

Цифровая трансформация банков: опыт Швейцарии

М. А. Гальпер¹

¹ Санкт-Петербургский государственный экономический университет, Санкт-Петербург, Россия

Исследование выполнено в целях развития теоретико-методической базы проведения цифровой трансформации коммерческих банков и разработки научно-практических рекомендаций для руководства финансово-кредитных организаций по ее реализации.

Цель. Представить теоретическое обоснование и раскрыть сущность цифровой трансформации на основании опыта швейцарских экспертов в области консалтинга финансовых учреждений, сформировать комплексное решение для коммерческих банков по ее проведению в условиях перехода общества к новой парадигме.

Задачи. Уточнить понятийный аппарат, связанный с переходом банковского бизнеса на цифровой формат, и раскрыть практические аспекты проведения цифровой трансформации коммерческих банков.

Методология. С применением системного подхода и общенаучных методов познания в статье показан и обоснован механизм трансформации коммерческих банков под влиянием процессов цифровизации.

Результаты. Уточнены понятия «цифровизация», «автоматизация» и «цифровая трансформация». Даны рекомендации по адаптации банковского бизнеса к современным макроэкономическим условиям, повлекшим изменение предпочтений клиентов традиционных банков и делающим невозможным продолжение функционирования в рамках прежней парадигмы их деятельности.

Выводы. Для создания долгосрочных конкурентных преимуществ коммерческие банки должны опираться на комплексный подход к проведению цифровой трансформации. Швейцарская модель предполагает одновременное воздействие на стратегию банка, организационную структуру и корпоративную культуру. По каждому из данных элементов предложены методические рекомендации.

Ключевые слова: цифровизация, цифровая трансформация, автоматизация, банковский бизнес, внедрение цифровых технологий в банках, опыт швейцарских банков.

Для цитирования: Гальпер М. А. Цифровая трансформация банков: опыт Швейцарии // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 2. С. 199–204. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-2-199-204>

Digital Transformation of Banks: the Swiss Experience

M. A. Galper¹

¹ St. Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, Russia

The presented study serves the purpose of developing the theoretical and methodological framework for the digital transformation of commercial banks and the development of scientific and practical recommendations on its implementation for the managers of financial and credit organizations.

Aim. The study aims to provide a theoretical justification and explore the essence of digital transformation based on the experience of Swiss experts in financial consulting, and to develop a comprehensive solution for its implementation by commercial banks in the context of society's transition to a new paradigm.

Tasks. The authors specify the conceptual framework associated with the transition of the banking business to a digital format and examine the practical aspects of the digital transformation of commercial banks.

Methods. This study uses a systems approach and general scientific methods of cognition to show and substantiate the mechanism of transformation of commercial banks under the influence of digitalization processes.

Results. The concepts of digitalization, automation, and digital transformation are specified. Recommendations are given for adapting a banking business to modern macroeconomic conditions, which bring about changes in the preferences of the clients of traditional banks and make it impossible for banks to continue operating within the current paradigm.

Conclusions. Commercial banks should rely on a comprehensive approach to digital transformation to ensure long-term competitive advantages. The Swiss model is premised on simultaneously addressing the bank's strategy, organizational structure, and corporate culture. Methodological recommendations for each of these aspects are provided.

Keywords: digitalization, digital transformation, automation, banking business, implementation of digital technologies in banks, experience of Swiss banks.

For citation: Galper M.A. Digital Transformation of Banks: the Swiss Experience. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2020;26(2): 199-204 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-2-199-204>

Введение

Банк, как и любая компания, находится под влиянием факторов внешней среды, которая сегодня характеризуется высокой волатильностью, неоднозначностью, сложностью и неопределенностью [1]. Ключевым фактором, изменяющим условия работы компании и принципы достижения успеха в современном мире, является цифровизация.

