

Секция «Экономика инноваций: экономические и организационные факторы»

Банки и инновации: как измениться, не потеряв клиента

Научный руководитель – Ушакова Елена Валерьевна

Бершакова А.С.¹, Плескушкина М.С.¹

1 - Финансовый университет, Кредитно-экономический факультет, Москва, Россия

В век быстрого развития инновационных технологий и всевозрастающих потребностей общества необходимо изменять и состояние сферы финансовых услуг. В связи с этим встает ряд важных вопросов. Какие тенденции развития можно наблюдать в банковской отрасли сегодня? Какую роль играют инновации в современном банкинге? Именно на эти вопросы мы и хотим ответить в ходе нашей работы.

Сегодня можно выделить пять глобальных трендов, которые изменят банковскую розницу: 1) рост объёмов онлайн платежей; 2) инновационные формы банкинга; 3) появление конкурентов из смежных отраслей; 4) трансформация отделений; 5) использование социальных сетей. Мы рассмотрим два основных направления: развитие онлайн-каналов и модернизацию банковских отделений.

Бостонская консалтинговая группа (BCG) представила отчет Distribution 2020, который освещает перспективы дальнейшего функционирования отделений банков, специализирующихся на работе с населением. Одной из потенциальных причин снижения популярности банковских отделений является активное развитие мобильных технологий и онлайн сервисов. [5]. В соответствии со статистикой Центрального Банка, за последние два года банки закрыли свыше 11% банковских офисов, дабы уменьшить издержки. [4]. На наш взгляд, наблюдаемая тенденция вполне уместна и даже необходима в современных условиях. Однако среди причин невозможности полного перехода исключительно лишь на дистанционное обслуживание можно выделить две наиболее важные: низкая финансовая грамотность населения и мошеннические атаки на онлайн-счета клиентов.

По оценкам Frank Research Group, суммарный бюджет банковской системы на развитие отделений на 2017 год составляет 4-5 млрд рублей. Инновационные технологии являются приоритетными направлениями вложения средств (более 87-89%), что свидетельствует о значимости внедрения их как в продуктовую линейку банков, так и в модернизацию банковских отделений. [3].

Обращаясь к мировому опыту применения инновационных технологий в офлайн банкинге, один из наиболее радикальных примеров — американский банк Umpqua Bank. В 1995 году банковские отделения превращаются в флагманский магазин с финансовыми услугами, интерактивными экранами и плазменными панелями. Успешная апробация новой стратегии позволило в 1996 году анонсировать новую банковскую революцию. [2].

Однако на наш взгляд, основная проблема Umpqua Bank - отсутствие предложений новейших банковских продуктов и услуг, которых нет в других финансовых учреждениях. Это приводит к тому, что с ростом потребностей, клиент хочет получать от банка не только дружелюбный интерфейс и приветливый персонал, но и инновационные продукты. В связи с этим, при применении данной модели в России, банкам необходимо ориентироваться как на взаимоотношения с клиентом, так и на создание инновационных предложений.

В качестве примера мы рассмотрели «Альфа-Банк», поскольку сегодня он является одним из российских банков, который не только стремительно переходит от клиентоориентированного подхода к отношению-ориентированному, но и активно внедряет в свою деятельность инновационные продукты и современные технологии. Именно сочетание этих двух подходов способно сделать банк высоко конкурентным и привлекательным для клиентов.

В ходе работы мы выявили основные направления, согласно которым необходимо дальнейшее развитие «Альфа-Банка» для достижения успеха. Во-первых, применение системы управления прибылью клиентской базы, или Customer Value Management (CVM), основной задачей которой является полное преобразование розничного блока. [1]. Понимание потребностей клиентов должно не просто восприниматься как инструмент выполнения бизнес-плана, а стать центральным звеном, вокруг которого будет выстраиваться вся розничная деятельность. Во-вторых, необходимо выведение из отделений банка тех операции, которые могут быть переведены в онлайн-каналы. В офисах должны остаться лишь некоторые услуги, основная суть которых заключается в финансовом консультировании и заключении крупных и сложных сделок. Это своего рода «принцип Парето»: в отделениях останется 20% операций, приносящих 80% дохода. В-третьих, необходимо внедрять современные технологий в работу банковских отделений. На наш взгляд, это поможет привлечь новых клиентов, а также обеспечит повышение финансовой грамотности населения. Это могут быть следующие технологические новинки: Interactive Wall — интерактивная плазменная панель, демонстрирующая клипы об услугах банка, а также предлагающая вниманию посетителей расписание мероприятий, проводимых в банке; Computer Cafe — встроенные в столешницу ноутбуки, предоставляющие посетителям быстрый доступ в Интернет и к сервисам интернет-банка; Ask an Expert — система видеоконференций, с помощью которой любой посетитель может лицом к лицу в любое время пообщаться с экспертами по широкому кругу финансовых вопросов.

На сегодняшний день существует различные мнения в отношении модернизации и развития банков России. На наш взгляд, основным бизнес драйвером в банковской сфере должно стать внедрение информационных технологий как в сфере онлайн-обслуживания, так и в функционировании отделений банков. Несмотря на то, что движение рынка в сторону диджитал ускоряется, отделения остаются важным каналом взаимодействия с клиентом. Экономический кризис, изменения в предпочтениях клиентов вынуждают руководства банков пересмотреть свою политику в отношении организации деятельности филиалов. Необходимо их развитие, модернизация, адаптация под современного клиента, который привык идти в ногу с инновациями и технологическими новинками. Неслучайно мировые аналитики акцентируют внимание на внедрении инноваций в сферу банкинга: это позволит банкам измениться в лучшую сторону и вместе с тем привлечь новых активных клиентов.

Источники и литература

- 1) Арнаутов А. Интернет-банкинг как острое ножа. Как улучшить ДБО, чтобы остаться на рынке. // Ребанкинг, 2015
- 2) Micah Solomon. «Customer Service Secrets Of Umpqua Bank, aka Retail Banking's 'World's Greatest Bank'» // «Forbes», May 19, 2016
- 3) Интернет-портал FutureBanking.ru: Исследование ключевых направлений развития банковских сетей в 2017 году // <http://futurebanking.ru/post/3240>
- 4) Интернет-портал Центрального Банка РФ: www.cbr.ru
- 5) Интернет-страница международной консалтинговой компании BCG: www.bcg.ru

Иллюстрации

Применение CVM-системы на практике

	Лучшие клиенты	Рентабельные клиенты	Убыточные клиенты
Привлечение	A1 Система управления личными финансами (PFM)	B1 Стимулирование депозитов и сберегательных счетов B2 Поощрение перечисление з/п, стимулирование неактивных клиентов	C1 Изменение структуры продуктов, снижение тарифов C2 Поощрение перечисление з/п, стимулирование неактивных клиентов
Развитие	A2 Открытие текущих счетов в различных валютах A3 Предложения для клиентов с депозитами в другом банке	B3 Создание стандартных пакетов по привлекательным продуктам B4 Алгоритм повышения уровня удовлетворенности клиентов работой call-центра.	C3 Продвижение продуктов, ориентированные на молодежную аудиторию C4 Ввести дополнительные комиссии по картам
Удержание	A4 Система раннего предупреждения оттока ценных клиентов		

Источник: составлено авторами

Рис. 1. Применение CVM-системы на практике