

Цифровая трансформация финансовых услуг: модели развития и стратегии для участников отрасли

Резюме

За последние 10 лет индустрия финансовых услуг изменилась до неузнаваемости. Если в начале 2010-х годов все было завязано на крупнейших инвестиционных и коммерческих банках и других традиционных посредниках, то к концу десятилетия на глобальном рынке финансовых услуг присутствует более 12 тысяч стартапов, некоторые услуги предлагаются небанковскими или не кредитными организациями, а крупнейшие участники других индустрий постепенно становятся конкурентами традиционным финансовым институтам.

Одной из основных причин масштабной трансформации является усиление роли цифровых технологий, как в индустрии финансовых услуг, так и в жизни человека, государства и компании в целом. Благодаря тому, что финансовые услуги — один из ключевых сегментов для потребителей, а также системообразующая индустрия, многие инновации, как нишевые (финансовые технологии), так и фундаментальные прорывные и сквозные технологии, появлялись именно из развития финансовых продуктов, к примеру, технологии распределённых реестров или системы идентификации. Тем не менее, ряд технологий (напр., квантовые технологии или компоненты робототехники) пришедших извне, значительно изменяет индустрию. Все это приводит к цифровой трансформации участников индустрии финансовых услуг, которая изменяет привычные бизнес-модели и бизнес-процессы.

Институциональная специфика в различных странах привела к различиям в цифровой трансформации провайдеров финансовых услуг. Так, можно выделить **США и Китай**, где роль технологических компаний особо высока; **Россию**, где традиционные финансовые посредники, в частности, универсальные банки — одни из наиболее влиятельных компаний в экономике; и **Европу**, где регулятивные инновации привели к появлению открытого банкинга и развитию стартапов, а финансовые услуги стали более закрытой экосистемой.

Различия между странами и вариантами развития финансовых инноваций послужили мотивацией для Центра исследования финансовых технологий и цифровой экономики SKOLKOVO-РЭШ изучить, как формируются новые границы индустрий, как меняется экосистема финансовых услуг и каковы основные эффекты цифровой трансформации компаний данного рынка в России и мире. На основе анализа академической и бизнес-литературы, а также реальных кейсов внедрения цифровых решений различными компаниями, мы вывели 3 модели цифровой трансформации финансовых услуг, а также ключевые выборы, которые могут сделать участники рынка для формирования собственных стратегий.

Результаты исследования будут полезны всем, кто заинтересован в развитии глобальных и локальных экосистем финансовых инноваций и финансовых услуг в целом. В частности, банки и другие традиционные посредники могут определить, какие эффекты имеют их действия на общую конъюнктуру рынка и какие решения предлагаются конкурентами. Новые участники, желающие укрепить свои позиции на рынке финансовых услуг, могут понять, какие ниши существуют на сегодняшний день и с какими вызовами и возможностями цифровой трансформации они могут столкнуться. Наконец, другие коммерческие и некоммерческие организации могут использовать результаты исследования, чтобы сформировать собственные стратегии поведения.



Основные выводы

- 1. Цифровая трансформация финансовых услуг подразумевает поиск новых бизнес-моделей и бизнес-процессов, которые косвенно связаны с основной деятельностью компаний.**

Информатизация (digitization) – это переход от хранения информации на бумажных аналогах и физических носителях к хранению их на цифровых носителях. Цифровизация – переход продуктов и услуг из физического мира в цифровой. Цифровая трансформация финансовых услуг – переход от традиционных форм предоставления финансовых услуг к развитию экосистем, которые начинают включать в себя продукты и услуги из околофинансовых или вовсе не финансовых индустрий.

- 2. Основным глобальным трендом цифровизации финансовых услуг является развитие как рыночной, так и регуляторной среды для усиления конкуренции на рынке финансовых услуг.**

Более конкурентным рынок становится из-за появления финтех-стартапов, провоцирующих традиционные финансовые институты на внутреннюю цифровую трансформацию. Новые участники рынка постепенно отходят от концепции «монолайнеров» и предоставления одной услуги своим клиентам к расширению своей продуктовой линейки, в которой появляются услуги, раньше предоставляемые только традиционными финансовыми институтами (напр., обслуживание зарплатных проектов, сервисы для МСБ). Это становится возможным благодаря активно развивающемуся регулированию, позволяющему стартапам получать банковские лицензии для функционирования в разных странах, что, в свою очередь, провоцирует устаревающих традиционных посредников на оптимизацию внутренних процессов и поиск новых решений для того, чтобы оставить свое конкурентное преимущество на рынке.

