

ГЛАВА 5

ВЛИЯНИЕ VALUEWEB НА ДЕЙСТВУЮЩИЕ ФИНАНСОВЫЕ УЧРЕЖДЕНИЯ

Во время «мозгового штурма» с участием представителей нескольких банков возник следующий вопрос: переживает ли банковская сфера то, что в свое время произошло с компанией Kodak? Схожа ли создававшаяся ситуация с тем, что случилось в компании Nokia? Упустят ли банки переломный момент и прекратят свое существование вследствие преобразования интернета или вовремя отреагируют и проведут необходимые изменения?

Компании Kodak и Nokia лидировали в своих отраслях, но сопротивлялись переменам. В Kodak не поверили, что цифровые фотоаппараты вытеснят их бизнес, а в Nokia не поняли, что будущее — за смартфонами, которые сведут на нет лидерство компании на рынке мобильных телефонов. Может, банки тоже переживают аналогичный момент «слепого пятна»? Канут ли многие банки в Лету, если не смогут достаточно быстро адаптироваться к ValueWeb?

Давайте исходить из уже известных фактов.

- Мы видели, какие потери понесли другие отрасли (книгоиздательство, музыкальная индустрия и фотография) вследствие развития цифровых технологий, и знаем, что то же самое происходит в банковской сфере.
- Мы понимаем, что самый ценный актив банка — данные, но банки не используют их по максимуму; как утверждают в компании Forrester, только 3% данных помечаются тегами и менее 0,5% анализируются.

- Мы знаем, что банки работают на основе такой неэффективной структуры, как совокупность разрозненных продуктов, в которой отсутствует ориентация на клиента.
- Мы знаем о наличии неэффективных унаследованных систем, которые нуждаются в модернизации.
- Нам известно, что криптовалюты переводят преобразование денег в цифровую форму на качественно новый уровень.
- Мы знаем, что тысячи компаний разрабатывают новые, инновационные модели управления деньгами и ценностями.
- Мы в курсе, что в эти новые компании вкладываются миллиарды долларов ради эффективных изменений в банковской системе.

Мы понимаем, что банки должны меняться, но банки — далеко не то же самое, что технологические компании вроде Kodak и Nokia. Нормативные требования, требования о соблюдении законодательства, к аудиту и организации управления в сочетании с крайне обременительными требованиями к объему резервного капитала означают, что лишь немногие сторонние игроки могут выйти на рынок банковских услуг.

Разумеется, это проверенный факт. В течение последней четверти столетия звучало немало прогнозов о том, что банки уходят в небытие и выйдут из процесса предоставления финансовых услуг в качестве посредников. Но этого не произошло. Вот почему в большинстве стран работают только несколько крупных банков и практически отсутствует конкуренция.

Тем не менее, учитывая проблемы, с которыми сталкиваются сегодня банки, есть ли основания для самоуспокоения и бездействия? А как насчет новых финтех-стартапов — изменят ли они банковский бизнес?

Большинство банкиров, с которыми я общаюсь, дают утвердительный ответ на этот вопрос. Во всяком случае те, кто осознает, что финансовые технологии меняют мир. Эти банкиры убеждены, что криптовалюты способны разрушить процессинговые структуры банков, что P2P-кредитование уничтожит их кредитные и другие продукты и что взаимодействие с клиентами переходит под контроль таких структур, как Apple Pay. По мнению этих банкиров, на протяжении следующего десятилетия Apple Pay уничтожит Visa и MasterCard, Bitcoin заменит SWIFT, а им придется обеспечить возможность подключения к пиринговым сетям для обмена ценностями, вместо того чтобы выступать в качестве одержимых идеей контроля структур, коими и были банки на протяжении последней четверти века.

ОСНОВНЫЕ СЕГМЕНТЫ БАНКИНГА ЗАСТРЯЛИ В ПРОШЛОМ ВЕКЕ

149

В течение моей жизни две вещи в корне изменили мир: путешествия и технологии.

В детстве моя жизнь протекала в местной среде. У нас был газетный киоск, паб, магазины и гараж (автозаправочная станция), и все мои друзья жили в радиусе 25 километров. Мой отец работал в городе, расположенном в 20 километрах от того места, где мы жили, и все его друзья тоже жили и работали поблизости. Самой дальней точкой нашей сети контактов были мои дедушка и бабушка, которые жили в Девоншире, в 320 километрах от нас. Мы ездили к ним один раз в год; это путешествие занимало почти восемь часов, а дорожная сеть состояла из второстепенных дорог. Самые быстрые дороги — скоростные автомагистрали, соединяющие разные города, — в то время только строились.

На первый взгляд может показаться, что это воспоминания о XIX столетии, однако я говорю о событиях 50-летней давности. В те времена мой отец однажды побывал в Бостоне. Мне казалось, что он отправился на Луну, поскольку никто из нас не ездил так далеко. Я провел свой первый заграничный отпуск в Испании, а на самолете впервые летал в 1973 году и чувствовал себя настоящим астронавтом.

Сейчас я путешествую постоянно. Сегодня добраться в регионы мира, открытые великими исследователями всего сто лет назад, так же легко, как к моим дедушке и бабушке 50 лет назад.

Благодаря современным технологиям все изменилось еще больше, и теперь все обитатели планеты могут установить друг с другом связь. У меня много друзей по всему миру, а не только там, где я живу; семь миллиардов человек (когда я родился, было всего три) сегодня могут общаться друг с другом напрямую с помощью мобильных социальных сетей.

Меня поражает тот факт, что в нынешнем глобально связанном мире, кардинально изменившемся благодаря путешествиям и технологиям, банковская сфера отстает по всем статьям. Например, на днях я получил чек в канадских долларах. Я внес его на свой счет, а спустя неделю мне пришло письмо из банка, в котором говорилось: «Мы получили ваш чек в канадских долларах и отправили его для обработки в банк, который его выдал. Мы не знаем точно, сколько времени уйдет на обработку чека, поэтому советуем рассчитывать примерно на шесть недель. Кроме того, все расходы в связи с обработкой чека будут вычтены из суммы вклада».

