

К Р И С С К И Н Н Е Р

DIGITAL BANK

Ц И Ф Р О В О Й Б А Н К

Как создать цифровой банк
или стать им

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Оглавление

Компания BSS — 20 лет успеха и развития!	7
Введение	11
ЧАСТЬ 1. ЦИФРОВЫЕ БАНКИ	
Зачем нужны цифровые банки	17
Разрабатываем цифровые банки без отделений	32
Цифровые банки не имеют каналов обслуживания.....	51
Строим отношения, оказывая услуги посредством электронных каналов ...	71
Идеальный шторм цифровых банковских технологий	83
Мобильность стимулирует электронный банкинг	88
Цифровые банки — это социальные банки.....	101
Цифровые банки и война данных	138
Делаем цифровой банк безопасным.....	167
Превращаемся в цифровой банк.....	178
Цифровые банки — это всё еще банки.....	189
Новая экономика электронного банкинга	196
Создание цифрового банка.....	220
ЧАСТЬ 2. ИНТЕРВЬЮ	
BANCO SABADELL (Испания)	231

BARCLAYS BANK (Великобритания)	238
БИТКОИН (во всем мире)	243
FIDOR BANK (Германия)	252
FIRST DIRECT (Великобритания)	258
mBANK (Польша)	265
MOVEN (США)	272
M-PESA (Кения)	280
SIMPLE (США)	286
SWIFT (во всем мире)	293
THE CURRENCY CLOUD (во всем мире)	299
Благодарности	305
Об авторе	307

ЧАСТЬ 1

Цифровые банки

[Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Зачем нужны цифровые банки

На протяжении пяти веков в основе работы розничных банков лежал оборот наличных денег. За полвека эта модель переместилась в сторону электронного оборота, который к концу первой декады нового тысячелетия достиг зрелости, работает и уже прошел проверку. К сожалению, большинство банков застряли в XX веке. Сейчас самое время для них — перевернуть свою модель с ног на голову и сконцентрироваться на электронных платформах, где наличный денежный оборот — как крем на торте, а не наоборот.

Часто дискуссия вокруг розничных банков ведется в таком ключе: «Так что, Second Life и Facebook — это мимолетный курьез или они действительно важны для будущего банков?» Ответу, что вопрос некорректен, поскольку тот, кто его задал, относится к цифровым иммигрантам.

Термины «цифровые иммигранты» и «коренные цифровые жители» придуманы Марком Пренским* и означают разные поколения пользователей цифровых технологий**. По определению Пренского, цифровой иммигрант — это взрослый человек, который свободно пользуется новейшими интернет-технологиями, в то время как коренные цифровые жители — это более молодое поколение, которое выросло с интернетом, для них он — неотъемлемая часть жизни.

* Марк Пренский (Marc Prensky) — писатель и популяризатор технологий обучения и просвещения. *Прим. ред.*

** Prensky, Marc. Digital Natives, Digital Immigrants // Horizon 9, no. 5. (October 2001).

Люди, попадающие в категорию коренных цифровых жителей, — это поколение Z, Net Generation*... можно по-разному называть их. Они не думают об интернете — они просто живут своей жизнью, в которую естественным образом встроены мобильность, интерактивность и различные цифровые каналы коммуникации. Они также не думают о банковских отделениях, колл-центрах, интернете и т. п. — для них это просто *жизнь*. Именно этого розничные банки и не понимают, потому что ими управляют цифровые иммигранты, которые в буквальном смысле не понимают цифрового образа жизни.

Например, исторически сложилось, что розничные банки имели разветвленную сеть отделений. Затем, в 1970-х, они внедрили банкоматы, в 1980-х — колл-центры, в 1990-х — интернет, и теперь, в 2000-х, внедряют мобильные технологии. Каждый из этих каналов ложится, как еще один слой, на основание банковской модели — сеть отделений.

