Китай

**ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ АКТИВЫ:** 5,5 млн долларов США

«Я всю жизнь много и напряженно работала. А теперь мне хочется больше времени уделять отдыху»

Пару лет назад я сменил своего отца на месте руководителя семейного бизнеса. В последнее время нам приходится нелегко, ведь все больше и больше людей покупают продукты в интернет-магазинах.

Хочу развивать наш бизнес, но ресурсов не хватает.



## ПОЛ, 37 ЛЕТ

**Владелец небольшого продовольственного магазина** | Мичиган, США

**ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ АКТИВЫ:** 120 тыс. долларов США

«Нам нужна помощь, чтобы оставаться конкурентоспособными»

# 1. ВВЕДЕНИЕ

## РАСТУЩИЙ УРОВЕНЬ БЕСПОКОЙСТВА

Несмотря на то, что в 2017 году состояние отрасли финансовых услуг относительно стабилизировалось, мы наблюдаем растущий уровень беспокойства среди руководителей финансовых компаний: они опасаются потерять свои конкурентные преимущества и не уверены в том, что может послужить источником последующего роста для их бизнеса. Кроме того, они видят, что нефинансовые отрасли эффективнее создают ценность для клиентов, а стремительно развивающиеся крупные технологические компании<sup>1</sup> в ближайшие годы составят значительную конкуренцию традиционным игрокам финансового рынка.



В целом прошлый год был достаточно хорошим для международного рынка финансовых услуг. Большая часть регуляторных изменений уже была внедрена, улучшились перспективы роста глобальных рынков, наблюдался рост оценочной стоимости активов, началось снижение процентных ставок. И все же банки и страховые компании во всем мире настроены не слишком оптимистично. Мы видим, что уровень беспокойства в отрасли растет.

Руководители финансовых компаний, с которыми мы разговаривали при подготовке данного отчета, полагают, что их компании сохраняют конкурентоспособность в ближайшие 3-5 лет, особенно учитывая положительные изменения во внешней среде и принимаемые меры по повышению эффективности. Тем не менее, руководители финансовых компаний серьезно обеспокоены тем, что их компаниям не удастся достичь запланированного роста, они утратят свои позиции в процессе создания ценности для клиентов или будут реорганизованы. В основном беспокойство было вызвано тремя наблюдениями:

**1. Темпы роста традиционных участников рынка не только существенно ниже, чем у крупных технологических компаний, но и ниже исторических значений по отрасли.** За последние десять лет крупным технологическим компаниям удалось решить ряд существенных проблем клиентов, что позволило им добиться значительного роста бизнеса. В то же время традиционные участники финансового рынка

повысили эффективность внутренних процессов благодаря успешной трансформации, однако многие из них продолжают сталкиваться с трудностями при создании новой ценности для клиентов и увеличении доходности.

Динамика развития таких компаний становится все более неустойчивой. Традиционным участникам рынка финансовых услуг необходимо активно создавать ценность для клиентов, если они не хотят столкнуться с оттоком еще большей доли кошелька клиентов к конкурентам.

**2. Сокращаются традиционные источники роста объемов и доходности банков и страховых компаний.** Многие исторически уникальные источники роста финансовой отрасли сейчас практически недоступны компаниям финансового сектора, и неизвестно, когда финансовые компании снова получат полноценный доступ к ним. Это наиболее заметно по безрисковой ставке доходности вкладов и страховым премиям, которые до сих пор ниже исторических значений. Кроме того, снизилось влияние других специфических для различных рынков факторов, ранее способствовавших превышению темпов роста финансового сектора над темпами роста ВВП, например, акционирования, повышения стоимости недвижимости и т.д.

**3. У традиционных участников рынка еще есть время для принятия мер, но его все меньше.** Несмотря на значительный рост конкуренции

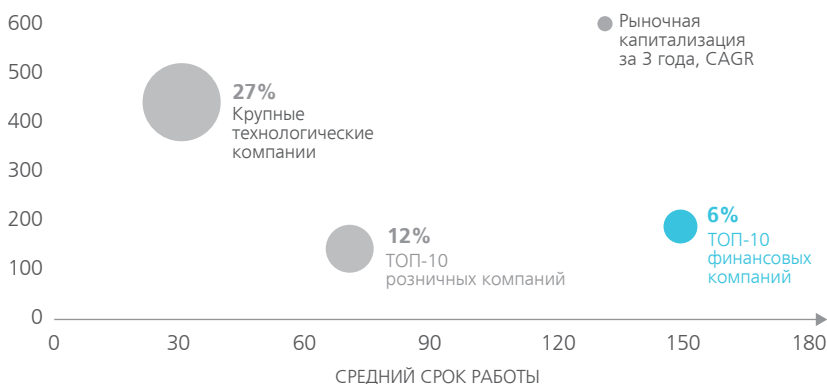
1. Потенциальные инвестиционные активы включают в себя наличные денежные средства, средства на расчетных/накопительных счетах, депозитные сертификаты, индивидуальные пенсионные счета, акции, инвестиции в ПИФы и прочие виды инвестиций, за исключением накопительных пенсионных счетов 401(k) и инвестиций в недвижимость

## РИС 1.1. РАСТУЩИЙ УРОВЕНЬ БЕСПОКОЙСТВА

### ЗНАЧИТЕЛЬНОЕ СНИЖЕНИЕ ТЕМПОВ РОСТА

#### РОСТ АКЦИОНЕРНОЙ СТОИМОСТИ, ВЕДУЩИЕ МЕЖДУНАРОДНЫЕ КОМПАНИИ

СРЕДНЕРЫНОЧНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ, МЛРД ДОЛЛ. США, 30 АВГУСТА 2017 Г.



Крупнейшие в мире компании по оказанию финансовых услуг были созданы, в среднем, около 150 лет назад. За это время они пережили периоды то более быстрого, то более медленного роста. Однако в последние годы их значительно опередили международные технологические и розничные компании.

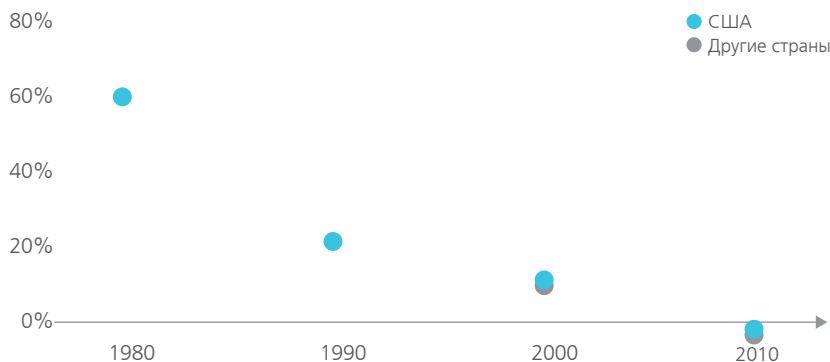
Среди них можно выделить десять ведущих компаний (Alibaba, Amazon, Apple, Facebook, Google, Microsoft, Netflix, Priceline, Samsung и Tencent), чья средняя рыночная капитализация в 2,3 раза больше, чем у лидеров отрасли финансовых услуг. При этом им удалось добиться такого результата всего за одну пятую срока их существования.

**Примечание:** В ТОП-10 розничных компаний входят крупнейшие в мире компании по оказанию потребительских услуг с точки зрения их рыночной капитализации (кроме Alibaba и Amazon, которые включены в категорию «крупные технологические компании»). В ТОП-10 финансовых компаний входят крупнейшие в мире банки и страховые компании с точки зрения их рыночной капитализации. Расчет показателя CAGR за три года проведен для периода с конца 2013 г. по второй квартал 2017 г.

**Источник:** Thomson Reuters Datastream, аналитика Oliver Wyman

### СОКРАЩЕНИЕ ТРАДИЦИОННЫХ БАЗОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

#### «БЕЗРИСКОВЫЕ» ДОХОДЫ ПО ВКЛАДАМ, В % ОТ ОБЩИХ ДОХОДОВ БАНКА



Долгосрочное снижение базовых процентных ставок привело к значительному сокращению доли «безрисковых» (т.е. не связанных с кредитным и процентным рисками) доходов по вкладам. Компаниям необходимо понять, чем заменить этот важный источник экономической прибыли и как его потеря влияет на баланс сил между компаниями с депозитной базой или без нее, т.к. нельзя быть уверенным в том, что в обозримом будущем ставки вернутся на прежний уровень. Аналогичная ситуация (сокращение традиционных показателей) наблюдается и в страховой отрасли.

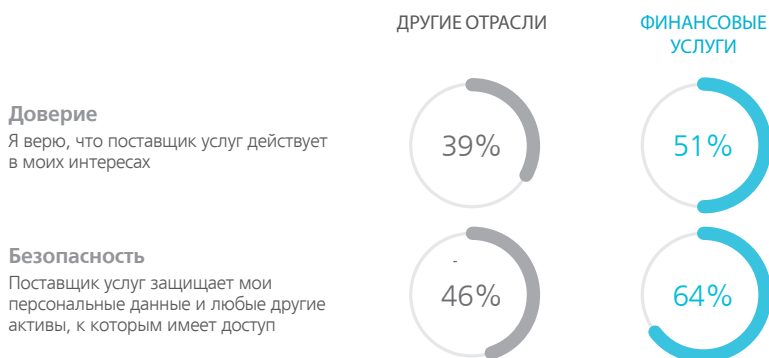
**Примечание:** Доля вкладов (в %) рассчитывается как чистый процентный доход по вкладам (без комиссий), разделенный на общий доход без учета расходов по процентам и резервов под обесценение. К другим странам относятся Великобритания, Австралия, Франция и Канада

**Источник:** S&P Market Intelligence, Thomson Reuters Datastream, данные центральных банков, анализ Oliver Wyman

### ВРЕМЯ ПРИНИМАТЬ МЕРЫ

#### ОЩУЩЕНИЕ ДОВЕРИЯ И БЕЗОПАСНОСТИ В РАЗЛИЧНЫХ ОТРАСЛЯХ

% РЕСПОНДЕНТОВ, КОТОРЫЕ ПОЛНОСТЬЮ СОГЛАСНЫ С УТВЕРЖДЕНИЕМ



Мы провели опрос среди 4 000 клиентов массового и массового высокодоходного сегментов в США, Великобритании, Франции и Австралии, который показал, что, несмотря на некоторые сложности, клиенты все еще больше доверяют поставщикам финансовых продуктов и услуг, а не поставщикам розничных и технологических услуг. Это отличается от результатов других исследований, в которых респондентам зачастую задают более общий вопрос о доверии к сектору в целом (а не к конкретной компании). Таким образом, доверие (пусть и хрупкое) остается активом финансовых компаний, который им необходимо оберегать и активно использовать

**Источник:** Международный опрос клиентов, проведенный Oliver Wyman в 2017 г.

со стороны новых участников финансового рынка, окончательная траектория развития пока не определена. Крупным технологическим компаниям все еще необходимо расширить объемы имеющихся данных с точки зрения получения доступа к информации о финансах клиентов. Кроме того, для полноценного выхода на рынок финансовых услуг технологическим компаниям потребуется произвести значительную трансформацию в целях приведения внутренних процессов в соответствие с требованиями финансового регулирования. В то же время традиционные участники рынка в большинстве

своем уже успешно ответили на вызовы финансовых регуляторов, а также обладают одним из ключевых преимуществ – доверием клиентов.

В данном отчете мы рассматриваем опыт технологических фирм, с помощью которых финансовые компании могут ускорить создание ценности для клиентов. Ключевые выводы отчета основаны на результатах анализа ведущих технологических компаний, однако в некоторых случаях аналогичный опыт можно обнаружить и у компаний в других сферах.



## 2. КРУПНЫЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ НАКОПЛЕННЫЙ ОПЫТ

В последние десять лет крупные технологические компании добились ошеломительных результатов: они не только значительно выросли, но и обратили на себя внимание клиентов. Остальным участникам рынка важно понять, чему можно у них научиться и какую конкурентную угрозу они будут представлять в будущем.

Особый интерес представляют успешные инновационные компании, которые росли стремительными темпами. Например, в 2007 году Netflix представляла собой компанию с рыночной капитализацией в 1 млрд долларов США и небольшим, но успешным бизнесом по продаже и прокату DVD-дисков. Десять лет спустя Netflix превратилась в компанию-гиганта с рыночной капитализацией в 80 млрд долларов США, использующую расширенные данные о клиентах для достижения ведущего положения на рынке цифровой дистрибуции и создания собственного контента. В 2006 г. Amazon была компанией с капитализацией в 13 млрд долларов США, а на момент написания данного отчета ее капитализация составляла уже 570 млрд долларов США. Быстрый рост этих компаний привлекает активное внимание потенциальных инвесторов и, соответственно, значительный объем инвестиций. Для целей настоящего исследования нам необходимо проанализировать, как построен бизнес этих компаний, и понять, что именно из опыта технологических компаний будет применимо к традиционным участникам рынка финансовых услуг. Можно выделить три компонента, общих как для упомянутых выше игроков, так и для других крупных технологических компаний.

Во-первых, **технологические компании делают акцент на решении крупных проблем клиентов**, используя базовое продуктовое предложение в качестве «площадки», или основы, для создания ценности для клиентов. Для компании Amazon такой «площадкой» являлась продажа книг. Конечно, сейчас компания значительно расширила

свое исходное предложение: например, недавно Amazon заключила сделку стоимостью 14 млрд долларов США и приобрела компанию Whole Foods, что позволило ей выйти на рынок торговли продовольственными товарами. Компания Netflix начинала с проката DVD-дисков, затем перешла в сферу потокового вещания и, наконец, по итогам проведения углубленного анализа предпочтений миллионов подписчиков начала создавать собственные ТВ-шоу и фильмы. Эти и многие другие технологические компании объединяет то, что в начале своей работы они предлагали базовое решение для четко сформулированной проблемы клиентов и подходили к ее решению с невероятным усердием.

Во-вторых, **они разрабатывают «активные решения»<sup>2</sup>**, которые не только учитывают уже существующие требования клиентов, но и помогают сформировать новый клиентский опыт, адаптируясь к изменениям клиентских потребностей. Они помогают клиентам решать возникающие у них проблемы – иногда даже до того, как сами клиенты их осознают. При этом комплексное решение состоит из набора компонентов, предоставляемых сетью партнеров, и подготавливается с учетом максимальной выгоды для клиента, а не поставщика. Что более важно, продуктовое предложение и сопутствующий клиентский опыт тесно взаимосвязаны – вместе они охватывают все аспекты системы создания ценности для клиента (см. Рис. 2.1). Эмоциональная и функциональная ценности – две стороны одной медали, две взаимосвязанных составляющих одного комплексного решения для клиента.

2. Под активными решениями мы понимаем те, которые (а) связывают функционал с клиентским опытом и (б) динамично развиваются и адаптируются в соответствии с потребностями клиентов, а также (с) состоят из компонентов, поставляемых различными партнерами, объединенными в экосистему. В Разделе 4 мы более подробно рассматриваем данную концепцию.

Клиентский опыт не будет положительным, если процесс получения товаров или услуг неудобен, а сами товары или услуги не приносят именно той практической пользы, которая необходима клиенту в определенный момент времени. И даже выгодная цена не так важна, как приобретенный положительный клиентский опыт. Сайт Amazon.com популярен, потому что он позволяет клиентам легко и быстро получить именно то, что им нужно.

## **«Мы – первопроходцы. Мы внедряем инновации и улучшаем жизнь наших клиентов».**

**ВЕРНЕР ФОГЕЛЬС**  
ТЕХНИЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР AMAZON

В-третьих, **они запускают «маховик роста».**

Они постоянно разрабатывают все более клиентоориентированные решения на основе новых данных и алгоритмов. Чем лучше становится клиентский опыт, тем сильнее растет клиентский спрос и количество приобретаемых клиентами продуктов, что позволяет компании получать все новые данные о клиентах и улучшать алгоритмы, увеличивая их точность на основе расширенных данных. Это, в свою очередь, обеспечивает дальнейшее улучшение клиентского опыта, повторные посещения сайта клиентами и еще большую долю в кошельке клиентов. И самое важное: улучшение клиентского опыта повышает репутацию компании на рынке в целом, что привлекает в компанию лучших специалистов на рынке труда. В компании появляется больше экспертов в самых разных областях, что делает компанию более устойчивой и способствует ее дальнейшему развитию, а также ускоряет «маховик роста».

Давайте рассмотрим взаимосвязь между этими тремя компонентами на примере компании Amazon.

В последние десять лет инновации в сфере потребительских технологий появлялись гораздо быстрее, чем в других областях, что привело к изменению традиционной практики, когда новые технологии сначала внедрялись в компаниях и только затем начинали использоваться потребителями (см. стр. 11 «Прорыв в сфере цифровых технологий»). Сейчас потребители находятся в постоянном поиске более удобных решений из-за хронической нехватки времени и стремления к экономии, вызванного низкими темпами роста доходов. Чем более эффективным

становится процесс совершения покупок на Amazon, тем больше потребителей пользуются функцией повторной покупки «в один клик».