Мне пришлось принять это как свершившийся факт. Через шесть недель я получил уведомление, в котором сообщалось, что платеж обработан,

но банк-получатель взыскал с меня 127 канадских долларов, а мой банк — 50 фунтов за обработку транзакции. Другими словами, мы живем в мире, в корне изменившемся под влиянием технологий и ставшем глобальным благодаря возможности путешествовать, а банковская система даже не способна обработать чек без пересылки документов по наземным почтовым сетям, требующей большого объема ручной обработки. Вот это действительно напоминает XIX век.

Когда я думаю о том, что на обработку чека из Канады требуется шесть недель и значительные расходы, это напоминает мне о выступлении Хайди Миллер в 2004 году на крупнейшей банковской конференции SIBOS (от англ. Swift International Banking Operations Seminar — «Международная конференция по банковским операциям SWIFT»), о котором говорят до сих пор.

Что же такого сказала Хайди Миллер, что это привлекло всеобщее внимание?

Она поставила ряд важных вопросов, в том числе:

- Почему банки настолько все усложняют для клиентов?
- Как банки могут помочь клиентам стать эффективнее и продуктивнее, когда их собственные операционные системы такие дорогостоящие, раздробленные, несвязанные, устаревшие и несовместимые с другими системами?
- Если банки действительно стремятся стать лидерами в сфере платежей и ценных бумаг, почему так много инноваций в их бизнесе осуществляются не банками?
- Если банки могут отправлять защищенные сообщения любой компании по интернету, зачем платить им SWIFT за предоставление этой услуги?

Последний вопрос был самым каверзным, учитывая, что конференцию организовала SWIFT. Вот почему в банках до сих пор обсуждают эту речь. Кроме того, Хайди Миллер обратила внимание еще на одну проблему:

Позвольте рассказать историю о моем друге, живущем в Европе, который купил катер в Великобритании. Этот джентльмен — известный бывший руководитель крупной глобальной компании по предоставлению финансовых услуг. Он в высшей степени кредитоспособен. На его счете в американском банке было достаточно денег для покупки нескольких катеров. Когда катер был готов, он позвонил в банк, чтобы произвести платеж. Но в банке ответили, что на перевод денег понадобится около шести недель. Мой друг мог бы отправиться на корабле в Нью-Йорк, снять наличные с банковского счета, не спеша поужинать и вернуться назад

в Великобританию — при этом у него еще осталось бы время на круиз по Средиземному морю, прежде чем завершился бы перевод средств с его счета.

За десять лет ситуация не изменилась. На самом деле закон о налогообложении зарубежных счетов, меры по борьбе с отмыванием денег и правило «Знай своего клиента» еще больше усугубили ситуацию и вынудили людей искать обходные пути. Возможно, PayPal стал для банков неприятной проблемой, но объем обработки платежей с помощью этой платежной системы стремительно увеличивается благодаря той легкости, с которой она позволяет вести международную торговлю. А биткоин создавался именно для того, чтобы преодолеть упущения банковской системы.

Система Bitcoin, как и PayPal, существует только потому, что банковская система не поддерживает перевод денег в новой сети. И если она по-прежнему функционирует в старом мире, предшествовавшем глобализации путешествий и технологий, то новый мир вынужден создать нечто такое, что заполнило бы этот пробел. Этим «нечто» и стал биткоин.

Система Bitcoin восполняет недостаток глобальной подключенности и, в отличие от моего канадского чека, позволяет бесплатно переводить деньги по всему миру через интернет. Никаких комиссионных, никакого ожидания и никаких проблем. В этом и состоит сила обмена ценностями посредством системы Bitcoin, а также причина, по которой банкам необходимо максимально сосредоточиться на переменных.

МЫ НЕ КИБОРГИ, МЫ ЛЮДИ И ТАНЦУЕМ ПОД ДРУГУЮ МУЗЫКУ

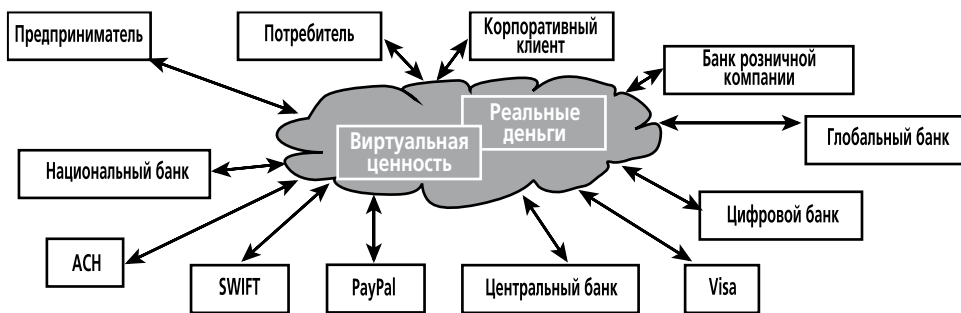
Анализ разногласий между старым и новым миром финансов, а также причин, по которым некоторые банки не соответствуют требованиям XXI века, поднимает еще ряд вопросов. В частности, о контроле и централизации. Банки изначально создавались, чтобы держать все под контролем. Им необходимо контролировать полный цикл всех процессов. Именно поэтому банки весьма неохотно прибегают к аутсорсингу и строят собственные центры обработки данных, вместо того чтобы воспользоваться ресурсами Amazon или других компаний. Банкам приходится разрабатывать собственное ПО, системы и сервисы, поэтому в них работает больше программистов, чем в Microsoft. Банки не доверяют сервисам коллективного пользования и другим структурам, поэтому все финансовые транзакции выполняются в двустороннем порядке между двумя контрагентами. Все это вполне приемлемо в мире физического представления данных, но в эпоху облачных распределенных сервисов не работает. По сути, вся вертикальная схема сквозной обработки финансовых транзакций изначально ошибочна.

