

Банковские экосистемы услуг для МСБ

—
Микро, малый и средний бизнес

DEMO

Приветствие руководителя

Уважаемые коллеги!

Рынок финансовых услуг динамично развивается. Чтобы выдерживать конкуренцию, и крупные, и нишевые игроки находятся в поисках новых эффективных бизнес-моделей. Меняется пользовательский опыт и ожидания, поэтому банки стремятся предоставить лучший сервис и ответить на запросы клиентов.

МСБ один из самых быстрорастущих сегментов банковского рынка. У предпринимателей много потребностей, помимо классических банковских услуг. Это сфера, где банк мог бы стать надежным партнером для своего клиента и заработать. Предложение широкого круга небанковских сервисов требует особого подхода. Многие банки уже выстроили собственные маркетплейсы для предпринимателей, но этого оказалось недостаточно. Мы исследуем новую модель: может ли построение эффективной экосистемы реально увеличить доход банка?

В исследовании команда Frank RG погрузилась в тему экосистемности. В течение полугода мы изучали кейсы и практики, анализировали официальную статистику и отчетность, говорили с экспертами и клиентами МСБ, исследовали небанковские сервисы в ДБО. Благодарим компанию Seepeso за оказание помощи в проведении исследования.

Этим исследованием мы открываем новое направление во Frank RG – исследования рынка малого и среднего бизнеса.



Юрий Грибанов
Генеральный директор Frank RG

Команда проекта



Анастасия Чувило
Проектный лидер



Екатерина Колодникова
Аналитик



Семен Большаков
Аналитик



Анжелика Оганова
Младший аналитик

Содержание

1. [Рынок и новая бизнес-модель экосистем](#) (~ 20 стр.)
2. [Потребности предпринимателей](#) (~ 10 стр.)
3. [Небанковские предложения](#) (~ 15 стр.)
4. [Экосистема](#) (~ 15 стр.)
5. [Технологии и диджитализация](#) (~ 15 стр.)
6. [Приложения](#) (~ 150 стр.)
 - 6.1 [Методология исследования](#) (2 стр.)
 - 6.2 Экспертные интервью (~ 10 стр.)
 - 6.3 Глубинные интервью с предпринимателями (~ 25 стр.)
 - 6.4 Онлайн-анкетирование предпринимателей (~ 20 стр.)
 - 6.5 Анализ условий по небанковским сервисам (~ 5 стр.)
 - 6.6 Интерфейсы в ДБО и каталоги небанковских сервисов (~ 60 стр.)
 - 6.7 Банковские медиапроекты (~ 10 стр.)

1 Рынок и новая бизнес- модель экосистем

Банковский рынок растет, но сегменты растут по-разному

В целом банковский рынок в 2019 году сохраняет умеренные темпы роста. Согласно прогнозу RAEX, темпы прироста активов банков в текущем году достигнут 8,0%, а кредитного портфеля 9,5%. Однако внутри сегментов динамика не равномерная:



Количество субъектов МСБ достаточно, чтобы работали маркетинговые механики и скоринговые модели

МСБ

Доля МСБ в общем количестве предприятий в РФ увеличилась до X%: ...

В последние годы...

За 2016-2018 гг. динамика количества предприятий в сегменте следующая:

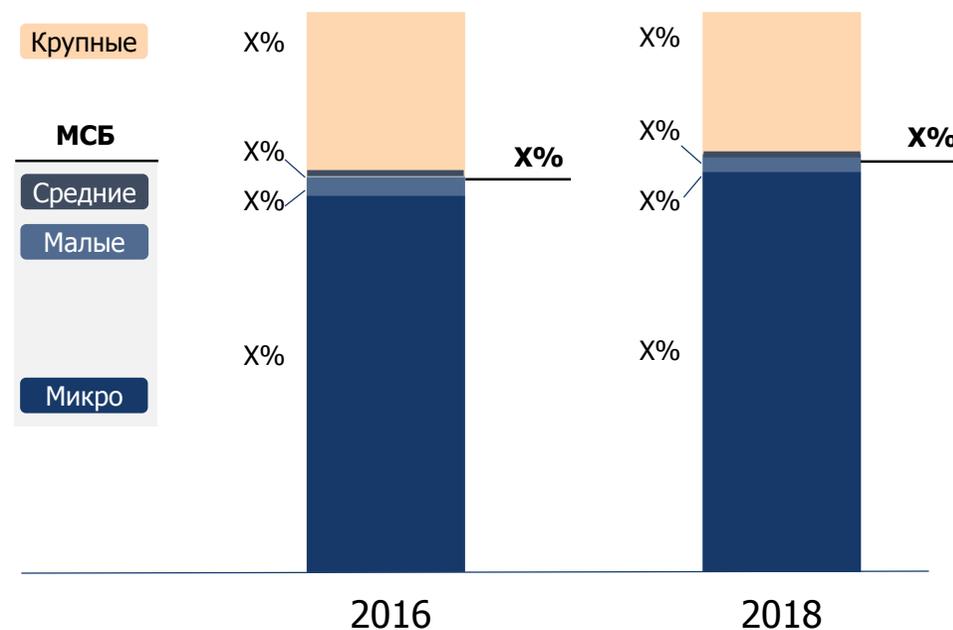
- Микробизнес X% (X млн),
- Малый бизнес X% (X млн),
- Средний бизнес X% (X млн).

В структуре МСБ преобладает...

Большое количество предприятий МСБ дает следующие преимущества в работе с сегментом:

- ...
- ...
- ...

Доля предприятий МСБ в количестве юрлиц в РФ ...

