

Мария Сергеевна ПЛЕСКУШКИНА

Магистрант

МГУ им. М. В. Ломоносова (Москва, Россия)

E-mail: mariapleskushkina@gmail.com

Maria PLESKUSHKINA

Master Student

Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russia)

E-mail: mariapleskushkina@gmail.com

ЦИФРОВАЯ ЭКОСИСТЕМА КАК ЭЛЕМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ РОССИЙСКИХ КОММЕРЧЕСКИХ БАНКОВ

Статья посвящена изменениям в банковской сфере в России ввиду цифровизации банковских услуг и появления новых конкурентов в роли финтех-стартапов, банки стремятся выйти за рамки финансовых сервисов и создавать экосистемы цифрового бизнеса. Особый интерес вызывает цифровизация как часть маркетинговой стратегии банка. На основе анализа мобильных приложений банков с экосистемой внутри выявлены их основные составляющие, оказывающие влияние на маркетинговую стратегию банка.

Ключевые слова: цифровые технологии, цифровая экосистема, экосистема коммерческого банка, маркетинговая стратегия.

Digital ecosystem as an element of Russian commercial banks' marketing strategy

The article is devoted to changes in the banking sector in the Russian due to the digitalization of banking services and the emergence of new competitors as fintech startups, banks seek to go beyond financial services and create ecosystems of digital business. The most interesting is digitalization as a part of the bank's marketing strategy. Based on the analysis of mobile banking applications with an ecosystem inside, their significant characteristics are identified that affect the bank's marketing strategy.

Keywords: digital technologies, digital ecosystem, commercial bank's ecosystem, marketing strategy.

В период динамично меняющейся банковской сферы коммерческие банки стремятся выйти за пределы классических финансовых сервисов и сфокусироваться на расширении своих услуг. Вместе с этими преобразованиями банки формируют собственные экосистемы, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке¹.

¹ Винья П. Эпоха криптовалют. Как биткоин и блокчейн меняют мировой экономический порядок / Пол Винья, Майкл Кейси. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. — 432 с.

Новые цифровые сервисы меняют рынки, бизнес-модели, в частности, в банковском секторе¹. В результате новые тенденции воздействуют и на деятельность коммерческих банков, трансформируя маркетинговые стратегии².

Согласно исследованию Accenture Banking Ecosystem Survey «Competing with Banking Ecosystems» 2019, 88% опрошенных банков заинтересованы в создании партнерской экосистемы. В исследовании опросили 120 банков из 19 стран мира. Таким образом, экосистема есть важнейший способ взаимодействия с пользователями в будущем, в то же время 89% полагают, что экосистема есть драйвер банковской стоимости и ценности (см. *рис. 1*)³.

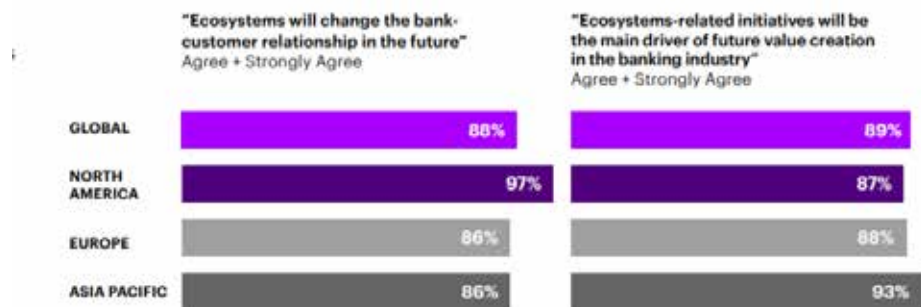


Рис. 1. Данные опроса Accenture Banking Ecosystem Survey «Competing with Banking Ecosystems», 2019

Отличительной особенностью стратегии digital-банков является создание простых и продуманных решений в мобильном банкинге, т. е. они стремятся пре-взойти конкурентов посредством упрощения сложных процессов.

Таким образом, для банков важно понимать границы своего бизнеса и дальней-шие пути, направленные на поиск других ниш. Если коммерческий банк создает цифровую экосистему, крайне важно определить, где заканчиваются их традици-онные банковские услуги и возникают новые небанковские сервисы. По версии McKinsey, цифровую экосистема банка можно разделить на 3 уровня (см. *рис. 2*)⁴:

- «ядро»;
- банковская экосистема;
- небанковская экосистема.