Именно поэтому банки рассуждают о мультиканальных стратегиях, с помощью которых надеются связать колл-центры с интернет-обслуживанием. Они пытаются наладить взаимодействие между мобильным обслуживанием и обслуживанием по телефону; возятся с CRM-системами, чтобы обеспечить согласованность при обслуживании в офисе и через интернет.

Суть в том, что у банков есть только один канал обслуживания. У них нет никакой мультиканальности: колл-центров, интернет-обслуживания, мобильного обслуживания и т. д. У банков существует единственный канал обслуживания — электронный, который является общим знаменателем и обеспечивает платформу для всех остальных точек взаимодействия: мобильной, по телефону, через интернет, в отделениях.

Электронный канал обслуживания, основанный на интернет-технологиях, и есть отделение банка. В этом суть перемен: банкам нужно перестать думать о каналах обслуживания клиентов и понять, что все они теперь ориентированы на цифровые технологии. Колл-центры, банкоматы, отделения, интернет-банкинг, мобильный банкинг... — всё теперь цифровое, следовательно, банк тоже стал цифровым и опирается на цифровую платформу, которая проникает в каждую клетку банковского организма.

* Generation Z, Net Generation, Internet Generation — термин, применяемый на Западе для обозначения поколения людей, родившихся примерно в начале 1990-х — середине 2000-х гг. *Прим. ред.*

Подобный устаревший взгляд демонстрирует фундаментальный изъян в логике функционирования банка, потому что многие банки до сих пор наследуют эту сложную многослойную структуру. Они были построены исходя из модели наличного денежного оборота, в то время как электронные каналы обслуживания накладывались сверху.

Тем не менее сегодня и в особенности завтра большинством становятся коренные цифровые жители. Какая же участь ждет банки, построенные на основе наличного денежного оборота, по мере того как это цифровое поколение растет, взрослеет и вытесняет поколение цифровых иммигрантов?

Настало время перевернуть все с ног на голову и начать рассматривать банк как электронную структуру. Настало время признать, что розничный банк — это не модель с наличным денежным оборотом в основе и электронным оборотом сверху. Наоборот: электронный оборот является главным, а наличный — дополнительным. Настало время становиться цифровым банком.

Это означает, что мы всё начинаем заново.

Как бы вы сегодня стали строить банк, если цифровая сеть — это его основа, а колл-центры, интернет-банкинг, мобильный банкинг и отделения — всего лишь вспомогательное дополнение к цифровому фундаменту? Где бы вы поместили отделения и как их спроектировали в этом случае? Как и кого наняли бы на работу, если ключевое отличие банка — его цифровое основание, а не сеть отделений?

Любой банк, который создается сегодня с нуля, мыслил бы в этом ключе и при правильном исполнении и руководстве одержал бы верх на фоне слабой конкуренции, существующей на большинстве рынков с устаревшей структурой и устаревшим мышлением.

Начинайте воспринимать банк как цифровую сеть, лежащую в его основе, со слоями дистрибуции и отделениями поверх этой основы.

Настало время меняться.

Разрабатываем цифровой банк

Отправной точкой при разработке цифрового банка нового поколения должны стать клиенты и сотрудники. Далее необходимо понять, как, используя цифровые ресурсы, оптимальным образом выстроить процессы

и создать организационную структуру, чтобы получить и удержать этих клиентов и сотрудников. И уже в последнюю очередь банку необходимо решить, как в новую цифровую структуру впишутся традиционные стекло и бетон, чтобы обеспечить поддержку физической составляющей организационной структуры, которая будет надстроена над цифровой сетью.

Банки, начинающие с чистого листа, могли бы справиться со всем этим блестяще. Банки, которые начинали с физической инфраструктуры годы назад, должны найти способ соединить эти два мира. Они сумеют сделать это, переоснастив имеющиеся здания, которые хотят сохранить, с учетом их новой цифровой архитектуры.

Наиболее важный момент — создание цифровой архитектуры. Что это означает на практике? Банки должны признать, что они находились вне цифрового процесса и теперь должны перестроиться.

Как любой цифровой бизнес, банкинг можно разложить на биты и байты, но, что более существенно, любой банк можно рассматривать как три цифровых бизнеса в одном. Банк — *производитель* банковских продуктов, *исполнитель* транзакций и *продавец* услуг.

В данном контексте перевод банковского дела в цифровую форму более интересен с точки зрения стратегии. Прежде всего банковские продукты раскладываются на составляющие. Каждый банковский продукт может быть деконструирован до мельчайшей общей составляющей, а затем реконструирован в новые структурные формы различного применения. Такой компонентный подход требует, чтобы каждая банковская услуга была представлена в форме элементарных базовых виджетов, или объектов, если хотите, и предложена клиенту, который скомпонует их так, как сочтет нужным. Иными словами, набора готовых банковских продуктов больше не существует — вместо этого есть их компоненты в виде приложений. Клиент складывает их в соответствии со своими потребностями.

Переходя к использованию банковских продуктов, мы опираемся на подход к ним как к комплексу виджетов и начинаем представлять как продукт с открытым исходным кодом. Использование открытого кода стало повсеместным и многое изменило, начиная с того, как функционируют операционные системы, например, Linux, и заканчивая тем, как Google добивается всеохватывающего проникновения.

Усвоив преимущества открытого исходного кода, компания PayPal запустила свой X-сервис для разработчиков, позволяющий использовать

обработку данных PayPal через API — Application Programming Interface*. API дает возможность каждому встраивать функционал PayPal в собственные системы и в соответствии с подходом «банковские продукты как приложения» интегрировать PayPal в любой код и процесс. В результате актуальность сервисов PayPal возросла в одночасье, что подвигло Citibank последовать примеру и объявить на международном семинаре по банковским операциям SIBOS 2013 о том, что сервисы Citi будут предложены в виде API. Иными словами, весь банковский процессинг — всего лишь система с открытым исходным кодом, предложенная всем желающим для встраивания в свои продукты посредством API.

И, наконец, взаимоотношения с клиентами также претерпели изменения. Изначально это были человеческие отношения «один к одному», затем — удаленные «один ко многим», сейчас это снова отношения «один к одному» в цифровой форме.

Здесь на первый план выходит технология Big Data**, поскольку теперь мы пытаемся удаленно управлять взаимоотношениями с помощью массовой персонализации. Последняя достигается только за счет контекстно зависимого обслуживания любого и каждого клиента там, где это уместно. Это означает, что нам необходимо, с его разрешения, проанализировать эксабайты клиентских данных, чтобы определить, какие контекстно зависимые услуги ему могут понадобиться, пока он живет своей жизнью.

Когда мужчина проходит мимо автосалона, вы предложите ему дешевую автомобильную страховку или схему покупки автомобиля? При выходе из казино — кредит или направление в клинику для лечения зависимости? Если женщина выходит из женской консультации, вы предложите ей детскую инвестиционную программу или посоветуете клинику для абортот?

Многое из сказанного кажется спорным, но у нас уже есть пример использования контекстных предложений в финансовой сфере — Google-Wallet. Изучая ваши цифровые следы с помощью анализа Big Data, вам можно предложить интуитивное обслуживание, актуальное для каждого момента вашей жизни.

* Application Programming Interface (англ.) — интерфейс прикладного программирования.

** Подробнее о Big Data см. на с. 146.

Представьте, например, что Google отслеживает ваши поиски в интернете нового плазменного телевизора, и, проходя мимо соответствующего магазина, вы получаете скидку на ту модель, на изучение которой потратили больше всего времени в сети. Впрочем, это предложение актуально только в течение часа и только пока вы находитесь поблизости от магазина электроники.

Это новая дополненная реальность подробных знаний о клиенте, полученная с помощью Big Data. Предложение банковских услуг будет основываться на конкурентоспособных методах дифференциации потребителей при анализе больших объемов данных, обеспечивающих массовую персонализацию.

В итоге перевод банковского бизнеса в цифровую форму становится мейнстримом. Весь потенциал банка реализуется в цифровой структуре, банковские продукты примут вид приложений, доступ к обработке данных будет осуществляться с помощью API, а предложение услуг станет контекстно зависимым и мобильным и будет осуществляться в данный конкретный момент.

Учитывая сказанное, что произойдет с традиционной структурой банков, когда все станет цифровым? Это станет самой большой проблемой.

Что все это означает для традиционного банка?

Стать цифровым банком с цифровой сетью в основе — по-настоящему сложная задача, ведь она подразумевает фундаментальный отход от концепции отделений как основы банка. Многие считают, что это чисто академическая постановка задачи, поскольку отделения существуют и мы не можем уйти от них. Следовательно, вопрос в том, как их использовать. У меня своя точка зрения.

Очевидно, что отделения выступают важными центрами продаж и в дальнейшем не будут выполнять операционные функции. Тем не менее, поскольку они исторически были операционными центрами, сегодня все бьется над вопросом, как превратить операционистов в продавцов, а отделения — в центры продаж.

Превратить операционистов в продавцов невероятно трудно. Это то же самое, что превратить менеджера по кредитным рискам в представителя службы поддержки. Это может получиться с одним или двумя сотрудниками, но большинство так и останутся операционистами. То есть придется уволить одних и нанять других.

Если вы готовы это сделать, задайте себе вопрос: собираетесь ли вы превратить свои старые операционные отделения в центры продаж? Если да, то все ли они вам необходимы? Ведь если вы в состоянии избавиться от операционной рутины и передать ее машинам, то сколько отделений вам действительно будет нужно?

В равной степени если вы избавляете отделения от транзакций, которые теперь осуществляются удаленно с помощью телефонных и интернет-соединений, банкоматов и других цифровых систем самообслуживания, то как вы собираетесь переосмыслить всю вашу структуру?

Именно поэтому некоторые банковские стратегии имеют фундаментальный изъян, и те, кто думает, что отделения банка — это отправка точка при разработке стратегии, просто выкидывают деньги на ветер. И наоборот: те, кто закладывает в основу банка цифровую сеть, а затем надстраивает конечные точки, включая отделения, будут значительно ближе к правильной стратегии для будущего.

Таким образом, суть состоит в следующем: те, кто полагает, что цифровые сети накладываются на существующую инфраструктуру, сети и стратегии продаж, ошибаются. Именно благодаря подобному взгляду мы имеем разрозненную банковскую структуру, сложные операционные процессы и неподходящие профессиональные навыки.

Любая банковская стратегия сегодня выстраивается вокруг цифрового банка. Если это ваш случай, необходимо задать вопрос: сколько отделений вы собираетесь надстроить над вашей основной структурой?

- Сколько из них будут автоматизированными, основанными на самообслуживании, а сколько — выполнять функции центров продаж?
- Как много сотрудников и какого рода вы собираетесь нанять для этих центров продаж?
- Кто будет основными клиентами в каждом из этих центров и как профессиональные навыки сотрудников будут соответствовать потребностям этих клиентов?
- Что произойдет с уже нанятыми сотрудниками: кого необходимо переобучить, а кому предложить уволиться?
- Учитывая данный контекст, каковы технологические аспекты отделения, ориентированного на цифровые технологии, и как много технологий вы собираетесь использовать в этом отделении?

- Для чего предназначены эти технологии и как они будут соотноситься с профессиональными умениями сотрудников и характеристиками предполагаемых клиентов?
- Насколько эти технологии привлекательны для клиентов, не являются ли они устаревшими; возможно, имеет смысл перенести их в другие каналы обслуживания, такие как онлайн или контакт-центры?
- Учитываются ли при обосновании открытия нового отделения альтернативные способы контакта с клиентами?
- Насколько они согласуются с единым электронным сервисом банка?