The diagram illustrates the structure of the Russian payment system. It shows four national banks (Национальный банк 1 to 4) connected to each other and to three external entities: SWIFT, Central Bank (Центральный банк), and ACH. Above the national banks are three main actors: Entrepreneur (Предприниматель), Consumer (Потребитель), and Corporate Client (Корпоративный клиент). Arrows indicate the flow of payments and information between these components.

Давайте проанализируем это в контексте телевидения. В эпоху контроля и централизации развлекательные передачи транслировались всего несколькими национальными телеканалами и были ориентированы на массового зрителя. Такие передачи велись на местном языке и фокусировались на местных и национальных событиях. У телеканалов были центральные офисы, как правило, расположенные в столице страны, и они могли получать высокую прибыль за счет рекламы.

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

Банки попытались поддерживать такую структуру, но в качестве полноценной альтернативы подобный подход оказался слишком неопределенным. И все же альтернативная бизнес-модель формируется и включает криптовалюты и виртуальные хранилища ценностей. По мере ее распространения банки обнаружат, что клиенты создают собственную финансовую экосистему, соответствующую их образу жизни, а система централизованного контроля разрушится в одночасье. Будет особенно интересно наблюдать, как это скажется на местных банках, обслуживающих потребности местных жителей посредством двусторонних структур, основанных на взаимодействии между контрагентами.



После 2010 года сеть начала наносить банковской системе тяжелые удары. Влияние и богатство сети всецело связаны с интерактивностью. Последняя подрывает существующие системы и влечет за собой децентрализацию, поскольку теперь у каждого есть право голоса. Децентрализация контроля — это то, что мы видим в социальных медиа и что происходит с развлечениями и обменом ценностями.

ВОЗМОЖНО, БАНКИ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО УВЯЗЛИ В ПРОШЛОМ, НО ПРОШЛОЕ НЕЛЬЗЯ ИГНОРИРОВАТЬ

Банковская система действительно устроена иначе, к тому же существует явное несоответствие между старыми системами обмена ценностями (рынками финансовых услуг) и новыми системами ValueWeb, создаваемыми финтех-сообществом. Это несоответствие обусловлено необходимостью взаимодействия между старой и новой системами. Старую систему следует перевести на новую платформу с минимальным риском для новой системы, а новую систему нужно строить таким образом, чтобы старая могла с ней сравниться.

Чем больше я размышляю об этом несоответствии, тем больше замечаю его присутствие в каждом аспекте банкинга. Действующие банки должны перейти на цифровую платформу, но сделать это действительно трудно при наличии

42 депозитных, 57 транзакционных и нескольких десятков других систем, созданных в разное время и теперь используемых в работе банка в результате слияний и поглощений, а также действий чрезмерно активных в прошлом директоров по информационным технологиям. Предпринимаются попытки объединить эти системы, но стоимость замещения старых систем по сравнению со стоимостью поддержания их работоспособности по-прежнему остается ключевым фактором.

Сегодня клиенты, мобильный интернет, цифровая трансформация, облачные технологии, технология блокчейн и многое другое требуют перехода банковской системы на новую платформу, но сопряженный с этим риск и затраты все еще слишком велики. В пределах одного банка это известный фактор и известный риск, но с этим сталкиваются все банки.

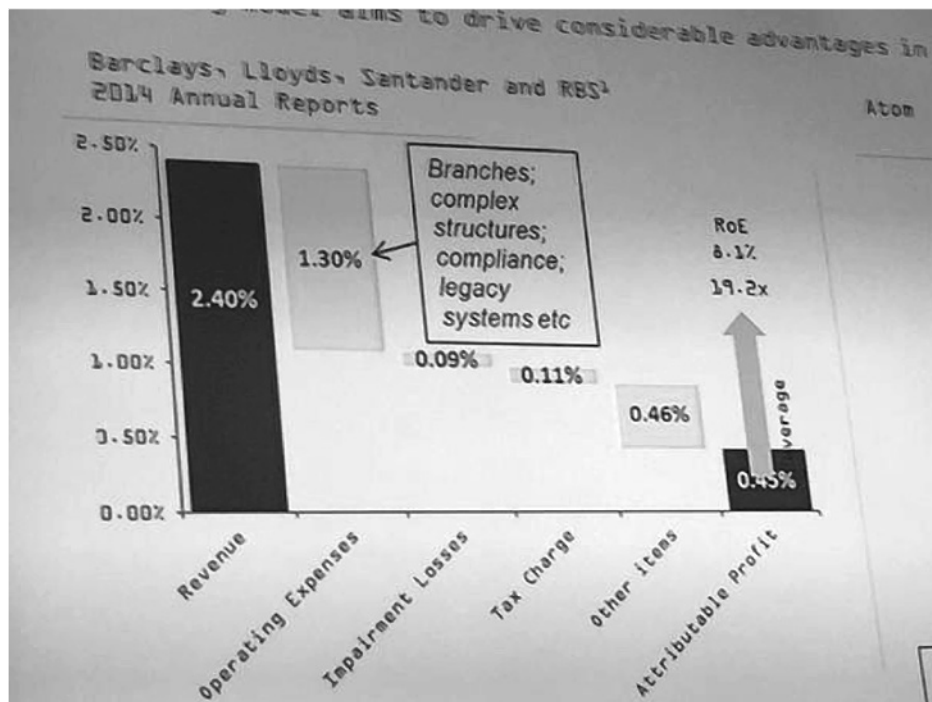
Между тем новаторов и разработчиков огорчает тот факт, что старые банки бездействуют, не обновляют и не усовершенствуют имеющиеся системы, а также не стремятся лидировать в области внедрения передовых технологий. Их удивляет отсутствие четких структур данных, удобных способов их анализа и игнорирование имеющейся у банков информации о клиентах. Они не понимают, почему нельзя принять новый мир и просто избавиться от старого.