Цифровизация как научное понятие требует особого внимания, поскольку в настоящее время данный термин употребляется в близких, но не совсем тождественных значениях, что придает дополнительную неясность рассматриваемым проблемам, как и любому новому явлению. От науки ждут ответы на актуальные вопросы бизнеса. Однако стремительно развивающиеся технологии требуют перестройки всех сфер экономической и общественной жизни общества, включая культуру и образование, в связи с чем привычные модели изменяются. В частности, для решения комплексных проблем требуется кооперация ученых разных областей, стран, а также подключение практиков с целью формирования единого аргументированного взгляда. Несмотря на это, для руководителей банков ответы необходимы уже сегодня, поскольку они находятся под угрозой выживания, как и многие другие предприятия, успешно существовавшие в рамках прежней парадигмы, но столкнувшиеся в наши дни с неработоспособностью используемых методов и практик. В проведенном исследовании нами предпринята попытка сначала раскрыть понятийный аппарат по данной теме, затем определить ключевую задачу для банков, наметивших изменения в работе с учетом рисков и новых возможностей, и в итоге определить алгоритм ее решения.

Ключевые дефиниции

Понятие «цифровизация» является наиболее широким и в общем виде представляет собой перевод данных из аналогового в цифровой

формат [2]. В аспекте нашего исследования цифровизация — это объективный процесс, который происходит во внешней для компании (банка) среде и требует от руководства переосмысления ее деятельности с точки зрения оценки эффективности использования собственных ресурсов в новых условиях, а также с учетом новых стратегий конкурентов.

Если цифровизация характеризует именно среду и изменения в ней, независимо от реакции банка, то близкое к данному термину понятие «автоматизация» вмещает его действия в ответ на эти изменения. Автоматизация характеризуется как использование цифровых технологий для упрощения управления стандартными процессами¹ компании и повышения вследствие этого эффективности ее деятельности.

Осуществляя автоматизацию, банк начинает изменять организационную структуру в подразделениях, вовлеченных в данные процессы, что подразумевает смену стиля управления и корпоративной культуры. Таким образом, начав автоматизацию процессов, банк вступает на путь цифровой трансформации, которая обеспечивает достижение долгосрочных конкурентных преимуществ и представляет собой не только внедрение цифровых технологий, но и структурное изменение бизнеса.

Цифровая трансформация как задача, стоящая перед многими банками, является следствием глобального перехода к новой парадигме в сфере финансов и требует фундаментального подхода для ее решения. Швейцарские коллеги из Университета прикладных наук Калайдос занимаются проблемой проведения цифровой трансформации в банке с 2010 г. Профессора данного университета Б. Койе и С. Аудж-Дикхут рассматривают ее как адаптацию банка к новым технологиям, дигитализации и вытекающим из этого изменениям в окружающей среде, через воздействие на собственные стратегии, корпоративную культуру и организационную структуру [4, с. 185]. Созданный ими институт финансового образования предоставляет услуги для руководителей

¹ Например, при кредитовании стандартными могут быть признаны те процессы, которые не требуют индивидуального подхода к клиенту [3].