- 3. Существует 3 модели развития цифровизации финансовых услуг: американско-китайская, российская и европейская.**

Тип модели	Основные предпосылки	Устройство модели	Кейсы
Американско-китайская	Усиление доверия к технологиям у населения и растущая роль технологий в различных областях жизни человека и фирмы	Финансовые услуги – второстепенный элемент экосистемы	FAMGA (FACEBOOK, AMAZON, MICROSOFT, GOOGLE, APPLE)
	Снижение барьеров на вход в любые рынки благодаря инновациям и удаленному предоставлению услуг	Консолидация клиентских данных в руках технологических гигантов	
	Удовлетворение потребностей потребителей (напр., повышение доступа к услугам, оцифровка традиций, бонусы и лучший клиентский опыт)	Клиенты, получая хотя бы один товар/услугу из экосистемы бигтеха, могут бесшовно передвигаться между ее различными сегментами	BAT (BAIDU, ANT FINANCIAL, TENCENT)
Российская	Инертность потребителя	Банк – основной провайдер фин. услуг, предлагающий клиенту решения, связанные с практически любой частью жизни	Сбербанк
	Проактивность провайдеров фин. услуг	Универсализация фин. институтов и повышение выгод от экономии от масштаба	Тинькофф банк
	Протекционная политика государства, приводящая к консолидации ресурсов у		

Тип модели	Основные предпосылки	Устройство модели	Кейсы
	<p>нескольких крупнейших традиционных фин. институтов</p> <p>Исторически высокая прибыльность провайдеров фин. услуг</p> <p>Относительно высокий уровень доверия традиционным фин. институтам со стороны пользователей</p>	<p>Поддержка традиционных участников рынка регулированием</p> <p>Инновации развиваются внутри банков путем фундаментального развития применений и технологий</p> <p>Фин. услуги становятся для клиента точкой входа в экосистему цифровых продуктов</p>	
Европейская	<p>Регулятивные изменения на рынке фин. услуг</p> <p>Усиление роли клиента</p> <p>Тренды на осознанное, «смарт» потребление</p> <p>Застой банковских систем и устаревание классической архитектуры индустрии фин. услуг</p>	<p>Нишевизации фин. услуг</p> <p>Вовлечение клиента в цепочку создания ценности продукта</p> <p>Индустрия фин. услуг работает на стыке действий трёх участников:</p> <p>Традиционные посредники – банковская инфраструктура (классический спектр услуг, доступный до цифровой трансформации);</p> <p>Финтех-стартапы – интерфейс – надстройка на классический банковский продукт/банковские услуги в более удобном формате в обход традиционных участников;</p> <p>Клиент – самостоятельный выбор подходящего интерфейса и набор необходимых продуктов, как будто из супермаркета фин. услуг</p> <p>Участники индустрии фин. услуг, нацелены только на свой сегмент, поэтому инновации развиваются, в большей степени, в рамках одной индустрии</p>	<p>REVOLUT</p> <p>MONZO</p> <p>N26</p> <p>STARLING BANK</p>

4. На практике, зачастую ни одна из моделей не изолирована от других, даже на целевых географиях.

Так, например, на российском рынке присутствуют финтех-стартапы, а американские банки не полностью отпускают свои позиции в пользу бигтехов (наиболее показательным является кейс Morgan Stanley).

5. СТРАТЕГИИ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ДЛЯ УЧАСТНИКОВ РЫНКА ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ МОЖНО РАССМОТРЕТЬ В ДВУХ ИЗМЕРЕНИЯХ: УНИВЕРСАЛИЗАЦИЯ VS НИШЕВИЗАЦИЯ И ПОСТРОЕНИЕ СВОЕЙ ЭКОСИСТЕМЫ VS ВСТРАИВАНИЕ В ЧУЖОЮ.

На стыке данных измерений получается 4 стратегии, которые могут помочь направить действия участников рынка финансовых услуг:



