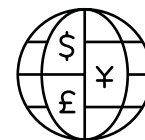


Банковские услуги и финансовые рынки Действующие игроки наносят ответный удар

Международный опрос руководителей
19-й выпуск

IBM Institute for
Business Value



IBM Institute for Business Value в сотрудничестве с Oxford Economics провел опрос 1618 руководителей из сферы банковских и финансовых услуг. В ходе опроса были получены как количественные, так и качественные ответы. Аналитической основой данного отчета о сфере банковских и финансовых услуг послужили 1564 допустимых ответа из всего собранного массива данных.

В нашем последнем исследовании приняли участие более 12800 руководителей, представляющие 6 должностей высшего звена, из 20 отраслей и 112 стран. Для анализа контекстных ответов и определения самых важных тем мы использовали IBM Watson Natural Language Classifier. Кроме того, для исследования огромных массивов собранных данных использовались различные статистические методы, в том числе кластерный и дискриминантный анализ.

Где дорога в будущее?

Указатели совершенно сбивают с толку. По мере того как цифровые технологии преобразуют мир, монополии добиваются успеха. Но при этом процветают и партнерские системы; и даже в тех отраслях, где конкуренция ослабевает, остается место для креативности. Неудивительно, что топ-менеджеры так озадачены.

Не стали исключением и руководители банковского и финансового сектора. Их мнения о том, стоит ли сосредоточиться на новых или традиционных рынках, разделились (43 % против 40 %). И если раньше они думали, что будут доминировать открытые инновации, то теперь все больше руководителей делают ставку на рост внутренних инноваций. Но есть два вопроса, по которым их мнения в общем совпадают: целых 72 % топ-менеджеров из банковской и финансовой отрасли ожидают в ближайшие несколько лет смещения акцента с продуктов на взаимодействие с клиентами. При этом 66 % считают, что большинство организаций будут более активно сотрудничать между собой.

Руководители банковского и финансового сектора также отмечают, что бизнес-среда остается очень и очень непростой. Они говорят, что наибольшее влияние на отрасль в ближайшие несколько лет окажут три внешних фактора: макроэкономические, технологический прогресс и рыночное давление. Сохранятся и такие факторы, как низкая рентабельность капитала, замедление роста и жесткий контроль над расходами. Тем не менее, приоритетное место в повестке дня занимают сотрудники, поскольку цифровые технологии коренным образом меняют сектор финансовых услуг, создавая дефицит людей, способных динамически управлять новыми рынками и новыми бизнес-моделями и умеющих по-новому взаимодействовать с клиентами и партнерами.

Инноваторы возглавляют гонку

В ходе нашего исследования мы выявили три отчетливых организационных “архетипа”, находящихся на разных этапах цифровой перестройки (см. Рис. 1).

Инноваторы сосредотачиваются на разработке революционных продуктов, услуг и бизнес-моделей. Они успешно получают большую отдачу от своей экосистемы и активно экспериментируют. Их ИТ-стратегии согласованы с коммерческими целями, и им отлично удастся управлять изменениями – все это помогает им выделиться как в финансовом плане, так и в инновационном.

Практики амбициозны, однако еще не приобрели необходимых способностей для реализации своих амбиций. Они уступают инноваторам в целеустремленности и гибкости.

Начинающим предстоит сделать еще больше. Чтобы воспользоваться новыми возможностями, им еще нужно выработать четкую стратегию, внедрить правильные процессы и ресурсы и научиться гибкости.

Умение понимать дорожные знаки

Так что же происходит на самом деле? В результате нашего общения с руководителями и учеными мы выделили четыре темы:

Игры с нарушением правил

Путь к персонализации

Привлекательность платформенных моделей

Инновации в движении.

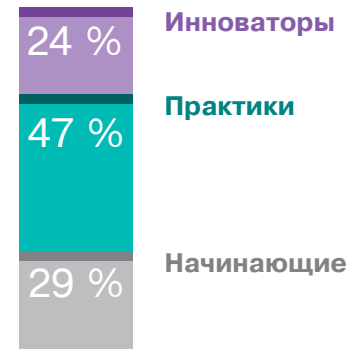
“Мы играем роль и революционеров, и стабилизирующей силы. Мы сосредотачиваемся на применении финансовых технологий для наращивания наших возможностей и сокращения текущих расходов”.

ИТ-директор, банковские и финансовые услуги, Индия

Рис. 1.

