



Финтех и банки: вечная борьба или брак по расчету?



Анастасия Шевченко

FinTech эксперт, финансовый консультант,
со-учредитель и CEO Fintech Solutions LLC

Со времен появления интернет-банкинга, то есть около 17 лет назад, классическим банкам с их бюрократией, документооборотом и отделениями с извечными очередями постоянно предрекали медленную, но верную смерть. Разве что разными были временные промежутки, которые эксперты отводили банкам до полного исчезновения, но в основном прогнозы были неутешительные. За этими банковскими эпитафиями экспертов четко просматривалась логика поведенческих изменений поколений. Миллениалы (выросшие после 1981 года – Авт.) уже силь-

Наверное, только дилетанты в банковском бизнесе, еще не осознали глобальные тренды новой цифровой реальности. Для одних внезапно, для других закономерно в одной плоскости с банковской индустрией появился и отлично развивается целый мир финтех-стартапов, помогающих нам просто и комфортно тратить, сберегать и инвестировать. Но вот вопрос: останется ли в новой финтех-реальности "место под солнцем" традиционным банкам? Попробуем разобраться...

но отличаются от поколения X (взрослеющие в 90-е годы – Авт.). В то время как поколение Z (родившиеся после 2000 года – Авт.), и вовсе не мыслит свою жизнь без интернета, планшетов, соцсетей, блогов, влогов и видео в YouTube. Взрослыми они станут примерно к 2030-м годам. Можно не сомневаться, что им совсем сложно будет сталкиваться с традиционными банковскими услугами в отделениях, оформленными в бумажном виде. Для чего людям Z-поколения банки, если есть Facebook, Instagram, Google, YouTube, Amazon, Apple?...

Ну а что же в этих условиях предпринимают банки, спросите вы? Почему они так сильно отстают от инновационных финтех-стартапов и технологических гигантов? Здесь уместно привести несколько красноречивых цифр. Еще в 2013 году банковская группа JPMorgan увеличила штат сотрудников мониторинга и безопасности на 4 тыс. человек и добавила еще 1 млрд долл. в статью затрат на соблюдение всех регуляторных процедур. Параллельно Citigroup показали в отчетности экономию в 3,4 млрд долл. за счет увеличения эффективности процессов, но тут же потратили 59% от этой суммы на соблюдение новых требований по безопасности.

Для чего людям Z-поколения банки, если есть Facebook, Instagram, Google...

В 2014 году банковская группа UBS также израсходовала 1 млрд долл. на соответствие регуляциям, а во всем известном HSBC количество сотрудников в департаменте, который отвечает за соблюдение всех требований, составляло в 2013 году 7 тыс. человек. Вы вряд ли ошибетесь, если предположите, что в структуре общих затрат на ведение банковского бизнеса, около 20% уходит на контроль выполнения обязательных процедур.

При этом, несмотря на все усилия со стороны банков, их все равно штрафуют за несоответствие требованиям регуляторов. Достаточно вспомнить нашумевшие мультимиллиардные штрафы для крупных банковских групп. В одном случае группа HSBC в 2012 году выплатила рекордный по своей величине штраф – 1,9 млрд долл. Причина взыскания – отсутствие должного мониторинга по предотвращению отмывания денег. В результате через счета банка мексиканским наркоторговцам удалось "отмыть" не менее 881 млн долл. В это же время группа Standard Chartered выплатила 670 млн долл. за нарушение санкций по Ирану.

В целом 20 крупнейших банков мира за последние 5 лет выплатили штрафов на сумму более 322 млрд долл. В ТОП-5 по выплатам штрафов за этот период вошли такие авторитетные банковские бренды, как Bank of America (70 млрд долл.), JP Morgan Chase (41,8 млрд долл.), Morgan Stanley (28 млрд долл.), Lloyds Banking Group (25,8 млрд долл.), Citigroup, Inc (19,8 млрд долл.). Основные причины штрафов – сокрытие данных, слабые внутренние процедуры контроля, рыночные манипуляции, нарушение санкций, несоблюдение нормативов контроля для предотвращения отмывания денег.

Тот же JP Morgan, который в 2013 году уже увеличивал банковский бюджет и набирал новый штат сотрудников для выполнения регуляторных замечаний и соблюдения норм и правил, заплатил более 20 млрд долл. штрафов в 2015 году. И что сделал CEO JP Morgan Джейми Даймон в 2016 году? Правильно, сообщил акционерам, что бюджет Департамента Комплайенса банка будет увеличен на 2 млрд долл. и в штат возьмут еще 13 тыс. специалистов.

По результатам исследования Thomson Reuters 2016, причина "головной боли" топ-менеджеров и акционеров более 800 финансовых учреждений из Сингапура, Гонконга, Южной Африки, США, Великобритании, Австралии и Германии – отсутствие достаточного количества опытных сотрудников и увеличивающиеся объемы работы в связи с изменяющимися регуляциями.