Этими непростыми вопросами задаются розничные банки, и некоторые из них находят ответы. Но в любом случае начинать следует с интернет-технологий XXI века, а не с построек из стекла и бетона на главной улице, как в XX столетии и ранее.

Модель банка и архитектура банка

Причина, по которой концепция цифрового банка оказывается сложной, состоит в том, что люди нередко путают модель банка с восприятием банка клиентами, архитектуру банка — с каналами предоставления услуг, а каналы — с инфраструктурой.

Разработка цифрового банка начинается с архитектуры, поэтому я продолжаю обращаться к фундаменту банка. В данном случае происходит путаница архитектуры банка с моделью банка — это разные вещи. Архитектура подразумевает материалы, размеры, противоречия и структуры; модель банка — это обслуживание клиентов, привлечение клиентов, взаимосвязи между людьми, которые могут быть *лицом к лицу* или *экран к экрану*. Архитектура и модель идут рука об руку.

Разработчик банка начал бы с клиента, его настроения и поведения. Я называю это байологией (buyology)*.

Байология: наука о понимании деловых связей

Байология — это ключевое знание для разработки банка в новом мире фрикономики, где каждый отчаянно пытается найти способы привлечь

* На русском языке издана книга: Линдстром, М. Buyology: Увлекательное путешествие в мозг современного потребителя. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. Прим. ред.

клиента к покупке, и определяется как наука о понимании деловых связей. Это наука о том, почему люди совершают покупки и как создавать такие условия для покупок, которые можно воспроизводить снова и снова. Иными словами, это способность выстраивать долгосрочные деловые отношения, а не просто добиваться разовых продаж.

Банкиры изучают байологию, потому что традиционные продажи и реклама больше не работают. Люди не хотят бездумно покупать и не верят корпоративной болтовне. Они хотят иметь дело с бизнесом, который демонстрирует настоящее понимание их индивидуальных желаний и потребностей. Это и есть байология. Она изучает способы обслуживания клиента с позиции самого клиента.

Для банков изучение байологии является стратегическим императивом, потому что бизнес стал таким прозрачным благодаря блогам, Facebook и другим социальным медиа. Эти сети сегодня гарантируют, что сокрытие любых проблем будет обнаружено. Это интернет-могущество потребителей XXI века. Наличие социальных сетей означает, что банки должны начать демонстрировать кристальную честность, которой можно доверять; в противном случае правда рано или поздно откроется.

В результате нельзя построить отношений без доверия, а банки, которые ведут себя нечестно, будут обречены на разовые продажи или обиженных партнеров. Байология, таким образом, — это создание взаимного доверия.

Отношения с банком основаны на доверии, а доверие легко потерять. Это одинаково верно как для инвестиционных рынков, так и для розничных. На инвестиционных рынках байология представляет другую крайность — создание банками инвестиционных продуктов, которые необходимы клиенту, но в которых он мало понимает.

Постепенно сформировались отношения, лишённые доверия. Подобно тому как в отношениях «отец — сын» или «священник — исповедующийся», институциональный покупатель вынужден верить, что брокер-дилер действует исключительно в его интересах. К сожалению, это поставило под сомнение новые нормы, касающиеся наилучшего исполнения и прозрачности, которые подразумевают, что брокеры-дилеры не всегда поступают в интересах своих клиентов (да неужели?!).

Доверие не выдержало проверки на прочность в таких компаниях, как Enron, WorldCom, Parmalat, и вновь проваливает проверку во время кредитно-финансового кризиса. Недавнее признание Банка Англии*

* (англ.) The Bank of England. *Прим. науч. ред.*

в том, что он больше не понимает, что происходит на финансовых рынках, в свете коллапса банка Northern Rock*, шокирует. Когда регуляторы финансовых рынков теряют понимание, что-то должно измениться.

Байология, таким образом, дает полное знание о покупках: почему, как, что, когда; она обеспечивает вашему бизнесу позиционирование.