Однако новый мир не может существовать без старого, и наоборот. В старом мире все налажено и работает прямо сейчас. Такие системы, как Visa, MasterCard, SWIFT, EBA, ECB, CHIPS, Fedwire, RTGS AHC, обеспечивают функционирование банковской системы. Сети кредитных карт, системы денежных переводов и контрагентов позволяют банкам, торговым компаниям, корпорациям и учреждениям поддерживать заслуживающее доверия и надежное взаимодействие. Все это невозможно демонтировать и ликвидировать в одночасье. Но старые системы должны работать наряду с новыми. Именно поэтому банки вкладывают столько денег в поддержание унаследованных систем. По этой же причине, независимо от потребности в переменах, по-настоящему важную роль играют только те новые системы, которые представляют собой надстройку над старыми банковскими сетями (Apple Pay, PayPal, Moven, Simple и другие).

Не так давно я обнаружил два момента, иллюстрирующих несоответствие между старым и новым. Первый — исследование, в ходе которого было установлено, что в 2014 году европейские банки потратили на информационные технологии 40 миллиардов фунтов стерлингов, но только 7 миллиардов из них вложены в новые системы (17,5%), а оставшиеся 33 миллиарда фунтов (82,5%) израсходованы на устранение дефектов в унаследованных системах и их поддержание в рабочем состоянии. Это и есть то наследие, которое разочаровывает, но именно его необходимо перевести на новую платформу, причем речь идет не только об унаследованных системах, а обо всем, что досталось в наследство от прошлого.

Второй момент — слайд, использованный Энтони Томсоном (сооснователь Metro Bank и Atom Bank) в своей презентации на одной из недавних конференций. На нем показано, что *половина* операционных затрат банков связана

со всем тем, что досталось в наследство от прошлого. Унаследованные здания, унаследованные процессы, унаследованные системы и даже некоторые «унаследованные» люди. Об этом наследии знают CEO и советы директоров банков, но избавиться от него за один день невозможно. Его нужно перевести на новую платформу.



На самом деле вопрос в следующем: *можно ли достаточно быстро перевести унаследованные системы на новую платформу, чтобы они не отставали от новых бизнес-моделей и инновационных компаний?*

Ответ утвердительный, поскольку, помимо всего прочего, банкам достались в наследство еще и клиенты. Именно поэтому половина расходов банков сосредоточена на унаследованных системах: клиенты хотят, чтобы остались отделения банков, чтобы по-прежнему можно было пользоваться чековыми книжками, иметь доступ к кассам и так далее. Вот почему банки не отказываются от старого, а просто дополняют его новым. Кроме того, наличие клиентов — преимущество действующих банков. У многих банков миллионы клиентов, и они вряд ли легко изменятся.

Например, в британском Metro Bank заявляют, что в сорока его отделениях ежемесячно открывается около 15 тысяч новых счетов. Но сколько клиентов

переводят свои основные счета в Metro Bank? Получить такую информацию достаточно трудно, однако в январе организация Payments Council опубликовала данные, которые показывают, кто пользуется услугой перевода счетов, и первое место на данный момент занимает банк Santander.

ЛИДЕРЫ И ОТСТАЮЩИЕ

Бренд	Доходы	Убытки	Чистая прибыль
Santander	78 734	18 812	59 922
Halifax	40 794	25 669	15 125
Nationwide	25 243	10 383	14 860
Мелкие участники рынка (C Hoare & Co, Virgin Money, Cumberland Building Society, Reliance Bank, Tesco Bank)	689	499	190
Банк Шотландии	3790	4093	-303
Danske Bank	541	910	-369
Банк Ирландии (в том числе почтовые отделения)	333	820	-487
AIB Group (Великобритания), в том числе First Trust Bank и Allied Irish Bank	159	956	-797
Банк Ольстера	180	1515	-1335
Lloyds Bank	53 019	59 335	-6316
Clydesdale Bank (в том числе Yorkshire Bank)	1117	8955	-7838
RBS	2735	11 258	-8523
HSBC (в том числе First Direct Marks & Spenser)	18 949	30 082	-11 133
NatWest	12 674	27 542	-14 868
Co-operative Bank (в том числе Smile)	4508	23 611	-19 103
Barclays	9455	31 574	-22 119

Источник: paymentscouncil.org.uk. В таблице представлены данные только по тем клиентам, которые воспользовались услугой гарантированного перевода счета.

Почему у банка Santander такие высокие показатели? Из-за привлечения клиентов. Счет 123 не приносит банку выгоды, но он оказался весьма эффективным в плане захвата доли рынка краткосрочных депозитов.

Так как же новые банки намерены конкурировать со старыми? Они будут предлагать продукт-приманку, чтобы заинтересовать некоторых клиентов перевести к ним свои счета? Или рассчитывают на то, что сыграет свою роль их имидж новых, интересных, привлекательных участников рынка?

Я уже сейчас готов заверить вас в том, что второй способ точно не оправдает ожиданий новых банков. Привлечение клиентов и перемены — серьезнейшая

задача для любого стартапа. Именно поэтому в mBank часто заявляли, что их цель — заполучить 4,3 миллиона клиентов, которые присоединились бы к банку на его пути к дигитализации, к переходу от старых банковских платформ на новые. В mBank отмечают, что новые стартапы — мелкие игроки на фоне остальных участников рынка. Fidor Bank, единственный цифровой банк в Германии, привлек менее 100 тысяч клиентов; у итальянского Che Banca!, работающего при поддержке более крупного банка (Mediobanca), всего полмиллиона клиентов, хотя у него есть возможность распространять свои продукты через отделения банка.

