

Состояние отрасли финансовых услуг в 2017 г.

# ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: ПУТИ К ПОВЫШЕНИЮ СТОИМОСТИ

Состояние отрасли финансовых услуг в 2017 г.

## **ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ: ПУТИ К ПОВЫШЕНИЮ СТОИМОСТИ**

Настоящий отчет подготовлен Риком Чавесом и Джоном Лестером при содействии Ванни Пармеджани, Сидни Вербера, Кары Брюэр и Уилла Менерея. Свой вклад в его создание внесли и многие другие эксперты компании, однако авторы отчета хотели бы выразить особую благодарность членам Управляющего комитета Крису Олчину, Аарону Файну, Кристофу Кнессу, Теду Мойнихэну и Михаилу Зелткевичу. Авторы также благодарят членов Консультативного совета Кена Харви, Найджела Морриса, Лизу Поллини, генерал-майора Жозуэ Роблиша и Дэвида Сидуэлла за их помощь в разработке отчета, а также Джеффри Мура и Пола Саффо за предоставленные ими аналитические материалы в области развития технологий и их влияния на финансовую отрасль. Кроме того, авторы отчета выражают признательность Нику Моргану из компании Public Words, дизайнерам компании Awake.US и группе дизайнеров Oliver Wyman под руководством Марка Эйнджела.

# КОММЕНТАРИЙ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПАРТНЕРА

В последние несколько лет в финансовой отрасли произошли значительные изменения, однако, несмотря на это, крупные традиционные банки, страховые компании и компании, управляющие активами, продолжают играть в ней ведущую роль. В то же время появляется огромное количество новых игроков, среди которых финансово-технологические стартапы, платежные, информационные, телекоммуникационные компании и другие поставщики услуг. Все они присматриваются к наиболее привлекательным сегментам отрасли, однако лишь немногие способны серьезно потеснить действующих игроков, работающих в условиях жесткого регулирования. В этой связи основной вопрос заключается не в том, останутся ли традиционные поставщики финансовых услуг на рынке в ближайшие пять—десять лет, а в том, насколько они будут успешны.

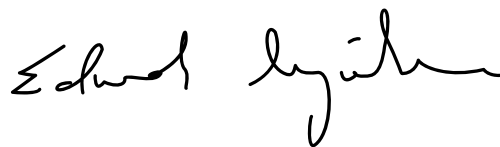
Ответить на этот вопрос пока сложно. Если в течение нескольких лет после экономического кризиса деятельность традиционных компаний определялась регуляторными реформами и мерами по реструктуризации, то в последние годы крупные финансовые компании стали уделять больше внимания развитию новых технологий. Крупные финансовые организации применяют цифровые каналы и облачные технологии, трансформируют модели обслуживания клиентов, развивают сотрудничество с инновационными компаниями, изучают новые источники данных и аналитические инструменты, а также автоматизируют неэффективные процессы.

Многие финансовые компании с готовностью информируют своих клиентов, сотрудников и акционеров о технологических

нововведениях, но далеко не все из них выработали стратегию увеличения акционерной стоимости в условиях стремительного развития цифровых и модульных решений. Такое отсутствие стратегии повлияло на темпы роста капитализации, в частности крупнейших международных банков и страховых компаний, за последние пять лет (их капитализация увеличивается в среднем на 10% в год). При этом стоит отметить, что темпы роста крупных компаний финансово-технологического сектора превышают указанный показатель более чем в два раза и опережают даже ведущих технологических гигантов (см. Рис. 1).

Мы полагаем, что традиционным участникам рынка финансовых услуг пора сформировать четкие стратегические планы по внедрению цифровых технологий. В данном отчете мы сравниваем три варианта стратегии и на основе этого сравнения определяем основные факторы, которые, по нашему мнению, будут способствовать росту их капитализации в ближайшие несколько лет. Мы расскажем о новых возможностях для создания стоимости и о том, какие преобразования необходимы традиционным финансовым компаниям для достижения этой цели.

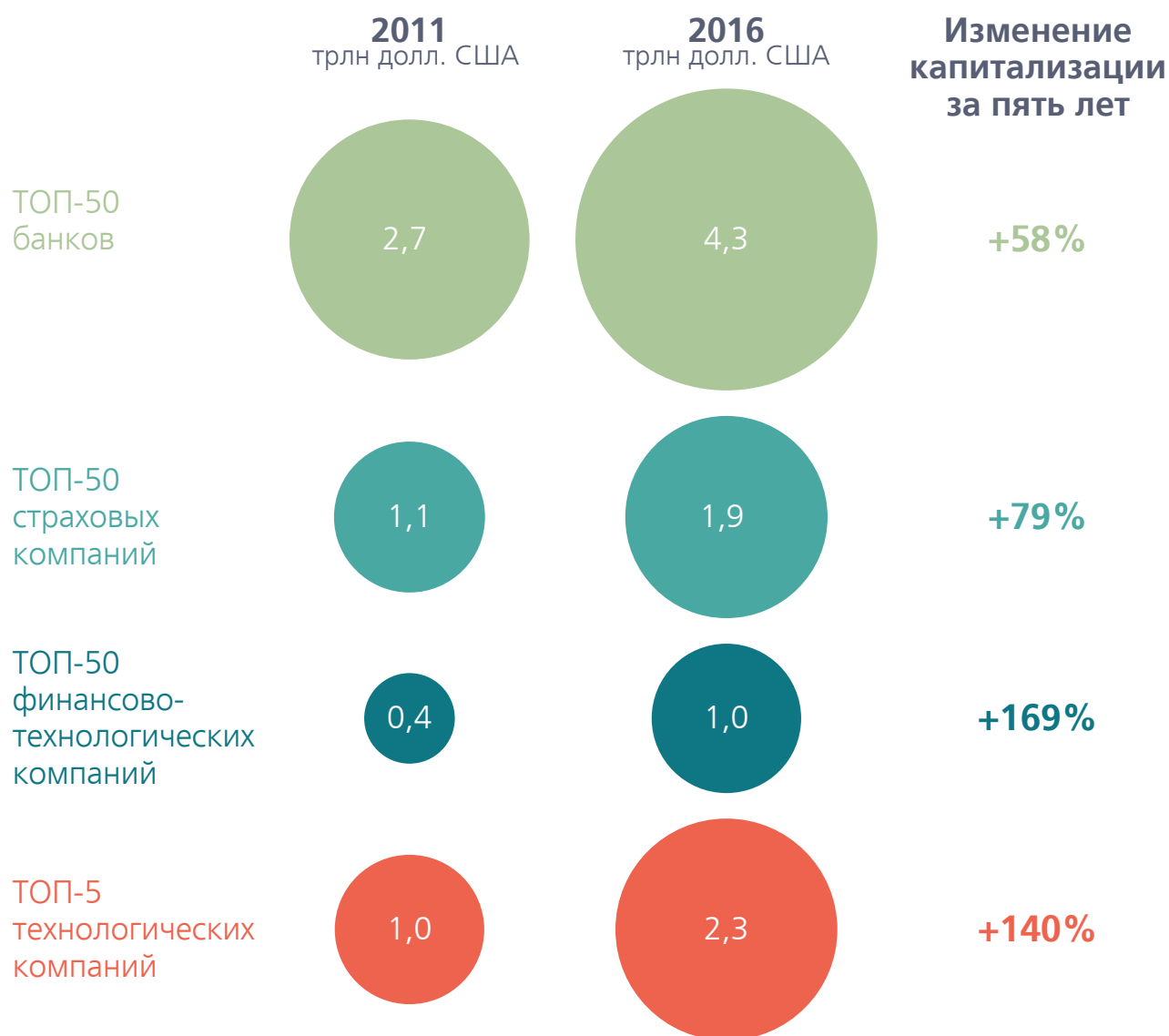
С уважением,



**Тед Мойнихэн**

Управляющий партнер и руководитель международного направления финансовых услуг Oliver Wyman

РИС.1. СОВОКУПНАЯ КАПИТАЛИЗАЦИЯ ВЕДУЩИХ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ В КАЖДОМ СЕКТОРЕ



## Три руководителя компаний встретились за ужином перед началом отраслевой конференции

---


Джейсон четыре года руководит крупным розничным банком

---

Эмма была недавно переизбрана на должность генерального директора крупной страховой компании

---





Тоширо в прошлом году  
возглавил международный  
инвестиционный банк

---

Разговор зашел о докладах,  
которые они будут делать на  
конференции, и о стратегических  
планах их компаний

---





ДЖЕЙСОН: Если говорить коротко, основная идея моего завтрашнего выступления — это следование намеченному курсу.

За последние несколько лет мы смогли убедиться в эффективности нашей стратегии, поэтому мы продолжим ее реализацию. Наш основной бизнес — оказание розничных банковских услуг на привлекательном рынке Северной Америки. В этом году рентабельность капитала нашего банка достигла 11%! А вы знаете, как непросто обстояло дело с процентными ставками.

Конечно, мы не забываем и о долгосрочном развитии. Наш директор по цифровым технологиям организовал для руководства банка посещение Кремниевой долины. В результате мы инвестировали в ряд финансово-технологических стартапов и создали собственный центр инноваций — и все это в дополнение к существенному обновлению нашего мобильного приложения.

Мы хотим, чтобы наши клиенты были довольны, хотим принимать правильные кредитные решения и контролировать свои затраты. Если нам это удастся и если ситуация на рынке процентных ставок хоть немного улучшится, мы сможем в ближайшем будущем увеличить показатель ROE до 13%.


# ДЖЕЙСОН: «СЛЕДОВАНИЕ НАМЕЧЕННОМУ КУРСУ»

РИС.2. СТРАТЕГИЯ ДЖЕЙСОНА

Млрд долл. США	2016 г.	План на 2020 г.	Среднегодовой прирост	
Итого активы	300	328	+2%	Сохранение доли рынка
Чистый доход	11,3	12,5	+3%	
Чистый процентный доход	6,0	7,2	+5%	Рост на 2% позволяет увеличить чистую процентную маржу
Непроцентный доход	5,3	5,3	0%	
Операционные расходы	6,7	6,8	0%	
Резервы	0,6	0,6	0%	
Прибыль до налогообложения	4,0	5,1	+6%	
Прирост ROE на 2%				
Рентабельность собственного капитала (RoE)	11%	13%		
Соотношение расходов и доходов	62%	57%		Снижение маржи на 10-15 б.п. нивелирует рост непроцентной выручки... Возможно, стоит использовать эффект масштаба, чтобы предлагать более выгодные цены, чем у новых участников рынка?

Дальнейшее сокращение количества отделений и оптимизация процессов





ТОШИРО: Как же я вам завидую! В ближайшие несколько лет нам, инвестиционным банкам, придется приложить огромные усилия, чтобы увеличить показатель ROE до уровня, превышающего 10%. И я не уверен, что многим нашим конкурентам это по силам.

ЭММА: Надеюсь, вы окажетесь в числе тех, кому это удастся.

ТОШИРО: Я уверен в нашем успехе, несмотря на то, что процесс будет весьма болезненным. К сожалению, к 2020 г. мы будем вынуждены сократить примерно треть наших сотрудников.

ДЖЕЙСОН: Неужели?

ТОШИРО: Возможно, и больше. Доходность нашего трейдингового бизнеса все еще очень низка, а ежегодные инициативы по снижению затрат на 5—10% больше не приносят желаемого эффекта. Вот почему мы решили прибегнуть к более радикальным мерам. Мы называем такой подход глубокой цифровой трансформацией, или повсеместным внедрением цифровых технологий. Его суть заключается в кардинальном изменении операционной модели ряда наших бизнесов. Наша цель — в ближайшие четыре года снизить соотношение расходов и доходов на 15 процентных пунктов.

ДЖЕЙСОН: А вы не боитесь ставить перед собой столь амбициозную цель?

ТОШИРО: Не думаю, что у нас есть выбор. Нам придется существенно сократить затраты, чтобы сохранить свои позиции на рынке и повысить прибыльность низкодоходных бизнесов хотя бы до минимально приемлемого уровня. Это потребует больших усилий не только со стороны самого банка и его сотрудников, но и со стороны акционеров с учетом необходимых капиталовложений. Так или иначе, мы будем упорно идти к намеченной цели.

# ТОШИРО: «ЗАЩИТНАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ»


Эффективная работа с активами под управлением за счет запуска роботизированной платформы

РИС.3. СТРАТЕГИЯ ТОШИРО

Млрд долл. США	2016 г.	План на 2020 г.	Среднегодовой прирост
<b>Итого активы</b>	800	774	-1%
<b>Чистый доход</b>	34,5	36,8	+2%
Чистый процентный доход	31,0	32,6	+2%
Непроцентный доход	3,5	4,2	+5%
<b>Операционные расходы</b>	25,2	22,0	-4%
<b>Резервы</b>	9,3	14,8	+14%
Прирост ROE на 6%			
<b>Рентабельность собственного капитала (RoE)</b>	8%	14%	
<b>Соотношение расходов и доходов</b>	73%	58%	

Цифровизация торговых платформ и платформ для управления благосостоянием

Наша основная цель — уменьшение соотношения расходов и доходов на 15 п. п.



ЭММА: Я не совсем разделяю ваш оптимизм, Тоширо. В действительности вы столкнетесь с тем, что положительный эффект от снижения затрат будет нивелирован за счет расходов на удержание клиента, и в конечном итоге ваша прибыль не изменится. К примеру, мы сможем сделать андеррайтинг более эффективным за счет роботизации и развития машинного обучения, но и наши конкуренты будут действовать аналогичным образом. Оборонительная стратегия имеет свои преимущества, но она не поможет добиться реального роста капитализации.

ТОШИРО: И что же вы планируете предпринять?

ЭММА: Мы решили действовать на опережение. Внедрение цифровых технологий неизбежно приведет к трансформации существующей цепочки создания стоимости, и это создает угрозу для каждого из наших бизнесов. Мы хотим занять лидирующее положение в формирующихся экосистемах, что поможет нам наращивать наши конкурентные преимущества.

ТОШИРО: Но для этого вам нужно научиться точно предсказывать изменения, которые произойдут в будущем, не так ли?

ЭММА: Мы используем хорошо продуманный подход, анализируя тенденции в сфере цифровых технологий, влияющие на взаимодействие наших клиентов с окружающей средой, при помощи методики «один день из жизни». Благодаря этому мы можем сосредоточиться на реальных потребностях клиентов, а также выявить недостатки как в нашей собственной модели обслуживания, так и в экосистеме страхования в целом. Мы пристально следим за тем, что делают наши конкуренты — не только известные нам компании, но и новые игроки, так называемые «темные лошади» страхового рынка. Только так мы можем убедиться в правильности выбранной нами стратегии долгосрочного развития. Мы осуществляем непрерывный мониторинг рынка в поиске инновационных решений, которые помогли бы нам усовершенствовать наши продукты.

ТОШИРО: И как вы решили действовать?

# ЭММА: «ПЕРЕХОД В НАСТУПЛЕНИЕ И РОСТ»

Цифровые партнерства и оказание новых видов услуг стимулируют рост

Использование технологий машинного обучения способствует снижению соотношения расходов и доходов на 5%


РИС.4. СТРАТЕГИЯ ЭММЫ

Млрд долл. США	2016 г.	План на 2020 г.	Среднегодовой прирост
<b>Итого активы</b>	400	411	+1%
<b>Выручка</b>	44,3	50,3	+3%
Чистая заработанная премия	32,3	36,7	+3%
Инвестиционный доход	9,9	11,3	+3%
Комиссионный доход	2,1	2,3	+2%
<b>Компенсации и выплаты по претензиям</b>	32,7	35,4	+2%
<b>Операционные расходы</b>	8,7	8,7	0%
<b>Прибыль до налогообложения</b>	2,9	6,3	+21%
Прирост ROE более чем на 10%			
<b>Рентабельность собственного капитала (RoE)</b>	8%	19%	
<b>Соотношение расходов и доходов</b>	27%	22%	

Продажа продуктов через низкотратные цифровые каналы приводит к значительному улучшению показателей

Цифровая трансформация позволяет контролировать расходы на андеррайтинг и обработку претензий, а также административные расходы





ЭММА: Все зависит от направления деятельности. Ряд бизнесов будет трансформирован с учетом реальных потребностей и запросов клиентов, что позволит нам укрепить отношения с ними. Мы также можем построить более масштабную сбытовую платформу, продавая не только свои и не только страховые продукты. На ряде рынков мы можем вообще отказаться от собственных страховых продуктов и предоставления услуг на основе собственного баланса.

ДЖЕЙСОН: Создается впечатление, что вы уходите от хорошо знакомых вам видов деятельности. Вы уверены, что не потеряете клиентов?

ЭММА: В страховании сложно построить прочные отношения с клиентами, ведь мало кто хочет думать о страховке. По некоторым категориям услуг мы планируем занять лидирующие позиции в рамках крупных экосистем. Мы развиваем партнерские отношения с банками, розничными компаниями и сторонними брендами, чтобы иметь возможность предложить их клиентам наши страховые продукты. В связи с этим мы уделяем особое внимание максимальному усовершенствованию продуктов с тем, чтобы наши партнеры могли легко интегрировать их в свои продуктовые предложения.

ДЖЕЙСОН: И вы считаете, что это будет способствовать росту бизнеса?

ЭММА: Именно так. Нам понадобилось много времени и усилий, чтобы выработать эту стратегию и создать необходимый внутренний потенциал. Мы вложили значительные финансовые и временные ресурсы в разработку подхода к выстраиванию эффективных партнерских отношений. Именно предложение комфортных условий сотрудничества в сочетании с усовершенствованными продуктами станет тем конкурентным преимуществом, которое выведет нас в рыночные лидеры.

ДЖЕЙСОН: А ваши сотрудники? Они приняли эти изменения?

ЭММА: Да... Сначала у нас возникли определенные сложности, но, как только мы поняли, к чему нам нужно стремиться, чтобы обеспечить развитие в будущем, мы смогли объединиться вокруг этой цели и мобилизовать ресурсы. И этот подход оказался эффективным.



# ЧТО ДАЛЬШЕ

Примеры Джейсона, Тоширо и Эммы демонстрируют то, как по-разному компании реагируют на развитие и повсеместное проникновение цифровых технологий. Далее мы рассмотрим, как компании могут защитить свой бизнес и создать новые конкурентные преимущества.

Раздел 1 посвящен стратегии защитной цифровизации, которой придерживается банк Тоширо и которая направлена на радикальное сокращение затрат и сохранение дохода.

Раздел 2 описывает стратегию, которой придерживается компания Эммы: изучение возможностей традиционных компаний по созданию устойчивых конкурентных преимуществ в рамках экосистем, формирующихся под воздействием цифровых технологий.