Покупки на Amazon стали еще удобнее после появления голосового помощника Alexa: гораздо удобнее (и интереснее) попросить о чем-то помощника, а не самостоятельно искать товары в мобильном приложении или на сайте. Чем больше покупок совершает клиент, тем больше вероятность, что Amazon и Alexa начнут самостоятельно предлагать товары или услуги на основе его прошлого опыта покупок.

Рост клиентской базы Amazon подкрепляется детализированными данными о моделях потребительского поведения отдельных домохозяйств. В основе конкурентной борьбы теперь лежат данные и алгоритмы, что вызвано четким фокусом компаний на удовлетворении постоянно меняющихся клиентских потребностей. Amazon и другие компании, которые активно накапливают данные о клиентах, получают преимущество в цифровой сфере, и остальным компаниям будет сложно с ними конкурировать. Раньше преимуществом обладали банки, у которых была большая сеть отделений, т.к. клиентам было удобнее ими пользоваться. В цифровом мире преимуществом обладают компании, у которых есть расширенные данные о клиентах. В отличие от материальных активов, стоимость трансформации которых может быть значительной, цифровые активы можно легко комбинировать и трансформировать, и такая трансформация не повлечет за собой значительных расходов. Компании вроде Amazon, которые предлагают инновационные технические решения, быстро набирают обороты, потому что точное моделирование на основе данных о клиенте  $n$  позволяет им практически моментально разработать решение и удовлетворить потребности клиента  $n+1$ .

Крупные технологические компании делают акцент не на продуктах, а на постоянном улучшении клиентского опыта. Фактически они помогают клиентам решать их проблемы. Они выстраивают мощные алгоритмы, идентифицирующие в общем массиве данных шаблонные решения, которые в дальнейшем адаптируются к потребностям клиентов путем изменения/добавления отдельных компонентов. Они решают актуальные проблемы клиентов, используя современные методы, основанные на эффективной операционной модели, позволяющей им наращивать объемы быстрее конкурентов.

Основное преимущество ведущих инновационных компаний можно назвать «эффектом маховика» (см. Рис. 2.2). Это означает, что каждый из компонентов

**РИС. 2.1. СИСТЕМА OLIVER WYMAN ПО ОЦЕНКЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТА И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ**

## СИСТЕМА ОЦЕНКИ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТА КОМПОНЕНТЫ



Цель системы Oliver Wyman заключается в том, чтобы проанализировать различные факторы, влияющие на восприятие ценности продуктов и услуг клиентом в различных отраслях. Наше масштабное исследование, понимание отрасли и обширные экспертные знания позволили нам выделить две категории ценности:



### Функциональная ценность...

...базовая польза, ожидаемая от продуктов и услуг. Есть пять факторов, влияющих на функциональную ценность



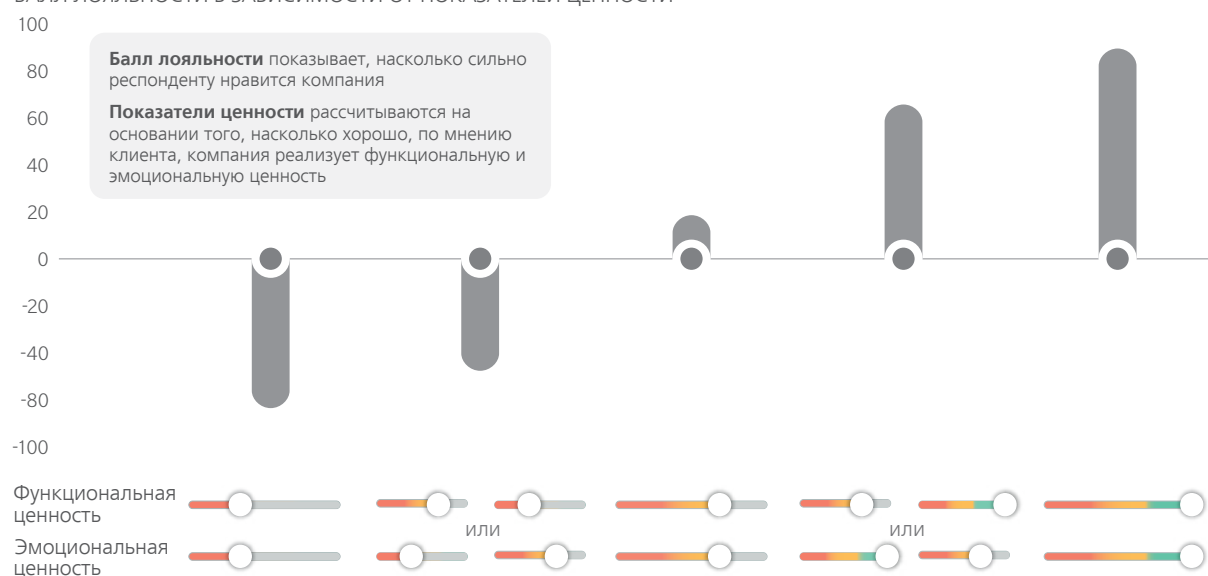
### Эмоциональная ценность...

...характеризует опыт клиента и его взаимодействие с поставщиком продуктов или услуг. Ее можно разбить на четыре компонента (чувственный, межличностный, эмоциональный и социальный), каждый из которых состоит из трех факторов, влияющих на восприятие ценности.

## КОЛИЧЕСТВЕННАЯ ОЦЕНКА ЦЕННОСТИ И ЛОЯЛЬНОСТЬ

**КОМПАНИИ С ВЫСОКИМИ ПОКАЗАТЕЛЯМИ КАК ФУНКЦИОНАЛЬНОЙ, ТАК И ЭМОЦИОНАЛЬНОЙ ЦЕННОСТИ ПОЛУЧАЮТ МАКСИМАЛЬНЫЙ БАЛЛ ЛОЯЛЬНОСТИ**

БАЛЛ ЛОЯЛЬНОСТИ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЦЕННОСТИ



**Примечание:** Дополнительные данные о расчете балла лояльности и показателя ценности приводятся в разделе «Методология»

**Источник:** Международный опрос клиентов, проведенный Oliver Wyman в 2017 г.

# 2007-2017 гг.: ПРОРЫВ В СФЕРЕ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

В нашем отчете мы позволим себе констатировать очевидное: в последнее время цифровые технологии и инструменты развиваются семимильными шагами. В 2010 году облачные технологии находились на раннем этапе развития и имели ограниченную сферу применения – на рынке было представлено всего несколько признанных провайдеров облачных услуг и сервисов, таких как Salesforce.com, Amazon Web Services (AWS) и Rackspace.

Однако в прошлом квартале компания Microsoft, которая в 2010 году только начинала присматриваться к данному направлению, объявила о том, что ее облачная платформа Azure уже достигла целевых показателей по выручке на 2018 год, а AWS превратилась в гигантский бизнес стоимостью 12 млрд долларов США. Согласно данным многочисленных отчетов и исследований 36% компаний уже перенесли свою инфраструктуру в облако, а 93% считают, что в будущем облачные технологии будут активно использоваться для проведения операций и расчетов. Можно сказать, что облачные технологии – это уже данность.

Аналогичная ситуация была со смартфонами: в 2010 году при средней розничной цене 440 долларов США смартфон был непозволительной роскошью для большинства потребителей. Это позволило компании Nokia укрепить свои позиции в данном сегменте и стать крупнейшим в мире производителем сотовых телефонов. В 2016 году по всему миру было продано около полутора миллиона устройств на базе операционных систем iOS и Android. Базовые смартфоны подешевели,

что стало причиной практически полного вывода с рынка традиционных телефонов ценовой категории до 200 долларов США. Новые возможности в сфере мобильных технологий теперь доступны более чем одной трети населения – в любой момент времени и в самых разных уголках земного шара.

Это не единственные примеры стремительного освоения новых технологий, но они были выбраны нами не случайно: переход на облачные решения и распространение мобильных приложений дали толчок к началу революции в сфере сбора, обработки и анализа массивов данных. Ежедневно мы пользуемся самыми разными мобильными приложениями, данные которых могут, в свою очередь, использоваться производителями для дальнейшего совершенствования своих продуктов.

Это особенно важно в свете разработки и реализации инновационных решений, позволяющих потребителям финансовых услуг справляться с новыми сложностями и проблемами. Здесь наибольшую актуальность будут иметь решения, позволяющие собирать данные пользователей с различных устройств, а облачное хранение и анализ данных помогут выявить новые тенденции в поведении пользователей и сделать такие решения более эффективными и, следовательно, более востребованными. В последнее десятилетие после кризиса мы стали свидетелями бурного развития технологий, которые позволили компаниям стать еще ближе к своим клиентам и доступнее для них.

Источник: отчетность Microsoft и Amazon.com, обзор компании Gartner "Once in the Cloud, Where Does Finance IT Go?" (Джон ван Декер, Крис Лерволино) от 16 августа 2017 г., исследование Gartner «Рыночная доля: ПК и ноутбуки, сверхмобильные устройства и мобильные телефоны» (все регионы, за IV кв. 2016 г.) от 14 февраля 2017 г., данные аналитической компании GfK (через Statista), анализ Oliver Wyman

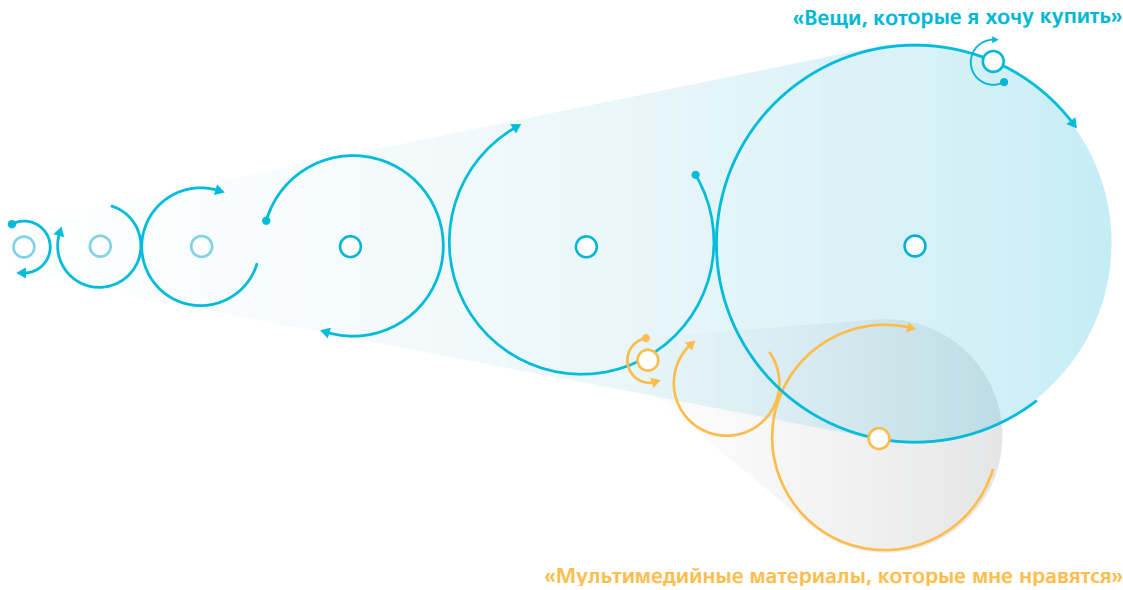
РИС. 2.2. ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА ДОСТИЖЕНИЕ «ЭФФЕКТА МАХОВИКА»

**Активные решения** способствуют совершенствованию ценностных предложений и привлекают новых клиентов

**Новые клиенты** обеспечивают рост выручки и накопление информации, что требует внедрения инноваций и таким образом привлекает ведущих специалистов

**Рост выручки, объема информации и числа специалистов способствуют выработке более качественных решений** для более широкого круга потребностей клиентов

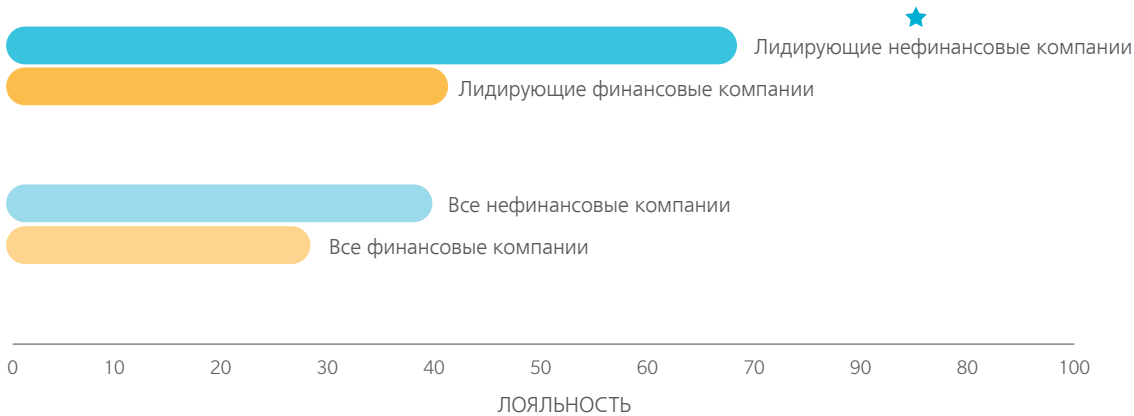
Усовершенствование решений для клиентов стимулирует быстрый рост числа клиентов со смежными потребностями – это делает компанию более устойчивой и позволяет ей работать лучше и быстрее



Источник: Oliver Wyman

РИС. 2.3. СРАВНЕНИЕ УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ КЛИЕНТОВ ПО ОТРАСЛЯМ

**УРОВНИ ЛОЯЛЬНОСТИ ПО ЛИДИРУЮЩИМ ПОСТАВЩИКАМ УСЛУГ И СРЕДНИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПО ОТРАСЛЯМ**  
ОТРАСЛЬ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ VS ПРОЧИЕ ОТРАСЛИ<sup>2</sup>



1. Показатели по лидирующим финансовым и нефинансовым компаниям рассчитываются как средневзвешенное значение по трем ведущим поставщикам услуг (в финансовой и нефинансовой отраслях соответственно) в каждой стране с достаточным размером выборки

2. Показатели по нефинансовым компаниям рассчитываются как средневзвешенное значение балла лояльности по всем технологическим и розничным компаниям. Показатели по финансовым компаниям рассчитываются как средневзвешенное значение балла лояльности по поставщикам финансовых услуг (во всем мире)

Источник: Международный опрос потребителей, проведенный Oliver Wyman в 2017 г.

дополняет и увеличивает производительность остальных компонентов: данные, алгоритмы, ориентированность на клиентов, талантливые сотрудники, которые экспериментируют и учатся на своем опыте, – все компоненты работают как единая система. По мере развития каждого компонента повышаются скорость внедрения инноваций и спрос со стороны клиентов, а также увеличивается отрыв от конкурентов, который последним будет все труднее устраним.

Если отвлечься от рассмотрения опыта технологических компаний, можно сказать, что фокус конкурентной борьбы сместился с разработки продуктов на разработку решений, а также с продажи продуктов клиентам на решение проблем клиентов. В результате развития цифровых технологий все большая доля проблем клиентов будет решаться с использованием данных и алгоритмов, при помощи цифровых средств и устройств. Клиенты все больше будут рассчитывать на получение положительного опыта, аналогичного опыту использования продуктов Amazon, Apple, Google, Netflix и других компаний, то есть на быстрое и удобное получение «правильного»

продукта, в других сферах. Если применить этот подход к сектору финансовых услуг, мы увидим неутешительную картину. Большинство банков и страховых компаний до сих пор борются с тем, что сам продукт и процесс получения продукта клиентом не связаны между собой, разработка и продажа продуктов представляют собой отдельные компоненты операционной модели. Некоторые компании начали использовать многоканальные продажи (т.е. использовать как традиционные, так и цифровые каналы продаж) для улучшения клиентского опыта, но при этом практически не изменили сами предлагаемые продукты. В результате они пользуются меньшей популярностью у клиентов, чем ведущие технологические и розничные компании (см. Рис. 2.3).

Тем не менее, перед традиционными участниками отрасли открываются большие возможности, и борьба в сфере финансовых услуг только началась. Многие обширные потребности клиентов до сих пор не удовлетворены и требуют активных решений. Наиболее остро эта проблема стоит в массовом сегменте рынка.