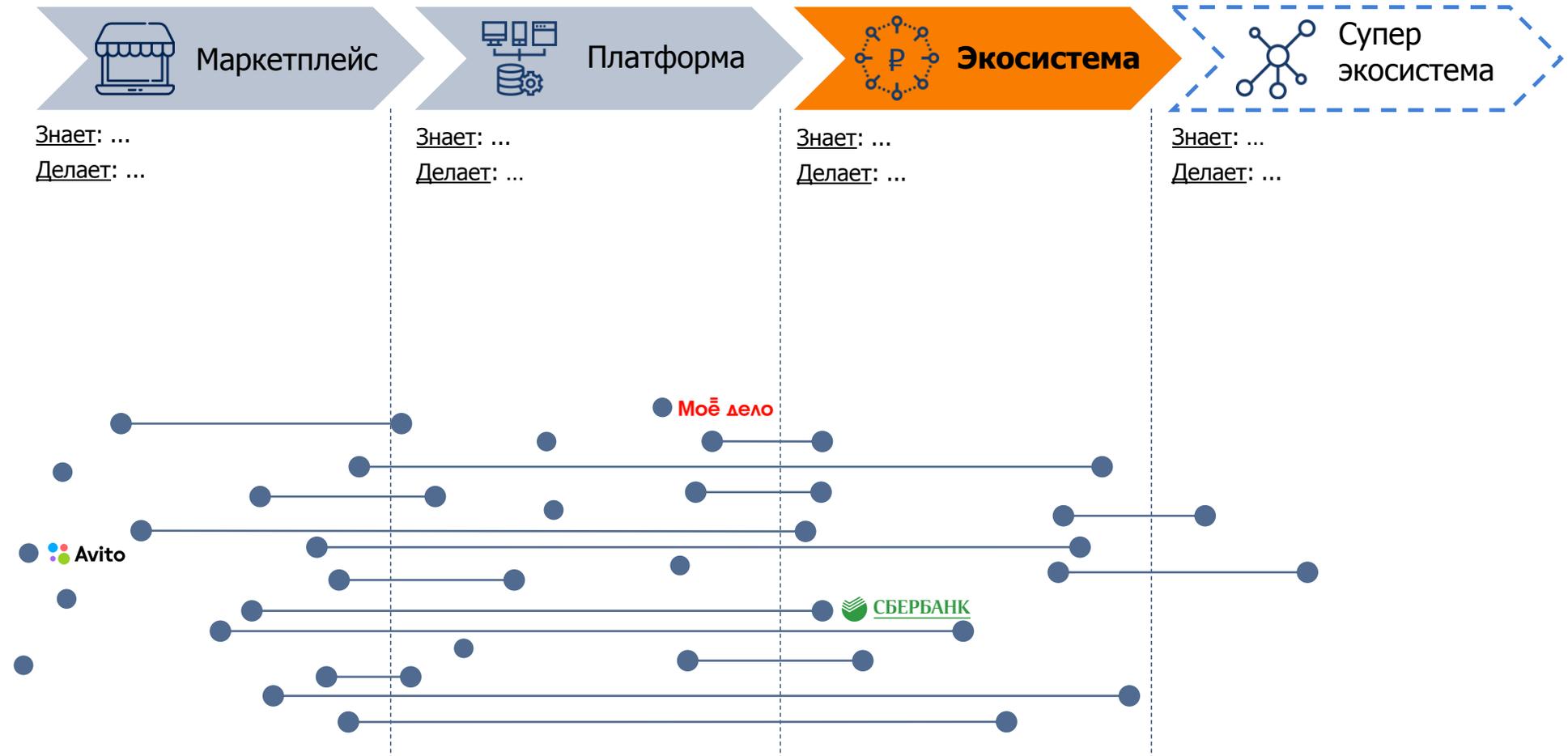


* <https://www.vestifinance.ru/articles/101666>

Источник: данные ФНС России, расчеты Frank RG, 2016-2018 гг.

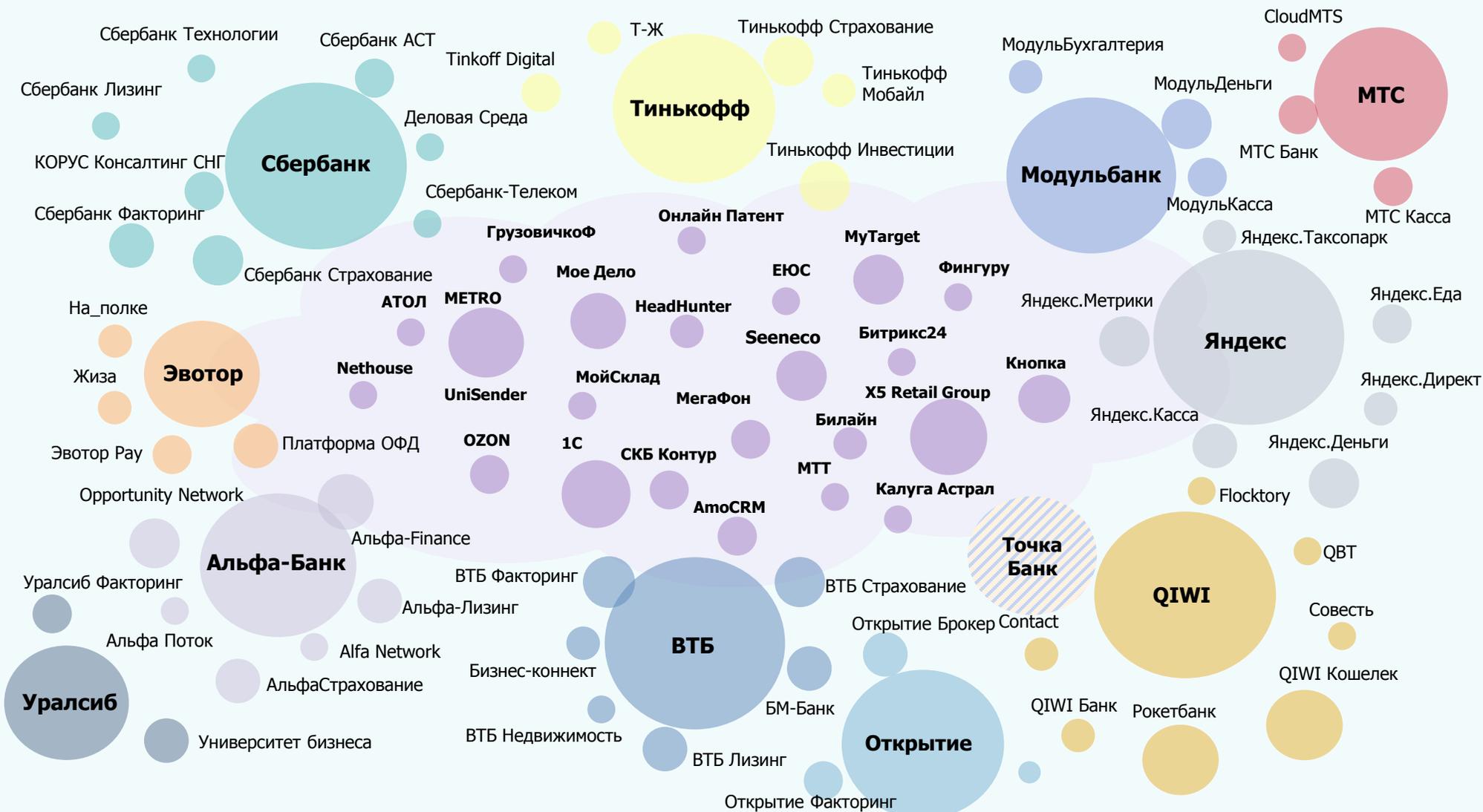
Форма предложения продуктов и услуг клиентам эволюционирует: от маркетплейсов до экосистем