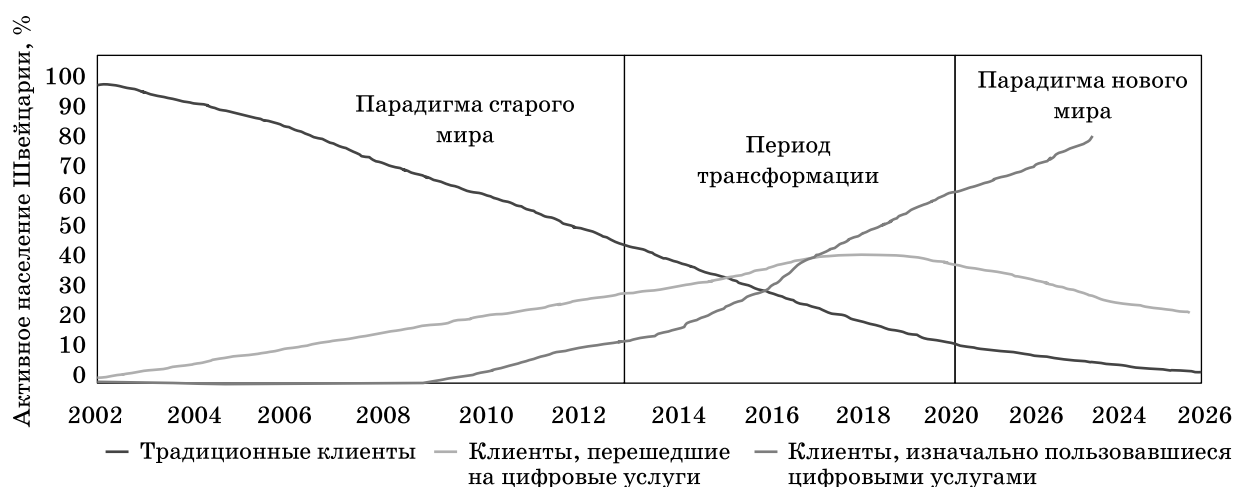


Рис. 1. Группы клиентов в цифровую эпоху

Источник: [4, с. 49, перевод автора].

финансовых компаний с целью передачи им ноу-хау, необходимых для реализации подобных проектов.

Цифровая трансформация: предпосылки

Как определили McKinsey еще в 2016 г., именно при взаимосвязанном и согласованном воздействии на стратегию, структуру и корпоративную культуру банк может достигнуть успеха в современных условиях на устойчивой основе [5]. Тем не менее настройка данных элементов не может являться самоцелью для банка, поставившего задачу выйти в лидеры рынка при условии процессов цифровизации. Позиция, с которой должны рассматриваться проводимые изменения, подразумевает ориентацию на потребности клиента, поскольку именно через его поведение банк чувствует эффект от своей деятельности, оценивает положение на рынке относительно конкурентов и стоимость своего бизнеса. Поэтому именно потребности клиента вмещают в себя изменения той парадигмы, в которой находится финансовый бизнес.

Итак, вся деятельность компании и, соответственно, выстраивание архитектуры банковского бизнеса происходит на современном этапе развития экономики вокруг клиента. Следовательно, при предъявлении клиентами новых требований должен меняться и банк. Швейцарские исследования, результаты которых продемонстрированы на рисунке 1, подтверждают наши слова.

Согласно исследованиям PWC, произведенным в 2016 г. в отношении активного населения Швейцарии, т. е. клиентов для местных компаний, с 2002 до 2013 г. абсолютное большинство составляли традиционные клиенты. С 2013 до 2020 г. большинство клиентов осуществляют переход на цифровые услуги, и,

соответственно, с 2021 г. к нему будут принадлежать те клиенты, которые изначально пользовались цифровыми услугами [4, с. 49].

В связи с этим компании в настоящее время находятся на трансформационном этапе, адаптируясь к изменениям внешней среды и обеспечивая себе долгосрочный успех в будущем.

Процесс проведения цифровой трансформации

Рассмотрим алгоритм проведения цифровой трансформации банка, официально принятого как в сфере образования, так и в бизнес-среде западных стран. Блоки проведения цифровой трансформации включают в себя [6]:

- 1) формирование соответствующего образа мышления и общего понимания необходимых изменений топ-менеджментом;
- 2) расстановку соответствующих лидеров;
- 3) запуск цифрового центра компетенций в сфере цифрового бизнеса;
- 4) формулировку цифровой стратегии в качестве ответа на выявленные возможности и угрозы;
- 5) определение, разработку и получение навыков цифрового бизнеса, выстраивание необходимых ролей;
- 6) создание новых возможностей цифрового бизнеса.

Перечисленные задачи отражают опыт швейцарских экспертов, задействованных в качестве консультантов при проведении цифровой трансформации банков. Ключевыми принципами новой парадигмы становятся ориентация на знания, креативность, в отличие от иерархических позиций, характеризующих предыдущую парадигму финансового бизнеса. Процессы современного банка отличаются гибкостью, что помогает без существенных потерь создавать те продукты, которые оценят

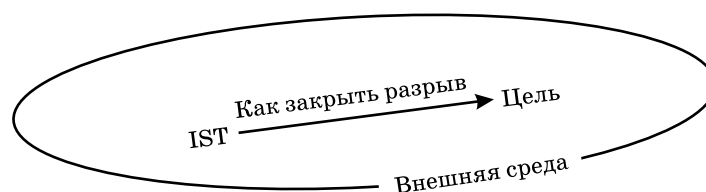


Рис. 2. Сущность стратегии

Источник: [6].