## ОБЛАСТИ, В КОТОРЫХ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КОМПАНИИ КОНКУРИРУЮТ С ТРАДИЦИОННЫМИ ПОСТАВЩИКАМИ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ ОБЩЕДОСТУПНАЯ ИНФОРМАЦИЯ

МОДЕЛЬ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ/ КОНКУРЕНЦИИ	ОПИСАНИЕ/ПРИМЕРЫ	ОБЩЕДОСТУПНЫЕ ПРИМЕРЫ
<b>ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ В ОТРАСЛИ</b>	Банки/страховые компании оказывают традиционные финансовые услуги и/или прочие виды услуг технологическим компаниям <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кредиты на покупки в торговых точках</li> <li>• Сотрудничество, направленное на дистрибуцию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Предоставляемые банком кредиты в торговых точках</li> </ul>
<b>«МОДУЛЬНЫЕ» ПОСТАВЩИКИ УСЛУГ</b>	Технологические компании продают услуги традиционным финансовым компаниям, что создает ценность для банков и страховых компаний <ul style="list-style-type: none"> <li>• Данные</li> <li>• Технологии</li> <li>• Дистрибуция / доступ к клиентам</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Бюро кредитных историй</li> <li>• Ведущие технологические платформы</li> <li>• Торговые площадки для предоставления финансовых услуг / агрегаторы</li> </ul>
<b>КОНКУРЕНЦИЯ</b> как часть цепочки создания ценности	Технологические компании предоставляют потребителям традиционные финансовые услуги в отдельных областях, смежных с их основными направлениями деятельности <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кредиты на покупки в торговых точках</li> <li>• Платежи, упрощающие совершение покупки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amazon lending (кредитование)</li> <li>• Paypal</li> <li>• Apple/Google Pay</li> </ul>
<b>КОНКУРЕНЦИЯ</b> в отдельных сегментах (как правило, слабо регулируемая)	Технологические компании оказывают целый ряд финансовых услуг, учитывающих потребности клиентов, однако стараются избежать продуктов, подразумевающих строгое регулирование <ul style="list-style-type: none"> <li>• Кредитование, не подпадающее под жесткое регулирование</li> <li>• Страховые продукты и продукты для управления благосостоянием</li> <li>• Продукты, которые они не могут разработать сами</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alibaba</li> <li>• Tencent</li> </ul>

### 3. В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ - ГЛАВНЫЕ ПРОБЛЕМЫ КЛИЕНТОВ ПАРАДОКС МАССОВОГО СЕГМЕНТА

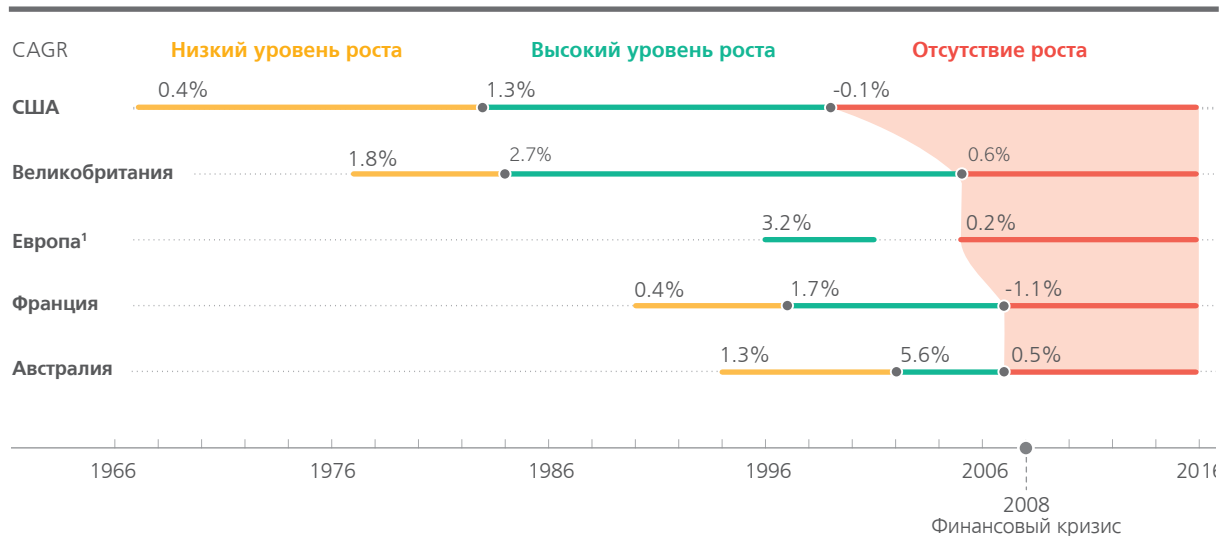
Массовый сегмент прекрасно подходит для идентификации потенциала создания ценности для клиентов. За последнее десятилетие финансовое благополучие данного сегмента существенно ухудшилось, однако набор финансовых услуг для массового сегмента остался во многом неизменными. Нам кажется, что это ненадолго.

#### Негативный прогноз финансового благополучия. Появление новых возможностей. Меньшая поддержка.

Наше исследование глобальных тенденций, влияющих на массовый сегмент, включало в себя обзор значительного количества тенденций общественного, поведенческого и технологического характера, опрос, проведенный среди примерно 4 000 респондентов в США, Великобритании, Австралии и Франции, а также фокус-группы по вопросам использования цифровых технологий и этнографическое исследование.

В результате мы пришли к трем главным выводам. Во-первых, незначительный рост реальных доходов, низкие процентные ставки и падение цен на недвижимость отрицательно сказались на прогнозе благополучия массового сегмента. Во-вторых, развитие цифровых технологий, урбанизация и иммиграция привели к возникновению огромного количества новых возможностей – не только в таких сферах, как образование, выбор места жительства, работы и инвестиций, но и в вопросах крупных покупок и вариантов досуга на выходных. В-третьих, в результате влияния первого и второго факторов людям стало не на кого положиться. Изменение

РИС. 3.1. ГЛОБАЛЬНЫЙ РОСТ РЕАЛЬНЫХ ДОХОДОВ ДЛЯ СРЕДНЕГО ДОМОХОЗЯЙСТВА



1. Агрегированные значения 15 европейских стран за 1995–2001 гг. и 27 европейских стран за 2005–2016 гг. Данные за 2002–2004 гг. в источнике отсутствуют. Выражены в постоянных ценах за 2015 г. с учетом унифицированного индекса потребительских цен для европейской экономики.

Источник: Бюро переписи населения США, Национальное статистическое управление Великобритании, Евростат, аналитическое подразделение журнала The Economist, Австралийское бюро статистики, анализ Oliver Wyman

структуры семьи, общины, сообщества означает, что те силы и механизмы, на которые было принято опираться в прошлом, сейчас не эффективны. Социальные сети и реалити-шоу вряд ли могут их заменить.

Эти тенденции оказали на массовый сегмент негативное воздействие. Результаты проведенного правительством США исследования в секторе потребительских финансов за 1989 г. также неутешительны. Как и ожидалось, уровень реальных доходов и уровень чистых активов практически не изменились. Однако ключевой показатель риска – отношение задолженности к активам – вырос с 40% до 60%, и при анализе благосостояния в разбивке по компонентам становится видно, что небольшой рост уровня благосостояния по таким компонентам, как жилье и автотранспортные средства, компенсирует

значительное падение уровня благосостояния по другим категориям (см. Рис. 3.2).

Это безрадостная картина, и она заслуживает отдельного изучения, однако наш отчет посвящен другой теме: тому, как происходящие изменения отразились на актуальности и полезности финансовых продуктов и услуг. Последствия в этой области, пожалуй, оказались самыми негативными.

Раньше финансовые продукты и услуги разрабатывались для рынка с большей степенью определенности и ограниченным выбором возможностей. Они позволяли потребителям хранить денежные средства, получать доходность, и давали доступ к кредитованию и защите от рисков, при этом практически не наблюдалось потребности в консультационной поддержке. Именно эти продукты и были нужны рынку. Однако

РИС. 3.2. УХУДШАЮЩЕЕСЯ СОСТОЯНИЕ МАССОВОГО СЕГМЕНТА ФИНАНСОВОГО РЫНКА США<sup>1</sup>

ИЗМЕНЕНИЕ СРЕДНЕГО УРОВНЯ БЛАГОСОСТОЯНИЯ ПО КОМПОНЕНТАМ  
2016 Г. И 1989 Г. (В ДОЛЛАРАХ США В ЦЕНАХ 2016 Г.)



1. Дополнительные данные о сегментации массового сегмента и об анализе на основе опроса Федеральной резервной системы США по финансовым услугам для потребителей приводятся в разделе «Методология»

2. Включает в себя все связанные с недвижимостью виды задолженности (т.е. ипотечное кредитование, кредиты под залог жилой недвижимости, иные виды долга, связанные с жилой недвижимостью) и активов (т.е. основное жилье, иная жилая недвижимость)

3. Включает автокредиты и стоимость ТС

Источник: Опрос Федеральной резервной системы США по финансовым услугам для потребителей, анализ Oliver Wyman



### РИС. 3.3. СОЗДАНИЕ ЦЕННОСТИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ

Многие финансовые компании активно пользуются таким понятием, как «ценность». Однако зачастую оно означает ценность, которая генерируется для акционеров путем предоставления продуктов и услуг потребителям. Мы считаем, что в этом и кроется корень проблемы. Финансовая отрасль должна задуматься и о том, в каком размере она генерирует ценность для потребителей, предоставляя им финансовые решения. Как меняются эти показатели? Как они соотносятся с показателями других решений на рынке? И как можно создать новую ценность, что, в свою очередь, будет способствовать росту ценности в глазах потребителей и обеспечит рост ценности для акционеров в будущем?

#### Пример

### ИЗМЕНЕНИЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ ФИНАНСОВОЙ ОТРАСЛИ В МАССОВОМ СЕГМЕНТЕ РЫНКА США

**ПЛАТЕЖИ КЛИЕНТАМ ОТ ФИНАНСОВЫХ КОМПАНИЙ**  
СРЕДНИЕ ЗНАЧЕНИЯ ЗА 2016 Г., В ДОЛЛ. США



■ Доходы от роста капитала  
■ Проценты/дивиденды

**ПЛАТЕЖИ ФИНАНСОВЫМ КОМПАНИЯМ ОТ КЛИЕНТОВ**  
СРЕДНИЕ ЗНАЧЕНИЯ ЗА 2016 Г., В ДОЛЛ. США



■ Ставки по депозитам<sup>1</sup>  
■ Погашение задолженности<sup>2</sup>

- Основной драйвер – снижение выручки
- А также снижение долей участия, особенно в долевом капитале

- Рост остатков на счетах на 80% скомпенсировал падение базовых процентных ставок
- При этом комиссионные сборы (здесь отражены ставки по депозитам) на одно домохозяйство выросли с 260 до 330 долларов США в реальном выражении

#### СНИЖЕНИЕ ЦЕННОСТИ КРЕДИТА

% РЕСПОНДЕНТОВ, КОТОРЫЕ СОЖАЛЕЮТ / НЕ СОЖАЛЕЮТ О ВЗЯТОМ КРЕДИТЕ



СООТНОШЕНИЕ ДОЛГА И АКТИВОВ В ИПОТЕКЕ



- Наше недавнее исследование показывает, что многие потребители массового сегмента сожалеют о взятом кредите на обучение или возобновляемом займе
- При этом рост общей суммы непогашенной задолженности на 50% с 1989 г. приходится на эти виды кредитов, что означает, что у потребителей больше продуктов, которые они воспринимают негативно
- В то же самое время существенно снизилась «доходность» ипотечного кредитования, а значение LTV по маржинальным займам выросло с 1989 г. до 90%

1. Ставки по потребительским депозитам, предлагаемые коммерческими банками (включая овердрафты, комиссию за обслуживание счета, обслуживание в банкоматах и т.д.)

2. Включая платежи по основной сумме кредита и процентам

Источник: Опрос Федеральной резервной системы США по финансовым услугам для потребителей, Федеральная корпорация страхования депозитов, Бюро трудовой статистики, S&P Market Intelligence, Международный опрос потребителей, проведенный Oliver Wyman в 2017 г., анализ Oliver Wyman

по мере того, как мир менялся, ценность этого предложения уменьшалась.

Благодаря переходу в цифровой формат сохранность средств как услуга стала доступной для всех. Сберегательные продукты утратили свою актуальность, когда реальные процентные ставки сменили свои значения с положительных на отрицательные. Ранее для кредитования, используемого в основном для приобретения крупных активов, например, машин или жилья, имеющих определенную стоимость и даже постепенно амортизируемых, главным ориентиром была способность заемщика погасить долг. Теперь ситуация изменилась: акцент сместился на краткосрочные займы для удовлетворения насущных потребностей и кредитование с целью стимуляции роста доходов в будущем, например, займы на обучение, переезд в другой город или страну. При этом выдача таких займов не гарантирует получение доходов в будущем. Услуги по обеспечению защиты от рисков важны, но к рискам для жизни и здоровья добавились риски увеличения продолжительности жизни без возможности сохранить работу, а также целый спектр других факторов.

Стало очевидно, что услуги, предлагаемые финансовым сектором в массовом сегменте рынка,

в существенной мере утратили свою значимость для потребителей. Доходность сбережений и вкладов сократилась до такой степени, что клиенты почти прекратили приносить деньги в банки. В то же время, несмотря на снижающиеся базовые ставки, коэффициенты обслуживания долга остались неизменными, поскольку вырос не только уровень задолженности, но и стоимость кредитов. При этом купить на эти заемные средства потребитель может уже гораздо меньше, чем раньше. Растущий уровень ипотечной задолженности не привел к более высоким темпам роста ипотечных активов. И количество тех, кто пожалел о кредите, взятом на образование или повседневные потребности, больше, чем тех, кто рад тому, что воспользовался такой возможностью (см. Рис. 3.3).

Разумеется, ситуация в США отличается от ситуации в других странах, но обстоятельства схожи: снижение роста зарплат, более низкие базовые процентные ставки, рост уровня насыщенности долговыми продуктами, возрастающее число рисков и утрата значимости традиционных финансовых услуг и продуктов. В таких условиях нецелевое кредитование поможет удовлетворить краткосрочные потребности, однако оно не способно решить всех задач – ни для заемщика, ни для кредитора.

**РИС. 3.4. МАТРИЦА ШЕСТИ ГЛАВНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ**



Источник: Oliver Wyman

И реакция многочисленных поставщиков финансовых услуг в разных странах была аналогичной. Вместо непосредственного решения проблем массового сегмента рынка финансовые компании предпочли сменить приоритеты и сфокусироваться на других сегментах. Как видно из презентаций для инвесторов и официальных публикаций пяти ведущих банков из четырех разных стран, которые вошли в наше исследование, они уделяли высокодоходному сегменту гораздо больше внимания, чем массовому.

Мы не спешим обвинять отрасль целиком: это масштабные долгосрочные тенденции, которые с трудом поддаются коррекции. Проблемы массового сегмента лежат глубоко, а недавние события (вполне обоснованно) еще свежи в памяти людей. Ориентированность на высокодоходные сегменты выглядит логичной. Однако что будет с маржой и конкуренцией в высокодоходном сегменте при столь значительной концентрации? Отказаться от решения более серьезных проблем и сосредоточиться на тех, что попроще, – это не тот урок, который мы усвоили на примере крупных технологических компаний.

Лидеры технологического сектора не отворачиваются от проблем массового сегмента. Наоборот, они с готовностью решают такие

проблемы и справляются с ними довольно успешно. Традиционные финансовые услуги ориентированы на три категории финансовых потребностей: кредитование, защита и доходность. Однако категорий на самом деле шесть. Еще три – это заработки, расходы и переводы. И если такие потребности, как кредитование, защита и доходность, постепенно под влиянием глобальных трендов теряли свою значимость, то категории «заработки», «расходы» и «переводы» своей актуальности не утратили.

Об этом явно свидетельствуют результаты нашего международного опроса потребителей, согласно которым 4 из 5 главных потребностей в финансовой жизни потребителей связаны не с устаревшими областями финансовых услуг, а с категориями, которым традиционный финансовый бизнес не уделяет должного внимания (см. Рис. 3.5). Это «отставание» станет еще более разительным, если подумать, какие усилия необходимо приложить банку, чтобы трансформировать текущее предложение в каждой из категорий потребностей и создать ценность для клиентов.

Например, сокращение расходов среднестатистического клиента массового сегмента в США на 4% позволит ему сэкономить 1 000 долларов США в год. Такого же эффекта можно

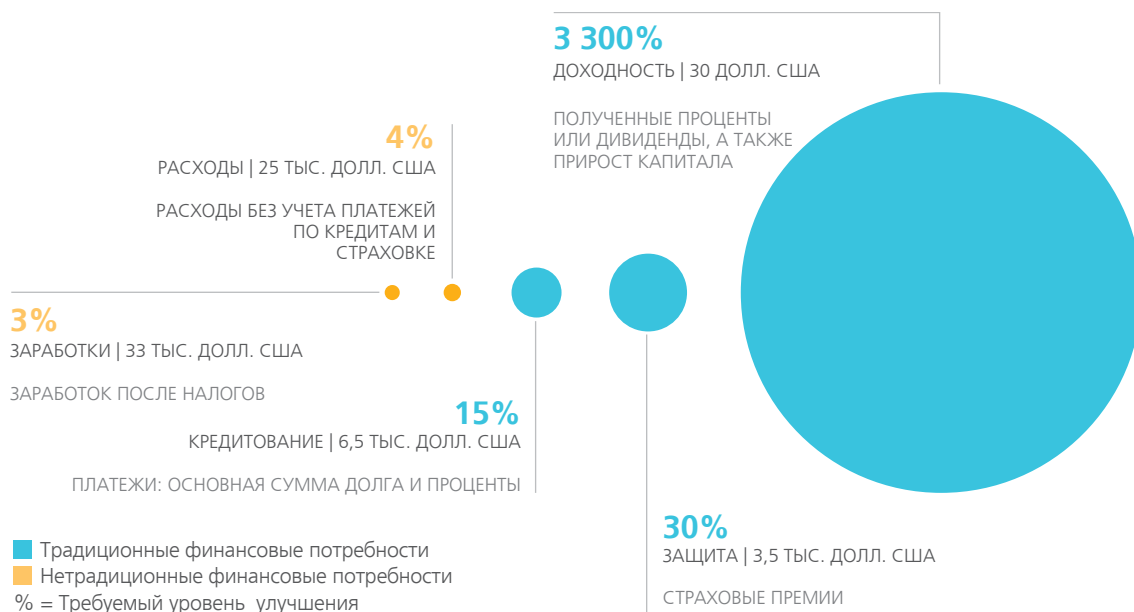
**РИС. 3.5. ОСНОВНЫЕ 5 ПОТРЕБНОСТЕЙ КЛИЕНТОВ В МАССОВОМ СЕГМЕНТЕ РЫНКА**



Источник: Международный опрос потребителей, проведенный Oliver Wyman в 2017 г.