Форма представления и предложения услуг эволюционирует: от простой «витрины» (маркетплейс), на которой выставлены партнерские продукты, до единой структуры сервисов, управляемой искусственным интеллектом. При этом экосистемы и супер экосистемы могут включать отдельные брендинговые маркетплейсы (например, Яндекс.Маркет, Google Play и др.).



ИЛЛЮСТРАТИВНО

Основная доля рынка реализуется не экосистемами, а партнерствами



За 5 лет банковские партнерства стали генерировать многомиллиардные обороты

Маркетплейсы и партнерские продажи за несколько лет стали важным каналом продаж.

По оценке Frank RG, **выручка от небанковских сервисов, приобретенных малым бизнесом через «единое окно» банков в 2018 г.** составила около

20-25 млрд руб.

Это сумма, на которую в банках предприниматели приобрели платные сервисы.

По оценкам экспертов банков, в большинстве случаев проникновение платных небанковских услуг в их клиентские базы ...

...

...

...

Таким образом, ...

Источник: Frank RG.

Как мы считали

Это консенсус-оценка, основанная на ...



...



...

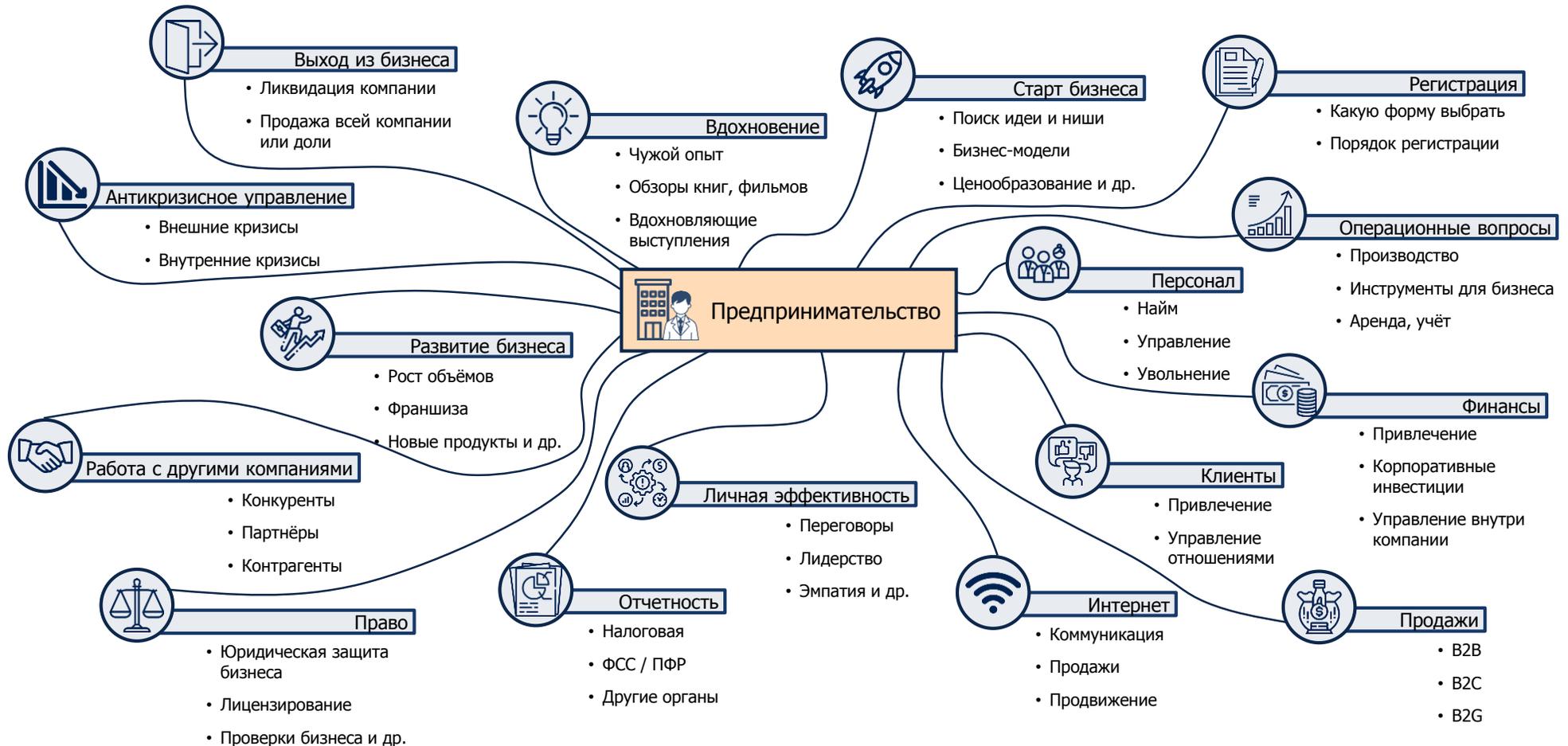


...