Таким образом, ключевой вопрос: смогут ли новые банки удержаться на рынке, если им предстоит столкнуться с убытками в течение всего периода, пока они будут создавать новые системы и привлекать клиентов?

На код мы уповаем

Что касается замещения программами и серверами зданий и людей, то цель стартапов в области финансовых технологий — заменить модель, в которой центральное место занимает банк, моделью, где во главе угла стоит процессор. Это существенно снижает маржу, поскольку процессор выполняет работу, которая раньше делалась вручную. В Zora обходятся без дорогостоящей организационной структуры, обеспечивающей принятие вкладов, и используют процессоры для их распределения среди заемщиков.

Цель технологии Bitcoin с самого начала состояла в замещении банковской системы. Первые строки технического описания биткоина, представленного Сатоши Накамото, — лучшее тому подтверждение: «Пиринговая версия электронных денег позволяет передавать онлайн-платежи непосредственно от одной стороны к другой, минуя финансовые учреждения».



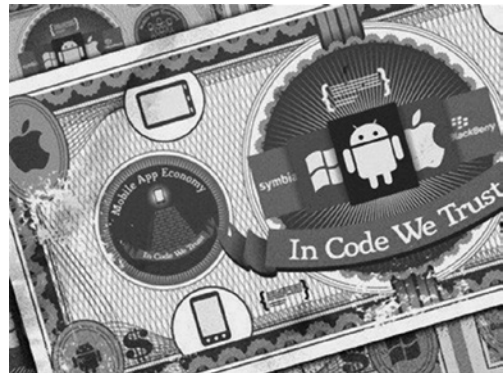
У всех этих процессов есть одна общая цель — избавиться от избыточной и дорогостоящей физической инфраструктуры, заменив ее цифровой.

В настоящее время банки уже не бездействуют. Они приняли вызов, поэтому многие из них разрабатывают и предлагают сервисы на основе API, чтобы процессинг осуществлялся на базе их собственных, а не внешних ресурсов. Интересно, что правительства также в курсе этой проблемы. Например, многие могли и не заметить, что в проекте бюджета, представленном канцлером казначейства Великобритании осенью 2014 года, есть такая строка: «Правительство Великобритании должно объявить “сбор информации” о том, как можно использовать API в банкинге, чтобы повысить прозрачность и помочь клиентам сравнивать предложения поставщиков финансовых услуг».

Поскольку банки переходят к конкуренции, основанной на отдельных компонентах банкинга, правительства переходят к регулированию, ориентированному на эти компоненты. По мере того как процессоры заменяют людей, а цифровая инфраструктура вытесняет физическую, мир стремительно меняется. Надеюсь, вы не отстаете?

НЕСООТВЕТСТВИЕ МЕЖДУ СТАРОЙ И НОВОЙ МОДЕЛЯМИ ФИНАНСОВОЙ СИСТЕМЫ

Пиринговые технологии получают все большее распространение. Суть перемен лучше всего отражена членами биткоин-сообщества, утверждающими, что для обмена ценностями не нужна заслуживающая доверия третья сторона. Ею выступает именно эта технология («на коды уповаем»); еще она объясняет, почему процесс дигитализации оказывает подрывное воздействие на банковскую сферу.



По правде говоря, все финансовые операции сегодня проводятся напрямую — от человека к человеку, от человека к бизнесу, от бизнеса к бизнесу — посредством сетевого соединения. Во всяком случае, так может быть.

- Кредиты можно предоставлять без посредников с помощью P2P-кредитования.
- Финансирование малого бизнеса можно обеспечить посредством краудсорсинга.
- Платежи можно осуществлять с помощью мобильной связи или путем прямого сетевого соединения.
- Обработку глобальных транзакций можно проводить с помощью кода, без участия банков или SWIFT.

Но у всего этого есть обратная сторона, поскольку истинная роль банков как заслуживающих доверия посредников состоит в том, что они обеспечивают надежное и гарантированное перемещение ценностей.

Дают ли какие-либо гарантии технопосредники? Да, они принимают меры предосторожности. Доля неплатежей в Zora и RateSetter составляет 0,69% с момента их запуска, а у кредитора малых и средних предприятий с более высоким уровнем риска Funding Circle данный показатель равен 1,5%. На сайтах этих компаний размещена информация о гарантиях, которые они предоставляют своим клиентам.

Zora (P2P-кредитование)

Снижение риска кредитования

Если заемщик Zora пропускает очередной платеж по кредиту, коллекторы разыскивают его от вашего имени. Однако если заемщик не погашает кредит на протяжении четырех месяцев, в игру вступает созданный нами фонд Safeguard, из которого мы возвращаем вам деньги, включая начисленные проценты. Фонд финансируется за счет взносов, которые платят заемщики в случае предоставления кредита. Как видите, существует резерв сверх той суммы, которую должен выплатить фонд. С момента запуска фонд Safeguard покрыл все безнадежные долги. Это означает, что ни один кредитор не потерял денег кредитов, денежное покрытие которых обеспечивает фонд.

Funding Circle (кредитование малого и среднего бизнеса)

В чем состоит риск кредитования компаний?

Каждая компания — клиент Funding Circle проверена опытными сотрудниками кредитного отдела. Наши клиенты — авторитетные и кредитоспособные компании,

как правило, работающие около 10 лет. Тем не менее не стоит забывать, что при кредитовании бизнеса существует определенный риск того, что некоторые компании не смогут полностью погасить кредит. В этом случае кредит переходит в категорию проблемной задолженности. В настоящее время доля проблемной задолженности по кредитам составляет 1,4%.