### РИС. 3.6. ЧУВСТВИТЕЛЬНОСТЬ РАЗЛИЧНЫХ КАТЕГОРИЙ ФИНАНСОВЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ В МАССОВОМ СЕКТОРЕ РЫНКА

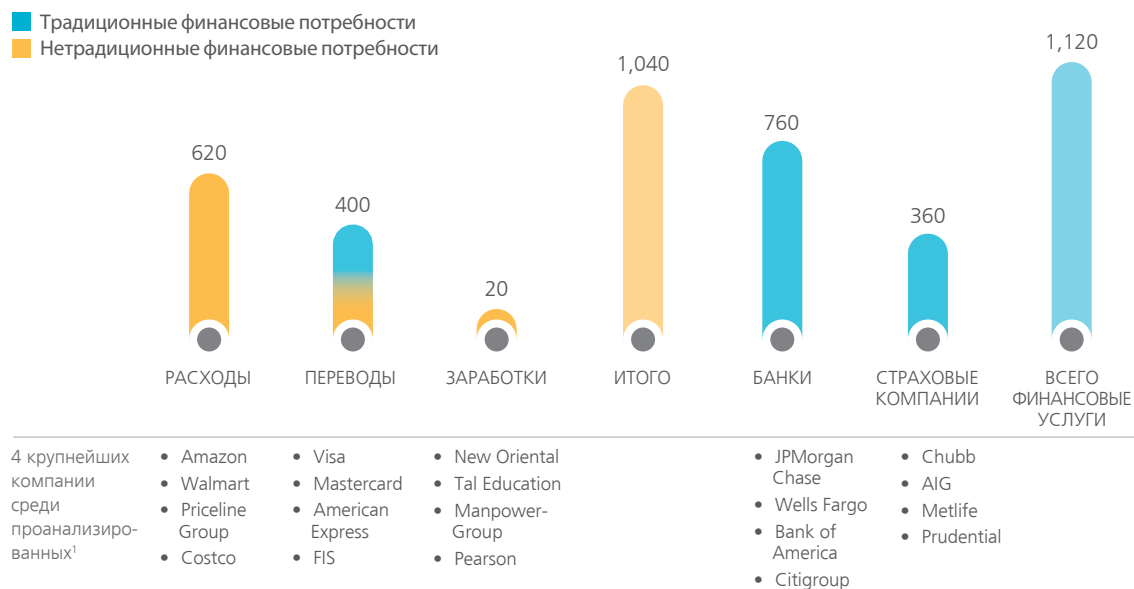
КАКОЙ ПРОЦЕНТ УЛУЧШЕНИЯ ПОНАДОБИТСЯ КАЖДОЙ КАТЕГОРИИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ В РАЗМЕРЕ 1 000 ДОЛЛ. США



Источник: Опрос Федеральной резервной системы США по финансовым услугам для потребителей, Бюро экономического анализа США, анализ Oliver Wyman

### РИС. 3.7. РОСТ РЫНКА ПО РАЗЛИЧНЫМ КАТЕГОРИЯМ ФИНАНСОВЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ

ИЗМЕНЕНИЕ В СОВОКУПНОЙ РЫНОЧНОЙ КАПИТАЛИЗАЦИИ КОМПАНИЙ  
В МЛРД ДОЛЛ. США, КОНЕЦ 2010 Г. – 3 КВ. 2017 Г., ТОЛЬКО США



Примечание: Настоящий анализ ориентирован на органический рост рыночной капитализации (т.е. он не учитывает сделки IPO и исключение из котировального списка в промежуточный период) и охватывает компании, чьи акции торговались на биржах США за период с конца 2010 г. по 3 квартал 2017 г. Категория «Расходы» включает в себя розничные магазины сниженных цен и некоторых агрегаторов спроса с акцентом на принятие потребителем решения о покупке. Категория «Переводы» включает в себя некоторые компании, предоставляющие платежные сервисы, не являясь при этом банками. Категория «Заработки» включает в себя некоторые образовательные компании, а также организации, предоставляющие услуги по управлению кадровыми ресурсами и трудоустройству.

Источник: Thomson Reuters Datastream, аналитика Oliver Wyman

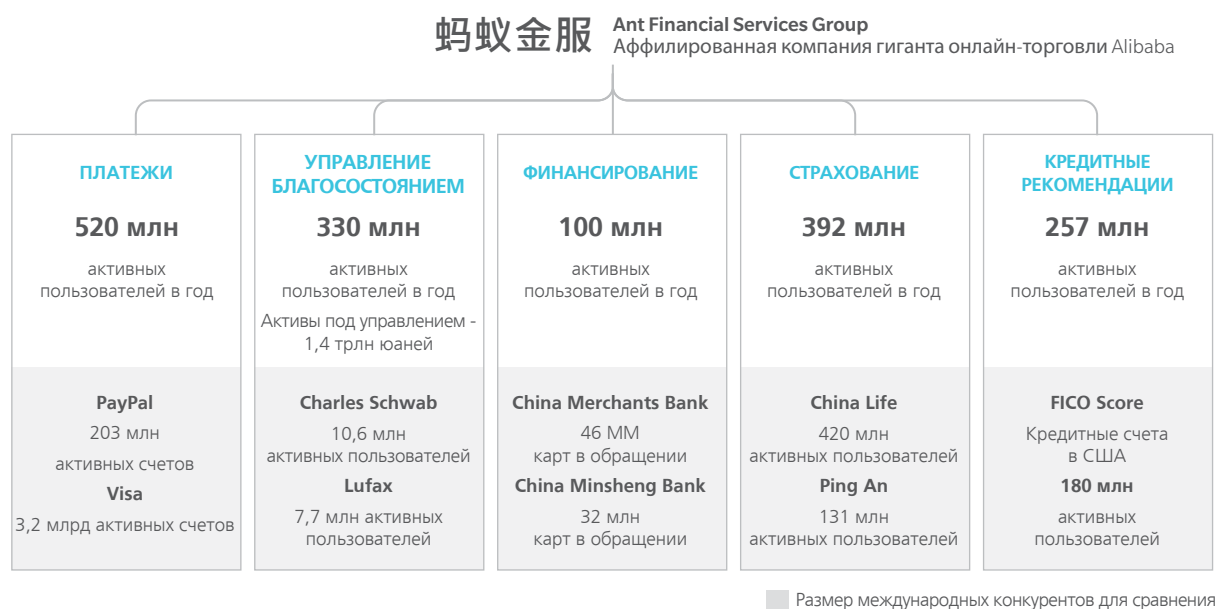
достичь, если повысить доходность вкладов и инвестиций в 33 раза или снизить платежи по кредитам на 15% (см. Рис. 3.6).

Те, кто стал разрабатывать решения по удовлетворению финансовых потребностей, выходящих за рамки традиционных финансовых услуг (в целях данного отчета мы говорим о рынке США), добились огромного экономического успеха. Рыночная капитализация компаний, работающих над сокращением расходов, увеличилась за последние 7 лет на 600 млрд долларов США. Капитализация игроков, направивших свои усилия на оптимизацию переводов и повышение эффективности платежей, выросла на 400 млрд долларов США. А те, кто работал над категорией «заработки», – пожалуй, самой сложной и труднее всего поддающейся измерению – предположительно увеличили рыночную капитализацию на 20 млрд долларов США. Этот уровень сопоставим с ростом рыночной капитализации всех банковских и страховых компаний США, чьи акции торгуются на бирже (см. Рис. 3.7).

Этот динамичный рост представляет собой как возможность, так и угрозу для традиционных финансовых компаний. У банков и страховых компаний, которые видят задачу своего бизнеса в решении финансовых потребностей, есть возможность трансформировать свои продукты и услуги и включить в них решения, которые влияют на управление доходами и расходами. В таком случае перед ними открывается огромный потенциальный рынок для дальнейшего роста, и у них есть все лицензии, чтобы успешно его освоить. Среди респондентов нашего опроса 55% отметили, что не откажутся попробовать консультационные продукты, связанные с управлением доходами и расходами, которые им предложит их банк. При этом доля согласившихся среди клиентов с более высоким уровнем удовлетворенности своим поставщиком финансовых услуг достигала 70%.

Однако если эти игроки связывают свое будущее с ипотечными и сберегательными продуктами, страхованием и кредитными картами, перспективы у них гораздо более скромные. Рынок в этих сегментах уже насыщен,

**РИС. 3.8. ИНТЕНСИВНОЕ ПРОДВИЖЕНИЕ ALIBABA НА РЫНКЕ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ ДЛЯ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ**



**Источник:** Корпоративная отчетность, статья Bloomberg от 17 авг. 2017 г. «По оценкам Fitch, у крупнейшего в мире фонда денежного рынка есть потенциал для дальнейшего роста»

и значимость таких продуктов для клиентов невысока. Ситуация усугубляется тем, что крупные технологические компании вряд ли ограничатся текущим положением в матрице шести главных финансовых потребностей.

Они стремятся к решению имеющихся проблем и постоянно работают над улучшением предлагаемых решений. Это уже привело многие компании, которые занимались развитием платежных сервисов, в область переводов. Немало игроков изучают такие области, как кредитование, страхование и даже работа с депозитами (через связанные структуры). В Азии, где традиционные рынки потребительских финансовых услуг гораздо менее развиты, такие компании, как Alibaba и Tencent, добились огромного успеха (см. Рис. 3.8).

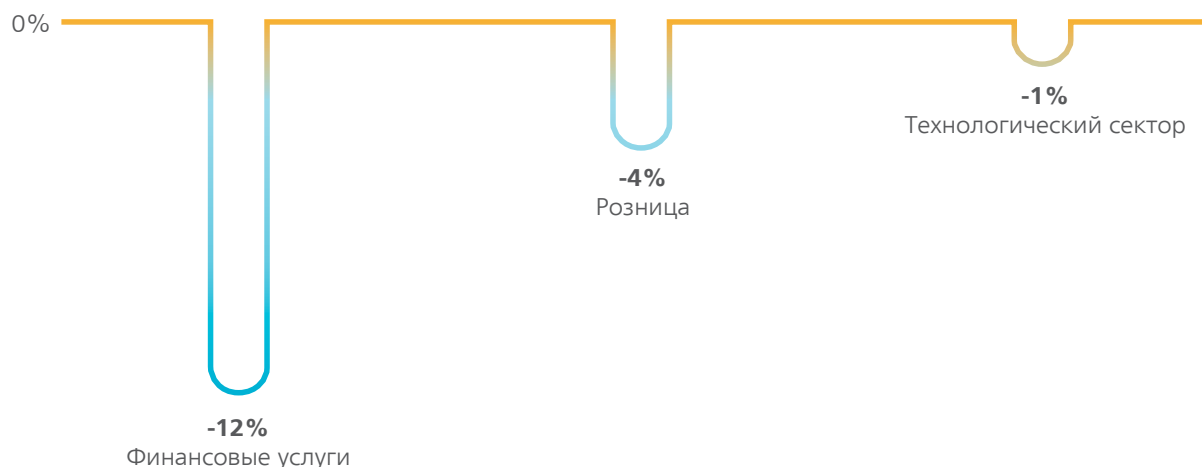
Тем финансовым организациям, чье текущее предложение наиболее отвечает потребностям клиентов, в ближайшее время вряд ли следует переживать об этой угрозе. Как правило, они очень давно существуют на рынке и в прошлом не раз успешно конкурировали с новыми игроками, бросавшими им вызов. У технологических лидеров нет какого-то волшебного средства. Если они не могут предложить наиболее эффективное решение

для удовлетворения какой-либо потребности клиентов, то, скорее всего, направят своих клиентов к тем поставщикам, чьи решения на сегодняшний день оптимальны. Более того, ведущие компании в области депозитов, ипотечных продуктов и кредитных карт могут выиграть от ситуации, когда крупные торговые площадки добавляют в перечень своих услуг финансовые решения.

При этом они должны четко понимать, какого рода ценность они предлагают потребителям. Наше исследование показало, что уровень удовлетворенности клиентов массового сегмента в розничной и технологической сферах аналогичен уровню удовлетворенности более высокодоходного сегмента. Однако в сфере финансовых услуг потенциал создания ценности для клиентов и уровень удовлетворенности клиентов массового сегмента уже не так высок. Таким образом, рынок открыт для более актуальных предложений: это касается как традиционных финансовых компаний, так и новых игроков из других отраслей (см. Рис. 3.9).

В долгосрочной перспективе ситуация будет усугубляться, однако и возможностей станет больше. Крупные технологические компании сфокусированы на решении масштабных задач,

**РИС. 3.9. РАЗЛИЧИЯ В УРОВНЕ ЛОЯЛЬНОСТИ МАССОВОГО И МАССОВОГО ВЫСОКОДОХОДНОГО СЕГМЕНТОВ**  
ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ, РОЗНИЦА, ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ СЕКТОР



**Примечание:** Разница в уровне лояльности подсчитывается как разница между баллами лояльности массового и высокодоходного сегмента в конкретной отрасли. Дополнительные данные о расчете балла лояльности приводятся в разделе «Методология»

**Источник:** Международный опрос потребителей, проведенный Oliver Wyman в 2017 г.

однако в случае с массовым сегментом они прорабатывают лишь отдельные компоненты проблем, с которыми сталкиваются потребители (например, связанные со стремлением к получению дохода и нехваткой времени). Они еще не сформировали комплексного предложения для массового сегмента, которое сделало бы жизнь клиентов проще и комфортнее. Например, Uber и Netflix предоставляют возможность заработка и недорогого проведения досуга в рамках так называемой «сдельной экономики» (gig economy), при этом для участников нашего исследования долгосрочное развитие карьеры и обладание имуществом на правах собственности оказались важнее чрезмерного просмотра телепрограмм.

Многие респонденты отмечали, что сильно сожалеют о том, что выбрали образование и карьеру, потребовавшие значительных займов, не получив предварительной консультации по долгосрочным перспективам своего заработка («Какую школу выбрать: частную или государственную?», «Пойти ли мне учиться в кулинарную академию или получить степень бакалавра в колледже?» и др.). Они также часто сожалеют о решениях, связанных с менее крупными покупками, даже если цена была выгодной. Хорошей цены и удобства при оформлении покупки недостаточно. Важно помочь потребителям распределить ограниченные доходы так, чтобы обеспечить уровень комфортной жизни сейчас и возможность успешного развития в будущем.

Для решения этой задачи потребуется новый подход, который будет не только охватывать категории, где традиционно сильную позицию занимают финансовые и технологические компании, но и включать в себя передовой опыт и заслуживающие доверия рекомендации. Такое решение вполне может быть разработано, однако на данный момент его не существует ни у одного из игроков рынка.

Компаниям следует ответить на два вопроса:

- Насколько значимы для наших клиентов те решения, которые мы им предлагаем?
- Насколько наша деятельность ориентирована на решение ключевых проблем наших клиентов и насколько она помогает нам подготовиться к будущему?

Ответы на эти вопросы должны помочь компаниям в понимании того, какую роль они будут играть в улучшении жизни своих клиентов, поскольку именно в этом нуждаются потребители и именно на это должна ориентироваться финансовая индустрия.

## 4. РАЗРАБОТКА «АКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ» КОНЦЕПЦИЯ LIFEMAP

«Активные решения» динамичны, являются частью экосистемы и обеспечивают удовлетворение как функциональных, так и эмоциональных потребностей. В основе всех «активных решений» лежат массивы данных и алгоритмы. В данном отчете мы рассматриваем пример карты жизненного цикла клиента (LifeMap), созданной по мотивам сервиса Google Maps, и рассказываем, как она может выглядеть и как это отразится на отрасли финансовых услуг. Мы уверены, что решения формата LifeMap появятся очень скоро – как для массового сегмента, так и для других клиентских сегментов.