2 **Потребности предпринимателей**

У предпринимателей много потребностей, связанных с бизнесом

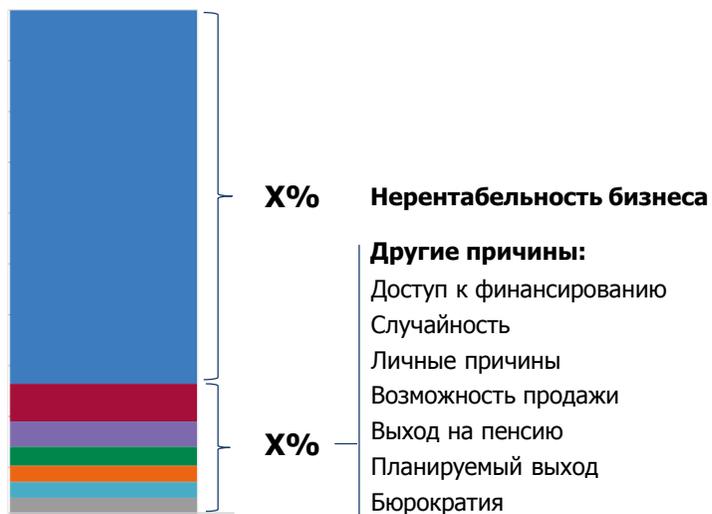
Предприниматель ежедневно сталкивается с множеством разных задач. Часть из них – принципиальны для развития бизнеса и продаж, другие – административные и поддерживающие бизнес, но не менее важные.



Задача предпринимателя – сфокусироваться на процессах, которые приносят прибыль

Предприниматель вынужден ...

Причины выхода из бизнеса в России в 2018 г.



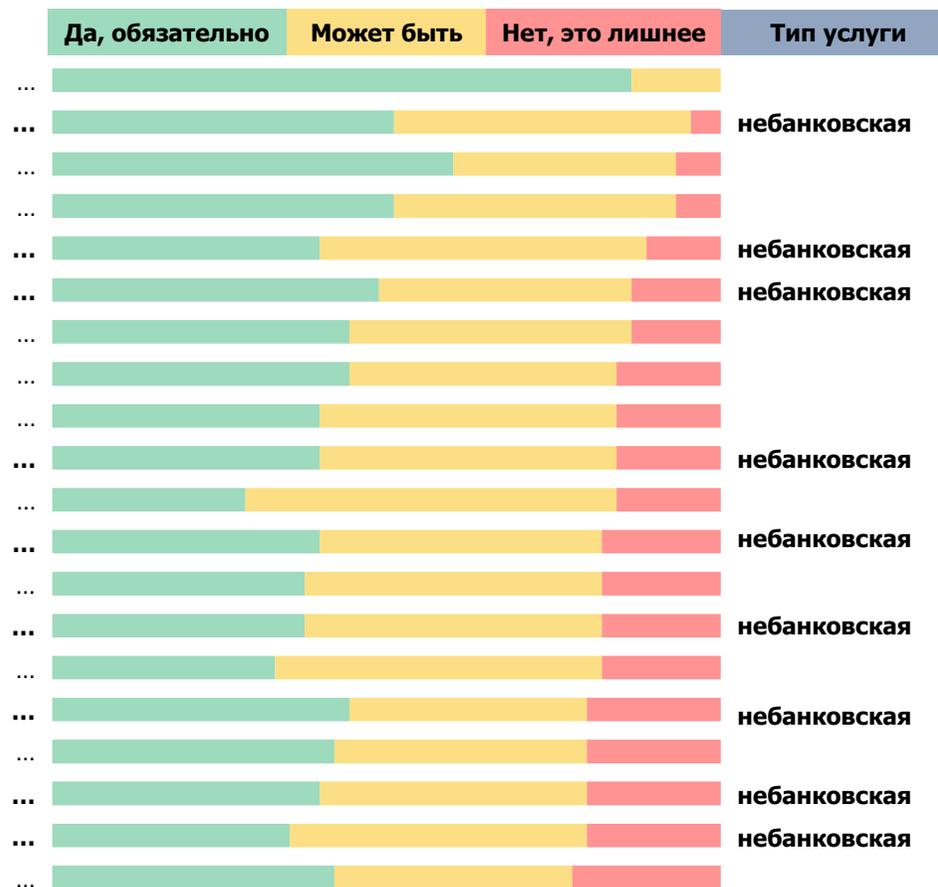
Банк может...

Источник: Глобальный мониторинг предпринимательства, Россия 2018/2019 г. (на основе данных Global Entrepreneurship Monitor)

Клиент видит в банке партнера, который может решить часть административных задач

Клиенты воспринимают банк не только как финансового партнера. В силу того, что ...

Ответы предпринимателей на вопрос: «Отметьте те услуги и сервисы, которые адекватны для предложения от современного банка» (топ-20)



Примечание: На графике представлены 20 сервисов с наибольшим количеством ответов «Да, обязательно» и «Может быть». Полный перечень сервисов представлен в Приложении.

Источник: Frank RG, онлайн-анкетирование предпринимателей и глубинные интервью с клиентами МСБ, июнь 2019 г.

Но есть услуги, которые клиент пока не готов покупать у банка

Несмотря на то, что восприятие банка только как провайдера финансовых услуг ...



...

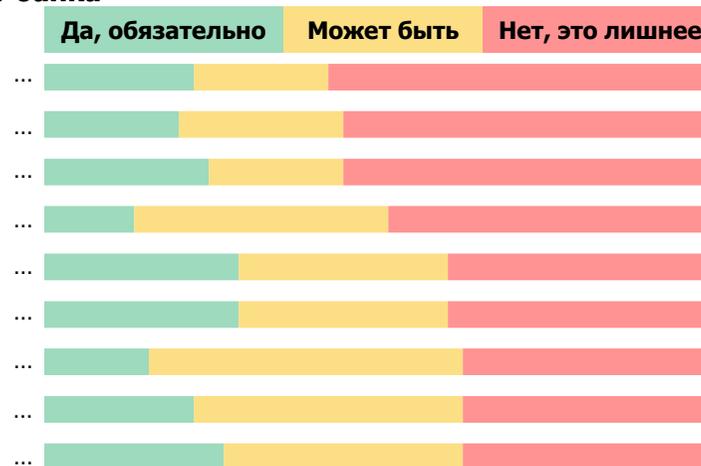
Генеральный директор web-студии, Новосибирск



...