В Разделе 3 говорится о том, почему, на наш взгляд, компаниям важно выбрать свой «архетип» и как строить свое развитие в будущем.

# ЗАЩИТНАЯ ЦИФРОВИЗАЦИЯ

Амбициозная цель Тоширо (снижение соотношения расходов и доходов на 15 п.п.) продиктована необходимостью, и он планирует добиться ее за счет глубокой цифровой трансформации. Почему Тоширо ставит столь амбициозную цель? Что ему потребуется для ее достижения?

Мы считаем, что эта цель — инструмент, призванный подтолкнуть банк к реализации масштабной программы трансформации. Мы видим, как многие традиционные участники рынка активно внедряют цифровые технологии, однако подобные инициативы и эксперименты редко приводят к увеличению капитализации. Для многих из них активное инвестирование в цифровые форматы обслуживания на базе мобильных устройств и вебсайтов привело даже к росту издержек и усложнению систем.

Реальный положительный эффект возможен в случае внутренней реструктуризации и переосмысления процесса с точки зрения потребителя с последующим устранением недостатков на всех уровнях (от клиентских до операционных подразделений) через оптимизацию соответствующих операций и инфраструктуры. В результате и операционная модель, и сам банк будут выглядеть совсем иначе: более эффективными, быстрыми и автоматизированными.

Цифровая трансформация необходима банку Тоширо для сохранения конкурентоспособности в условиях ожидаемого снижения маржинальности бизнеса. Однако банк должен осознать, что внедрение цифровых технологий — это не

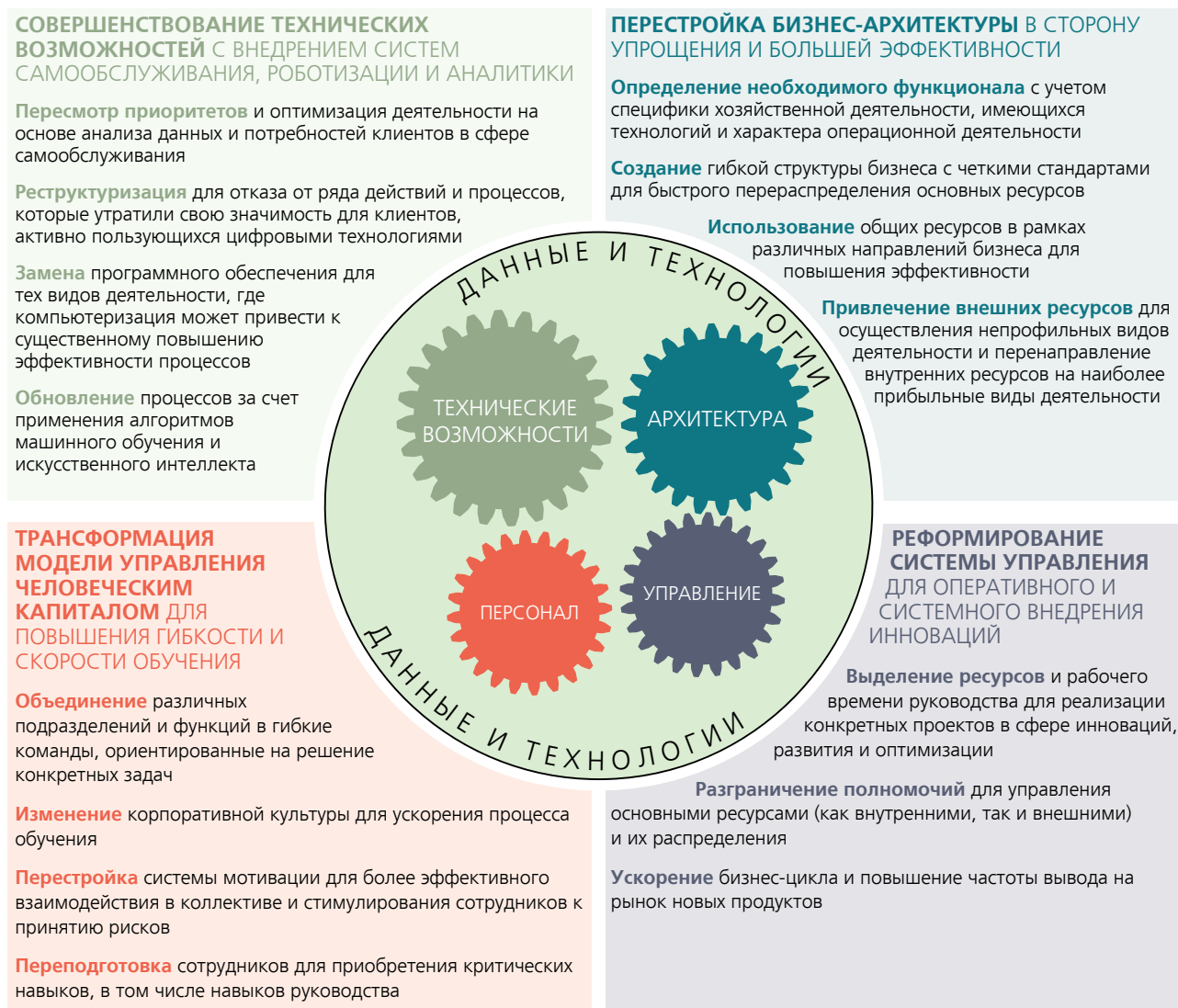
просто способ повышения эффективности в отдельных областях, а способ полностью изменить свою операционную модель и таким образом сохранить позиции в конкурентной борьбе. Мы считаем, что для достижения своей цели банк Тоширо должен использовать различные инструменты и придерживаться следующих общих принципов:

- Подходить к развитию как к созданию нового бизнеса с нуля. Новые игроки будут располагать полным арсеналом современных методов: короткие бизнес-циклы, привлекательные форматы цифрового обслуживания клиентов, эффективные и гибкие цифровые продукты и услуги, которые легко интегрируются в экосистемы партнеров. Банк Тоширо будет вынужден планировать свое развитие с учетом действий более продвинутых в отношении цифровых технологий игроков.
- Обеспечить вовлеченность сотрудников на всех уровнях. В нашем примере Джейсон переложил ответственность за внедрение цифровых технологий в банке на директора по цифровым технологиям: он еще не осознал необходимость комплексной цифровой трансформации, охватывающей, помимо прочего, ресурсы (в том числе кадровые), бизнес-архитектуру и систему управления. Тоширо же добился объединения всех подразделений банка для реализации преимуществ цифрового развития (см. Рис. 5).
- Возложить ответственность за управление процессом на высшее руководство. Тоширо поставил перед своим банком амбициозную цель, и для того, чтобы обеспечить работу всех четырех «шестеренок» (см. Рис. 5), он

должен сам руководить процессом внедрения цифровых технологий. Ему необходимо обозначить понятные цели на последующие непростые несколько лет: их реализация потребует слаженных действий со стороны всех сотрудников и в конечном итоге приведет к полной

трансформации бизнеса. Кроме того, Тоширо должен будет заручиться поддержкой совета директоров, так как для достижения поставленной цели потребуются значительные инвестиции и реструктуризация бизнеса.

РИС.5. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К МОДЕРНИЗАЦИИ БИЗНЕСА



Глубокая цифровая трансформация будет способствовать существенному улучшению финансовых показателей банка, поэтому цель, которую ставит перед собой Тоширо (сокращение соотношения расходов и доходов на 15 п.п.), кажется нам реалистичной.

### КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Основной движущей силой цифровой трансформации выступают технические возможности и архитектура (см. Рис. 5). Любые изменения в этих компонентах должны сопровождаться соответствующими изменениями в других областях.

В частности, появление новых технических возможностей потребует реформирования модели управления человеческим капиталом, например, в части развития необходимых навыков или создания новых позиций. Бизнес-архитектура играет ключевую роль для определения технических возможностей, выработки стратегий и обеспечения гибкости. Давайте рассмотрим следующие ситуации.

**Использование роботизированных решений для существующих процессов** приведет к необходимости изменения модели человеческого капитала, например, потребует переподготовки сотрудников для работы над более сложными задачами или перераспределения освободившихся ресурсов на новые направления деятельности.

**Изменение модели взаимодействия с клиентами** приведет к тому, что группы специалистов разных направлений должны будут строить свою работу по модели agile, при этом клиенты, активно использующие цифровые технологии, смогут также принимать активное участие в их работе. Компании могут потребоваться новые компетенции, например, в сфере человеко-ориентированного проектирования, и привлекаемые специалисты будут работать в тесном взаимодействии с программными разработчиками и специалистами по работе с данными.

**Привлечение внешних ресурсов** сопряжено с необходимостью пересмотра бизнес-архитектуры, анализа преимуществ и недостатков различных поставщиков, а также сопутствующих рисков, минимизировать которые возможно путем четкого определения полномочий и заключения соглашений об уровне обслуживания, защиты данных и сохранения гибкости в будущем. Продукты внешних поставщиков должны легко интегрироваться в бизнес-архитектуру компании, а не наоборот.

**Использование общих ресурсов** отдельным бизнесом или группой бизнесов потребует согласования модели взаимодействия и создания процессов и протоколов (или API) для быстрого перераспределения ресурсов между бизнесами.

Тоширо может разработать поэтапный подход с применением различных инструментов и методов (в зависимости

от поставленных задач) благодаря таким преимуществам, как динамично развивающаяся экосистема поставщиков и широкий спектр предлагаемых решений, а также надежность современных технологий.