Разделение рынка банковских и финансовых услуг

Отраслевые архетипы имеют отчетливые характеристики, которые формируют различные позиции



Игры с нарушением правил

Два года назад руководители сообщили нам о своей глубокой обеспокоенности тем фактом, что цифровые гиганты и “шавки” из других отраслей вторгаются на их территорию. Сегодня их больше всего беспокоят не чужаки. Настоящий прорыв, по их словам, ожидается со стороны действующих инновационных отраслевых игроков. Руководители из банковского и финансового сектора сходятся во мнении. Сорок процентов утверждают, что их сектор переживает глубокие изменения, а 71 % считает, что большая часть потрясений вызвана некогда неповоротливыми финансовыми учреждениями, которым удалось перестроиться, чтобы добиться успеха в эпоху цифровых технологий.

Но руководителей отрасли также беспокоят новые участники, посягающие на их делянки: 72 % ожидают, что в ближайшие годы представители сферы финансовых технологий окажут значительное воздействие на их компании, поскольку венчурные инвесторы продолжают вкладывать средства в стартапы, революционным образом меняя способ, с помощью которого клиенты управляют своими деньгами. И 55 % респондентов опасаются оттока средств из банковских и финансовых учреждений. Поэтому удивляет тот факт, что только 29 % респондентов говорят о насущной необходимости преобразования своих предприятий для того, чтобы справиться с турбулентностью.

Инноваторы в нашей выборке подают пример. Они более склонны инвестировать в новые технологии, такие как блокчейн, искусственный интеллект (ИИ) и Интернет вещей (IoT), по сравнению с другими руководителями из сферы банковских и финансовых услуг. Они также лучше умеют использовать свои экосистемы для приобретения новых навыков, несмотря на то, что отрасль в целом более осторожно относится к тому, какой информацией она обменивается и с кем сотрудничает, по сравнению со многими другими отраслями.

Путь к персонализации

Сегодня установление связи с клиентом на личном уровне играет как никогда важную роль, однако для разработки уникального персонализированного взаимодействия необходимо глубокое понимание того, что движет различными людьми. Руководители банковского и финансового сектора выглядят самонадеянными: 89 % утверждают, что их организации сейчас умеют достаточно эффективно обеспечивать персонализированное взаимодействие с клиентами. При этом предыдущее исследование IBM показало, что немногие клиенты разделяют эту точку зрения.¹

С другой стороны, инноваторы из банковского и финансового сектора освоили один из ключевых навыков, необходимых для персонализации взаимодействия. Они более эффективно применяют аналитику для выявления неудовлетворенных потребностей клиентов по сравнению с практиками или начинающими (см. Рис. 2).

“В будущем каждое взаимодействие с клиентом будет происходить в цифровой форме и будет персонализировано с помощью чат-ботов, дополненной реальности и видеочатов с агентами”.

ИТ-директор, банковские и финансовые услуги, Бельгия

Привлекательность платформенных бизнес-моделей

Одной из самых интересных тенденций последнего времени является возникновение платформенной бизнес-модели, которая напрямую связывает производителей с потребителями, что позволяет ускорить рост и увеличить прибыль организаций. Руководители из банковского и финансового сектора быстро поняли ее перспективы. Сейчас только 8 % респондентов уже имеют платформы, 28 % опробуют эту концепцию, а 21 % планируют перенаправить средства на эту цель. Более того, доля средств, выделяемых на платформы, выше, чем во всех других отраслях, кроме ИТ и сферы профессиональных услуг.

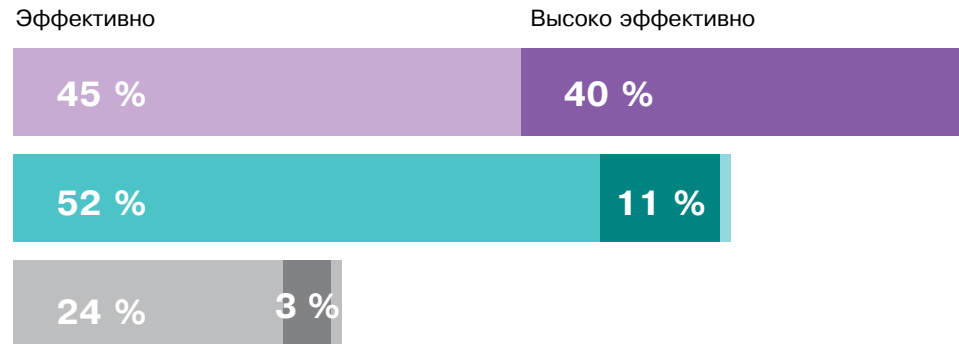
И снова инноваторы находятся в первых рядах: 19 % уже используют платформы, а 43 % занимаются их созданием, по сравнению с 10 % и 34 % соответственно у начинающих. Вероятно поэтому инноваторы гораздо более уверены в своей способности управлять изменениями. Они также более эффективно устанавливают партнерские отношения для создания преимуществ и получения отдачи от данных – двух из ключевых функций, которые необходимы для построения платформы. Руководители таких компаний отважно пытаются двигаться дальше, учитывая быстрое и повсеместное развитие “платформенной экономики”.