Создание надежных связей — насущная необходимость. Будущие покупатели не станут покупать у того, кому они не доверяют или кого не понимают. Они используют всю мощь социальных сетей, чтобы найти правду, и перейдут к тем, кто работает честно. Другими словами, байология предполагает настолько хорошее знание своего клиента, что последний перестает быть клиентом и становится партнером.

Во взаимоотношениях одна сторона не может поступать несправедливо по отношению к другой. Вы плохо понимаете друг друга при первом знакомстве, но если через какое-то время не узнаете друг друга лучше, то отношения закончатся. Таков разовый подход к продажам в бизнесе: он напоминает отношения на одну ночь. Если у вас нет интереса или сопереживания, то отношения не имеют перспективы.

Взаимоотношения основываются на понимании и компромиссе. Мы твердим о системах управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM), но у вас нет взаимоотношений с клиентами. Клиенты — это *те, кому продают*; взаимоотношения же бывают с партнерами.

Банки, которые превратили операционистов в продавцов или у которых в дилинговых отделах работают настоящие банковские воротилы, очень скоро обнаружат, что правда выходит наружу. Вместо устойчивых продаж они получают гору разовых сделок. А настоящие партнерства, основанные на справедливых деловых отношениях и доверии, станут основой долгосрочного устойчивого бизнеса.

Для реализации цифровых моделей требуются цифровые архитекторы

При разработке модели цифрового банка отправной точкой должно стать убеждение: теперь будущее банков зависит от того, насколько хорошо банки изучат байологию. В основе новой модели будут лежать

* В 2007 году Банк Англии предложил Northern Rock чрезвычайный заем, после того как компания стала крупнейшей в Великобритании жертвой проблем на кредитных рынках. *Прим. ред.*

цифровые методы оценки потребностей клиента, с учетом которых нужно выстраивать банковские процедуры. После завершения этапа разработки понадобится цифровой архитектор, чтобы реализовать новую модель.

Это кардинальная реформа бизнес-процессов, поэтому мы говорим о *перестройке процессов*, когда разрабатываем модель, и говорим о *внедрении процессов*, когда выстраиваем архитектуру системы.

Цифровой архитектор был приглашен потому, что фундамент банка основательно просел и дал трещины вследствие технологической революции, состоявшейся в последние 50 лет. Большинство банков пытались закрашивать трещины, но сегодня необходимо заменить бетонный фундамент на технологический, то есть цифровой. Разработчик нужен для того, чтобы создать новую модель банка (перестроить процессы), а архитектор — чтобы заменить физический фундамент (внедрить процессы).

Аналогия со зданием хорошо это иллюстрирует. Здание имеет фундамент. Моя мысль в том, что в конструкциях банков на протяжении последних десятилетий в качестве фундамента использовались сети отделений, а теперь будут использоваться интернет-технологии.

Это совсем не означает, что отделения или люди не важны. Отделение банка и личный контакт, скорее, относятся к типу здания, которое вы собираетесь строить: к его устройству, интерьеру и проч.

Один разработчик, например, может сказать: «Я хочу построить дорогой дом с центрами консультирования и продаж для людей, которые хотят все делать лично». В этом случае нужно будет строить здание банка на фундаменте интернет-технологий со множеством шикарных консультационных центров или отделений в материальном мире. Другой скажет: «Я хочу построить низкобюджетный высокопроизводительный процессинговый центр, в котором физический контакт с клиентами был бы минимальным». В этом случае архитектор построит здание банка на фундаменте интернет-технологий и, скорее всего, без единого отделения в материальном мире. В обоих случаях IP-сеть — это фундамент, с которого начнет архитектор.

Возникает вопрос, почему я начинаю с технологий, а не с клиентов. Как архитектор современного банка (внедряющий процессы) я бы начал с технологий, потому что технологии, в особенности IP-сети, — это исходный материал для строительства. А как разработчик процессов я должен начать с клиентов и сотрудников, потому что люди — ключевой фактор при заселении моего здания.