М-PESA (P2P-платежи)

Вы считали, что денежные средства, хранящиеся в М-PESA, принадлежат (и их использует) Safaricom

Эти денежные средства размещены в нескольких коммерческих банках, которые подлежат пруденциальному регулированию в Кении. Кроме того, средства хранятся в трастовом фонде, а значит, находятся вне досягаемости оператора Safaricom, который не может получить к ним доступ или их использовать. В случае банкротства Safaricom кредиторы компании не будут иметь доступа к средствам М-PESA.

Другими словами, все эти новые модели надежно, с должной осмотрительностью защищены от риска, поскольку в противном случае они просто не работали бы. Нынешняя проблема биткойна состоит в том, что он не защищен, поэтому банки и проявляют все больший интерес к тому, как с ним работать. Тем не менее это устраняет одну из причин для создания новых моделей — исключение дорогостоящего посредника.

Здесь наступает самый интересный момент. Банки всегда выступали в качестве дорогостоящего, заслуживающего доверия посредника по следующим причинам:

- они создали модель организации физического распределения бумаги в локальном мире;
- эта модель основана на ручной обработке транзакций и услугах, предоставляемых людьми;
- компания сфокусирована на обеспечении максимальной доходности акционерного капитала, а значит, ее основной мотив прибыль.

А вот какая ситуация складывается в мире P2P:

- Эта модель основана на цифровом распределении данных в сетевом мире.
- Эта модель сводится к цифровой обработке данных и автоматизированному предоставлению услуг.
- В итоге компания сфокусирована на обеспечении минимальных затрат на обработку транзакций, а значит, ее основной мотив затраты.

Именно здесь происходит столкновение старой и новой моделей; здесь же мы видим самые крупные инновации в сообществе финтех-стартапов. Вопрос в том, как традиционное банковское сообщество использует эту новую модель.

ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЕТ СОБОЙ НОВАЯ МОДЕЛЬ?

Суть модели банкинга представляют по-разному, но я предпочитаю описывать ее как совокупность трех компаний:

- Розничная компания, поддерживающая отношения с клиентами.
- Процессинговый центр, обеспечивающий высокие стандарты работы.
- Производитель продуктов.

Эта достаточно простая модель представлена во многих книгах по менеджменту, в том числе в книге Майкла Трейси и Фреда Вирсемы *The Disciplines of Market Leaders**, где говорится, что компания может успешно работать только в одном из этих трех направлений, и книге Майкла Хаммера и Джеймса Чампи *Reengineering the Corporation***, полагающих, что суть компаний сводится к людям, процессам и технологиям.

Моя модель банкинга — это клиенты, каналы и продукты.

- Розничная компания = клиенты и сотрудники.
- Процессинговый центр = процессы и каналы.
- Производитель = продукты.

Я считаю, что банки могут добиться высоких результатов только в каком-то одном из этих направлений деятельности.

Традиционно банки контролировали все три направления и объединяли их в тесно связанную структуру, но именно здесь традиционная модель банкинга подвергается атакам. Новые участники рынка пытаются предложить клиентам более благоприятный опыт использования банковских услуг посредством приложений; они стараются создать простые в применении API (Application Programming Interface), позволяющие кому угодно и где угодно выполнять любые действия; они переосмысливают продукты, предлагая сервисы на основе

* Издана на русском языке: Трейси М., Вирсема Ф. Маркетинг ведущих компаний: Выбери потребителя, определи фокус, доминируй на рынке. М.: Вильямс, 2007.

** Издана на русском языке: Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2011.

облачных технологий. К этим сервисам я могу привязать свои предложения. С помощью API на основе облачных продуктов, в которых интегрирована иностранная валюта, мобильная связь и платежи, я могу создать отличное клиентское приложение. Другими словами, я овладеваю навыками идентификации и интегрирования компонентов, формирующих наиболее подходящую для моего образа жизни структуру. У меня есть возможность либо попробовать сделать это самостоятельно, либо купить услугу, чтобы кто-то сделал это для меня.

Вот чем становится банкинг: компоновщиком инструментов финансового управления, подобранных таким образом, чтобы они максимально подходили клиентам. Банкам больше не нужно создавать и контролировать отдельные компоненты банкинга. Они могут просто получить их из внешних источников.

Это уже происходит. Fidor предоставляет клиентам доступ к кредитам посредством сервиса социального P2P-кредитования Smava на своей платформе; Barclays позволяет кредитным союзам предлагать кредиты до зарплаты через свои отделения, чтобы помешать компаниям, занимающимся этой разновидностью кредитования, взимать высокий процент; ICICI Bank использует онлайн-копилку SmartyPig, чтобы предлагать миллионам клиентов депозитную программу iWish в качестве программы социальных сбережений; и список можно продолжать. На самом деле мы наконец-то наблюдаем процесс компонентизации банкинга, который я обозначил в своей предыдущей книге термином «банкинг как услуга». Подобно автомобильной отрасли, банки разделяются на части, чтобы обеспечить сборку услуг, а не их создание.

Банки станут своего рода залами для демонстрации клиенту собранных воедино фрагментов, если у него нет возможности сделать это самостоятельно. Такая новая компонентная структура, представляющая собой интернет-платформу для компоновки отдельных элементов банкинга, разрастается с каждым днем.

СТАРЫЕ БАНКИ НУЖДАЮТСЯ В РЕОРГАНИЗАЦИИ

Часто возникает вполне закономерный вопрос, как действующие банки должны реорганизовать работу исходя из требований новой бизнес-модели. Как уже говорилось, базовая бизнес-модель фокусируется на трех областях:

- Производство, осуществляющее инновацию продуктов и поддерживающее работу административных центров на уровне бэк-офиса.