Тенденции, описанные в предыдущем разделе, оказывают сильное влияние на массовый сегмент клиентов по всему миру. Они по-разному влияют на потребителей услуг – в разной степени, в разное время, в разных обстоятельствах. В действительности у каждого человека свои задачи и трудности, свои стремления и мечты. Дэниэл и Шелли хотят обеспечить своим детям достойную жизнь. Патрисия воспитывает ребенка одна, но мечтает об успешной карьере. Пол старается удержать небольшой семейный бизнес на плаву. У каждого из них свои цели и трудности, и к каждому требуется индивидуальный подход.

Более того, стоящие перед ними задачи постоянно меняются. Человек, поставивший перед собой цель по накоплению средств и прилежно откладывавший часть заработка для накоплений, вынужден помочь родственнику, оказавшемуся в беде. Клиент, планировавший откладывать деньги на депозит, покупает машину. Заемщик, взявший кредит на приобретение жилья, теряет работу. Зачастую, как только клиент начинает решать одну задачу, тут же появляется другая, более важная.

Именно поэтому мы противопоставляем текущие предложения компаний сектора финансовых услуг комплексным «активным решениям».

Помощь в планировании будущего приносит клиентам умеренную пользу. Поддержка же на протяжении всего пути к достижению цели носит трансформационный характер. Представьте, какой скачок произошел в способах навигации на местности за то время, пока финансовая отрасль переживала последствия кризиса:

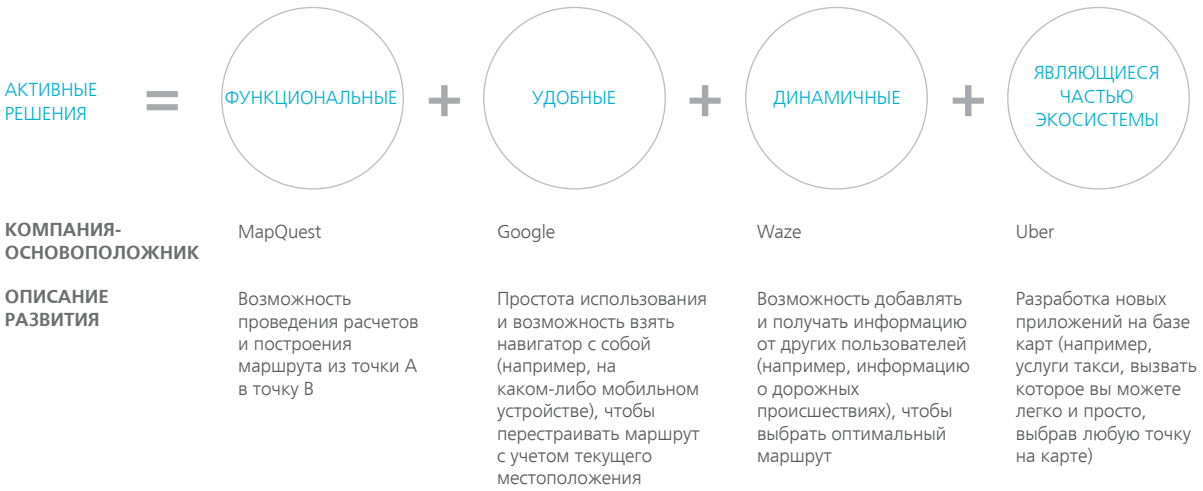
- 2006 **Карта маршрута, распечатанная дома на бумаге**  
Чтобы составить маршрут из точки А в точку В, мы пользовались MapQuest, затем распечатывали его и надеялись на лучшее
- 2007 **Личное устройство с GPS**  
В машинах появились специальные устройства. Если вам случалось заблудиться или передумать, можно было остановиться и проложить новый маршрут
- 2009 **Карты с GPS для мобильных устройств**  
Такие карты можно было всегда взять с собой. Если вы сбивались с пути, устройство автоматически перестраивало ваш маршрут
- 2012 **Система построения маршрута с учетом дорожной ситуации**  
В случае каких-либо затруднений на дорогах устройство пересчитывало маршрут
- 2015 **Инновационные приложения для вызова такси**  
Вызвать такси в любую точку и отправиться по нужному маршруту можно, просто коснувшись экрана мобильного устройства
- Сегодня** **Беспилотные автомобили**  
Вы можете читать наш отчет, пока едете по маршруту

Кто-то непременно создаст своего рода Google Maps в сфере финансовых услуг. Может, автором такого изобретения станет Google, Amazon или Alibaba. Или это удастся сделать JPMorgan Chase, BBVA или MetLife. Мы считаем, что это неизбежно и, вероятно, произойдет довольно скоро.

Однако для разработки такого решения требуется пройти три важных этапа: отойти от использования продуктов из категорий, традиционно предоставляемых финансовыми компаниями; разработать «активные решения», охватывающие все шесть категорий финансовых потребностей (см. Рис 3.4); сделать их доступными, привлекательными для клиентов и заслуживающими доверия.



РИС. 4.1. ЭВОЛЮЦИЯ АКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ В СФЕРЕ НАВИГАЦИИ



Источник: Oliver Wyman

Пока сложно себе представить, что какая-либо компания в одиночку может вывести на рынок такое комплексное сформированное решение. По крайней мере, при развитии навигационных средств этого не произошло. Напротив, различные этапы, о которых говорилось на предыдущей странице, отражают непрерывное развитие решения с точки зрения функциональности, удобства использования, оперативности реагирования и развития экосистемы в течение почти десяти лет (См. Рис. 4.1).

Конечно, скорость эволюции была ограничена объемами данных, уровнем развития технологий и возможностями партнеров, работающих в рамках гибких цифровых экосистем. Сейчас эти факторы не мешают развитию «активных решений» в сфере финансовых услуг. Несмотря на то, что в настоящее время не существует полноценной базы данных по финансовому профилю клиентов, препятствия к созданию такой базы данных ничтожны по сравнению с теми, которые потребовалось преодолеть для разработки навигационных продуктов (более подробная информация представлена на странице 27 под заголовком «Информация о клиентах – в центре внимания»). Вычислительные мощности и алгоритмы, необходимые для отслеживания финансовой истории, не сопоставимы с гораздо более сложными ресурсами, задействованными в прокладке автомобильного маршрута.

Обратимся к деталям. Нам больше не приходится испытывать неловкость, когда нужно спросить у кого-нибудь дорогу: даже мужчины, которые особенно не любят признавать, что заблудились и нуждаются в помощи, сегодня в подобных случаях спокойно воспользуются смартфоном. Если раньше мы стыдились спрашивать, как добраться до нужного места, то теперь с удовольствием пользуемся сервисом Google Maps – он всегда доступен и может обработать любой запрос, поэтому к нему обращаются не только в случае крайней необходимости, но и в самых простых ситуациях. Итак, комплексам по поводу навигационной несостоятельности положен конец. Возможно, аналогичные сложности в сфере личных финансов («Не знаю, как распорядиться деньгами») вскоре приведут к созданию финансового навигатора в духе Google Maps?

Концепция LifeMap предполагает создание обширной базы данных, включающей в себя сведения о доходах, активах, задолженности, расходах, имуществе на правах собственности, трудовой занятости и уровне образования миллионов людей во всем мире. Мощные алгоритмы обработки данных позволят разработать способы достижения целей для каждого конкретного человека. Сервис, доступный на целом ряде устройств, будет постоянно совершенствоваться и адаптироваться к изменяющимся потребностям и жизненным обстоятельствам пользователей.

## LIFEMAP FOR MONEY | ДЭНИЭЛ + ШЕЛЛИ

- ▶ Начать пользоваться LifeMap for Money
- 1 Определиться с образованием для Сью и найти необходимые средства для оплаты
- 2 Определиться с образованием для Грегга и найти необходимые средства для оплаты
- 3 Быстро погасить долг
- 4 Спланировать свое будущее так, чтобы меньше работать и больше путешествовать

- Маршрут, предложенный LifeMap for Money
- Фактический маршрут Дэниэла и Шелли
- Маршрут без учета рекомендаций LifeMap for Money



Дэниэл попадает в аварию, что влечет за собой непредвиденные траты, не покрываемые страховкой

Он вынужден взять неоплачиваемый отпуск на полгода

Дэниэл начинает пользоваться LifeMap for Money. Он составляет финансовый план для своей семьи, направленный на достижение поставленных целей

✓ Сью учится в колледже и получает стипендию

Дэниэл и Шелли помогли ей, собрав необходимую сумму на оплату обучения

Грегг оканчивает школу и не знает, какую профессию выбрать

Шелли начинает пользоваться Lyft и TaskRabbit для поиска разовой работы

Шелли начинает работать водителем в Uber, чтобы получать дополнительный доход

Дэниэл возвращается к прежней работе

Примерный годовой доход на семью: 80 тыс. долл. США

Беспокойство о будущем

Неуверенность    Уверенность



Дэниэл начинает использовать **ActiveCruiseControl** для управления финансами и формирования планов на будущее. Он также решает, что **Debt Consolidator** – лучший способ контролировать выплату задолженности.

Дэниэл и Шелли приходят к выводу, что им нужно сократить затраты. Они решают использовать **Shopping Optimizer** для поиска выгодных предложений на товары первой необходимости.



Сью пользуется **Education Advisor** для поиска колледжей и вариантов финансирования обучения (гранты и стипендии, кредиты и др.).

Она решает подать заявки на несколько стипендий, которые ей подходят.



Грегг решает воспользоваться **Education Advisor** и находит рассчитанную на два года программу подготовки медперсонала.

Он решает сделать перерыв на год, чтобы накопить необходимую сумму денег.

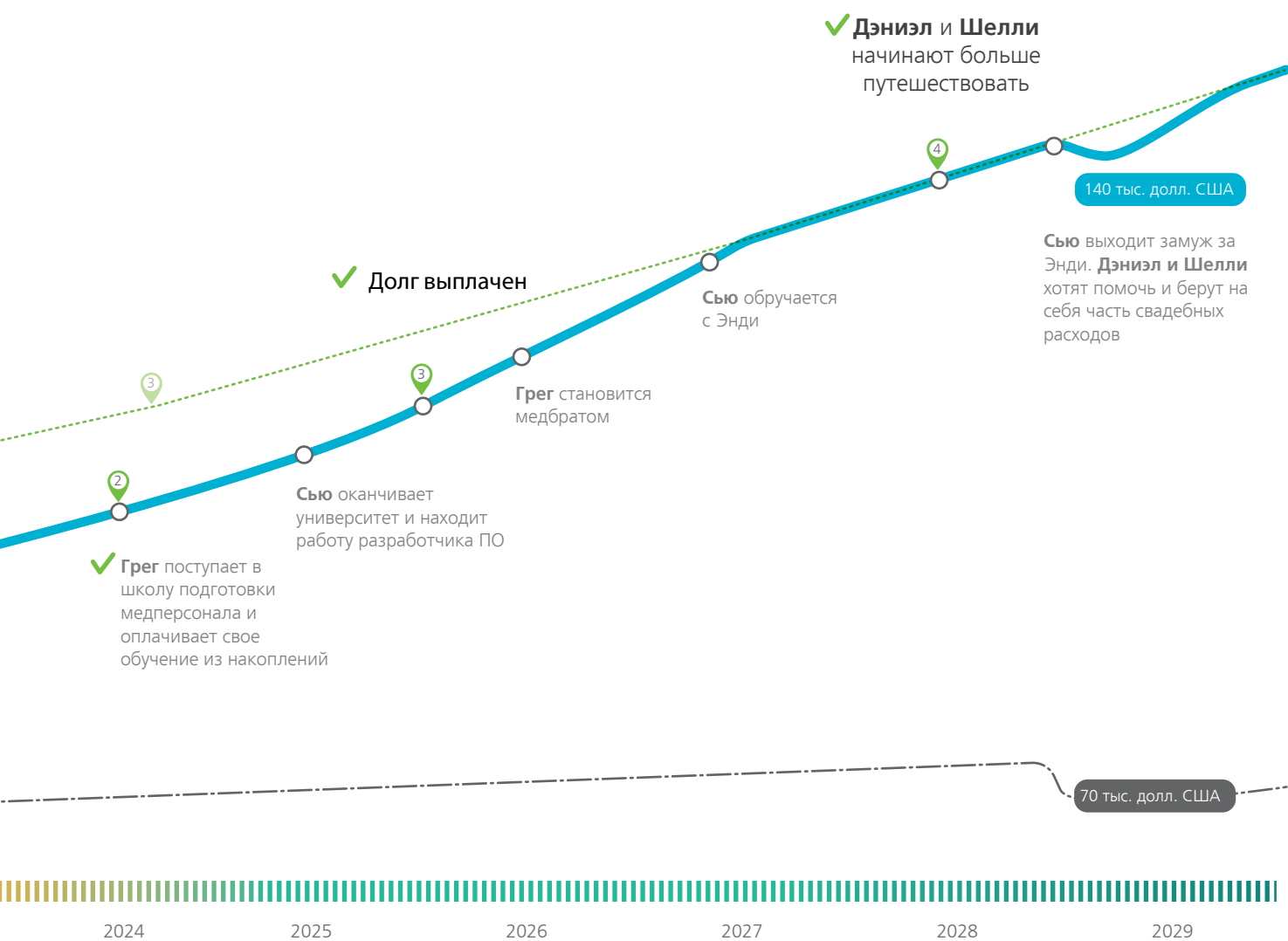
Он находит работу через **Job Connector** и начинает копить на учебу.



Дэниэл корректирует данные в **ActiveCruiseControl**, чтобы учесть непредвиденные затраты и временную потерю дохода.

Дэниэл сокращает затраты, отменив подписку на некоторые издания.

Шелли находит работу в Uber через **Job Connector** для получения дополнительного дохода. Она продолжает находить варианты для подработки, чтобы семья могла придерживаться плана.



Сью активирует ActiveCruiseControl, поскольку теперь она финансово независима

Она начинает использовать Shopping Optimizer для покупки продовольственных товаров



Сью и ее жених Энди открывают целевой сберегательный счет, чтобы откладывать средства на свадьбу и совместную жизнь



Благодаря помощи родителей Сью и Энди могут покрыть свадебные расходы со сберегательного счета, не беря кредит

Компоненты решения LifeMap for Money активированы для Дэниэла и членов его семьи



**ActiveCruiseControl**  
Автоматическое проведение основных платежей, определение суммы на жизненно необходимые расходы и вложение оставшихся средств в долгосрочные пенсионные инвестиционные продукты с низким уровнем риска



**Shopping Optimizer**  
Поиск оптимальных цен на товары первой необходимости (например, продукты, бензин и др.)



**Целевой сберегательный счет**  
Сберегательный счет с установленным сроком и целью накоплений



**Education Advisor**  
Рекомендации по обучению, поиск учебных заведений, программ и механизмов финансирования (например, стипендий)



**Job Connector**  
Поиск вакансий (временных или на полную ставку)



**Debt Consolidator**  
Консолидация имеющейся задолженности и поиск более низких ставок / выгодных предложений от поставщиков услуг

**РИС. 4.2. ИННОВАТОРЫ, ОТКЛИКАЮЩИЕСЯ НА НОВЫЕ ПОТРЕБНОСТИ ОБЩЕСТВА**

ОПТИМИЗАЦИЯ АНДЕРРАЙТИНГА	ИЗБЕЖАНИЕ УБЫТКОВ	ПОЛУЧЕНИЕ ДОХОДА	ЛИКВИДАЦИЯ АКТИВОВ	ИНВЕСТИЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ	ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА СОВЕРШЕНИЯ ПОКУПОК
Андеррайтеры анализируют большие объемы данных для оценки рисков и повышения эффективности ценообразования в сфере кредитования и страховой деятельности	Игроки рынка уделяют все больше внимания выявлению и предотвращению ситуаций, ведущих к убыткам, с использованием датчиков / технологии «интернет вещей»	Различные приложения позволяют людям более гибко подходить к использованию своего времени и навыков и получать дополнительный доход	Электронные торговые площадки позволяют быстро продавать товары и услуги при возникновении потребности в денежных средствах	Роботизированные консультационные сервисы с низкой стоимостью услуг позволяют максимизировать доход от инвестиций	Альтернативные розничные сети, туристические агрегаторы и сайты со скидками и купонами помогают клиентам сэкономить благодаря выгодным ценам и кэшбэку
<ul style="list-style-type: none"> <li>• SoFi</li> <li>• CommonBond</li> <li>• Betterview</li> <li>• Snapshot</li> <li>• Cover Genius</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ring</li> <li>• Notion</li> <li>• Zendrive</li> <li>• Nauto</li> <li>• Neos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uber</li> <li>• Didi Chuxing</li> <li>• Airbnb</li> <li>• TaskRabbit</li> <li>• Etsy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ebay</li> <li>• Craigslist</li> <li>• Letgo</li> <li>• Ganji</li> <li>• Buffalo Exchange</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Betterment</li> <li>• Wealthsimple</li> <li>• WiseBanyan</li> <li>• Nutmeg</li> <li>• Xuanji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jet.com</li> <li>• Boxed</li> <li>• Ebates</li> <li>• Alibaba.com</li> <li>• Priceline Group</li> </ul>

**Источник:** Отчеты и сайты различных компаний, анализ Oliver Wyman

Конечно, невозможно добраться до места назначения, зная лишь направление движения. Маршрут, ориентиры, дорожные знаки – все это не может работать само по себе: требуется определенный функционал, объединенный в единую систему. Созданию LifeMap будет сопутствовать появление обширной экосистемы с необходимыми для пользователей элементами. Многие из них уже существуют и со временем будут становиться частью LifeMap, приобретая все большую популярность и способствуя дальнейшему совершенствованию подобных разработок.