Результатом этих волнений стало увеличение банками затрат на безопасность, мониторинговые и иные сопутствующие процедуры. После таких штрафов за несоответствие банкиры наименее склонны к внедрению инновационных, простых и гибких решений. А точнее сказать, и вовсе в этом смысле демотивированы.

Как бы то ни было, но существует ряд причин, по которым банки... останутся на плаву

Как бы то ни было, но существует ряд причин, по которым банки, несмотря на существующие проблемы, все же останутся на плаву. При этом наиболее дальновидные из них будут развивать свой бизнес в тесном партнерстве с продвинутыми финтех-стартапами. Вам нужны веские аргументы? Перечислю ключевые из них:

- **Защита депозитов и сохранность денег.** Клиентам очень важно знать, что их финансы в безопасности. И хотя именно банки подвели их во время повторяющихся финансовых кризисов, еще меньше доверия вызывают у них неоили онлайн-банки.

- **Запас прочности и капитал.** Безусловно, можно привлекать инвестиции. Но много ли инвесторов готовы вливать миллиарды долларов в новые финтех-стартапы? Для того, чтобы удовлетворить пользователей, например, в части кредитования, понадобится большой запас финансовой прочности и денежные ресурсы. Банки же таким ресурсом обладают.

- **Корпоративные клиенты.** Да, именно корпоративный бизнес вряд ли отдаст свои денежные потоки в управление стартапам. Также не положит их на депозит в неизвестную никому компа-

нию. Не откроет у них кредитную линию, и не будет проводить свои операции даже через самую инновационную, но небанковскую компанию.

- **Персональный контакт с менеджерами.** Это очень важно, особенно для клиентов очень высокого уровня достатка. Мы люди, и нам важен контакт и живой разговор с человеком, совет по сервисам, которых мы не понимаем. Так мы выстраиваем наше доверие к банку. И роботы никогда не восполнят нам дефицит живого человеческого общения.

- **Сеть банкоматов и терминалов.** Пока мы вынуждены платить наличными деньгами и пользоваться ими в своей повседневной жизни, будет существовать спрос на банкоматы или терминалы по выдаче или приему денег. Многие банки это могут решить за счет чужой сети банкоматов или партнерской сети АТМ. Но в любом случае, доступ к реальным деньгам людям пока еще нужен.

- **Люди старшего возраста.** Не все клиенты банка представляют поколение Миллениалов или Z-поколение. Более взрослые люди не всегда готовы пользоваться сложными и непонятными им электронными каналами и современными приспособлениями. Даже если это удобно, они уверены, что это небезопасно. Как показывают данные отчета ООН, между 2015 и 2030 годами количество людей в возрасте 60+ увеличится на 56% – с 901 млн чел. до 1,4 млрд чел. К 2050 году их станет уже 2,1 млрд.

Стартапы, осторожно!

Присмотревшись внимательнее к финтех-стартапам, вы увидите, что перед ними стоят очень сложные задачи, требующие решения, если стартапы действительно хотят выжить:

Доходность. Рассмотрим, к примеру, направление альтернативного кредитования. Как показывает опыт финтех-компаний США и ЕС, речь идет о низкомаржинальном бизнесе. При этом для получения прибыли стартапу нужно нарастить большие объемы кредитования. А чем больше нужны объемы выдачи, тем актуальнее становится вопрос капитала. И даже компаниям-ветеранам, не говоря уже о новичках, сложно выйти на такие объемы кредитования, которые позволили бы бизнесу быть доходным. Им, как и банкам, необходимо управлять основными китами успеха в кредитовании: затраты, ликвидность, риски.

Дифференцирование. Давайте припомним основные составляющие части процесса кредитования. Среди них – привлечение клиентов, кредитование, пополнение деньгами, выстраивание взаимоотношений с клиентами. Иными словами, найдя клиента, мы определяем, хотим ли мы его прокредитовать, креди-

туем, поддерживаем с ним связь для своевременных выплат.

Как вы думаете, на каком из этих этапов банки отработывают хуже, чем финтех-стартапы? Ни на одном! Кредитование в банке обычно дороже, плюс более длительный процесс принятия решений. Но сам процесс у банка отточен годами. И чтобы посоревноваться с банком на его территории, стартапу нужно выбрать какой-то из этих процессов и научиться настолько сильно дифференцироваться от банка, настолько лучше или по-другому делать этот процесс, чтобы банки были не в состоянии этот шедевр воспроизвести.

Финансирование. Отдельная тема – вопрос капитала. Стоимость денег для банка гораздо ниже, чем стоимость денег для стартапа. Если взять в качестве примера американский рынок, стоимость средств для банка (если он использует для этого депозитные ресурсы) – на уровне 0,06%. Для ветеранов рынка OnDeck – деньги стоят 5,3%, Lending Club – 7,4%. Для стартапов, которые только выходят на рынок или недавно там существуют, стоимость денег еще выше. Другими словами – ни у кого нет средств дешевле, чем у банков.

Правильная кредитная модель. Чаще всего стартапы строят свою стратегию вокруг принятия решения о выдаче кредита. И каждый говорит, что нашел новые источники данных и использует супер технологии работы с ними.

К сожалению, построение новой кредитной модели – это долго и дорого. Для того, чтобы отличить хороших заемщиков от плохих, вам нужно узнать достаточное количество плохих. А это знание обычно дорого обходится. Для невозвратов также нужно время и опыт. И получается замкнутый круг. Пока стартап не найдет работающую модель и не отладит все процессы – не видать ему дешевых инвестиций.

Привлечение клиентов. Существующие игроки, как банки, так и другие стартапы на рынке, солидно вкладываются в маркетинг. Их рекламой пестрят экраны телевизоров, везде в интернете вы наткнетесь на их предложения. Новому стартапу очень сложно с ними тягаться, поскольку значительно увеличилась конкуренция.

Знаете, как стартапы находят своих клиентов? Как свидетельствует практика, в большинстве своем – это те, кого не прокредитовали банки. Например, в Испании стартап-банк Oportun кредитует работающих иммигрантов, которые к тому же отправляют семье денежные переводы. OnDeck специализируется на среднем и малом бизнесе, и делает это блестяще.

В руках банков годами отработанные базы клиентов и наработанные пути, как их привлекать. В этих условиях стартапам придется сильно постараться, чтобы определить свои каналы привлечения. Хорошо помогает интеграция с ка-

ким-либо онлайн-торговцем и кредитование его клиентской базы.

Регулирование. Финтех-стартапы, как и банки, должны соблюдать нормы регулирования. С этим большинство из них только столкнутся по мере роста. И как уже говорилось, нужен солидный запас финансовой прочности для соблюдения всех правил и требований. Правда, на помощь стартапам приходят другие стартапы, которые знают, как помочь в соблюдении всех требований по KYC и AML.

Сервис – во главе угла. Здесь можно вполне постараться дифференцироваться, поскольку традиционные игроки рынка не сильны в качестве обслуживания своих клиентов. Но есть и иные варианты. Скажем, стартап SoFi пошёл еще дальше – он начал свой бизнес с кредитования студентов, а преуспел и в их трудоустройстве, и в нетворкинг-мероприятиях, и даже в сервисе знакомств. Как думаете, банк на такое способен?

... из-за медленного притока клиентов и проблем с масштабированием бизнеса, стартапы вынуждены искать спасение в партнерстве с банками

Большинство финтех-стартапов создавались с целью изменить финансовый рынок и, тем самым, подорвать доминирующие позиции традиционных игроков. Они верили, что клиенты, утратившие веру в банки, живо откликнутся на инновационные продукты и сервисы новых технологичных компаний. Но, как показывает отчет о финтехе, представленный World Economic Forum совместно с Deloitte в августе 2017 года, из-за медленного притока клиентов и проблем с масштабированием бизнеса, стартапы вынуждены искать спасение в партнерстве с банками. Инновации оказались недостаточной мотивацией для клиентов.

В последние годы мы с вами наблюдали четкий тренд движения от отделений банков к мобильным приложениям. Де-факто из офф-лайна в онлайн. Но вдруг тренд поменялся: отделения остались на своих местах. А онлайн-банки стали выстраивать сеть офф-лайн присутствия. Поскольку у традиционных банков – их прямых конкурентов – есть история работы с их клиентами, выстроенные отношения, разнообразие продуктов и сервисов. У них также есть мобильные приложения и интернет-банкинг. А главное – опция живого общения с менеджерами.

Многие новые мобильные банки были поглощены традиционными банками. К тому же, и вполне "материальные" банки "проснулись" под



натиском финтеха и стали выводить на рынок собственные необанки.

Посмотрите на Amazon, который открывает книжные магазины, собирается экспериментировать с сетью супермаркетов. И этот пример далеко не единичен. Как думаете, почему?

Дело в том, что особенности поведения клиента таковы, что мы с вами сначала все изучаем онлайн, а потом хотим увидеть покупку вживую, повертеть в руках, понять, как все работает. И в идеале – для клиентского опыта важно получить отличные впечатления, как с экрана ноутбука, так и в приложении своего телефона, и конечно, при личном контакте.

Онлайн-банки тоже хотели бы выстраивать присутствие для своих клиентов во всех каналах. В таком случае, новый тренд – это присутствие во всех каналах.

На фоне современных клиентских предпочтений конкурентную борьбу выиграют банки, установившие тесные и эффективные партнерские отношения со стартапами. Именно у них, а не у их более консервативных собратьев, есть веские аргументы говорить о рыночной доле и будущих бизнес-успехах.

P.S. Материал написан на основе текстов книги Анастасии Шевченко "Диджитал Эра", которая выходит из печати осенью 2017 года.

www.digitalera.com.ua

Book@digitalera.com.ua