клиенты, а коммуникация «на уровне глаз» приводит к раскрытию креативного потенциала сотрудников банка, повышая эффективность от проделанной ими работы и минимизируя риски убытков вследствие недопонимания при реализации проектов.

Отметим, что неоспорима важность адаптации стратегии, перестройки процессов и реорганизации вовлеченных в них людей. Вместе с тем границы проведения цифровой трансформации все-таки существуют. Например, часто банки, встающие на путь цифровой трансформации, отмечают, что современные методы взаимодействия сотрудников, опирающиеся на гибкость при принятии решений и самоорганизацию, работают на улучшение показателей только локально (например, при создании инновационных продуктов, доработке новых версий приложений и т. п.), поскольку риски от проведения кардинальных изменений при неготовности компании перейти на новый формат работы могут превышать потенциальную выгоду от их внедрения. Итак, при проведении цифровой трансформации в банке необходимо сначала стратегически оценить его состояние на данный момент, а затем выделить конкретную стратегию проведения цифровой трансформации с учетом его индивидуальных особенностей.

Стратегия и бизнес-моделирование

Цифровая трансформация в банке начинается с учета необходимости ее проведения в ходе стратегического анализа. Стратегия показывает основной курс развития бизнеса в соответствии с представлением руководства о том, к чему мы хотим прийти («Цель») и тем состоянием дел, которое происходит сейчас («IST»). Стратегия, таким образом, закрывает гэп (разрыв) между двумя точками, окруженными внешней средой, что видно на рисунке 2.

Классическими компонентами выстраивания стратегии являются [6]:

- определение целей — видение, модель, ключевые показатели;
- анализ внешней среды — внешний анализ рынка, конкурентов, трендов, возможностей и угроз;

- анализ компании — набор специфических ресурсов и компетенций, конкурентные преимущества и слабые стороны;
- стратегический выбор, в частности анализ портфеля — BCG, матрица Ансоффа, 7-S;
- планирование и модель внедрения стратегии;
- контроль над внедрением стратегии.

Для коммерческого банка стратегия развития (точнее, ее шаблон) в соответствии с изложенными выше рекомендациями может выглядеть так, как показано в таблице 1.

Таким образом, приведенный пример демонстрирует, что реакция руководства банка на вызовы внешней среды происходит путем корректировки стратегии его развития, которая должна пересматриваться на постоянной основе.

Помимо классических подходов к стратегии, существуют и современные методики, адаптированные к быстрым изменениям внешней среды и позволяющие проводить преобразования в максимально сжатые сроки. Современным способом, позволяющим на уровне бизнес-стратегии (т. е. на уровне руководителей подразделений, вовлеченных в процесс формирования продуктовой линейки для клиентов с однородными потребностями) повысить эффективность бизнес-процессов с учетом цифровых технологий и инновационных методов управления, служит бизнес-моделирование. Бизнес-моделирование не исключает необходимости проведения полноценного стратегического анализа компании (банка), однако, позволяет получить визуализацию конкретного сегмента бизнеса банка: розничного кредитования, автокредитования, ипотеки и пр.

В качестве примера шаблона бизнес-модели выступает канва бизнес-модели (англ. Business Model CANVAS), выведенная А. Остервальдером и И. Пинье в 2010 г. [7]. Данный шаблон включает в себя восемь основных блоков, которые должны быть заполнены ответственным руководителем или командой по соответствующему направлению бизнеса банка.

1. Сегменты клиентов — группы клиентов, которым банк предоставляет услуги. Предлагается делать акцент на группах клиентов, приносящих максимальную прибыль в целях обеспечения долгосрочного преимущества на рынке.