Ряд решений отличается высокой экономичностью и коротким производственным циклом. Роботизацию и автоматизацию процессов можно осуществить достаточно быстро, не подвергая основные процессы существенному риску. В иных случаях может потребоваться дополнительное тестирование и обучение, например, при использовании искусственного интеллекта для организации взаимодействия с клиентом или машинного обучения в сфере оценки рисков.

Джейсон еще не определился с тем, как будет происходить цифровая трансформация его бизнеса. Ему необходимо перейти от «этапа обучения» (поездки в Кремниевую долину для изучения деятельности стартапов и технологических корпораций) к упорядоченным действиям. К примеру, он мог бы начать с внедрения стандартов и принципов управления информацией о наиболее ценных клиентах, используя анализ данных в том числе для достижения быстрых результатов. Такие меры могут стать первым шагом на пути к реализации более комплексного подхода и, как следствие, достижению значительных результатов.

## ПРЕИМУЩЕСТВА ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ПО СРАВНЕНИЮ С ТРАДИЦИОННЫМИ

По мере развития и распространения цифровые технологии оказывают все большее воздействие на экономику, поведение людей и общество в целом. Разнообразие доступных технологий позволяет людям переходить на новые способы взаимодействия друг с другом и с бизнесом. Параллельно происходит адаптация технологий к изменениям в поведении людей, в результате чего появляются все более эффективные и низкочатратные решения для развития бизнеса.

Например, различия между устройствами, используемыми людьми в офисе, дома и в дороге, стираются в результате популяризации смартфонов и «облачных» технологий. Анализ данных об их использовании позволяет повысить качество услуг и оптимизировать возможности устройств. В результате компании могут перевести часть сервисов в режим самообслуживания, тем самым снижая свои затраты и повышая удовлетворенность клиентов.

Таким же образом усовершенствованные алгоритмы, большой объем данных и неограниченные вычислительные мощности изменяют наше понимание того, что может быть автоматизировано и как. Алгоритмы машинного обучения позволяют автоматизировать процессы, что ведет к значительному повышению точности, улучшению качества и сокращению затрат.

Развивающиеся цифровые технологии способствуют широкому распространению стандартов plug-and-play, которые ранее применялись в основном разработчиками ПО. Использование открытых API-интерфейсов поможет компаниям перераспределить ресурсы, обеспечить большую гибкость и быстрое действие процессов, а также позволит задействовать ресурсы сторонних организаций вместо создания собственных систем, которые неизбежно устареют.

Многие технологии, которые ранее (в силу стоимости или требуемых навыков) могли себе позволить лишь технологические гиганты, такие как Facebook, Microsoft или Google, теперь доступны большинству участников рынка финансовых услуг. Это хорошие новости. Однако реальность такова, что новые игроки смогут развить свой бизнес с нуля с использованием цифровых технологий гораздо быстрее, чем традиционные игроки смогут трансформировать существующие бизнес-процессы. Последним, чтобы выиграть время, придется полагаться на свое устойчивое положение на рынке и жесткие нормативно-правовые требования к его участникам.



## ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

Структурная инерция является основным препятствием, с которым сталкиваются все руководители в процессе реализации изменений, особенно если речь идет о масштабной трансформации. Джейсон нанял директора по цифровым технологиям для внедрения цифровых технологий и повышения эффективности бизнеса. Тоширо взял на себя ответственность за процесс модернизации и поставил перед собой амбициозную цель — уменьшить соотношение расходов и доходов на 15 п.п. в течение трех — пяти лет.

Какие же выводы мы можем сделать на основании этих двух совершенно разных подходов?

Ужесточение рыночной конкуренции побудило банк Тоширо принять решение о радикальной трансформации бизнеса. У этого решения есть свои преимущества: оно позволяет сплотить сотрудников банка для реализации единой цели по укреплению рыночной позиции и, как следствие, повышению конкурентоспособности.

Тоширо использует метод контрольных точек, который способствует повышению уровня уверенности сотрудников и стимулирует их к принятию рисков. Результаты, достигнутые благодаря оптимизации штата и сокращению сроков реализации задач, позволяют сплотить

коллектив и приводят к формированию корпоративной среды, в которой ценятся эффективность и гибкость. Кроме того, он реализует масштабную программу изменений, затрагивающих все аспекты деятельности компании, и обеспечивает координацию работы всех четырех «шестеренок».

Тоширо действует как решительный и целеустремленный руководитель. Он выбрал непростой путь оптимизации операционной модели с применением комплексного подхода. Ему придется принимать сложные решения и устранять возникающие препятствия, чтобы добиться полной трансформации операционной модели.

Мы полагаем, что в результате его усилий компания сможет значительно упрочить свою рыночную позицию.

Эмма также выбрала стратегию глубокой цифровой трансформации, решая при этом еще одну задачу по поиску новых источников прибыли: она анализирует портфель бизнесов компании и принимает решения по каждому из них, в том числе определяет методы конкурентной борьбы в зависимости от соответствующего архетипа.

В следующем разделе мы рассмотрим подход Эммы.

# НОВЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Как и Тоширо, Эмма отмечает сокращение маржинальности в своей отрасли, поэтому ее компании крайне важно активно внедрять цифровые технологии. Но, по ее мнению, цифровая трансформация приведет к более глубоким и значительным переменам: она уверена, что клиенты, принадлежащие к «поколению Y», будут заинтересованы в принципиально других продуктах и каналах продаж. Она полагает, что ее компании необходимо прикладывать больше усилий, чтобы не только противостоять снижению маржинальности бизнеса, но и находить новые возможности для создания стоимости в долгосрочной перспективе. Она выбрала более амбициозный и сложный путь развития.

Как традиционным компаниям находить и развивать новые конкурентные преимущества? В отчете Oliver Wyman о состоянии сектора финансовых услуг в 2016 году («Модульные финансовые услуги»)\* мы указывали на то, что структура спроса и предложения меняется во всей отрасли, что создает новые способы удовлетворения изменяющихся потребностей клиентов.

В прошлом финансовые услуги предоставляли компании, обладающие всей цепочкой создания стоимости: от инфраструктуры и разработки продуктов до каналов продаж. Цифровая

трансформация позволяет значительно упростить интеграцию услуг различных поставщиков для повышения качества обслуживания клиентов. Такая интегрированная модель будет становиться более открытой, а цепочка создания стоимости превратится в экосистему, объединяющую различных поставщиков услуг.

Традиционным участникам рынка необходимо четко определить место каждого своего бизнеса в финансовой экосистеме и после этого обеспечить ресурсы, инвестиции и привести операционную модель в соответствие с выбранным направлением развития. Может быть принято решение предлагать продукты и услуги конкурентов на собственной платформе или отказаться от некоторых направлений деятельности или подразделений, чтобы сменить приоритеты.

Компании будут конкурировать за укрепление своих позиций в выбранных экосистемах. В данном разделе мы описываем суть «подхода Эммы» и меры, которые она намерена предпринять для перехода от активной защиты к эффективной наступательной стратегии. Мы предлагаем три «архетипа», которые компании могут применять для формирования и поддержания конкурентных преимуществ.

---

\*<http://www.oliverwyman.com/our-expertise/insights/2016/jan/modular-financial-services.html>

## АРХЕТИПЫ ДЛЯ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

В технологической отрасли давно наблюдается жесткая конкуренция в модульных экосистемах. Успех компаний (а иногда подразделений внутри компаний) обусловлен выполнением конкретной функции в рамках экосистемы и развитием индивидуальных конкурентных преимуществ. Рассмотрим пример компании Apple. Мы воспринимаем Apple как компанию, задающую стандарты в области внедрения новых услуг на самых технологичных устройствах: iPhone, iPad, AppleTV. При этом в других направлениях бизнеса рост обусловлен масштабным использованием собственной платформы (AppStore и iOS). Традиционные игроки финансового сектора могут последовать примеру технологических компаний в части обеспечения конкурентных преимуществ и устойчивого развития.

Прежде всего, компании должны выбрать сферы, в которых они хотят конкурировать — как архетип, так и экосистему. Это решение поможет расставить приоритеты. Например, компания Эммы может счесть любой из архетипов в одном из ее направлений деятельности неперспективным, и она может принять решение поддерживать свою конкурентоспособность за счет внедрения цифровых технологий (например, автоматизации обработки страховых требований). В этом случае компания принимает оборонительную стратегию и направляет свои усилия на сохранение текущей стоимости в данном направлении деятельности. В то же время Эмма может увидеть потенциал в развитии абсолютно нового направления бизнеса в области управления рисками на базе существующих активов и использовать их

в качестве трамплина для развития нового вида деятельности. Для нового направления будут применяться иные показатели, отражающие цели и задачи по развитию на новом рынке и выходу на лидирующие позиции в экосистеме.

Таким образом, выбор архетипа помогает направить усилия по внедрению цифровых технологий в нужное русло и избежать нерациональных затрат на цифровую трансформацию во всех направлениях деятельности организации.

В силу того, что традиционные участники рынка вряд ли смогут занять лидирующие позиции на всех этапах цепочки создания стоимости и при этом обеспечивать необходимый для обеспечения конкурентоспособности всех продуктов уровень инвестиций, выбор архетипа позволяет определить новые возможности для формирования конкурентных преимуществ и сосредоточить свои усилия на них (рис. 6).