Генеральный директор типографии, Подольск

Ответы предпринимателей на вопрос: «Отметьте те услуги и сервисы, которые адекватны для предложения от современного банка» - услуги, которые клиенты не готовы получать от банка



Примечание: На графике представлены 9 сервисов с наибольшим количеством ответов «Нет, это лишнее». Полный перечень сервисов представлен в Приложении.

Источник: Frank RG, онлайн-анкетирование предпринимателей и глубинные интервью с клиентами МСБ, июнь 2019 г.

3 Небанковские предложения

При формировании пула предложений для клиента банки могут использовать одну из основных стратегий

Стратегия Нефинансовые сервисы под своим брендом Делать собственные сервисы и/или бесшовно интегрировать их в ДБО (white label). ...	Все нефинансовые предложения от партнеров ...	Сервисы под своим брендом + скидки у партнеров ...
+ <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...
— <ul style="list-style-type: none"> • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...

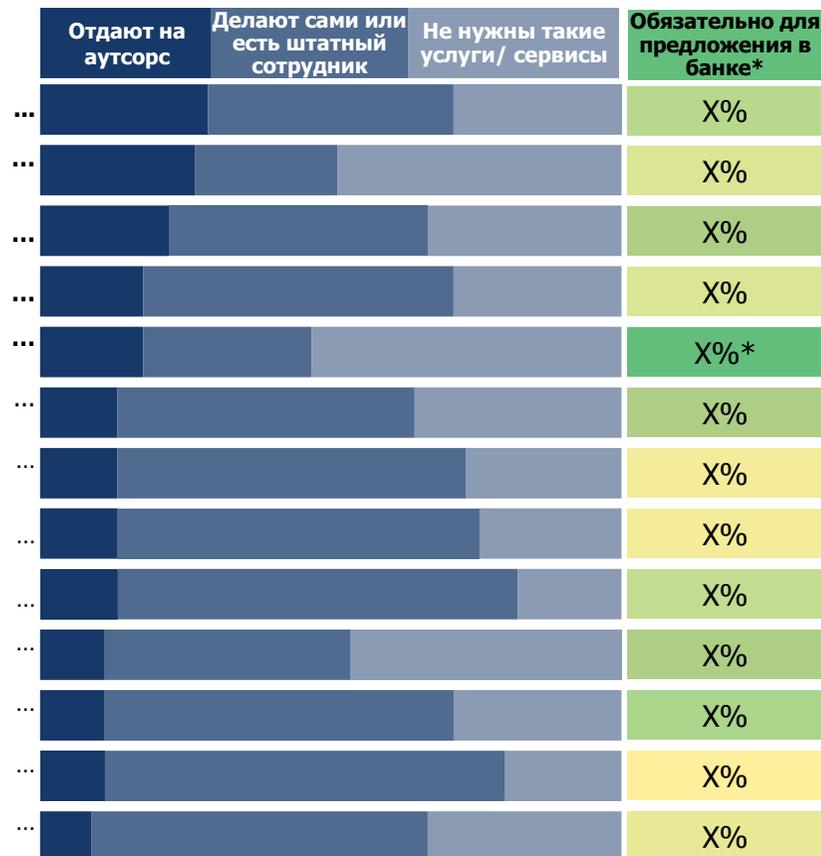
Клиенты готовы отдавать на аутсорс юридическое сопровождение и получение лицензий и патентов

Предприниматели готовы отдавать часть процессов на аутсорс – ...

Ответы предпринимателей на вопрос: «Опишите свою позицию в отношении следующих услуг/сервисов для бизнеса»

МСБ не видят ...

Самостоятельно занимаются ...



Примечание: Респондентам предлагался выбор из трех вариантов ответа «Мне это не нужно / для моих бизнес-процессов эта функция не нужна», «Я делаю это сам / в штате есть сотрудник, который этим занимается», «Я отдаю этот процесс на аутсорс компаниям или внештатным работникам».

*Сопоставление с ответами «Да, обязательно» как адекватное предложение от банка. «Регистрация нового бизнеса или закрытие юрлица» сопоставляется с количеством ответов по «Регистрация нового бизнеса» .

Банки могут помочь с финансированием, продажами и информированием

Банк заинтересован в том, чтобы повысить LTV клиента. Если благодаря банку предприниматель будет успешен в бизнесе, это повлечет за собой повышение его лояльности, увеличению оборота и средств, которые он держит в банке, повышение количества востребованных им услуг.

Как банк может облегчить жизнь своего клиента МСБ?



Финансирование

Не всех своих клиентов банк может и готов кредитовать. Однако, банк может помочь ему с другими способами финансирования. Например, ...



Продажи

Для предпринимателей, которые работают с бизнес-клиентами, банк может помочь с продажами на b2b-площадках. Под заключение контрактов ...



Информирование

Обучение для предпринимателей и медиапроекты может стать существенной статьей расходов для банка. Но именно они ...

Предприниматели ...

Из **X респондентов**, прошедших анкетирование:

- **X человек** ...
- **X человек** ...

При этом ...



...

Собственник логистической компании, Энгельс



...

Генеральный директор строительной компании, Казань

Примечание: Все ответы респондентов в онлайн-анкетировании представлены в Приложении.

Источник: Frank RG, онлайн-анкетирование предпринимателей и глубинные интервью с клиентами МСБ, июнь 2019 г.

Краудфинансирование может стать альтернативой кредитованию МСБ



Что это такое?

Краудфинансирование – гибкий инструмент финансирования бизнес-проектов, который достаточно широко применяется в европейской бизнес-среде. «Народное» финансирование может быть ...



Как это работает?

Получать финансирование (как и инвестировать) могут ...



Какая выгода для банка/компании?

Инвестор получает ...