Пример построения стратегии развития коммерческого банка

Объект анализа	Содержание
Макротренды	Потеря доверия к финансовым посредникам со стороны населения; трансформация ценностей клиентов; изменившиеся предпочтения клиентов в отношении коммуникации; понизившаяся лояльность клиентов; переизбыток информации о клиентах, что затрудняет ее обработку; ужесточившиеся регуляторные требования
Задачи банка	Повысить рентабельность, сократить издержки, улучшить репутацию, усовершенствовать управление рисками, повышать качество продуктов и обслуживания, внедрять структурные инновации, увеличивать мощность программного обеспечения
Стратегия компании	Анализ внешней среды, видение, миссия, ценности руководства и собственников, внешний имидж, стратегические цели и характеристики, план проведения трансформации
Рыночная стратегия	Сегментирование по клиентам, регионам, решениям и технологиям
Маркетинговая стратегия	Формирование ценностного предложения по группам клиентов с однородными потребностями
Спецификация	Проработка механизма продаж, определение продуктов и цен, выявление ресурсов и задействованных сотрудников в обслуживании выделенных групп клиентов

- 2. Ценностное предложение — услуга, за которую готовы заплатить клиенты для удовлетворения своих потребностей.
- 3. Каналы — способ коммуникации клиента с банком в целях приобретения его услуг.
- 4. Отношения с клиентами — характер и частота взаимодействия клиента с банком.
- 5. Источники дохода — цена, которую клиент платит за предоставляемую услугу.
- 6. Ключевые ресурсы — персонал с конкретными компетенциями, методы работы и технологии, которые обеспечивают ценностное предложение, приносящее банку доход, и отличают его от конкурентов.
- 7. Основные виды деятельности — наравне с ресурсами для формирования ценностного предложения банк предпринимает ряд действий, которые также отличают его от конкурентов.
- 8. Партнеры — в целях закрытия максимального количества потребностей клиентов банки формируют сеть поставщиков и партнеров для создания максимально выгодных предложений клиентам.
- 9. Структура затрат — для поддержания функционирования банку необходимо вкладывать ресурсы и осуществлять издержки по вышеописанным направлениям.

Если проанализировать бизнес-модели для одинаковых сегментов бизнеса банка до проведения цифровой трансформации и после нее, то можно увидеть основное отличие инновационной бизнес-модели от классической. Современная бизнес-модель включает в себя использование расширенной сети взаимодействия с партнерами (например, сотрудничество с финтех-компаниями, имеющими аналогичный целевой сегмент потребителей), а также расширение каналов доведения продающего предложения до клиента. Помимо

этого, цифровые технологии, такие как Big Data и искусственный интеллект, помогают банку создать уникальные продукты, пользующиеся спросом у выбранной аудитории (на основе анализа программой их предпочтений, исходя из данных социальных сетей и пр. [8]), повышая тем самым лояльность покупателя, и увеличивать прибыль, в том числе за счет сокращения издержек путем автоматизации.

Организационная структура и корпоративная культура

Нами рассмотрен наиболее важный элемент проведения цифровой трансформации в банке — его стратегия. Тем не менее существуют еще два важных аспекта, которые должны учитываться при проведении изменений в компании (банке). Ими являются организационная структура и корпоративная культура. Кратко изложим основные направления нововведений в данных плоскостях.

Поскольку банк использует процессный подход при создании и доработке инновационных продуктов и услуг, рекомендуется сочетать его с такими типами организационной структуры, как проектный, матричный или сетевой, поскольку именно они способствуют более эффективной коммуникации, вовлечению задействованных сторон и раскрытию творческого потенциала сотрудников. Гибкий метод управления проектами (*agile*) дает возможность банку быстро решать комплексные задачи, задействовав креативный потенциал своего персонала в целом, при этом повышая их вовлеченность, что отражается на корпоративной культуре и передается клиенту через общение, атмосферу и имидж данного банка.