Другие приложения будут разрабатываться таким образом, чтобы они имели возможность подключения к LifeMap. Это упростит доступ к клиентам и позволит работать с расширенным набором данных.

Нечто подобное уже происходило в других отраслях, и мы ожидаем повторения ситуации в сфере финансовых услуг. Некоторые кредитные учреждения будут интенсивнее использовать данные для выявления случаев, когда кредит станет слишком дорогим для заемщика, чтобы предложить такому заемщику более выгодный тариф. Другие кредиторы будут анализировать данные для выявления противоположных случаев (т.е. тех, в которых стоимость кредита для клиента станет неоправданно низкой), чтобы продать кредит, захеджировать риск или, по меньшей мере, предотвратить возникновение ошибок в ценообразовании в будущем.

Некоторые страховые компании и кредитные учреждения даже смогут предугадать возникновение несчастных случаев и

сопутствующих рисков в будущем и предпринять соответствующие меры. Они будут давать рекомендации держателям полисов, чтобы те могли избежать аварийных ситуаций на дорогах. Они смогут информировать заемщиков о появлении привлекательных вакансий и напоминать, что с Netflix можно провести время не менее увлекательно, чем в кинотеатре, но за гораздо меньшую стоимость.

В то же время другие поставщики услуг помогут объяснить, что безрисковая доходность больше не играет в инвестиционном портфеле столь же значимой роли, как раньше, и предложить новый план с большей доходностью и чуть более высоким уровнем риска. Они найдут способ доступно рассказать потенциальным клиентам о преимуществах нового инвестиционного предложения, чтобы те не боялись доверять заработанные средства не только банкам, но и другим организациям.

Мы уверены, что все это произойдет, ведь к этому есть все предпосылки. Многое из описанного выше существует в той или иной форме уже сейчас, спустя десятилетие работы над внедрением инноваций. Что же будет через пять лет?

Мы верим, что мир будет выглядеть совершенно иначе. Появится множество новых решений формата LifeMap. Графики на двух предыдущих страницах показывают, как можно объединить различные компоненты в рамках «активных решений», которые помогут людям действовать взвешенно и улучшать финансовое благосостояние – свое и своей семьи.

# ИНФОРМАЦИЯ О КЛИЕНТАХ – В ЦЕНТРЕ ВНИМАНИЯ

Пока отрасль работает над формированием новых решений, по-прежнему актуальным остается вопрос наличия, доступности и надлежащего использования информации о клиентах. Общемировые тенденции и изменения в регулировании подводят нас к формированию единой позиции по вопросам владения данными и обмена информацией. Например, в Европе Директива о платежных услугах (PSD2) и Генеральный регламент о защите персональных данных (GDPR) обеспечат многим компаниям доступ к финансовой информации уже в 2018 году. И уже появились компании, планирующие использовать такую информацию в рамках разрабатываемых ими решений, о которых мы упоминали ранее (например, решений, которые позволят клиентам получать более выгодные условия по выданным кредитам, сравнивать расценки коммунальных служб или получать рекомендации по планированию бюджета). В некоторых частях Азии (преимущественно в Китае, где данные по клиентам более доступны) эти решения развивались быстрее, чем в других регионах.

И дело не в отсутствии регулирования. Мы никоим образом не поощряем ослабление контроля и требований к хранению и использованию данных. Киберриск все чаще вызывает обеспокоенность у всех участников рынка финансовых услуг. Мы ожидаем, что все больше усилий будет направлено на защиту систем от киберриска, а подход компаний из различных регионов к работе с данными в ближайшие годы будет унифицирован.

Мы надеемся, что потребители осознают ценность предоставляемых ими данных, и считаем, что данные – или, как минимум, контроль над ними – должны принадлежать потребителям, а не поставщикам услуг. Конечно, такая тенденция может весьма огорчить компании, которые привыкли работать в условиях почти полного отсутствия регулирования со стороны государства. Мы уже видим, как крупные технологические компании вроде Google и Facebook подвергаются тщательным проверкам со стороны надзорных органов в Европе и за ее пределами. Некоторое время назад в штате Миссури (США) власти забили тревогу, потребовав внедрения политик по управлению данными и обеспечения более эффективной защиты прав потребителей.

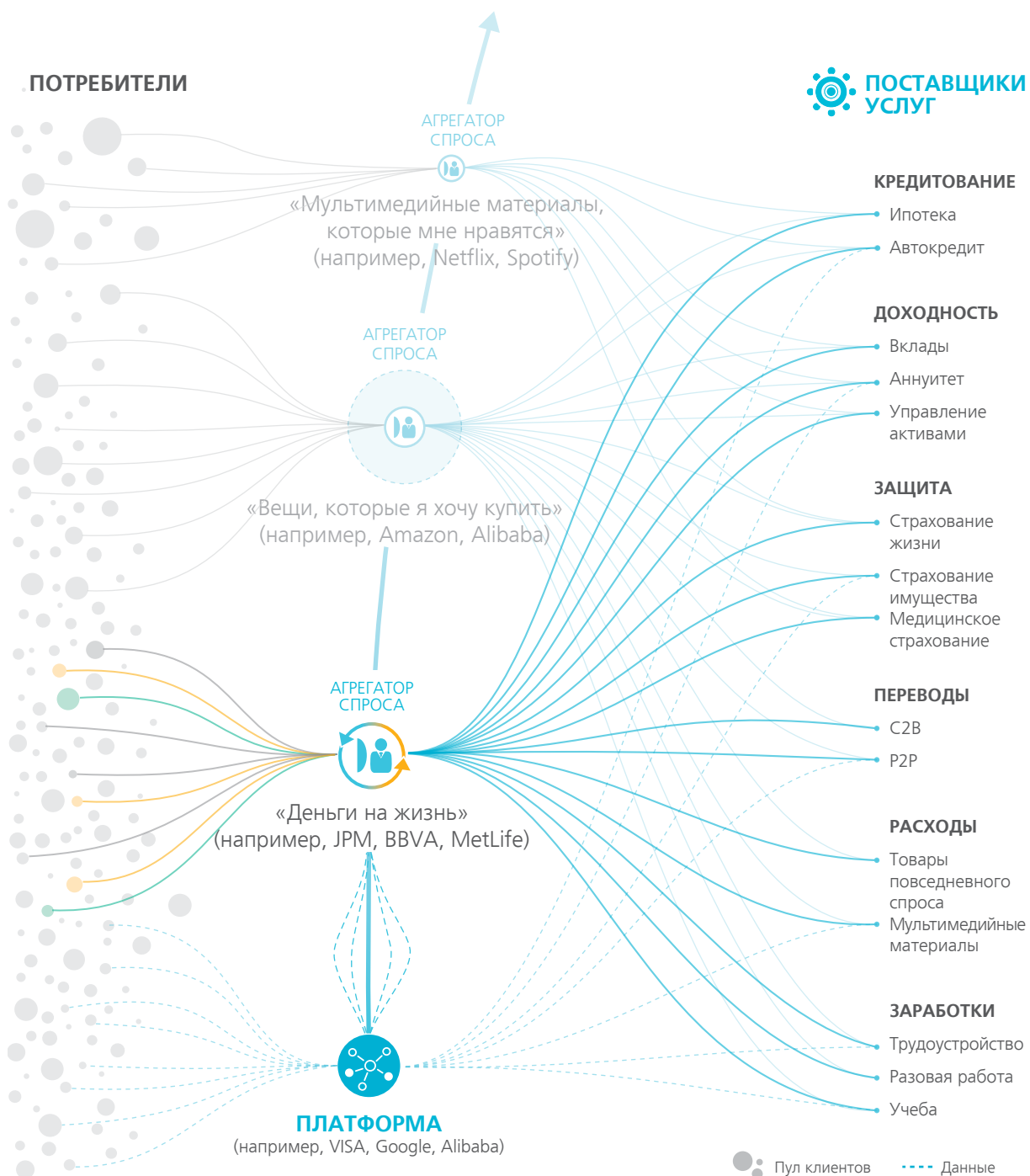
В то же время мы наблюдаем интересную тенденцию среди потребителей: они не готовы делиться информацией о себе, не получая ничего взамен, в то время как всю выгоду получают поставщики услуг. С другой стороны, потребители готовы предоставлять данные, если они будут использованы для решения актуальных задач и удовлетворения нужд потребителей и при этом будет обеспечена должная прозрачность процессов.

Еще многое предстоит сделать, чтобы найти разумный баланс с точки зрения выгоды для потребителей и поставщиков услуг. Необходимо предоставить потребителям достаточный контроль над ситуацией и уравновесить создание новых решений продуманным подходом к управлению киберриском. Тем не менее, выгода для потребителей от грамотного использования данных очевидна, что делает такие данные еще более ценными.

РИС. 4.3. LIFEMAP И ЭКОСИСТЕМА

### ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ РОЛИ

Для поддержания концепции LifeMap платформы должны будут собирать и предоставлять данные, агрегаторы спроса – помогать клиентам сделать правильный выбор, а поставщики услуг – предоставлять лучшие решения для удовлетворения тех или иных потребностей в шести ключевых областях.



Источник: «Состояние отрасли финансовых услуг, 2017 г. Цифровая трансформация: пути к повышению стоимости», Oliver Wyman, январь 2017 г.

	ПЛАТФОРМА	АГРЕГАТОР СПРОСА	ПОСТАВЩИК КОМПОНЕНТОВ
			
Роль и описание	Собирает данные по потребительскому спросу и предложению для экосистемы	Взаимодействует с клиентами, предлагает варианты и упрощает процесс принятия решений	Предоставляет отдельные продукты или функциональные возможности для решения тех или иных потребностей
Потенциальные преимущества	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Привилегированный доступ к информации о клиентах</li> <li>• Привилегированный доступ к информации о рыночной конъюнктуре</li> <li>• Опыт в области агрегирования и синтеза данных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Доверие клиентов</li> <li>• Доступ к клиентам</li> <li>• Понимание потребностей клиентов и знание финансовых продуктов</li> <li>• Обслуживание клиентов с учетом их потребностей и возможных сценариев взаимодействия</li> <li>• Разработка алгоритмов для обеспечения такого качества обслуживания</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Высокоэффективная «продуктовая фабрика»</li> <li>• Готовые к использованию решения</li> <li>• Способность видоизменить продукт или функциональную возможность с учетом новой информации</li> <li>• Разработка современного ПО и архитектуры (с использованием API, облачных сервисов и др.)</li> </ul>
Примеры компаний, которые могут добиться определенных преимуществ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Google, Facebook</li> <li>• Бюро кредитных историй</li> <li>• Amazon, Alibaba, Tencent</li> <li>• Банки, чьи клиенты являются клиентами исключительно этих банков</li> <li>• Агрегаторы данных по различным отраслям (например, LexisNexis)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Банки и страховые компании, которым доверяют клиенты клиентов</li> <li>• Amazon, Alibaba, Tencent</li> <li>• Apple</li> <li>• Samsung</li> <li>• WalMart, Costco, Aldi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Крупные узкоспециализированные компании в разных странах (например, Quicken, Discover)</li> <li>• Страховые компании</li> <li>• Финтех-компании (например, SoFi, OnDeck)</li> </ul>
Основные вопросы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Как эта роль может развиваться, если не будет реализовываться агрегаторами спроса?</li> <li>• Обеспечит ли регулирование привилегированное положение кого-либо из игроков рынка (например, выделит роль справочно-координационного центра по клиентским данным)? Если да, то на каком уровне – глобально или в отдельных регионах?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Необходимо ли ведение бухгалтерского баланса в рамках данной роли?</li> <li>• Насколько сильно нужно будет «пожертвовать» прибылью, чтобы для клиентов она выглядела убедительно и не подрывала их доверия?</li> <li>• Может ли эта роль перейти от агрегаторов спроса (Amazon, Alibaba) к другим компаниям?</li> <li>• Может ли снизиться значимость агрегаторов спроса в отрасли финансовых услуг?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Является ли эта роль переходной или постоянной? Следует ли компаниям монетизировать продукты, чтобы финансировать развитие в других областях?</li> <li>• Возможна ли экономия в результате диверсификации (например, при интеграции смежных компонентов, таких как кредитные карты, ипотека и вклады)?</li> <li>• Способствуют ли взаимоотношения с клиентами появлению уникальных клиентских данных, которые могут использоваться в других областях (например, для других продуктов)?</li> </ul>
Общие наблюдения	Платформы редко «выходят» на рынок, обычно они формируются в процессе использования услуг	Успешные агрегаторы спроса стремятся к созданию ценности для клиентов, способствуя повышению биржевой стоимости акций компании	Успешные поставщики услуг тщательно выстраивают партнерские отношения, в которых отказ от непосредственного взаимодействия с клиентами не оказывает негативного влияния на экономические показатели и востребованность продуктов

В своем прошлогоднем отчете о состоянии отрасли финансовых услуг мы описывали три архетипа, формирующих возможности для роста, необходимые компетенции и возможные источники таких компетенций. Как видно из Рис. 4.3, различные компании могут стать частью экосистемы LifeMap и извлечь из этого выгоду.


Мы полагаем, что возможности для устойчивого роста значительны и есть масса способов остаться в выигрыше.

Другими словами, игра только начинается, и победитель пока неизвестен.



## 5. ЗАПУСК «МАХОВИКА РОСТА» ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ИННОВАЦИЙ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КАЧЕСТВЕННОГО РОСТА

**В настоящее время в секторе финансовых услуг появляется огромное количество инноваций. Однако их целью далеко не всегда является разработка «активных решений» для устранения масштабных проблем клиентов. Мы полагаем, что при выборе направлений приоритетной работы и инвестиций финансовые организации должны больше ориентироваться на особенности существующего у них портфеля клиентов и тщательно подходить к разработке операционной модели, позволяющей эффективно использовать инновации.**



Третий фактор успеха крупных новаторов технологического сектора – использование концепции «маховика роста» и постоянная разработка «активных решений» для устранения возникающих у клиентов проблем. Это непростая задача для финансовых организаций. Большинство из них постоянно внедряют инновации, в том числе особенно активно – в течение последних трех лет. Однако основная часть инноваций направлена на поддержание существующего бизнеса, а не на запуск «маховиков роста». Это вполне естественно, если принять во внимание масштабы текущей деятельности организаций и хорошую прибыльность инвестиций в нее в краткосрочной перспективе.

В то же время именно инвестиции в существующую деятельность не позволяют финансировать инновации, необходимые для запуска такого механизма роста. Вложения в поддержание бизнеса зачастую распределены по всему портфелю проектов – тогда как инвестиции для запуска «маховика роста» должны быть сфокусированы, требуют большей концентрации усилий и большего объема средств, а также подразумевают уверенность в долгосрочном результате. Согласно концепции LifeMap, залогом долгосрочного успеха является последовательное движение вперед за счет поэтапного решения одной задачи за другой.

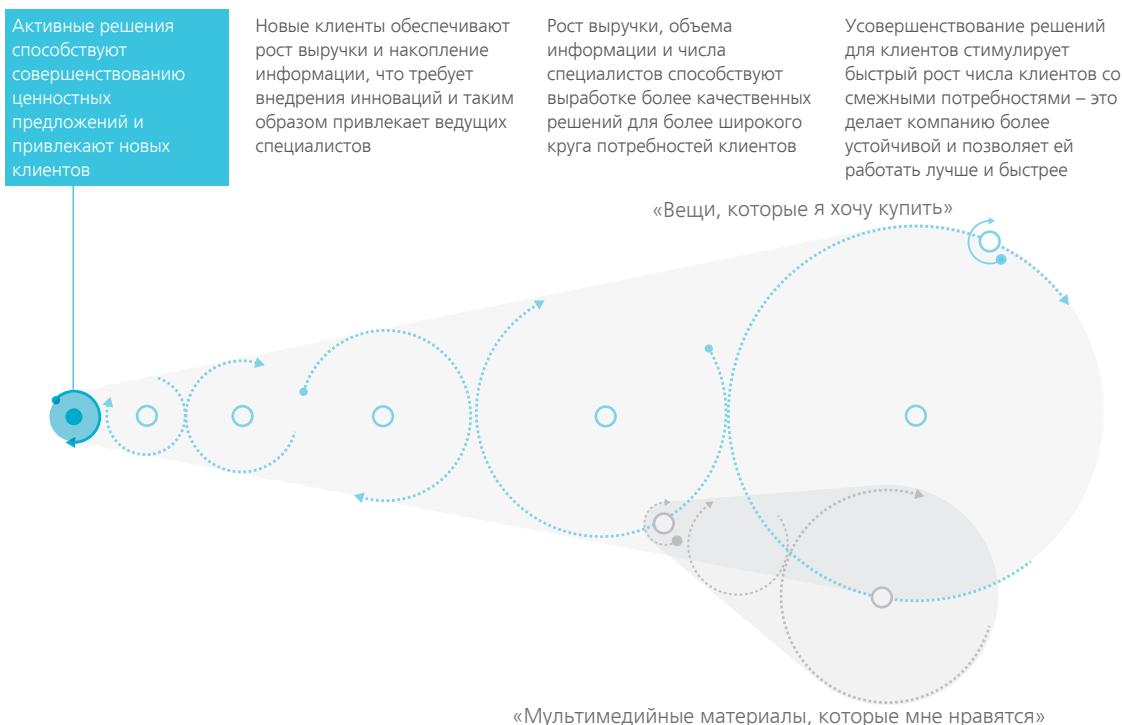
Стандартная управленческая логика оперирует понятием масштабности решаемых задач: зачем браться за дело, если игра не стоит свеч?