Схема работы краудфинансирования для МСБ





Разновидности краудфинансирования: краудфандинг, краудинвестинг и краудлендинг

	Crowd FUNDING	Crowd INVESTING	Crowd LENDING
Примеры площадок	BOOMSTARTER		 SimplyFi
Особенности и отличия
Уровень идентификации инвестора
Обязательства по возврату средств инвесторам
Выгода для инвестора
Механизм вывода средств получателем
Уровень доходности инвестора	X%	От X до X%	От X до X%

V2B-площадки помогают бизнесу продавать свои товары и услуги



Что это такое?

Электронные торговые площадки предназначены для торговли предприятий-участников. V2B-площадки по принципам создания можно ...



Как это работает?

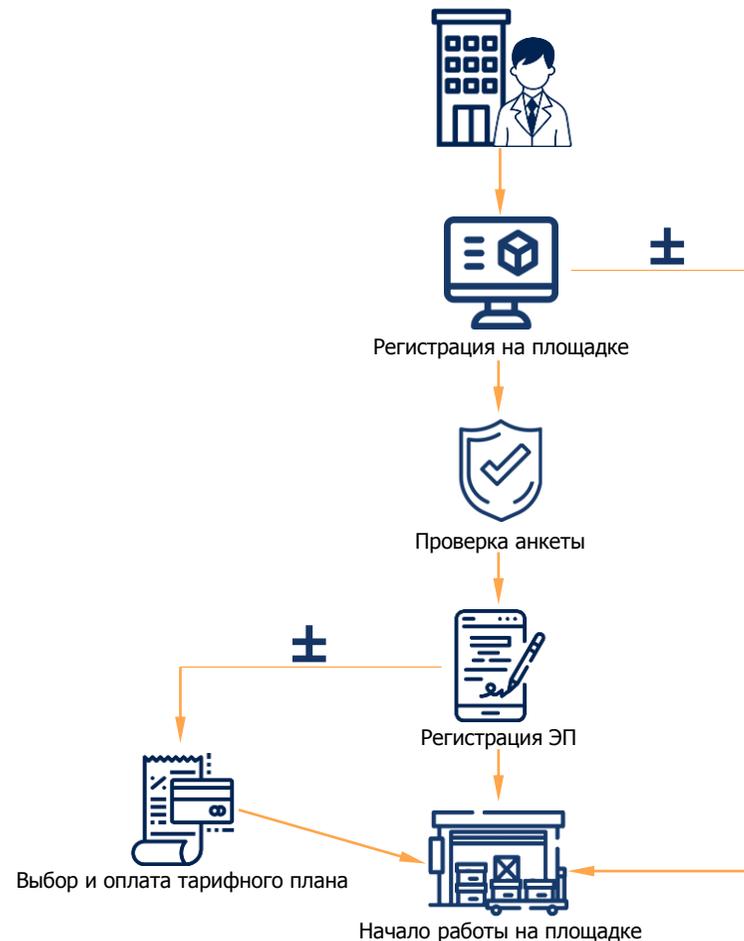
Компании-покупатели размещают ...



Какая выгода для банка/компании?

Комиссия за участие в торгах или за доступ к площадке ...

Схема работы на V2B-площадке



Примечание: ЭП – электронная подпись.
Для участия в торгах отдельных отраслей экономики потребуется дополнительная аккредитация со стороны площадки.

В мире большинство B2B-площадок с наибольшим охватом - азиатские



Наиболее крупные B2B-площадки являются международными. Это подтверждается ...

B2B-площадки позволяют предпринимателям, ...

Наиболее крупные b2b-площадки

B2B-площадка	Год основания	Тип площадки	Годовая выручка за 2018	Кол-во размещенных предложений	Кол-во покупателей	Кол-во поставщиков
	2015	Международная	~X млрд*	>X млн	н/д	н/д
	1999	Международная	~X млрд	>X млн	>X млн	>X млн
	1999	Локальная	~X млрд	>X млн	>X млн	>X млн
	2004	Международная	~X млн	>X млн	>X млн	>X млн
	2006	Международная	~X млн	н/д	>X млн	>X млн
	2003	Международная	~X млн	н/д	>X млн	>X млн

Источник: Расчеты Frank RG, Medianama, Amazon Business, Alibaba.com, Alibaba Group Announces March Quarter and Full Fiscal Year 2019 Results, <https://www.owler.com>.

*Значение годовой выручки Amazon Business наполовину состоит из выручки собственной b2b-площадки, и наполовину – из продаж через сторонние маркетплейсы-партнеры.

Информируя МСБ через медиа и образовательные проекты, банки приобретают лояльность клиентов и повышают узнаваемость бренда



Что это такое?

Медиапроекты – журналы, блоги, СМИ, теле- и интернет проекты банков ...

Образовательные проекты для предпринимателей (курсы, мастер-классы, семинары, лекции и пр.) дают ...



Как это работает?

Электронный журнал (СМИ, блог и пр.) выпускается с ...

Обучающие проекты реализуются ...



Какая выгода для банка/компании?

Медиапроекты и образовательные проекты для предпринимателей ...

На локальных и зарубежных примерах видно, что работают простые механики вовлечения аудитории



Для привлечения внимания предпринимателей к медиа- и образовательным проектам банки используют разные приемы.

Развлекательный и юмористический контент

Fun-контент присутствует в названиях статей и разделов журналов для предпринимателей, в оформлении и иллюстрациях к статьям, а также в специальных играх и тестах для бизнесменов.

Т — Ж Дело Модульбанка

Fun-контент способствует более быстрому и легкому усвоению материалов о бизнесе. Также он является альтернативным вариантом проведения досуга предпринимателя, и как следствие, повышает лояльность клиента к бренду банка.

Справочная ЖИЗА Проект Эвотора
Читай. Пробуй. Предпринимай.

...

...

...

...

...

...

Примечание: Кейсы российских и международных образовательных и медиапроектов для бизнеса представлены в Приложении.

* По данным исследования Mastercard Index of Women Entrepreneurs, 2018 г.

4 Экосистема

Экосистема – не просто набор сервисов в одном месте

Чтобы экосистема реально стала мультипликатором и помогла повысить прибыльность бизнеса, недостаточно просто встроить дополнительные небанковские предложения в интернет-банк.