Каждый архетип представляет собой описание той функции, которую компания (или ее подразделение) может выполнять в модульной экосистеме, а также требуемых ресурсов:

- Агрегаторы спроса: обеспечивают комплексное обслуживание клиентов, ориентированное на удовлетворение потребностей и решение их задач.
- Поставщики компонентов: непосредственно создают продукты, которые легко интегрируются в различные форматы обслуживания клиентов, как в своей отрасли, так и за ее пределами.

- Платформы: обеспечивают условия для взаимодействия участников различных цифровых экосистем и выступают в качестве посредников между ними.

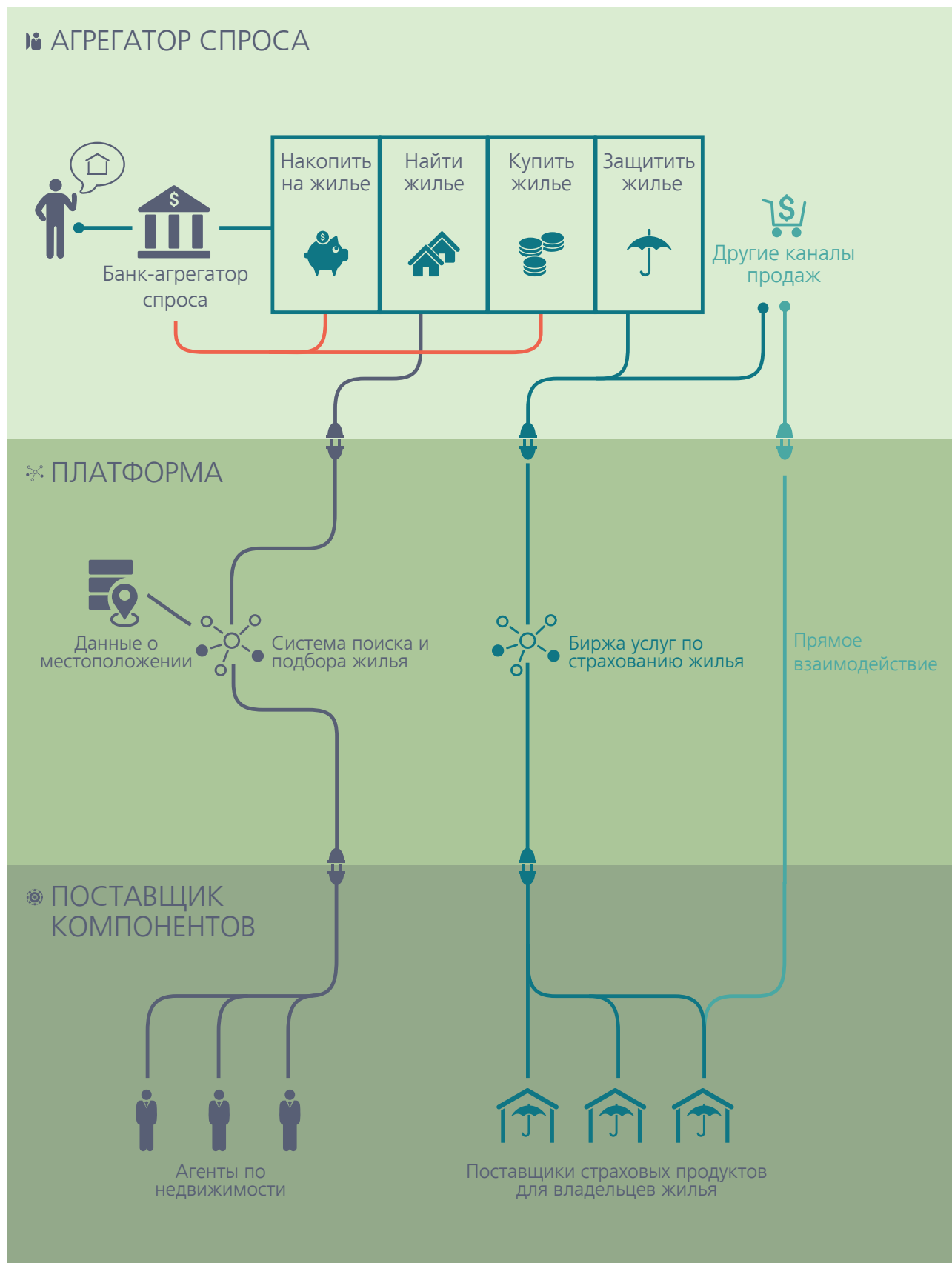
Далее приводится пример взаимодействия различных архетипов в рамках экосистемы (рис. 6).

#### ФУНКЦИЯ В ЦЕПОЧКЕ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

#### ХАРАКТЕРНЫЕ ВИДЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

АРХЕТИП РАБОТЫ  
В ЭКОСИСТЕМЕ,  
КОТОРЫЙ ОБЕСПЕЧИТ  
ДОЛГОСРОЧНОЕ  
КОНКУРЕНТНОЕ  
ПРЕИМУЩЕСТВО

<b>КЛИЕНТСКАЯ ПЛАТФОРМА</b> Комплексная работа с клиентом	<ul style="list-style-type: none"> <li>Дает всестороннее понимание о клиенте</li> <li>Предоставляет каналы взаимодействия и связи с клиентом</li> <li>Примеры: страховые брокеры, инвестиционные консультанты и подразделения банков по работе с клиентами</li> </ul>	 <b>АГРЕГАТОР СПРОСА</b>
<b>ДААННЫЕ И ИНФРАСТРУКТУРА</b> Определение, хранение, использование данных и обмен ими	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гарантирует соблюдение стандартов и контроль эффективного обмена данными между участниками экосистемы (например, стандартизация заявок на получение ипотечных кредитов американскими финансовыми организациями с гос. участием)</li> <li>Предоставляет специализированные и аналитические данные (например, FICO)</li> <li>Укрепляет доверие пользователей за счет контроля стандартов платежей, безопасного обмена данными, подтверждения операций, разрешения спорных ситуаций и т. д. (например, VISA, NYSE)</li> </ul>	 <b>ПЛАТФОРМА</b>
<b>ФИНАНСОВЫЕ ПРОДУКТЫ И УСЛУГИ</b> на основе актуального финансового состояния	<ul style="list-style-type: none"> <li>Обеспечивает стабильный источник средств для кредитования без создания системных рисков (например, банками со стабильным фондированием и депозитным портфелем)</li> <li>Предоставляет надежную и долгосрочную защиту от рисков (например, страховые компании)</li> </ul>	 <b>ПОСТАВЩИК КОМПОНЕНТОВ</b>





**АГРЕГАТОРЫ СПРОСА**

Уникальный и **качественно новый подход к работе с клиентами**, построенный на понимании клиента и его потребностей

В примере экосистемы (слева) Банк выступает в качестве агрегатора спроса, предлагая покупателю жилья оптимальный набор собственных продуктов и страховых услуг сторонней компании.

- Поведенческие исследования и изучение клиентов
- Качественная сегментация клиентов и модель оценки прибыльности, основанная на личностных особенностях клиентов
- Маркетинг и показатели обслуживания на основе поведенческих данных
- Клиентоориентированная культура для обеспечения качественного обслуживания клиентов и взаимодействия с ними на всех этапах работы

**ПЛАТФОРМЫ**

**Координация взаимодействия с партнерами** для удовлетворения максимально широкого спектра (или, наоборот, специфических) потребностей клиентов при помощи устранения разногласий и формирования стандартов обслуживания

В примере экосистемы (слева) Биржа услуг по страхованию жилья является платформой, на которой взаимодействуют страховые компании и владельцы жилья, заинтересованные в страховых продуктах и услугах (в данном случае взаимодействие опосредовано).

- Развитие партнерской экосистемы и управление ею
- Масштабная обработка операций
- Интеграция маркетинга и продаж
- API с открытой архитектурой / упрощенный процесс для интеграции продуктов и услуг в платформу
- Эффективность обработки данных и операций
- Возможность предоставления партнерам отчетности, данных и аналитики в реальном времени

**ПОСТАВЩИКИ КОМПОНЕНТОВ**

**Создание «модульных» продуктов** с возможностью максимально простой интеграции в системы различных агрегаторов спроса, часто на базе собственных активов

В примере экосистемы (слева) поставщики страховых продуктов для владельцев жилья являются поставщиками компонентов, которые предлагают наилучшие продукты различным источникам спроса.

- Обеспечение соответствия строгим требованиям контролирующих и надзорных органов
- Развитие бизнеса для координации и сочетания смежных компонентов на основе модели высокотехнологичного бизнеса (например, Salesforce.com)
- Оптимизация характеристик продуктов и модели ценообразования
- Модульная архитектура API для оперативной интеграции с внешними платформами и агрегаторами
- Прогнозирование баланса и оптимизация активов и пассивов



На первом этапе клиентоориентированные компании выявляют потребности клиента и только потом формируют для него продукт. Именно так выглядит модель комплексного и полноценного обслуживания. Но пока многие участники рынка руководствуются противоположной логикой и оказываются в безвыходной ситуации: они продолжают использовать ограниченное количество продуктов и только проверенные методы работы на рынке. В качестве примера можно привести подбор, приобретение, страхование, обслуживание, ремонт жилья и прочие необходимые услуги, связанные с этими направлениями деятельности, для каждого из которых предлагаются отдельные продукты и услуги. Компании, основная деятельность которых заключается в агрегации спроса, будут наращивать объемы бизнеса, во-первых, за счет удовлетворения более широкого круга потребностей клиента, а во-вторых — за счет обеспечения положительного опыта сотрудничества для клиента на каждом этапе взаимодействия.