С точки зрения архитектуры и внедрения процессов я бы рассмотрел IP-сеть и то, как ее можно надстраивать. С точки зрения модели и переустройства процессов я бы начал со следующих шагов:

- разработка модели обслуживания, которую я бы хотел предложить своим клиентам;
- создание таких процедур и точек взаимодействия с клиентами, которые могли бы привлечь и понравиться клиентам.

Другими словами, определите, каких клиентов вы ищете и каковы их потребности. Создавайте ваш банк и разрабатывайте его модель исходя из желаемого способа обслуживания. Выбирайте тот способ обслуживания, который будет наилучшим образом соответствовать поведению вашей целевой аудитории. Обращайте внимание на потребности коренных цифровых жителей и цифровых иммигрантов; продумайте, как ваша структура справится с комбинацией этих разных категорий клиентов. Какие способы обслуживания им требуются и как наилучшим образом это обслуживание предоставить?

Все эти вопросы относятся к компетенции разработчика модели банка и не имеют ничего общего с его архитектурой. После того как модель банка разработана, ее нужно передать архитектору, который решит, как ее можно реализовать... и начнет реализацию, используя IP-сеть в качестве фундамента.

Таким образом, мы имеем важное различие между разработчиком модели банка, который сфокусирован на процессах, взаимодействиях, сотрудниках и клиентах, и архитектором, имеющим дело с инфраструктурой, сетями, технологиями и строительными материалами.

Тот факт, что люди путают эти различия — каналы обслуживания и модель банка с фундаментом банка, — объясняется тем, что они путают доработку процесса с его внедрением. Создание стратегии обслуживания относится к разработке модели банка; создание фундамента банка — к цифровым строительным материалам архитектора.

Фокус должен сместиться к стратегии, в соответствии с которой архитектор закладывает цифровой фундамент, а не пытается сохранить старый бетонный. Эта стратегия рассматривает принципиально другие материалы в основании банка — цифровые. Именно поэтому банкам требуется фундаментальная реконструкция.

Эта реконструкция заключается в замене фундамента. При этом сама модель банка может претерпеть изменения, но все это пока не выходит за рамки конкурентных стратегий разработчика. Эти отдельные решения не имеют ничего общего с архитектурой.

Архитектор лишь ищет способы замены устаревшего фундамента на интернет-технологии. Следовательно, разработчик должен сообщить архитектору, что именно он хочет надстроить над фундаментом: отделения банка, мультиканальное обслуживание или электронное взаимодействие.

Разработчик и конструктор взаимодействуют, но играют разные роли. Реконструкция поставлена нами во главу угла потому, что фундамент — модель с отделениями из стекла и бетона — дает трещины и требует замены на сетевую модель.

Одни разработчики банков хотят реконструировать отделения. Другие — закрыть их. Третьи — интегрировать отделения с электронными каналами коммуникации в общую платформу. А кто-то хочет только электронные каналы.

Все это — дело выбора, но, поскольку вы должны заменить фундамент, возможно, следует переосмыслить модель банка, чтобы использовать новый фундамент наиболее эффективно.

Цифровой век нуждается в цифровом банке

В этой главе мы сосредоточились на разработке модели цифрового банка, который развился из традиционного банка, и признали, что новый банк — совершенно иной. Старый трещит по швам и требует реконструкции. Новый имеет модульную структуру, он надстраиваемый, он больше не является монолитным банком полного цикла обслуживания. Он в большей мере удаленный и человечный, чем территориально локализованный и основанный на прямом контакте лицом к лицу. А главное, он цифровой, чем и определяется логика его работы.

Это приводит нас к другой, очень ясной проблеме, связанной с будущим цифровым банком. Перед банком возникает сложная задача: превратить вертикально интегрированный бизнес, который монополизировал весь процесс обслуживания клиента от начала до конца и который выстроен вокруг банковских продуктов и каналов, в горизонтально структурированный. Новая бизнес-модель предполагает оказание

услуг клиенту по мере его потребностей и выстраивается вокруг данных о клиенте.