Рис. 2.

Узнайте сейчас

Инноваторы эффективно используют данные для выявления неудовлетворенных потребностей клиентов

Инноваторы
Практики
Начинающие



В. Насколько эффективно ваше предприятие применяет данные для выявления неудовлетворенных потребностей клиентов?

Инновации в движении

По мере развития сотрудничества предприятий в области инноваций и замены самостоятельных организаций экосистемой кардинально меняется организация работы. Самые продвинутые руководители уже готовятся к будущему, формируя команды, способные учиться “на лету”. Четыре пятых инноваторов из банковского и финансового сектора уже интересуются мнением сотрудников при разработке новых подходов. Но многие из них пошли намного дальше: 71 % компаний формирует гибкие, многофункциональные группы специалистов для стимулирования непрерывного обучения (в отличие от 47 % практиков и 29 % начинающих). Инноваторы дают своим сотрудникам больше полномочий и возможностей действовать по собственной инициативе (см. Рис. 3). Руководители таких компаний осуществляют управление на основе доверия.

“Технология блокчейна и распределенных реестров помогла нам расширить бизнес-платформу и повысить ее безопасность”.

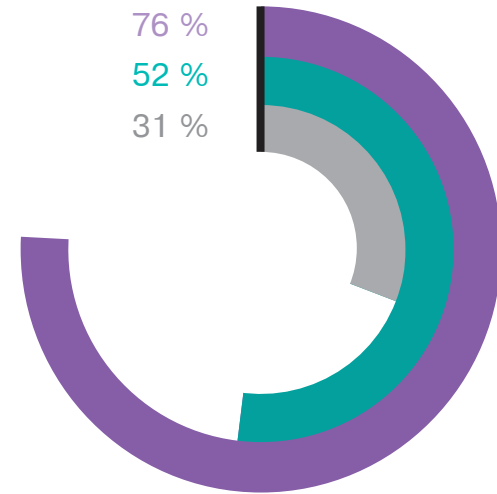
ИТ-директор, банковские и финансовые услуги, Великобритания

Рис. 3

Новаторы
Практики
Начинающие

Самостоятельные группы

Новаторы предоставляют своим сотрудникам возможность самостоятельно выбирать оптимальный план действий



В. В какой мере ваше предприятие предоставляет своим сотрудникам возможность самостоятельно выбирать оптимальный план действий? (Доля респондентов, выбирающих ответ “В большой мере”.)

Но это еще не все. Руководители компаний-новаторов гораздо лучше понимают, как развивается отрасль финансовых услуг, чем те, кто руководит менее успешными предприятиями. Они также лучше умеют формулировать четкую корпоративную стратегию, развивать сотрудничество и с готовностью выслушивать мнение сотрудников. И, наконец, они лучше умеют строить правильные партнерские сети и инвестируют больше средств в развитие новых навыков у сотрудников, чтобы сохранять конкурентоспособность своего предприятия. Иными словами, им удается сочетать динамичное видение с культурой открытости и гибкостью, а это, как показывает наше исследование, — три составляющие успеха организации.

Закрепление преимуществ: необходимые действия

Знайте своих заказчиков, знайте свой бизнес. Создавайте новые экосистемы и платформы, имеющие реальные функциональные и стоимостные преимущества. Вы являетесь дистрибьютором, производителем или и тем и другим?

Используйте модульную, а не монолитную структуру.

Перестройте свою деятельность для создания E2E-бизнеса. Используйте средства когнитивной автоматизации, а также открытые API и сервисы для повышения гибкости и сокращения затрат. Преобразуйте и переносите устаревшую инфраструктуру и приложения в гибридные облака.