Агрегаторы спроса могут интегрировать в свой портфель продукты и услуги других компаний и тем самым повысить свою привлекательность для клиента, сформировав комплексное предложение для удовлетворения потребностей клиентов. По мере охвата все большего количества потребностей повышается вероятность трансформации действующих продуктов в новые формы обслуживания клиентов на базе существующих активов.

Успешный агрегатор спроса должен обладать рядом компетенций, не являющихся основными для

компаний финансового сектора: глубокое понимание поведения клиентов, сформированное на основе анализа данных, опыт создания простого и понятного интерфейса для клиентов, пользующихся несколькими устройствами (ПК, планшеты и смартфоны) в различных ситуациях (дома, на работе, в дороге). Подобные компетенции развиты в других сферах (например, торговля товарами массового потребления и Интернет-технологии), в которых удовлетворенность клиентов провозглашается первостепенной задачей.

Один из лучших примеров агрегатора спроса в сфере финансовых услуг — это компания USAA, оказывающая банковские и страховые услуги в США. За последние пять лет подразделение USAA под названием Auto Circle от стандартных услуг по автокредитованию и автострахованию перешло к комплексной поддержке клиентов, приобретающих автомобиль, в том числе за пределами профильной сферы компетенций компании (финансы). Для этого под своим брендом она привлекла TrueCar — сайт, на котором покупатели ищут, сравнивают и приобретают автомобили. Покупатели обычно тратят 70% времени на выбор автомобиля, а в момент покупки соглашаются на любой кредит, предлагаемый дилером. За счет того, что USAA оказывает клиентам поддержку с самого начала данного процесса и предлагает актуальные продукты по автокредитованию и автострахованию, компания становится основным поставщиком услуг для клиента. С момента создания подразделения Auto Circle увеличило свою долю на рынке автокредитования почти на 40%, а продажи автокредитов существующим клиентам — более чем вдвое.



Компании, которые обрабатывают большие массивы данных и операций, могут устранять проблемы взаимодействия клиентов и поставщиков услуг, особенно в случае стандартизованных потребностей. Они предоставляют платформы, на которых другие организации, ориентированные на определенные категории потребителей или продукты, могут успешно развиваться.

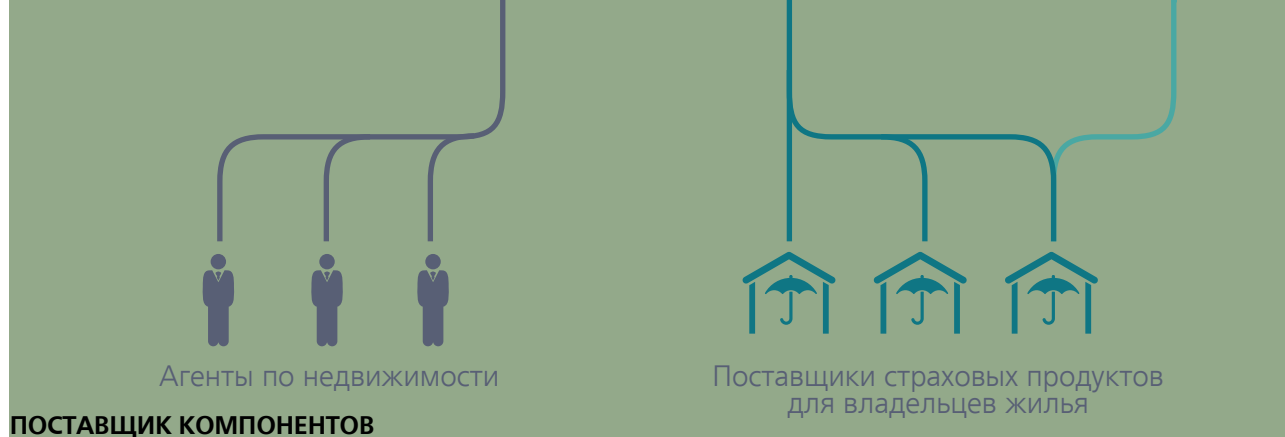
Эти компании хорошо знакомы с потребностями клиентов и обеспечивают другим участникам рынка возможность направить усилия на удовлетворение этих потребностей. В некоторых случаях они изучают клиентов напрямую или через партнеров и используют полученные данные для усовершенствования своей платформы и расширения ее функционала. Например, платежный сервис за счет партнерства с банком или эмитентом специализированных карт может увеличить ассортимент предлагаемых клиентам продуктов и услуг.

Платформы получают комиссии (за подписку или за совершенные операции). Эти компании стремятся к постоянному расширению числа участников. Рост их доходов напрямую зависит от увеличения объемов взаимодействия между растущим числом потребителей и поставщиками продуктов и услуг.

Их работу отличает высокая эффективность операций, стандартизированные и открытые протоколы для всех предоставляемых услуг, а также высочайшая степень надежности. Платформы часто сотрудничают

со своими основными корпоративными клиентами (крупнейшими пользователями) по вопросам разработки новых продуктов.

Наиболее известными примерами таких компаний в технологической отрасли являются Uber, AirBnB и eBay. В сфере финансовых услуг платежные системы и фондовые биржи представляют собой естественные площадки, которые обеспечивают взаимодействие пользователей посредством стандартизированных протоколов. Гораздо менее известным и менее очевидным примером платформы в финансовом секторе может служить международный инвестиционный банк Goldman Sachs. В 2013 г. он начал предлагать своим клиентам доступ к собственным аналитическим ресурсам на базе новой цифровой платформы Marquee. Одним из таких ресурсов является SIMON, который представляет собой открытую площадку по торговле структурированными долговыми инструментами. SIMON позволяет брокерам, заинтересованным в долговых ценных бумагах, напрямую работать с банками-эмитентами. При этом на базе SIMON предлагаются инструменты всех банков, а не только Goldman Sachs. Несмотря на то, что предоставление банком доступа к продуктам конкурентов на базе SIMON было рискованным решением, риск полностью себя оправдал: за последние три года банк вышел на первое место среди эмитентов структурированных долговых бумаг, хотя до этого занимал четвертую позицию. И хотя доход от продажи продуктов других банков ниже, чем от собственных продуктов, дополнительный комиссионный доход, который получает банк, не требует дополнительных капиталовложений и затрат.



Компании, в основе деятельности которых лежит разработка собственных продуктов и услуг, стремятся к максимизации их стоимости за счет обеспечения высочайшего качества обслуживания и как можно более широкого охвата потребностей клиента, в том числе относящихся к другим отраслям. Поставщики компонентов могут обеспечить развитие бизнеса, отказавшись от текущей модели продаж и приступив к продаже своих продуктов через агрегаторы спроса под их брендом.

Такие компании развивают сотрудничество с поставщиками смежных компонентов. Они стремятся понять потребности клиентов, чтобы: а) сформировать новые продукты и услуги; б) трансформировать существующие продукты для увеличения гибкости в удовлетворении различных потребностей клиентов; в) обеспечить соответствие продуктов максимально широкому спектру потенциальных потребностей клиентов, в том числе относящихся к другим отраслям. В то время как агрегаторы спроса ориентированы на удовлетворение широкого круга потребностей конечного потребителя (как в примере с приобретением жилья), поставщики компонентов стремятся обеспечить совместимость своих продуктов с другими продуктами, чтобы увеличить их ценность для агрегаторов спроса. Они делают ставку на применение узкоспециализированных знаний и компетенций для оказания услуг по минимально возможной стоимости в кратчайшие сроки.

К основным возможностям компании относятся развитие бизнеса, оптимизация процессов разработки продуктов, использование цифровых каналов обслуживания и простая интеграция с документированными API-интерфейсами. Они ведут активную работу в рамках экосистемы и стремятся обеспечить простоту интеграции, гибкость и

комплексный подход к удовлетворению потребностей клиента.

В качестве примера из сферы информационных технологий можно привести компанию Salesforce.com. Эта компания построила свой бизнес на основе цифровой трансформации продаж и маркетинга с максимальной простотой интеграции (в формате SaaS — «Программное обеспечение как услуга» — с помощью «облачных» технологий). Система работает при поддержке «облачной» инфраструктуры Amazon Web Services (AWS) и позволяет пользоваться сервисами Slack (корпоративный мессенджер), Microsoft (электронная почта) и др. Все это делает систему Salesforce идеальным продуктом для компаний, которые хотят получить доступ к единой экосистеме вместо приобретения отдельных компонентов (автоматизация продаж и маркетинга без создания соответствующей коммуникационной инфраструктуры).

Популярность услуг страхования имущества и ответственности в Китае почти вдвое меньше, чем в других странах Азии. В 2013 году компания Ping An, одна из крупнейших страховых компаний в Китае, с целью дальнейшего развития бизнеса стала партнером компаний Tencent и Alibaba. Они основали Zhong An — компанию в области страхования имущества и ответственности, целиком и полностью работающую на базе электронных платформ Alibaba и Tencent. Компания Zhong An начала предлагать услуги по страхованию грузов, приобретенных на принадлежащей компании Alibaba торговой платформе Taobao: к концу первого года было продано 300 млн страховых полисов. К настоящему времени портфельный подход компании Zhong An к разработке страховых продуктов позволил разработать более 200 продуктов, которые распространяются через сеть из более чем 300 компаний-партнеров в Китае и за рубежом.

# НОВЫЙ ПОДХОД К СОЗДАНИЮ СТОИМОСТИ

В эпоху цифровых технологий традиционные игроки финансового рынка рано или поздно будут вынуждены признать необходимость перехода к новым экосистемам и внедрения совершенно новых подходов к ведению бизнеса. Новый путь развития может начаться с обучения цифровым технологиям (подход Джейсона) и продолжиться в формате их ускоренного внедрения («защитной цифровизации», о которой говорил Тоширо). Мы полагаем, что в конечном итоге всем участникам рынка придется задуматься о применении подхода, предложенного Эммой, то есть выбрать архетип в качестве ответа на повсеместную цифровую трансформацию и соответствующим образом преобразовать свою операционную модель.

Однако такой подход вызывает вопросы: действительно ли нужно делать выбор? Что поставлено на карту? Учитывая, что любые существенные изменения сопряжены с риском, как участники рынка могут минимизировать свои риски при переходе к новой модели создания добавленной стоимости?

Прежде всего, мы хотели бы отметить, что многие возможности для создания добавленной стоимости, доступные участникам финансового рынка сегодня, будут актуальны и в дальнейшем. Например, полное соответствие жестким нормативно-правовым требованиям

останется серьезным конкурентным преимуществом. Отделения также останутся эффективным каналом продаж для некоторых банков. Тем не менее, данные конкурентные преимущества уже учтены в стоимости обладающих ими организаций.

Но дополнительное увеличение капитализации компаний потребует поиска новых источников создания акционерной стоимости.

## ПРИМЕР ВЫБОРА АРХЕТИПА

Если мы снова обратимся к сфере технологических компаний, то сможем заметить общие тенденции в бизнес-моделях таких гигантов, как Apple, Facebook, Microsoft, Amazon и Alphabet (Google). Не стоит забывать, что участники рынка финансовых услуг конкурируют за средства инвесторов с этими огромными корпорациями, которые демонстрируют значительный рост капитализации. Что же делает этих и других игроков цифровой индустрии настолько привлекательными для инвесторов? Чем они выделяются из общей массы и что позволяет им успешно развиваться в беспорядочном мире информационных технологий, где операционный цикл короче, а нормативно-правовые требования менее строгие по сравнению с отраслью финансовых услуг?



Мы полагаем, что все эти компании выбрали архетип для своего бизнеса и соответствующим образом скорректировали операционную модель. Диверсифицированные компании, такие как Microsoft и Amazon, применяют для различных направлений деятельности разные архетипы. Например, Amazon.com как агрегатор спроса в сегменте B2C получил огромное конкурентное преимущество в сфере интернет-торговли: компания не только удовлетворяет потребности клиентов в товарах и услугах — от книг до предметов одежды и модных аксессуаров, — но и интегрирует свои продукты и сервисы в модель поведения потребителей. Amazon.com предлагает и товары собственного производства: электронные книги Kindle и смарт-динамики с голосовым помощником Echo. Amazon Web Services (AWS), напротив, является платформой в сегменте B2B. Компания заняла лидирующую позицию в сфере «облачных» технологий, предоставляя своим клиентам возможность использовать стороннюю информационную инфраструктуру. В мире цифровых технологий финансовым компаниям также необходимо будет выбрать архетип для каждого подразделения (или компании в целом) и затем пересмотреть все параметры операционной модели. На то есть несколько причин:

**Эффект коммодитизации**, являющийся следствием активной конкуренции с «цифровыми» компаниями, использующими новые и эффективные операционные модели, приведет к снижению рентабельности остальных компаний сектора до минимума. Конкуренцию могут составить как новые игроки, так и традиционные участники рынка, стремящиеся развивать новый бизнес в смежной экосистеме — что, например, сделал банк Goldman Sachs, недавно запустивший онлайн-платформу потребительского кредитования Marcus.

**Нехватка ресурсов для дифференциации на фоне конкурентов.** Для получения прибыли недостаточно просто идти в ногу с остальными компаниями. Необходимо сформировать конкурентные преимущества, которые сложно воспроизвести. Это будет трудной задачей для участников рынка, стремящихся к развитию только своими силами. Некоторые из требуемых ресурсов могут быть для них полностью новыми, например, разработка простого и понятного интерфейса, совместное решение задач, анализ и обработка данных. Это уже освоенные сегменты рынка с высоким уровнем конкуренции, где между игроками идет серьезная борьба за кадровые ресурсы.

#### **Разные архетипы — разные подходы.**

Разные архетипы предполагают использование различных подходов для одной и той же функции. Например, агрегаторы спроса (особенно в сегменте B2B) должны осуществлять индивидуальное обслуживание крупных клиентов. Для этого многим из них придется сменить приоритет в бизнес-модели с продажи продуктов на решение проблем клиентов. Платформы, напротив, делают ставку на маркетинг, эффективность продаж и обслуживания. И те, и другие выполняют функции продаж и обслуживания, однако на практике подходы к операционной деятельности диаметрально противоположны и требуют абсолютно разного стиля управления и разных целевых показателей. Различающиеся подходы не могут успешно сосуществовать в рамках одного направления бизнеса или подразделения.

#### **Давление со стороны надзорных органов.**

В некоторых странах действия надзорных органов лишь усиливают конкурентную борьбу. В Китае уполномоченные органы позволили крупной «цифровой» экосистеме в области

розничных финансовых услуг выйти за рамки традиционной банковской системы. В новой версии Директивы о платежных услугах (Payment Services Directive, PSD2) в Евросоюзе документально зафиксирована разница между агрегаторами спроса и поставщиками компонентов в сфере розничного банковского обслуживания (см. врезку).

## ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ВЫБОРА АРХЕТИПА

Мы расскажем о некоторых принципах выбора архетипа:

- Архетип поставщика компонентов основывается на нескольких факторах, многие из которых доступны традиционным участникам рынка уже сейчас: например, соответствие жесткому нормативно-правовому регулированию. Этот архетип может стать естественным выбором для многих традиционных компаний финансового сектора. Но из-за очевидности выбора на основе имеющихся преимуществ компании, идущие по этому пути, должны будут приложить значительные усилия для того, чтобы выделиться на фоне общей массы.
- Будущие агрегаторы спроса столкнутся с ожесточенной конкуренцией в борьбе за клиентов. Индивидуальные услуги, доступ к которым возможен с мобильных устройств, станут более значимыми, чем наличие и местоположение офисов и отделений. Кроме того, барьеры для выхода на рынок практически отсутствуют: «цифровые» услуги можно масштабировать без особых затрат. Таким образом, внимание потребителей привлечь будет сложно, и в борьбе за клиентов будут принимать участие как традиционные игроки, так и участники смежных рынков и компании из других отраслей.

## НОВЫЕ НОРМАТИВНО-ПРАВОВЫЕ ТРЕБОВАНИЯ УСКОРЯТ ПРОЦЕСС ТРАНСФОРМАЦИИ: ЕВРОПЕЙСКАЯ ДИРЕКТИВА О ПЛАТЕЖНЫХ УСЛУГАХ

Новая версия Директивы о платежных услугах (PSD2) вступит в силу в январе 2018 года и кардинально изменит положение дел в европейской банковской системе. Директива призвана обеспечить полную «прозрачность» данных о клиентах и продуктах всех поставщиков финансовых услуг в рамках Евросоюза. Информация о вкладах, платежах, кредитах и инвестициях будет доступна любой компании вне зависимости от того, где зарегистрирован счет клиента.

Это приведет к появлению небанковских агрегаторов и платформ, предоставляющих общий доступ к данным по всем клиентам финансовых компаний. Таким образом, управление личными финансами будет передано в руки сторонних организаций, которым не важно, кто предоставляет те или иные продукты. Такие независимые поставщики услуг будут заинтересованы в том, чтобы найти для клиента наиболее выгодное предложение благодаря прозрачности цены и простоте доступа к продуктам.

В рамках данного сценария многие традиционные участники рынка могут быть отнесены к категории поставщиков компонентов. Они будут вынуждены работать в условиях жесткой ценовой конкуренции, не будут обладать полным контролем над качеством обслуживания клиентов и в то же время по-прежнему будут подвержены существующим рискам и требованиям к капиталу. Для успешного ведения деятельности в дальнейшем компаниям неизбежно придется решить, как они хотят позиционировать себя. Некоторые организации уже готовятся к последствиям внедрения Директивы о платежных услугах и разрабатывают собственные платформы и агрегаторы: например, банк ING запустил в Великобритании не привязанное к какому-либо банку приложение Yolt для управления личными финансами. Другие компании могут отказаться от подобных действий и предложить клиентам максимальное количество альтернативных каналов продаж, трансформируясь в максимально эффективного и понятного клиенту поставщика услуг.

Рано или поздно изменение нормативно-правовых требований вынудит европейские традиционные компании преобразовать свой бизнес, и для этого им потребуются сделать выбор и принять верное решение об архетипе, который будет лежать в основе их деятельности в будущем.