Для многих это большая проблема. Поскольку она является фундаментальной для обсуждаемой темы, ее следует рассмотреть подробнее.

Банки создавались с расчетом на то, что будут охватывать все финансовые потребности людей и организаций. Им была выдана лицензия на существование в их обособленном операционном мире. Всё, включая прием депозитов и выдачу кредитов, находилось в зоне ответственности банков: они и создавались затем, чтобы этим заниматься. В результате большинство банков организовали свои операции вокруг продуктов: денежных переводов, ипотеки, банковских карт, кредитов, страховок и т. д. Всё это предоставлялось через один канал — отделение банка.

Со временем появился другой канал — канал прямых продаж. Агенты по продажам располагались в отделении банка и поддерживались инфраструктурой этого отделения. Затем возник новый канал — колл-центр.

Колл-центр был подобен одному огромному отделению банка и требовал новой структуры для своей работы. Однако все данные, необходимые для функционирования этой новой структуры, поставлялись старой инфраструктурой отделений, и поэтому новый канал обслуживания надстроили над сетью отделений. Предлагая различные комбинации банковских продуктов, сотрудники колл-центра вынуждены были держать перед собой шесть или более экранов одновременно, чтобы получить адекватную картину потребностей клиента, но с этим еще можно было жить.

Потом появился еще один канал — интернет. Поначалу банки подумали, что это приведет к закрытию отделений, и начали активно инвестировать в переход от обслуживания в отделениях к обслуживанию онлайн. Тем не менее, как и прежде, все данные были структурированы по банковским продуктам, а интернет не отвечал взглядам клиентов на устройство мира. Высокоскоростному доступу еще только предстояло увидеть свет, и клиенты не спешили покидать отделения банков.

Интернет-банкинг наложился в виде очередного слоя на инфраструктуру отделений, рядом с винегретом колл-центров. Банки стали заложниками своей вертикально интегрированной системы процессов, выстроенных вокруг обособленных банковских продуктов. Такая структура плохо соответствовала многоканальному миру, который теперь обслуживала. Но это тоже было еще терпимо. С помощью связующего

программного обеспечения, программ-заплаток, зеркалирования и других приемов это работало.

Затем обрушился ураган мобильных технологий, облачных вычислений и Big Data, дополненный общением клиентов в социальных сетях в режиме 24/7; банки заголосили: «О нет!».

Итак, проблема в следующем. Банк не может эффективно использовать клиентские данные: они заключены в отдельных банковских продуктах. Он не может обслуживать потребности клиента. Банк надстраивал каналы обслуживания над отдельными банковскими продуктами, но теперь им нужно использовать эти данные в мобильном обслуживании. Из-за неповоротливой структуры банки лишились полного цикла обслуживания клиентов, потому что клиенты переключились на мобильные приложения и предпочитают комбинировать банковские процессы и услуги по своему желанию. Сегодня назрела потребность выстроить банк вокруг клиентских данных и затем интегрировать их через облачные сервисы в мобильные приложения.

Безвыходное положение? Выход есть!

Он состоит в том, чтобы полностью избавиться от устаревшей АБС* и заменить ее новым банковским ядром, способным обеспечить функционирование банка и предоставить услуги клиентам в том виде, который соответствует цифровому веку. Как это сделать?

Заменить АБС — то же самое, что заменить двигатель самолета на большой высоте... вы же не будете этого делать! Однако все больше и больше банков именно это и пытаются сделать. У некоторых возникают проблемы по той же причине, по которой они меняют банковское ядро. Вы не можете реструктурировать банк вокруг клиентских данных, если они заперты в устаревших системах, разделенных на продукты и пристегнутых наручниками к каналам обслуживания.

* Автоматизированная банковская система. *Прим. ред.*