- Процессинг, сосредоточенный на обеспечении самых высоких результатов в обработке банковских ордеров, передаваемых фронт-офисом бэк-офису.
- Розничный банкинг, основная задача которого — поддержать тесные отношения с клиентами и обеспечить им самый благоприятный опыт обслуживания.

В 1990-х годах после перехода к модели банковского страхования банки решили работать в этих трех областях в нескольких направлениях бизнеса. Принятие модели банковского страхования означало, что многие банки начали создавать универсальные структуры, предлагающие весь спектр финансовых услуг: розничный, частный, коммерческий, инвестиционный и транзакционный банкинг, управление активами и частным капиталом, а также страхование.

Несколько банков тогда решили, что могут использовать эту модель в глобальном масштабе и создать универсальные, глобальные банковские структуры. Вот что получилось в результате:



РОЗНИЧНЫЙ БАНКИНГ

КОММЕРЧЕСКИЙ БАНКИНГ

ПЛАТЕЖИ

УПРАВЛЕНИЕ ЧАСТНЫМ
КАПИТАЛОМ

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНКИНГ

СТРАХОВАНИЕ



HSBC



Невозможно быть хорошим во всем, везде и для всех. В чем-то вы непременно будете отставать. В этом и состоит недостаток такого подхода. Еще один недостаток: подход можно реализовать только при условии полного контроля. До недавнего времени банки действительно все контролировали. Они контролировали полный цикл обработки финансовых операций, от создания продуктов до их распределения, и считали себя невосприимчивыми к переменам, за исключением внутренних перемен, как в случае конкуренции с другими банками за расширение бизнеса. Поэтому банки вели между собой борьбу за процентные ставки, обеспечивая рост за счет поглощений.

Сейчас уязвимость данного подхода очевидна, поскольку банковские структуры трещат по швам под натиском сложных проблем, возникающих в области регулирования и инноваций.

Регулирующие органы нацелились на изменение универсальной модели банкинга и предпринимают попытки отделить инвестиционные рынки от розничных и коммерческих систем. Процесс был представлен в двух видах. Первый — это американская модель, суть которой состоит в том, чтобы помешать банкам играть в казино-капитализм посредством правила Волкера (которое ограничивает участие банков в операциях с ценными бумагами на собственные средства). Вторая — британская модель отделения инвестиционных операций от розничных и коммерческих с помощью закона о реформе банковской системы (банк по-прежнему может заниматься обоими видами деятельности, но в рамках двух отдельных структур).

Ни один из этих подходов не снижает уровня риска инвестиционных рынков и не мешает банкам становиться слишком большими, чтобы потерпеть неудачу. Например, в 2014 году четыре ведущих американских банка были на 40% крупнее, чем в 2009-м, при этом в 2009-м они уже были огромными. Тем не менее наступление регулирующих органов оказалось достаточно ощутимым: банки Citibank, HSBC и им подобные покинули «нестратегические» рынки, продали «нестратегические» активы и сосредоточились на ключевых компетенциях и реструктурировании операций. Им пришлось это сделать, и не только из-за натиска регулирующих органов, но и потому, что санкции и штрафы в случае рыночного сговора и уклонения от налогов плохо сказываются на итоговых показателях.

Однако меня больше интересует другая проблема. Она связана с технологиями и обусловлена тем, что приложения и мобильная связь меняют сам процесс предоставления розничных услуг, API обеспечивают выполнение операций в режиме реального времени, а облачные технологии в сочетании с различными методами анализа данных меняют сами продукты.

Данный технологический сдвиг привел к созданию множества новых компаний, предлагающих специализированные финансовые услуги. Такая компания анализирует один из фрагментов бизнес-модели и задается вопросом: могу ли я сделать лучше? И это сделали в TransferWise, чтобы найти людей, которым необходимо перевести деньги за границу, и людей за границей; в Zopa, Prosper и Lending Club, чтобы установить контакт между теми, у кого есть деньги, и теми, кому они нужны; и в Friendsurance, Bought by Many и insPeer в области страхования.

Новая модель финансовой системы, ориентированная на предоставление специализированных услуг и заменяющая здания и людей серверами и программами, преодолеет все трудности. Именно поэтому в 2014 году в финансовые технологии было инвестировано свыше 12 миллиардов долларов — гораздо

больше по сравнению с 4 миллиардами долларов в 2013 году. По этой же причине 36 стартапов в области финансовых технологий оцениваются сегодня более чем в 1 миллиард долларов каждый.

Этим же объясняется и образование финтех-пузыря, когда тысячи новых компаний могут нанести удар по бизнес-модели старых компаний, основанной на сквозном контроле в рамках физической структуры, в то время как бизнес-модель новых компаний строится на узких направлениях деятельности с использованием открытых платформ и цифровой структуры.

Именно сочетание новых специализированных компаний и регулирующих органов, разрешающих широкий круг проблем, создаст новый мир, в котором никто ничего не контролирует, во всяком случае не банки, а у пользователя есть выбор. Поэтому пользователи сосредоточатся на том, чтобы скомпоновать собственный банк, вместо того чтобы становиться клиентами банка, предлагающего готовый набор услуг. Регуляторы поставят перед собой цель разделить на части слишком крупные банки, крах которых привел бы к катастрофическим последствиям для экономики, и усилить конкуренцию путем формирования более конкурентного рынка для действующих банков.