Внедрите в своей организации “иммунную систему безопасности”. Поставьте безопасность и управление рисками во главе своей культуры. Применяйте когнитивные технологии и расширенную аналитику для выявления рисков и превращения их в возможности.

Соблюдайте нормативные требования для поддержания конкурентоспособности. Используйте когнитивные инструменты для повышения эффективности и результативности деятельности по соблюдению нормативных требований (например, управление изменениями нормативной базы, KYC, AML, финансовый контроль). А вы получаете новые преимущества за счет соблюдения требований?

Другие краткие отчеты по программе IBM IBV C-suite

Прочитать полную версию отчета “Действующие игроки наносят ответный удар” можно по адресу [ibm.com/globalcsuitestudy](https://www.ibm.com/globalcsuitestudy). Там также можно найти наши ежемесячные обзоры и четыре аналогичных кратких отчета в области Интернета вещей, ИИ, блокчейна и “революции в области взаимодействия”.

Дополнительная информация

За более подробной информацией о данном исследовании IBM Institute for Business Value обращайтесь по адресу iibv@us.ibm.com. Следите за @IBMIHV в Twitter. Чтобы получить полный каталог исследований или подписаться на наш ежемесячный информационный бюллетень, посетите сайт: [ibm.com/iibv](https://www.ibm.com/iibv)

Чтобы получить доступ к кратким обзорам IBM Institute for Business Value на мобильном устройстве, загрузите бесплатное приложение IBM IBV для смартфона или планшета в магазине приложений.

Надежный партнер в меняющемся мире

Компания IBM сотрудничает со своими клиентами, сводя воедино информацию, передовые исследования и технологии, чтобы предоставить им важные преимущества в современном стремительно меняющемся мире.

IBM Institute for Business Value

Подразделение IBM Institute for Business Value (IBV), входящее в состав IBM Services, занимается разработкой стратегических аналитических материалов для высшего руководства по важнейшим проблемам государственного и частного секторов.

IBM Восточная Европа/Азия

123317 Москва
Пресненская наб., 10

Веб-сайт IBM:

ibm.com

IBM, логотип IBM и ibm.com – товарные знаки International Business Machines Corp., зарегистрированные во многих странах. Названия других продуктов и услуг могут быть товарными знаками IBM или других компаний. Действительный в настоящее время список товарных знаков IBM можно найти на веб-сайте "Copyright and trademark information (Информация об авторских правах и товарных знаках)" по адресу: ibm.com/legal/copytrade.shtml.

Настоящий документ актуален по состоянию на момент публикации и может быть изменен IBM в любое время. Не все предложения могут быть доступны во всех странах, в которых IBM ведет свою деятельность.

ИНФОРМАЦИЯ В НАСТОЯЩЕМ ДОКУМЕНТЕ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ "КАК ЕСТЬ", БЕЗ КАКИХ-ЛИБО ГАРАНТИЙ, ЯВНЫХ ИЛИ ПОДРАЗУМЕВАЕМЫХ, ВКЛЮЧАЯ ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ ТОВАРОПРИГОДНОСТИ, СООТВЕТСТВИЯ ОПРЕДЕЛЕННОЙ ЦЕЛИ И ЛЮБЫЕ ГАРАНТИИ ИЛИ УСЛОВИЯ НАРУШЕНИЯ ПРАВ. В отношении продуктов IBM действуют гарантии на основании положений и условий соглашений, в соответствии с которыми эти продукты предоставляются.

Данный отчет содержит только общие рекомендации. Он не заменяет подробные исследования и профессиональную оценку. IBM не несет ответственности за ущерб, понесенный организациями или физическими лицами, которые полагались на данную публикацию.

Данные, использованные в этом отчете, могли быть получены из сторонних источников, и IBM не проводила независимую проверку таких данных. Результаты использования таких данных предоставляются "как есть", а IBM не делает заявлений и не предоставляет гарантий, явных или подразумеваемых.

© Copyright IBM Corporation 2019

43014043-RURU-01



Примечания и источники

- 1 Brill Jim, Nicholas Drury, Anthony Lipp, Anthony Marshall, Likhit Wagle. "Banking redefined Disruption, transformation and the next-generation bank". IBM Institute for Business Value. Октябрь 2015 г. <http://www.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/bankingredefined/>