М. А. ГАЛЫПЕР Цифровая трансформация банков: опыт Швейцарии

Выводы

Итак, для достижения конкурентного преимущества на устойчивой, долгосрочной основе банку необходимо оптимизировать свою деятельность таким образом, чтобы современные технологии, с помощью которых может быть проведена автоматизация процессов, сочетались с корректировкой стратегии, организационной

структуры и корпоративной культуры банка. Только воздействуя на данные компоненты одновременно, банк, согласно мнению швейцарских экспертов, опирающемуся на опыт проведения цифровой трансформации в ряде финансово-кредитных организаций, преобразуется в весомого игрока, аккумулирующего добавленную стоимость в условиях изменчивой, быстрой и нестабильной цифровой среды.

Литература

1. Мир VUCA. Бэкмология [Электронный ресурс] // Becmology.ru. 2016. 10 марта. URL: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html> (дата обращения: 08.01.2020).
2. Gartner IT Glossary [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/> (дата обращения: 08.01.2020).
3. Зенченко С. В., Жаботинская Т. А. Европейская практика процессного управления кредитным риском // Социально-экономические явления и процессы. 2017. Т. 12. № 5. С. 56–61. DOI: 10.20310/1819-8813-2017-12-5-56-61
4. Auge-Dickhut S., Koye B., Liebertrau A. Customer Value Generation in Banking. The Zurich model of Customer-Centricity. Zurich: Springer, 2016. 209 p.
5. McKinsey On Organization Culture and Change [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/McKinsey%20on%20Organization/McKinsey-on-Organization-Culture-and-Change.ashx> (дата обращения: 11.01.2020).
6. Schneebeli K. Technology as Core Driver of Change. Presentation on 2nd Module of Russian-Swiss Joint Program “MBA in Digital Finance”. 2019.
7. Osterwalder A., Pigneur Y. The Business Model Generation: a Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2010. 288 p.
8. Байназаров Н. Волшебная палочка: зачем банкам big data [Электронный ресурс] // Банки.ру. 22 августа. 2017. URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=9949915> (дата обращения: 11.01.2020).

References

1. VUCA world. Becmology. Becmology.ru. March 10, 2016. URL: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html> (accessed on 08.01.2020). (In Russ.).
2. Gartner IT glossary. URL: <https://www.gartner.com/it-glossary/> (accessed on 08.01.2020). (In Russ.).
3. Zenchenko S.V., Zhabotinskaya T.A. European practice of process credit risk management. *Sotsial'no-ekonomicheskie yavleniya i protsessy = Social and Economic Phenomena and Processes*. 2017;12(5):56-61. (In Russ.). DOI: 10.20310/1819-8813-2017-12-5-56-61
4. Auge-Dickhut S., Koye B., Liebertrau A. Customer value generation in banking: The Zurich model of customer-centricity. Zurich: Springer; 2016. 209 p.
5. McKinsey on organization: Culture and change. New York: McKinsey & Co., 2016. 44 p. URL: <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/McKinsey%20on%20Organization/McKinsey-on-Organization-Culture-and-Change.ashx> (accessed on 11.01.2020).
6. Schneebeli K. Technology as core driver of change. Presentation on 2nd module of Russian-Swiss joint program “MBA in digital finance”. 2019.
7. Osterwalder A., Pigneur Y. Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons; 2010. 288 p.
8. Bainazarov N. Magic wand: Why banks need big data. Banki.ru. Aug. 22, 2017. URL: <https://www.banki.ru/news/daytheme/?id=9949915> (accessed on 11.01.2020). (In Russ.).

Сведения об авторе

Гальпер Мария Андреевна

аспирант

Санкт-Петербургский государственный
экономический университет
191023, Санкт-Петербург, Садовая ул., д. 21,
Россия

(✉) e-mail: galper.m@unecon.ru

Поступила в редакцию 25.01.2020
Подписана в печать 10.02.2020

Author information

Mariya A. Galper

Graduate Student

St. Petersburg State University of Economics
21 Sadovaya Str., St. Petersburg, 191023, Russia

(✉) e-mail: galper.m@unecon.ru

Received 25.01.2020
Accepted 10.02.2020