- Успешные платформы представляют собой весьма ценный ресурс (см. Рис. 7). Они также мало распространены, поскольку одна-две компании в отдельно взятой области обычно занимают большую часть рынка. В сфере информационных технологий многие компании участвуют в борьбе за статус платформы, но лишь немногие достигают цели. Для достижения успеха требуется широкое, «вирусное» распространение среди лояльных клиентов — это позволит другим компаниям разрабатывать дополнительные продукты на базе платформы, а самой платформе — предлагать смежные услуги, что в итоге приведет к возникновению « сетевого эффекта ». Наиболее активные платформы уже предлагают распространенные продукты и услуги, и это повышает вероятность возникновения « сетевого эффекта » в ближайшем будущем.

## МИНИМИЗАЦИЯ РИСКОВ НА ПУТИ К НОВОЙ МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ СТОИМОСТИ

Мы рассказали о выборе архетипа, который поможет преуспеть в рамках всеобщей цифровой трансформации, и его влиянии на операционную модель. Мы рассказали и о некоторых долгосрочных преимуществах каждого архетипа.

По-прежнему актуальной остается проблема инертности бизнес-процессов, с которой столкнутся руководители организаций, такие как Тоширо и Эмма, в ходе адаптации своих компаний к условиям « цифровой » экономики. Для решения этой задачи традиционным компаниям нужно не просто внести определенные изменения в процессы, им придется пересмотреть сам подход к изменениям.

Как мы упоминали ранее, учреждения финансового сектора могут брать пример с технологических компаний. При внедрении инновационных идей успешные, стремительно развивающиеся

РИС.7. 50 ВЕДУЩИХ ФИНТЕХ-КОМПАНИЙ В РАЗБИВКЕ ПО АРХЕТИПАМ

### Финансово-технологические компании, которые стремятся стать...

Агрегаторами спроса		Платформами		
Совокупная стоимость: \$205 млрд		Совокупная стоимость: \$820 млрд		
Примеры: Intuit SoFi		Примеры платежных систем: Visa MasterCard Paypal Ant Financial	Примеры бирж: CME ICE Hong Kong Exchange	Примеры сервисов по обработке данных: ADP Fiserv Примеры кредитных платформ: Lufax

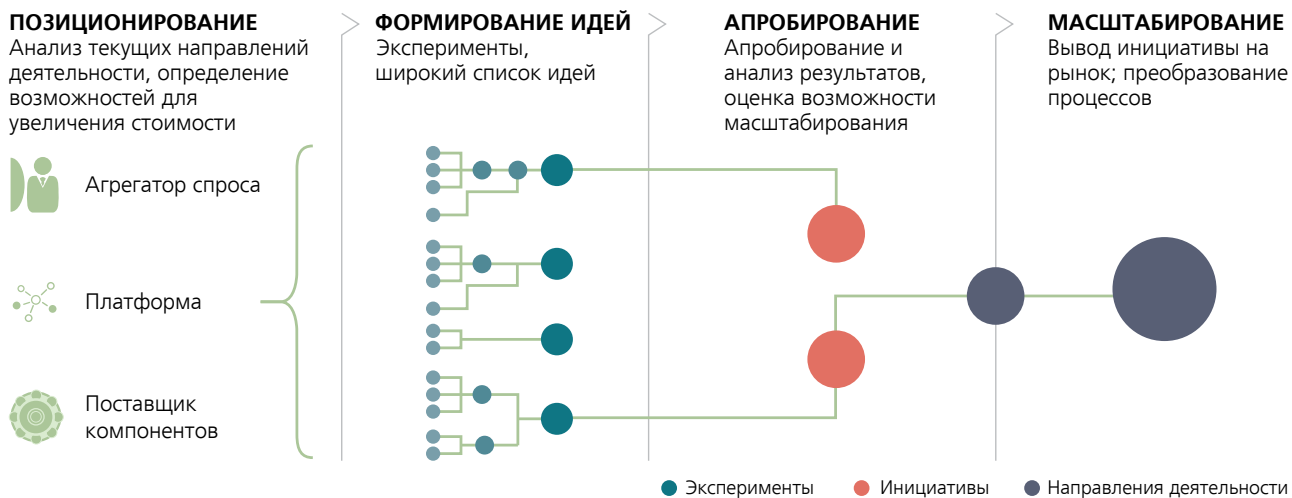
компании придерживаются определенного порядка. Далее мы рассмотрим три особенности их подхода:

- Прежде всего, компаниям необходимо определить, какие направления деятельности являются наиболее перспективными, и сформировать для них целевые показатели. Эти цели должны быть соотнесены с основными этапами трансформации и сроками получения ощутимой выгоды. Например, цели агрегаторов спроса должны быть связаны с пониманием потребностей клиентов на основе анализа данных, в то время как поставщики компонентов, напротив, должны уделять внимание качеству оказания услуг и компетенциям для развития экосистемы. Некоторым компаниям, вероятно, потребуется приложить массу усилий для укрепления своих позиций, а это предполагает повышенное внимание к основным этапам и срокам.
- Во-вторых, развитие необходимых компетенций должно представлять собой поэтапный процесс, где каждый этап помогает снизить неопределенность и обеспечить готовность компании к следующему этапу.

- Кроме того, модели финансирования должны учитывать оба указанных аспекта — в сущности, это должна быть модель, схожая с моделью развития стартапа, когда финансирование осуществляется поэтапно с учетом результатов работы.

Такой подход позволяет гибко менять направление развития с учетом изменений ожиданий клиентов, конкурентной среды и требований надзорных органов. Для этого требуется четкий контроль со стороны руководства и соблюдение определенного порядка действий: выводу каждой новой инициативы на рынок будет предшествовать несколько этапов оценки и тестирования десятков других идей. Основными задачами для компаний, действующих в условиях непредсказуемой рыночной среды, являются минимизация рисков для будущих инвестиций, создание культуры доверия и постепенное продвижение к успеху.

РИС.8. СИСТЕМНОЕ ФОРМИРОВАНИЕ НОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ



# РЕЗЮМЕ

Цифровые технологии постепенно преобразовывают наш образ жизни и подход к работе, и участникам рынка финансовых услуг необходимо решить, как они будут развиваться в условиях изменившейся конъюнктуры рынка. Практически все финансовые продукты и услуги могут приносить клиентам большую выгоду и обеспечивать более высокое качество обслуживания, чем в настоящий момент. Чтобы сохранить конкурентоспособность, традиционные участники рынка финансовых услуг должны уделять цифровой трансформации гораздо больше внимания, чем раньше.

В тех направлениях деятельности, которые станут приоритетными в рамках цифровой трансформации, возможно значительное сокращение затрат. Тем не менее, технологическая модернизация бизнеса сама по себе не увеличит капитализацию компаний. Высокий уровень конкуренции приведет к тому, что большая часть сэкономленных средств будет затрачена на удержание клиентов. При условии грамотной реализации перевод текущих направлений деятельности на цифровую операционную модель поможет сохранить стоимость, но не увеличит ее.

Компании, стремящиеся получить новые конкурентные преимущества, могут добиться этой цели за счет организации процессов преобразования на базе трех

модульных архетипов, основанных на опыте технологических компаний.

Каждый архетип представляет собой описание той функции, которую компания (или бизнес-подразделение) выполняет в модульной экосистеме финансовых услуг, а также требуемых ресурсов и компетенций для обеспечения конкурентоспособности:

**Агрегаторы спроса:** обеспечивают комплексное обслуживание клиентов, ориентированное на удовлетворение потребностей и решение их задач.

**Поставщики компонентов:** непосредственно создают продукты, которые легко интегрируются в различные форматы обслуживания клиентов — как в своей отрасли, так и за ее пределами.

**Платформы:** обеспечивают условия для взаимодействия участников различных цифровых экосистем и выступают в качестве посредников между ними.

Компаниям финансового сектора необходимо выбрать архетип для каждого подразделения, чтобы определить новые возможности для развития бизнеса и увеличения акционерной стоимости.

Компания Oliver Wyman является одной из ведущих международных компаний в области управленческого консалтинга. Oliver Wyman обладает глубокими практическими знаниями и опытом применения высокоэффективных методов в области разработки стратегии, повышения операционной эффективности, управления рисками и трансформации организационной структуры.

За более подробной информацией вы можете обратиться в департамент маркетинга по адресу электронной почты: [info-FS@oliverwyman.com](mailto:info-FS@oliverwyman.com) или по телефонам офисов Компании:

РОССИЯ  
+7 495 787-70-70

СЕВЕРНАЯ АМЕРИКА  
+1 212 541 8100

АЗИАТСКО-ТИХООКЕАНСКИЙ РЕГИОН  
+65 6510 9700

ЕВРОПА, БЛИЖНИЙ ВОСТОК И АФРИКА  
+44 20 73633 8333

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

Copyright © 2017 Oliver Wyman. All rights reserved. This report may not be reproduced or redistributed, in whole or in part, without the written permission of Oliver Wyman and Oliver Wyman accepts no liability whatsoever for the actions of third parties in this respect.

The information and opinions in this report were prepared by Oliver Wyman.

This report is not a substitute for tailored professional advice on how a specific financial institution should execute its strategy. This report is not investment advice and should not be relied on for such advice or as a substitute for consultation with professional accountants, tax, legal or financial advisers. Oliver Wyman has made every effort to use reliable, up-to-date and comprehensive information and analysis, but all information is provided without warranty of any kind, express or implied. Oliver Wyman disclaims any responsibility to update the information or conclusions in this report. Oliver Wyman accepts no liability for any loss arising from any action taken or refrained from as a result of information contained in this report or any reports or sources of information referred to herein, or for any consequential, special or similar damages even if advised of the possibility of such damages.

This report may not be sold without the written consent of Oliver Wyman.