Однако в нашей ситуации такой образ мышления нежизнеспособен: руководителям, стремящимся к созданию ценности для клиентов, необходимо отказаться от оценки проектов с позиции масштаба и отдавать предпочтение проектам с долгосрочным потенциалом. Как известно, к цели можно приближаться, двигаясь маленькими шагами, именно поэтому поэтапные инвестиции помогают увеличить скорость работы и гибкость бизнеса. В этом процессе руководителям надо смотреть в первую очередь на крайнюю слева точку на Рис. 5.1, соответствующую началу траектории раскручивания «маховика роста». Иными словами, полезно помнить, что всего 20 лет назад компания Amazon была просто веб-сайтом по продаже книг, и вдохновляться ее историей успеха, не испытывая страха перед масштабом корпорации в ее сегодняшнем виде.

В рассматриваемой концепции запуск «маховика роста» является вполне реализуемой задачей, если сознательно поставить перед собой такую цель. При этом важно не ошибиться в выборе начальной точки и планомерно осуществлять системные инвестиции, которые будут направлены не на краткосрочную экономическую выгоду, а на будущий потенциал и устойчивость компании.

Из-за ограниченности бюджетов и ресурсов компании такие инвестиции нередко могут вытесняться другими проектами или же сходить на нет сами по себе, так и не принеся никаких результатов. Стоит задуматься: все

РИС. 5.1. ОРИЕНТИРОВАННОСТЬ НА ДОСТИЖЕНИЕ «ЭФФЕКТА МАХОВИКА»



Источник: Oliver Wyman

ли инновационные проекты, существующие в компании, действительно подходят для запуска «маховика роста»?

- Приведут ли инновации к созданию значительной дополнительной ценности для клиентов по сравнению с сопоставимыми компаниями? Будет ли это интересно инвесторам (соотнесут ли они рост компании и другие успехи с реализацией инновационных проектов)?
- Имеет ли внедрение инноваций четкую конечную цель, или же обусловлено желанием компании постоянно повышать ценность для клиентов?
- Гарантировано ли наличие проектной группы, полностью занятой в данном проекте и состоящей из высококлассных профессионалов разных областей деятельности (специалистов как в научно-технических, так и в гуманитарных дисциплинах, сотрудников, ответственных за разработку продуктов, финансовых специалистов, экспертов по рискам и т. д.)?
- Проводится ли постоянная корректировка целей и ожидаемых результатов проекта с доведением такой информации до сотрудников, руководителей, членов совета директоров и акционеров?

Вероятно, положительный ответ на все четыре вопроса смогут дать лишь немногие компании. Это нормально – всегда можно пересмотреть стратегию развития и поменять ориентиры для достижения качественного роста.

Выбор стартовой точки начинается с базового анализа портфеля клиентов. Существует множество способов оценки портфеля, но для выбора подходящей точки запуска «маховика роста» и перехода к практическим действиям достаточно ответить всего на два вопроса. Во-первых, в какой области деятельности польза компании для клиентов может быть выше, чем у конкурентов? Во-вторых, какая из существующих областей деятельности компании создает относительно небольшую экономическую прибыль? Выбор первого критерия объясним: чтобы опередить конкурентов и обеспечить создание ценности для клиентов, надо, во-первых, иметь возможность создать нечто гораздо лучше существующих решений, а во-вторых, верить в реализуемость такого проекта. Таким образом, первый вопрос позволяет выявить самую перспективную область, в которой можно начать развитие, планомерно расти и по мере роста опередить конкурентов. Второй вопрос направлен

в первую очередь на определение препятствий внутри компании и со стороны акционеров: поскольку наиболее значимые и масштабные клиентские предложения часто связаны с риском канибализации части выручки, могут возникать сложности с запуском проекта. Таким образом, логика довольно проста: важно начать внедрение модели «маховика роста» как можно быстрее и сконцентрироваться на областях, где она может быть использована для удовлетворения тех потребностей клиентов, которые не охвачены существующими на рынке решениями.

Потенциальные инновации, попадающие на графике в нижний правый прямоугольник, являются самыми перспективными на начальном этапе и потому могут быть реализованы в рамках базовой методологии. Направления деятельности и инновации, попадающие в другие прямоугольники, тоже важны и заслуживают рассмотрения. При этом в силу ряда причин исполнительному руководству и совету директоров необходимо согласовать четкое единое понимание того, в каком направлении и с какой скоростью движется рынок. Выработка единой позиции критически важна для всей концепции. В приведенном далее заключении содержится базовый список шагов, которые целесообразно обсуждать на уровне руководства с использованием данных анализа клиентов и конкурентной среды.

С помощью данной методологии компаниям следует отобрать несколько областей, подходящих для запуска «маховика роста». Как правило, для компании (даже многомиллиардной корпорации) достаточно от трех до пяти таких областей. Успех сопутствует компаниям, реализующим небольшое число проектов силами многопрофильных групп сотрудников и квалифицированных руководителей.

При этом необходимо понимать, что ожидаемая эффективность таких инициатив не определяется ростом выручки – речь идет скорее о пользе «маховика роста» как фактора будущего развития всей организации. По мере реализации и наращивания динамики такие проекты начнут положительно влиять на выручку, количество клиентов и объем данных, а также дадут инвесторам и сотрудникам уверенность в способности реализовать новые инициативы.

Запуск «маховика роста» также связан с необходимостью серьезного изменения модели работы с человеческим капиталом: инновационные проекты должны реализовываться группами профессионалов, обладающих знаниями как в научно-технической, так и в гуманитарной сферах,



и специалистов по существующим направлениям деятельности, при этом работа над проектом должна вестись короткими итерациями. Имеющиеся данные позволяют говорить о том, что некоторое из перечисленного уже внедряется во многих компаниях (например, работающих по методу Agile, в особенности в цифровых или технологических подразделениях). Однако наличие при этом эффективной модели работы с человеческим капиталом, специально разработанной для запуска «маховика роста», пока является редкостью.

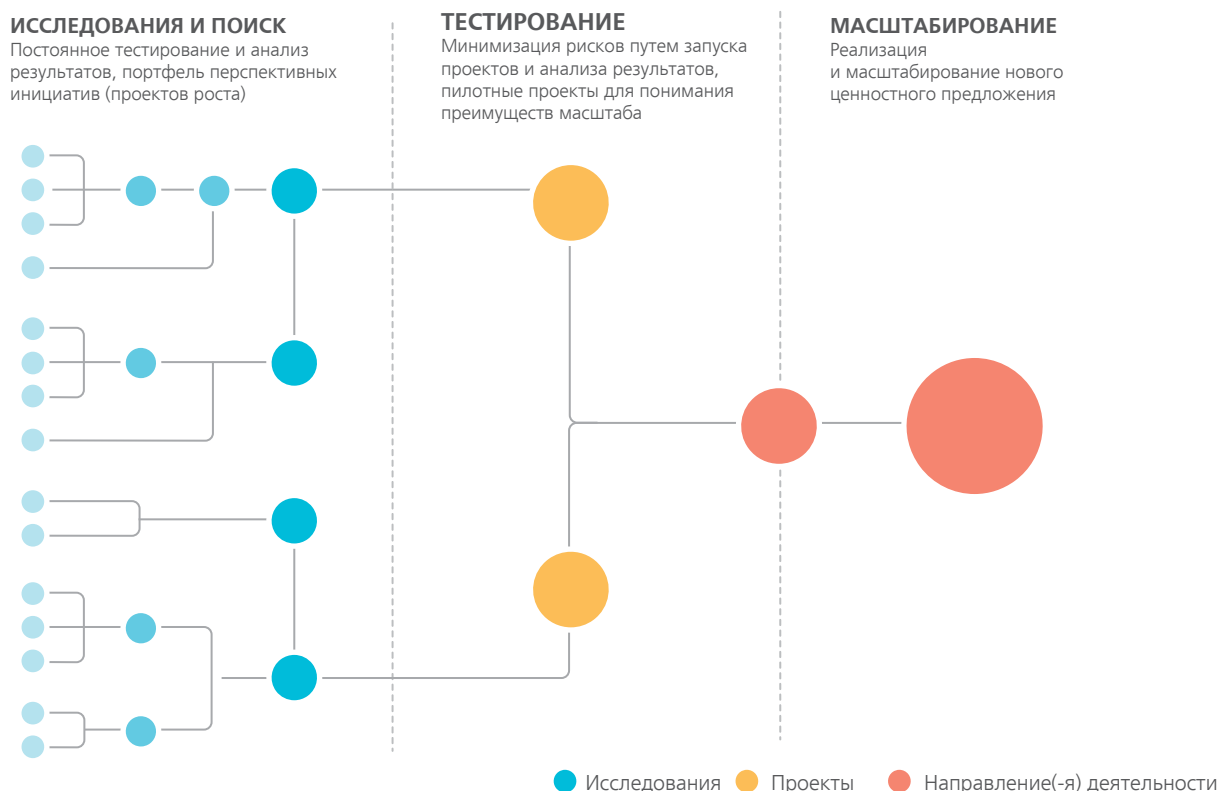
Нередко препятствием на пути к цели становятся существующая структура и операционная модель. Даже при наличии четкого списка исходных проектов и готовности в долгосрочной перспективе менять модель работы с человеческим капиталом компаниям с большой долей вероятности придется пересматривать организацию своей работы, поскольку это необходимо для оперативного начала проекта и достижения положительной динамики на самых первых этапах.

Можно выделить три варианта организации работы компаний, работающих над запуском «маховика роста»:

**Запуск «с нуля».** В ряде случаев (определяемых текущим уровнем развития и скоростью изменений) компаниям необходимо начать с чистого листа и создать отдельные подразделения и специальные бренды, поскольку это позволит в полной мере задействовать потенциал современных инструментов и технологий, привлечь талантливых специалистов и сформировать правильную корпоративную культуру.

**Создание подразделений-инкубаторов внутри компании.** В других случаях оптимальным вариантом будет формирование внутри компании отдельных подразделений

РИС 5.2: НОВЫЙ ПОДХОД К ИЗМЕНЕНИЯМ



Источник: Состояние отрасли финансовых услуг, 2017 г.: Цифровая трансформация: пути к повышению стоимости», Oliver Wyman, январь 2017 г.

(инкубаторов) для работы по новой модели. Основное преимущество заключается в том, что такой вариант позволяет решить сразу две задачи: добиться быстрого роста в отдельных областях деятельности и при этом организовать и запустить работу в совершенно новых для компании направлениях. Подразделения-инкубаторы сохраняют преимущества первого варианта (привлечение высококлассных специалистов, разработка современных решений и формирование правильной корпоративной культуры) и могут также потребовать создания отдельных брендов.

#### Вовлечение в работу над проектом сотрудников существующих подразделений.

Третий вариант представляет собой внутреннюю трансформацию, при которой рабочие группы начинают решать актуальные проблемы в рамках одного подразделения с последующим привлечением остальных сотрудников. Такой подход может послужить эффективным методом тестирования описанной выше модели работы с человеческим капиталом – при условии,

что у компании есть достаточно времени для борьбы с конкурентами-инноваторами или игроками, активно использующими новые технологии. Подход хорошо зарекомендовал себя в компаниях, практикующих добровольное участие сотрудников в инициативах, при этом организационные трансформации происходят в результате работы специалистов, занятых в самых важных проектах, а не навязываются руководством в рамках утвержденного плана.

Вне зависимости от выбранной организационной модели запуск «маховика роста» требует пересмотра самого подхода к внедрению изменений: необходимо фокусироваться не на ожидаемом результате, а на выборе правильной стартовой точки, последовательном развитии и постепенном увеличении объемов инвестиций на поддержание первоначальных результатов и движение от одного успешного этапа к другому (см. Рис. 5.2). Важное значение имеет правильный выбор проектов – тех из них, которые обладают высоким потенциалом создания ценности для клиентов, поскольку

их реализация будет рассматриваться как определяющая дальнейшую работу компании. Не стоит забывать и об оптимальном кадровом обеспечении: проектные группы должны возглавляться инициативными руководителями с нужными знаниями и опытом. Здесь хотелось бы повторить сказанное в отчете за прошлый

год: важнейшими условиями успешного запуска «маховика роста» являются корректная модель работы с человеческим капиталом, инвестиции, основанные на поэтапном подходе, а также ориентация на приоритеты клиентов и концепцию роста компании.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

## ДАЛЬНЕЙШИЕ ШАГИ

Мы начали этот отчет с довольно громкого заявления: в секторе финансовых услуг наблюдаются признаки серьезного беспокойства среди игроков. Причина, на наш взгляд, заключается в низких темпах роста сектора, что особенно заметно в сравнении со стремительно развивающимися игроками в сфере потребительских технологий. Далее мы проанализировали основные составляющие успеха, которые можно выделить в работе таких инноваторов и на которые стоит обратить внимание банкам и страховым компаниям. В процессе анализа мы рассмотрели те аспекты, за счет которых быстрорастущие высокотехнологичные компании могут получить существенное конкурентное преимущество над традиционными игроками сектора финансовых услуг.

В отчете мы также предложили довольно простую модель для успешной работы крупных технологических компаний. Она предполагает первоначальное определение существующих у клиентов проблем и последующую разработку «активных решений» на основе концепции так называемого «маховика роста». Нами также была обозначена важная проблема, актуальная для миллионов потребителей товаров массового спроса: глобальные тенденции ухудшили финансовое благосостояние массового сегмента, у данного сегмента появилось множество новых сложностей, но при этом не появилось достаточного количества решений новых сложностей, и потенциал создания ценности для таких клиентов остается крайне высоким.

Далее в отчете была представлена концепция LifeMap как потенциальная возможность разработки различных «активных решений» для проблем клиентов. Как и сервис Google Maps, который помогает выстраивать маршрут в зависимости от дорожной ситуации и местонахождения пользователя, LifeMap может стать для миллионов потребителей (в том числе Дэниэла и Шелли, о которых мы рассказали в основной части отчета) финансовым навигатором – его, на наш взгляд, не хватает в

современном высокотехнологичном мире, где уже существуют беспилотные автомобили. Несмотря на то, что концепция LifeMap не ориентирована исключительно на финансовые услуги, мы уверены, что рано или поздно будут созданы практические решения, аналогичные LifeMap и построенные на основе массивов данных и алгоритмов. При этом применение LifeMap не ограничивается сферой личных финансов: с помощью концепции можно разрабатывать решения для самых разных областей деятельности и клиентских сегментов, от малого бизнеса до крупных корпораций. Поэтому мы с уверенностью прогнозируем появление гораздо большего количества «активных решений», которые будут отвечать постоянно трансформирующимся потребностям потребителей.

Кроме того, в отчете мы рассмотрели вопрос запуска так называемых «маховиков роста» – моделей развития, которые позволяют ведущим технологическим компаниям привлекать еще больше клиентов и наращивать рыночную стоимость. Игроки финансового сектора вполне объяснимо завидуют масштабам бизнеса таких гигантов, как Amazon, и относятся к ним с некоторой настороженностью. Однако мы считаем, что следует в первую очередь работать не над быстрым наращиванием масштабов, а над запуском собственного «маховика роста» и поиском правильной стартовой позиции для его запуска. Для этого необходимо выбрать несколько проектов и сфокусироваться на них, чтобы повысить уровень доверия со стороны сотрудников и инвесторов и обеспечить дальнейший рост.

Наконец, ниже в виде дополнения к отчету мы представили обобщенное описание шагов, которые позволят компаниям обеспечить рост и развитие за счет ориентации на клиента и учета в своей работе современных возможностей, организационных подходов и составляющих корпоративной культуры, которые станут залогом успешной деятельности на протяжении ближайшего десятилетия.