На основе российских и зарубежных кейсов Frank RG выделяет основные характеристики экосистемы, которые позволяют ей быть наиболее эффективной.

Пять признаков экосистемы:

1.
2.
3.
4.
5.

Экосистема может охватывать разные сферы жизни клиента

Экосистемы, включающие в себя все основные характеристики, могут охватывать различные по ширине сферы жизни клиента (быть глобальными или нишевыми):

Нишевые экосистемы

**Строятся вокруг одной
потребности клиента**

Экосистемы, включающие в себя все основные характеристики,
могут ...

...

...

...

Глобальные экосистемы

**Охватывают широкий диапазон
разных жизненных
потребностей**

Это может быть экосистема не ...

...

...

...

...

Происходит эволюция подхода банков к клиенту: от B2B к B2H

Состоялся переход к клиентцентричному подходу. Большинство банков давно перешли от продуктоцентричного к клиентцентричному подходу при формировании продуктовой линейки для бизнеса. Аудитория сегментируется, создаются специальные тарифные планы и предложения для разного типа клиентов, условия по ряду продуктов согласуются индивидуально.

Но сейчас банки начинают ...

Следующий шаг – переход от B2B модели к B2H. И подход к работе с клиентами меняется. От модели B2B – к ...

Для формирования привлекательного предложения для малого и микробизнеса важно учитывать особенности сегмента:

- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...

Коммуникация банка с клиентами становится более человеческой



B2B

Ожидания клиентов от банка



B2C

- Минимальные затраты;
- Высокая скорость расчетов;
- Аутсорс по мелким задачам;
- Аналитика и обратная связь.

- Удобный интерфейс;
- Все услуги в смартфоне;
- Доверие и надежность;
- Человеческое отношение.



B2H

Business to Human

- Единый личный кабинет для всех задач;
- Доступность услуг, сокращение клиентского пути;
- Высокая скорость и надежность платежей и расчетов;
- Развитие каналов обратной связи с клиентом;
- Обслуживание в режиме 24/7;
- Широкий спектр услуг ожидаемого качества;
- Решение и деловых, и личных вопросов через один канал.

Технологии меняют клиентский сервис

Благодаря развитию технологий реализация экосистемного подхода становится возможной. Изменяется парадигма клиентского обслуживания, клиентский опыт обогащается.



В фокусе потребности клиента

Компании начинают предлагать клиенту ...

...

...

...



Самонастраивающиеся продукты

Массово появляются ...

...

...

...



Экономика пользования, а не владения

Благодаря возможностям цифровых платформ появляется ...

...

...

...

5 Технологии и диджитализация

Предложения от партнеров и небанковские сервисы также предлагаются клиентам через дистанционные каналы

Небанковские сервисы предлагаются клиентам через несколько основных каналов:

 Каналы	 Достоинства	 Недостатки
 ...	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
 ...	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
 ...	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ...
 ДБО	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ... • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • ... • ... • ...

Во многих интернет-банках увидеть небанковские предложения можно сразу

Среди интерфейсов исследуемых банков встречаются разные вариации визуализации. Некоторые решения нативно понятны и облегчают поиск нужных сервисов. Чтобы клиент заметил небанковские предложения, игроки используют следующие приемы:

- ...
- ...
- ...

Кейсы: легко найти небанковские сервисы



Небанковские сервисы
представлены ...



Скриншоты интернет-банка от 20.06.2019 г.



Небанковские сервисы
представлены ...

Скриншоты интернет-банка от 19.06.2019 г.

Примечание: Описание каталогов небанковских сервисов и партнерских предложений в ДБО банков представлено в Приложении.

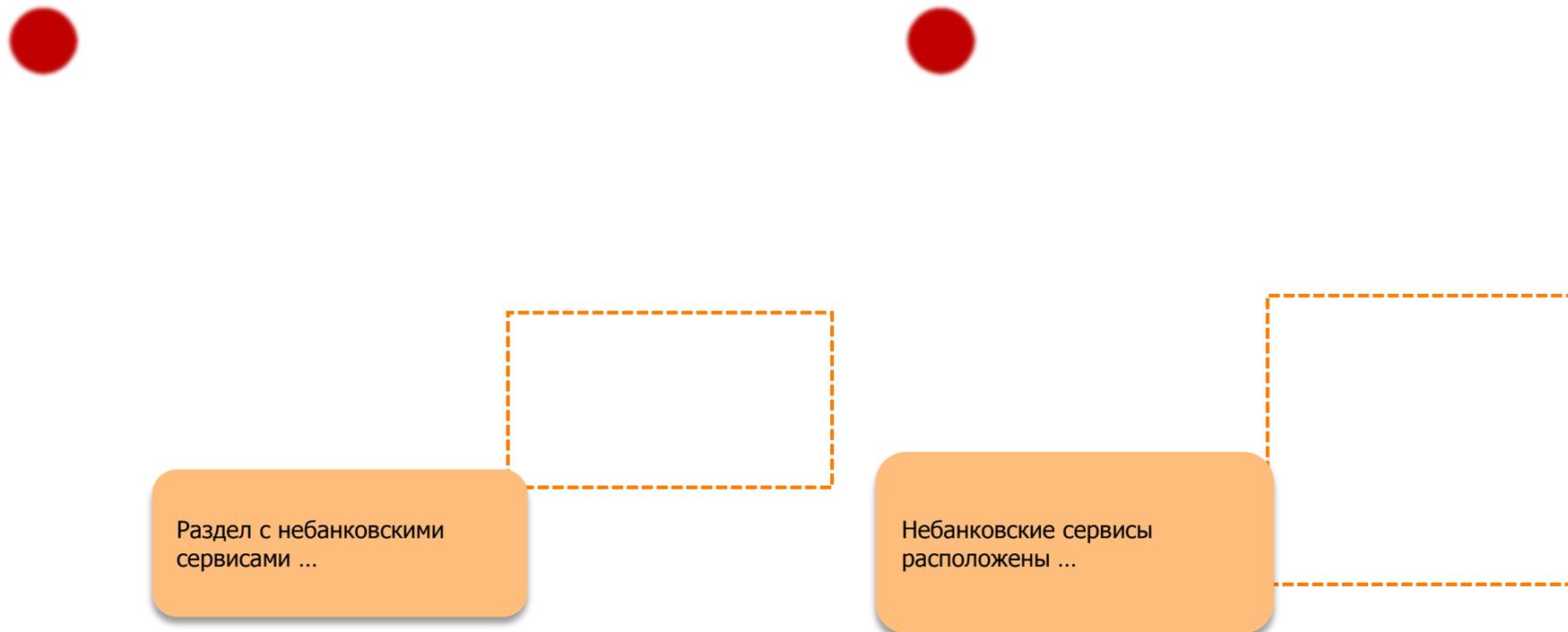
Источник: Frank RG.