Новый мир требует, чтобы банки старого мира перешли к модели компонентно-ориентированной интеграции нового мира. Со временем традиционный вертикально интегрированный банк примет новую форму с компонентной структурой. Для этого понадобятся три простых шага:

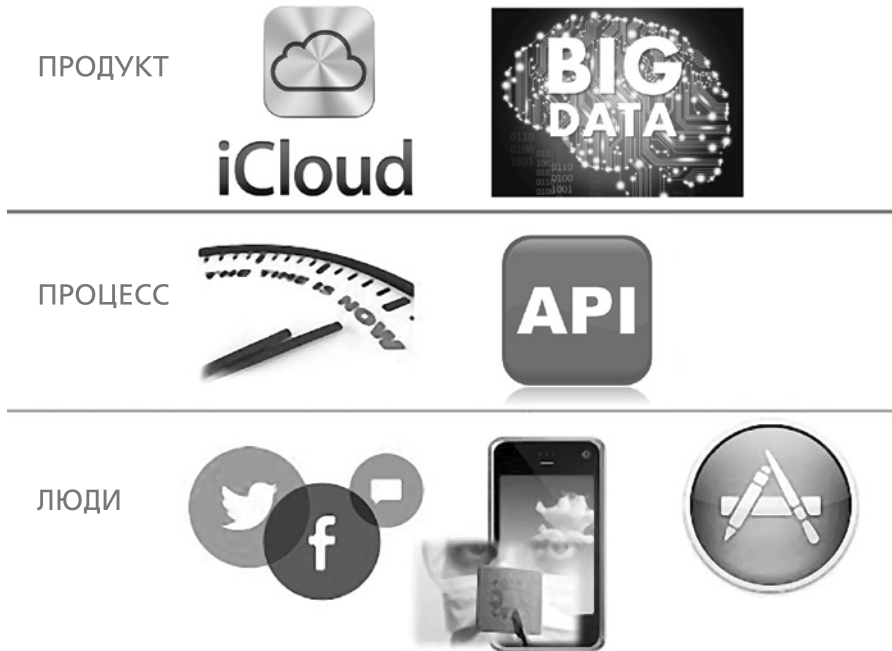
- переместить бэк-офис в облако;
- использовать открытый исходный код в работе мидл-офиса;
- обеспечить лучший пользовательский опыт на уровне фронт-офиса.

БЭК-ОФИС В ОБЛАКЕ

В результате распространения финтеха и развития ValueWeb, благодаря дигитализации и технологиям происходят радикальные изменения в сфере финансов, экономике и мире в целом. И осуществляются они под влиянием семи технологических компонентов в рамках действующих учреждений: облачные технологии и большие данные на уровне бэк-офиса; API (прикладные программные интерфейсы) и возможность установления связи в реальном времени на уровне мидл-офиса; социальные медиа, мобильная связь и приложения на уровне фронт-офиса.

Эта ситуация отображена на представленном ниже рисунке.

166



Два крупных технологических изменения, происходящие на уровне бэк-офиса, связаны с облачными технологиями и большими данными. Облачные технологии позволяют предлагать продукт где угодно посредством предоставления централизованных услуг в сети. Большие данные обеспечивают банку возможность использовать эти услуги в любой точке сети, делая клиентам индивидуальные целевые предложения.

Представьте, как это будет происходить. Идея такова: когда я иду по улице, вы знаете, где я нахожусь, что делаю и в чем могу нуждаться. Я прохожу мимо магазина, и тут ваше приложение подсказывает, что в этом магазине мне предоставляется скидка 25 долларов на USB-накопитель емкостью 1 терабайт, если я зайду прямо сейчас. Я покупаю накопитель. Но откуда банк узнал, что меня нужно предупредить именно в данный момент?

Очевидно, что внешние системы банка отслеживают мое местоположение и близость к магазину, а внутренние — анализируют мой цифровой след, чтобы найти предложения, соответствующие моим потребностям.

Такой сервис представляет собой большую ценность, поэтому в будущем станет огромным полем битвы между банками. Если уровень обслуживания моих друзей в их банках гораздо выше, чем в моем, потому что эти банки определяют

их нужды посредством более эффективного анализа данных, то я перейду в другой банк. Все дело в массовой персонализации, а она сегодня основана на анализе данных, точнее говоря, на анализе больших данных. Впрочем, столь глубокий анализ теряет смысл, если у вас нет превосходных продуктов, и здесь в игру вступают облачные технологии.

На уровне бэк-офиса облако — это продукт. Банки и другие поставщики финансовых услуг будут создавать возможности финансового процессинга, которые можно будет интегрировать в системы взаимодействия с клиентами. Следовательно, ваш банк может генерировать превосходный кредитный продукт, но в цифровом банке будущего он должен быть автоматически конфигурируемым компонентом. Это должен быть программный код продукта, который я могу загрузить в свое приложение, поделиться им и использовать вместе с данными для увеличения доли кошелька клиента.

БАНК, МИДЛ-ОФИС КОТОРОГО РАБОТАЕТ НА БАЗЕ ОТКРЫТОГО ИСХОДНОГО КОДА

Если первый структурный элемент — облачные технологии и большие данные, то второй — API и процессинг в режиме реального времени.

Суть второго структурного элемента сводится к установлению мидл-офисом связи между фронт- и бэк-офисами посредством обеспечения высоких стандартов процессинга. Именно этот элемент позволяет компаниям донести свой продукт до клиента, а в ValueWeb продукт становится гораздо релевантнее благодаря анализу данных.

Компании, предлагающие финансовые продукты и ценности в данной области, должны позаботиться о том, чтобы их продукт максимально часто попадал в поле зрения клиента, особенно учитывая тот факт, что они больше не встречаются с клиентом лицом к лицу. Это можно сделать с помощью API.

Исходя из функциональных возможностей банка, основанных на использовании облачных инструментов, API позволяет всем желающим интегрировать функциональные свойства продукта в свое предложение. Благодаря такому подходу Starbucks и Uber осуществляют платежи за счет разделения платежных продуктов и возможности их включения в предложения клиентам в реальном времени.

Именно этим объясняется успех платежной системы PayPal. Если вы думаете, что он обусловлен ее программным обеспечением или видением eBay, вы ошибаетесь. Сегодня PayPal «на коне» благодаря разделению обработки платежей и использованию API, что прекрасно видно на представленных ниже графиках.