В «ядро» входит классическое понимание внедрения банковских продуктов — клиенту с расчётным счетом предлагают кредит, ипотеку или кредитную карту. Банковская экосистема — это всевозможные программы лояльности, интер-

¹ Там же

² Lee I., Shin YJ. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges // Business Horizons., 2018. Т. 61. № 1. С. 35–46.

³ Статья «В цифровизации лидируют банки», Интернет-издание vc.ru, 2019. <https://vc.ru/future/72727-v-cifrovizacii-lidiruyut-banki> (дата обращения: 22.01.2020).

⁴ Mbama, C. I., & Ezepue, P. O. Digital banking, customer experience and bank financial performance // International Journal of Bank Marketing, 2018.



Рис. 2. Составляющие цифровой экосистемы коммерческого банка по McKinsey

нет-банкинг, консультационное обслуживание. Но самая важная при рассмотрении новых возможностей в цифровой среде — это небанковская экосистема¹.

В России для крупных банков, которые изначально фокусируются на цифровом обслуживании, аудитория мобильного банкинга уже превышает аудиторию интернет-банка.²

Таким образом, анализ влияния цифровизации на маркетинговую стратегию банка будет целесообразно рассмотреть на примере мобильных приложений. Для оценки эргономичности мобильного банковского приложения банка были выбраны топ — 2 банка, которые являются лидерами в создании цифровой экосистемы, согласно рейтингу топ — мобильных банков Mobile Banking Rank 2019 и самых дорогих брендов по версии Brand Finance Russia 50, 2019 г., это лидеры среди развития экосистем и внедрению нефинансовых сервисов — Тинькофф и Сбербанк.

Стоит отметить, что бизнес-модель у Тинькофф изначально функционировала как Digital Office, т. е. без банковских отделений. Кроме того, Тинькофф позиционирует себя как онлайн-экосистему, которая основана как на финансовых, так и на лайфстайл-услугах.

В экосистему Тинькофф входит: банк, бизнес, инвестиции, путешествия, страхование, мобайл, развлечения. Экосистема в данном случае — это масштабирование сервисов современных технологий под общим брендом.

¹ Blakstad, S., Allen, R. New Standard Models for Banking. In FinTech Revolution // Palgrave Macmillan, Cham, 2018. pp. 147–166.

² Исследования эффективности интернет-банков «Internet Banking rank 2018» от Marksw Webb. <https://marksw Webb.ru/report/internet-banking-rank-2018/> (дата обращения: 22.01.2020).

В мобильном приложении Тинькофф есть возможность воспользоваться сервисами из разных разделов: кино, театры, рестораны, путешествия, шопинг, концерты. Кроме того, Тинькофф запустил stories, в которых анонсируются новости рубрик по различным тематикам. В приложении представлен голосовой помощник Олег, который поможет предоставить консультацию по различным вопросам.

В декабре 2019 г. Тинькофф запустил тестовое «суперприложение» по аналогии китайского приложения WeChat¹, т. е. это мобильное приложение со собственной экосистемой внутри.

Каждый пользователь будет иметь возможность получить персональную подборку услуг и сервисов путем алгоритмов машинного обучения. Точечный таргетинг будет способствовать развитию лояльности клиентов.

В экосистему Сбербанка входят удобные сервисы для жизни и бизнеса. По сферам можно выделить: финансы, шоппинг, досуг, здоровье и бизнес. Сбербанк планирует к 2020 г. окончательно трансформироваться в универсальную технологическую компанию².

В мобильном приложении также появились карточки с активностями, которые клиент совершает чаще всего, например, перевод денежных средств. Данное обновление демонстрирует персонализированный подход, который реализуется в рамках экосистемы. Алгоритм анализирует поведение пользователя по 1000 параметрам, чтобы предлагать релевантные сервисы. Кроме того, в приложении во вкладке «Истории» можно увидеть также stories по рекомендациям и новинкам в кинопрокате и т. д.

В дополнение, в приложении появился ряд информационных каналов из разных сфер. Во вкладке «Диалоги» есть возможность увидеть предложения банка и его партнеров. Пользователь может получить бонусы СПАСИБО. В банковском приложении присутствует визуальный атрибут «Сберкот». При осуществлении переводов можно отправить видео-открытку со стикерами, формируя тем самым эмоциональную привязанность к бренду и повышая узнаваемость.

Таким образом, можно выделить следующие составляющие, используемые при построении стратегии при развитии цифровых экосистем:

1. Персонализация.
2. Расширение сервисов и услуг.
3. Основной фокус на сервис.

Однако у Сбербанка и Тинькофф есть различия при формировании цифровых экосистем в части мобильных приложений (см. табл. 1)³.