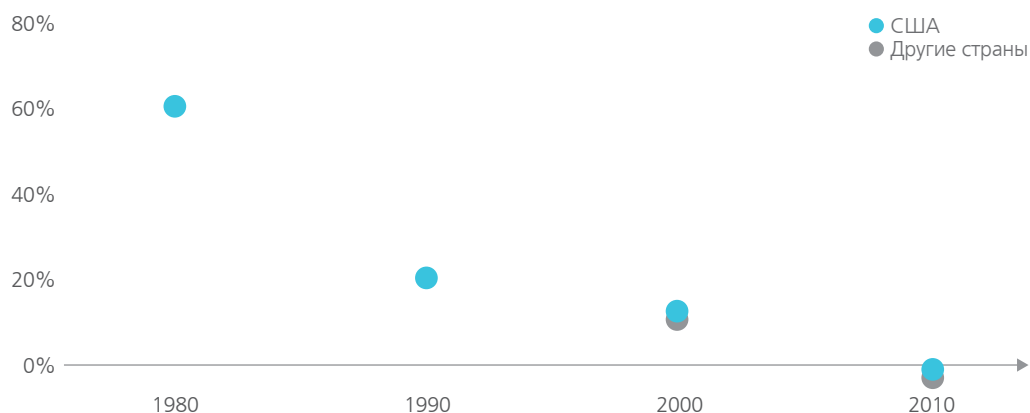
# ШАГ 1

## ОБЪЕКТИВНО ОЦЕНИТЬ ПРОБЛЕМУ И ПРИСТУПИТЬ К ЕЕ РЕШЕНИЮ

Работа в данном направлении требует хорошего понимания особенностей кризисной ситуации. Руководителям финансовых компаний следует провести объективную оценку происходящего для выработки четкого плана дальнейших действий. Мы выделили четыре тенденции, требующие ответной реакции: сокращение источников роста финансовых компаний; постоянное создание ценности для клиентов компаниями, не принадлежащими к сектору финансовых услуг; снижение конкурентных преимуществ финансовых компаний и сохранение этой тенденции в будущем; усложнение конкурентной среды вследствие сближения секторов финансовых услуг и высоких технологий по мере развития экосистем.

### СОКРАЩЕНИЕ ТРАДИЦИОННЫХ БАЗОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ

«БЕЗРИСКОВЫЕ» ДОХОДЫ ПО ВКЛАДАМ, В % ОТ ОБЩИХ ДОХОДОВ БАНКА



# ШАГ 2

## ПЕРЕСМОТРЕТЬ ПОДХОД К ОЦЕНКЕ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТА

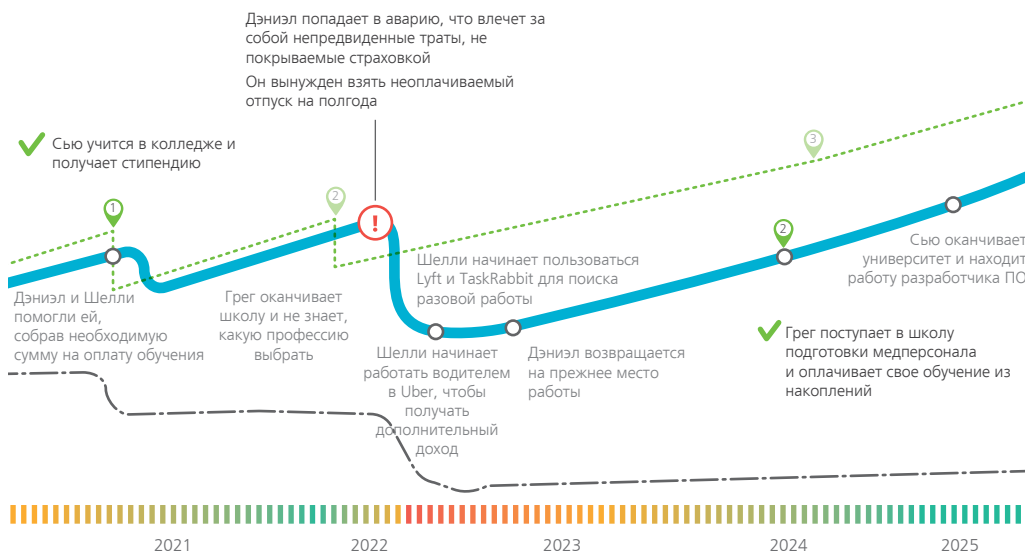
За последнее десятилетие источники ценности и потребности клиентов изменились. Новые источники ценности стали доступны благодаря появлению новых данных и технологий. Мы считаем, что отправной точкой является само определение ценности: что мы получаем от клиента и что мы даем клиенту. Это позволит вам оценить потенциал создания ценности для клиентов, а также понять, какие преимущества может дать создание данной ценности. В данном отчете мы рассматриваем массовый сегмент клиентов, однако тот же подход применим и к другим сегментам клиентов – массовому высокодоходному сегменту, сегменту высокообеспеченных клиентов, а также любым корпоративным клиентам, инвесторам и финансово-промышленным группам.



## ШАГ 3

### РАЗРАБОТАТЬ «АКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ»

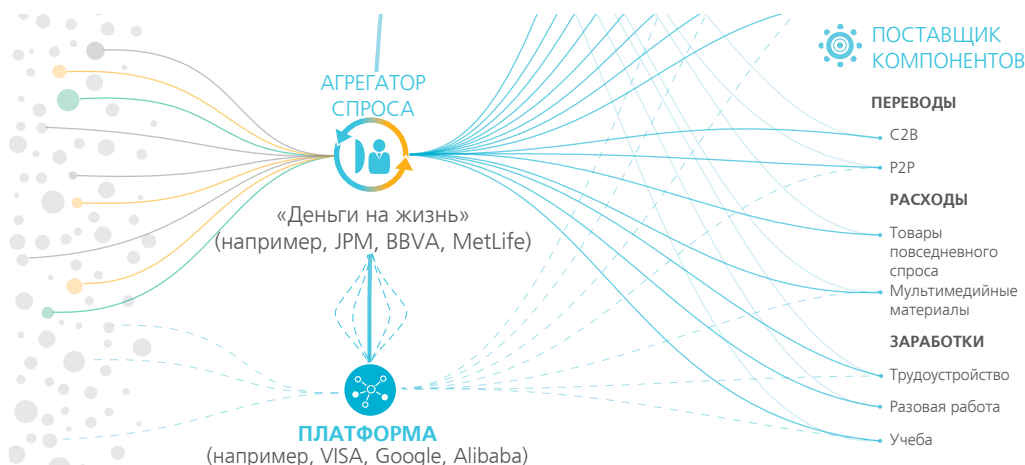
В будущем удовлетворения функциональных потребностей будет недостаточно для достижения успеха. Победителем станет тот, кто сможет не только обеспечить функциональность продуктов, но и будет способен предугадывать новые потребности клиентов. Решения должны быть динамичными, постоянно совершенствоваться, пополняться новыми данными и алгоритмами, а также обеспечивать возможность взаимодействия с другими участниками экосистемы.



## ШАГ 4

### СФОРМИРОВАТЬ СТРАТЕГИЮ РАЗВИТИЯ ЭКОСИСТЕМЫ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ АКТИВНЫХ РЕШЕНИЙ

Концепция LifeMap скоро будет реализована, а вместе с ней – и другие «активные решения». Вопрос лишь в том, будет ли ваша компания принимать участие в этом процессе и как она будет использовать новые решения на благо клиентов. Мы можете удовлетворять часть финансовых потребностей ваших клиентов, выполняя функции агрегатора спроса: помогая им анализировать имеющиеся потребности и находить оптимальных поставщиков услуг, даже если те являются вашими непосредственными конкурентами. Или же вы можете выступать в роли поставщика компонентов, предлагая лучшие продукты и цены. В некоторых случаях вы можете также выполнять функции платформы, агрегируя данные, используемые другими компаниями в отрасли. Перед вами открывается масса возможностей. Вопрос лишь в том, сможете ли вы ими воспользоваться.





## ШАГ 5

### ЗАПУСТИТЬ «МАХОВИК РОСТА»

#### ПУТЕМ ТЩАТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА ПОРТФЕЛЯ

Использование единого подхода при работе со всеми направлениями деятельности компании лишено логики и в целом не представляется возможным. Вместо этого следует разбить портфель на сегменты и разработать для каждого из них отдельный подход в зависимости от изначальных параметров, включая конкурентное положение и финансовые показатели, а также потенциал создания ценности для клиентов. Такие факторы будут определять масштаб будущей трансформации, объем инвестиций на укрепление текущей позиции или необходимость использования средств компании для финансирования иных проектов.



## ШАГ 6

### ЗАПУСТИТЬ «МАХОВИК РОСТА»

#### ПУТЕМ ТРАНСФОРМАЦИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

В настоящее время большинство финансовых компаний не приспособлены для запуска «маховика роста». Их деятельность не строится вокруг клиента, массивы данных и алгоритмы не предназначены для непрерывного процесса оптимизации решений, а сама организационная структура не учитывает и не задействует возможности экосистемы. В зависимости от конкретного вида деятельности варианты оптимальной структуры для запуска «маховика роста» варьируют от создания нового подразделения до гибкой реорганизации системы работы всей компании. В любом случае, независимо от своей структуры, компаниям, стремящимся к долгосрочному успеху, следует внести серьезные изменения в модель работы с человеческим капиталом и сформировать необходимую команду специалистов из числа сотрудников компании, возглавляемую руководителями с развитыми предпринимательскими навыками.

#### ИССЛЕДОВАНИЯ И ПОИСК

Постоянное тестирование и анализ результатов, портфель перспективных инициатив (проектов роста)

#### ТЕСТИРОВАНИЕ

Минимизация рисков путем запуска проектов и анализа результатов, пилотные проекты для понимания преимуществ масштаба

#### МАСШТАБИРОВАНИЕ

Реализация и масштабирование нового ценностного предложения



# МЕТОДОЛОГИЯ ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ ДЛЯ КЛИЕНТОВ

## ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ И ПОДХОД

В отчете о состоянии отрасли финансовых услуг за прошлый год мы использовали в качестве примера массовый сегмент клиентов, чтобы продемонстрировать потенциал создания ценности для клиентов. Чтобы получить больше информации о финансовых перспективах и потребностях данного сегмента, мы провели ряд исследований, среди которых:

- Опрос среди более 4 000 клиентов массового и массового высокодоходного сегментов в США, Великобритании, Франции и Австралии, позволивший проанализировать восприятие банковских услуг потребителями и выявить неудовлетворенные финансовые потребности
- Изучение глобальных тенденций, влияющих на клиентов массового сегмента с социальной, поведенческой и технологической точек зрения
- Фокус-группа по вопросам использования цифровых технологий (при участии более 100 клиентов массового сегмента в США)
- Этнографическое исследование длительностью в одну неделю при участии клиентов массового сегмента в США
- Детальный количественный анализ изменений в экономических показателях массового сегмента клиентов в США с 1980-х по 2010-е гг. (с использованием результатов опросов в сфере финансовых услуг за 1989 и 2016 гг., проведенных Федеральной резервной службой)

## ИНФОРМАЦИЯ ПО СЕГМЕНТАЦИИ

В рамках данного отчета под массовым сегментом понимаются семьи, потенциальные инвестиционные активы которых не превышают 100 000 долларов США (включая наличные денежные средства, средства на расчетных/накопительных счетах, депозитные сертификаты, индивидуальные пенсионные счета, акции, инвестиции в ПИФы и прочие виды инвестиций; за исключением накопительных пенсионных счетов 401(k) и инвестиций в недвижимость – именно такое определение потенциальных инвестиционных активов используется большинством кредитных бюро, финансовых компаний и экспертов в финансовой отрасли США). В США около 70% семей относятся к массовому сегменту. Опрос проводился также в Великобритании, Франции и Австралии. Чтобы определить пороговые значения и сформулировать определение массового сегмента в этих странах, мы принимали во внимание паритет покупательной способности, распределение инвестиционных активов и ориентировочные показатели по отрасли. В Великобритании, Франции и Австралии к массовому сегменту относятся 60-85% семей.

## РАСЧЕТ

**Балл лояльности** (Рис. 2.1, Рис. 2.3): Каждый участник нашего опроса должен был назвать одного поставщика услуг, с которым он чаще всего взаимодействует, в каждой отрасли (финансовой, розничной и технологической). Затем респонденты должны были оценить выбранных поставщиков услуг по шкале от 0 до 10 (где 0 = категорически не нравится, 10 = очень нравится), чтобы мы могли оценить лояльность клиентов. Балл лояльности по заданной отрасли и/или сегменту рассчитывался как средневзвешенный процентный показатель на базе индивидуальных уровней лояльности респондентов с учетом страновой специфики.

**Показатели функциональной и эмоциональной ценности** (Рис. 2.1): В разработанной Oliver Wyman системе оценки ценности для клиента выделено две обширных категории ценности – функциональная и эмоциональная. Мы также выделяем 5 факторов, влияющих на функциональную ценность, и 12 факторов, влияющих на эмоциональную ценность (по три вида ценности на каждом из четырех уровней). Респонденты также должны были согласиться или опровергнуть наличие каждого из факторов, влияющих на создание ценности, у выбранных поставщиков услуг. Для оценки использовалась шкала от 1 до 7 (где 1 = категорически не согласен, 7 = абсолютно согласен).

**Благосостояние массового сегмента и его компоненты** (Рис. 3.2, Рис. 3.3): Средние показатели благосостояния массового сегмента на 1989 и 2016 гг. были выражены в долларах США (в неизменных ценах на 2016 год) с использованием микроданных из опросов, проводимых Федеральной резервной системой. С использованием тех же источников данных были также проанализированы тенденции и источники дохода за аналогичный период (например, заработная плата, прибыль на вложенный капитал, процентный доход/дивиденды).

Основные авторы данного отчета – Аарон Файн и Рик Чавес; в подготовке отчета также участвовали Альпер Джан Йилдырым, Басак Коралтюрк, Габриэль Коррочано, Майкл Лу, Со Юн Ан, Йигит Улуджай и Зои Танг. Авторы хотели бы выразить благодарность всем сотрудникам компании и особо отметить следующих лиц, которые внесли ценный вклад в процесс подготовки данного отчета: управляющий комитет под руководством Теда Мойнихана, Андерс Немет, Мэттью Себаг-Монтефиоре, Майкл Молони, Майкл Зелткевич, Саймон Холланд, Чайтра Чандрасекар, Кори Стоун, Лучия Урибе и Майкл Кини. Графическим оформлением отчета занимались Нил Кемпбелл, Стивен Лим и Суджин Ли.

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.

Для получения дополнительной информации свяжитесь с департаментом маркетинга по электронной почте [info-F5@oliverwyman.com](mailto:info-F5@oliverwyman.com) или по телефонам:

#### РОССИЯ

+7 495 787 70 70  
[press.russia@oliverwyman.com](mailto:press.russia@oliverwyman.com)

#### СЕВЕРНАЯ И ЮЖНАЯ АМЕРИКА

+1 212 541 8100

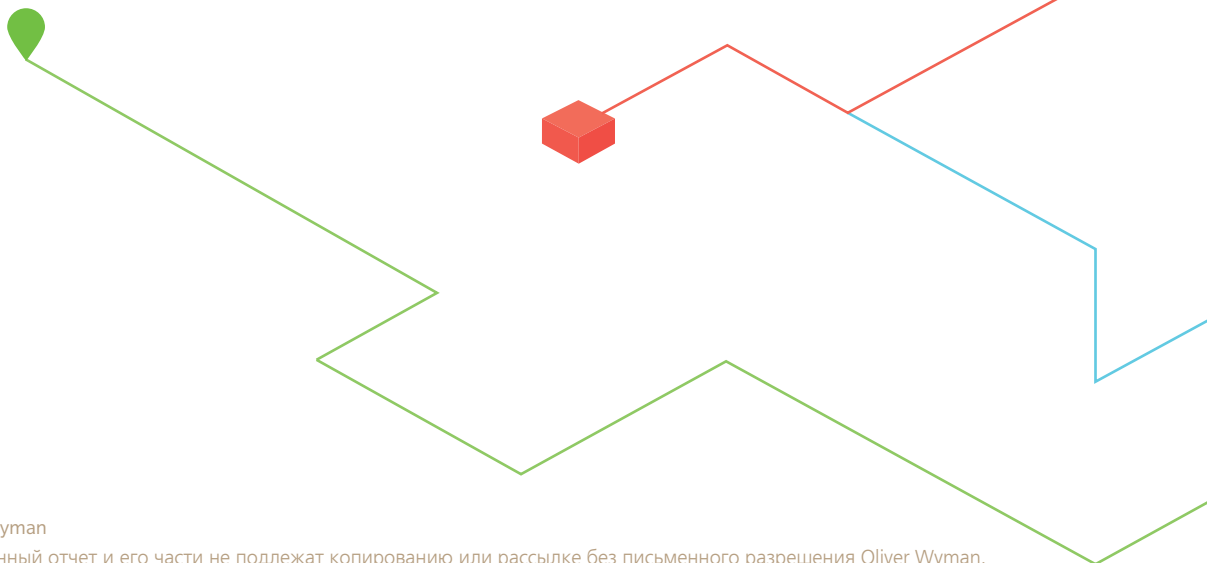
#### ЕВРОПА, БЛИЖНИЙ ВОСТОК И АФРИКА

+44 20 7333 8333

#### АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ РЕГИОН

+65 6510 9700

[www.oliverwyman.com](http://www.oliverwyman.com)



Copyright © 2018 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.