Самое значительное различие — это подход к формированию экосистемы. Сбербанк покупает компании (либо их долю), которые создают сервисы. Тинькофф разрабатывает сервисы собственными силами или заключают партнерские

¹ Липанова Л. «Тинькофф» запустил «суперприложение» с записью в салоны красоты, заказом уборки и другими услугами от партнёров // интернет-издание vc.ru, 2019 г. <https://vc.ru/finance/96405-tinkoff-zapustil-superprilozhenie-s-zapisyu-v-salony-krasoty-zakazom-uborki-i-drugimi-uslugami-ot-partnerov> (дата обращения: 22.01.2020).

² Кошкина Ю., «Сбербанк выделил в своей экосистеме подразделение для физлиц» // электронная газета РБК, 2019 г. <https://www.rbc.ru/finances/05/09/2019/5d7117c19a79470ef8fe0e74> (дата обращения: 22.01.2020).

³ Составлено автором.

Таблица 1. Сравнение мобильных приложений Сбербанка и Тинькофф

Составляющие	Сбербанк	Тинькофф
Чат-бот	да	да
Нефинансовые сервисы	да	да
Stories	да	да
Стикерпак	да	нет
Персональный подход	да	да
SuperApp	нет	да
Кэшбек/бонусы	да	да
Экосистема	Партнерство	Партнерство+разработка собственных сервисов
Геймификация	да	да

соглашения. Тинькофф создает универсальное мобильное «суперприложение», т. е. синергия сервисов в едином пространстве, Сбербанк же стремится стать универсальной технологической компанией, конкурируя с IT-компаниями (Amazon, Alibaba), но пока не формирует единую платформу для всех сервисов, оставляя мобильное приложение в большей степени как банковское, но при этом Сбербанк подал регистрацию товарного знака Сбер «суперприложения» на перспективу.

При формировании программ лояльности Тинькофф и Сбербанк прибегают к использованию геймификации. Тинькофф в декабре 2019 г. запустил «Адвент-календарь», в котором есть задания на основе данных по затратам (клиент должен указать топ — 5 дорогих покупок за год и получить денежный приз). Сбербанк внедрил акцию «Спасибомания», где, выполняя задания, можно получать бонусы СПАСИБО или призы от партнеров, тем самым интегрируя клиентов в экосистему.

В перспективе конкуренция будет не между кредитными организациями, а между компаниями, которые строят экосистемы. Банкам рекомендуется развивать лайфстайл-возможности экосистем с акцентом на персонализацию и развитие сервисов для клиентов. Однако главный вопрос для банков с точки зрения стратегии — стоит ли формировать универсальное мобильное приложение как единую точку доступа ко всем сервисам для клиента (опыт Тинькофф) или формировать единый бренд в рамках трансформации из кредитной организации в технологическую компанию (опыт Сбербанка). Тем не менее, важно оценить будет ли готовы пользователи банковских мобильных приложений отказаться от привычных сервисов в пользу одного.

Список литературы

Кошкина Ю., «Сбербанк выделил в своей экосистеме подразделение для физлиц» // электронная газета РБК, 2019 г. <https://www.rbc.ru/finances/05/09/2019/5d7117c19a79470ef8fe0e74> (дата обращения: 22.01.2020).

Липанова Л. «Тинькофф» запустил «суперприложение» с записью в салоны красоты, заказом уборки и другими услугами от партнёров // интернет-издание vc.ru, 2019 г. <https://vc.ru/finance/96405-tinkoff-zapustil-superprilozhenie-s-zapisyu-v-salony-krasoty-zakazom-uborki-i-drugimi-uslugami-ot-partnerov> (дата обращения: 22.01.2020).

Исследование Accenture «Competing with Banking Ecosystems», 2019. <https://www.accenture.com/ru-ru/company-news-release-research-banking-ecosystems> (дата обращения: 22.01.2020).

Статья «В цифровизации лидируют банки», Интернет-издание vc.ru, 2019. <https://vc.ru/future/72727-v-cifrovizacii-lidiruyut-banki> (дата обращения: 22.01.2020).

Blakstad, S., Allen, R. New Standard Models for Banking. In *FinTech Revolution* // Palgrave Macmillan, Cham, 2018. pp. 147–166.

Khanna S., Martins H., Six digital growth strategies for banks // McKinsey digital, 2018.

Lee I., Shin YJ. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges // *Business Horizons*, 2018. Т. 61. № 1. С. 35–46.

Mbama, C. I., & Ezepeue, P. O. Digital banking, customer experience and bank financial performance // *International Journal of Bank Marketing*, 2018.