Но бывает, что для клиенту надо угадать раздел с небанковскими предложениями

Встречаются решения, которые затрудняют поиск предложений или путают клиента. Среди исследуемых банков встречались такие случаи:

- ...
- ...
- ...

Кейсы: сложно найти небанковские сервисы



Скриншоты интернет-банка от 18.06.2019 г.

Скриншоты интернет-банка от 20.06.2019 г.

Примечание: Описание каталогов небанковских сервисов и партнерских предложений в ДБО банков представлено в Приложении.

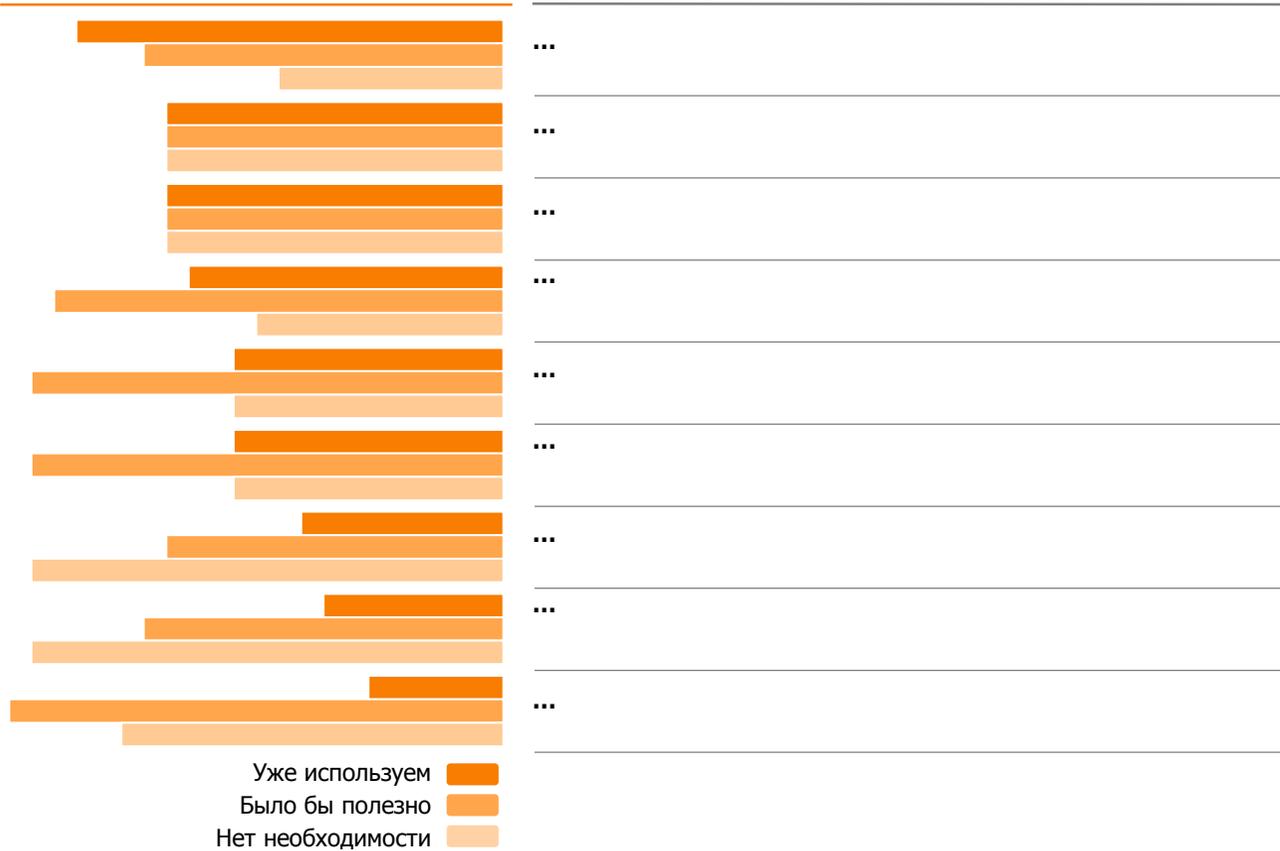
Источник: Frank RG.

Банкиры в целом хорошо чувствуют потребности предпринимателей

Мнение клиентов

«Оцените потребность вашего бизнеса в программах для учета и аналитики»

Сервис



Стратегия банков

«Оцените потребность банка в сервисе и планы по интеграции»

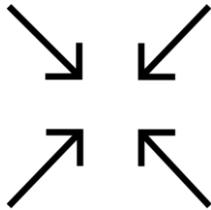


Есть альтернативные стратегии в экосистемном будущем

Стратегические решения принимаются игрокам на несколько лет вперед. Несмотря на то, что в России горизонт планирования у топ-менеджмента заметно короче, чем, например, в европейских странах, реализация любой масштабной стратегии требует ресурсов (как человеческих, так и финансовых) и – что важно – времени. В случае с экосистемами потребуется еще время на трансформацию клиентского восприятия.

У банков в сложившейся ситуации прослеживаются две основные стратегии:

Центр экосистемы



Построить свою экосистему сервисов вокруг банка.

Эффективно реализовать такую стратегию смогут ...

Invisible banking



Бесшовно встраиваться в структуру сервисов крупных компаний (не банков), которые работают с целевым сегментом.

Пригодится компетенция ...

К 2025 году около трети мировой экономической активности будет обеспечиваться экосистемами

Согласно прогнозу международных консультантов, через 5 лет:

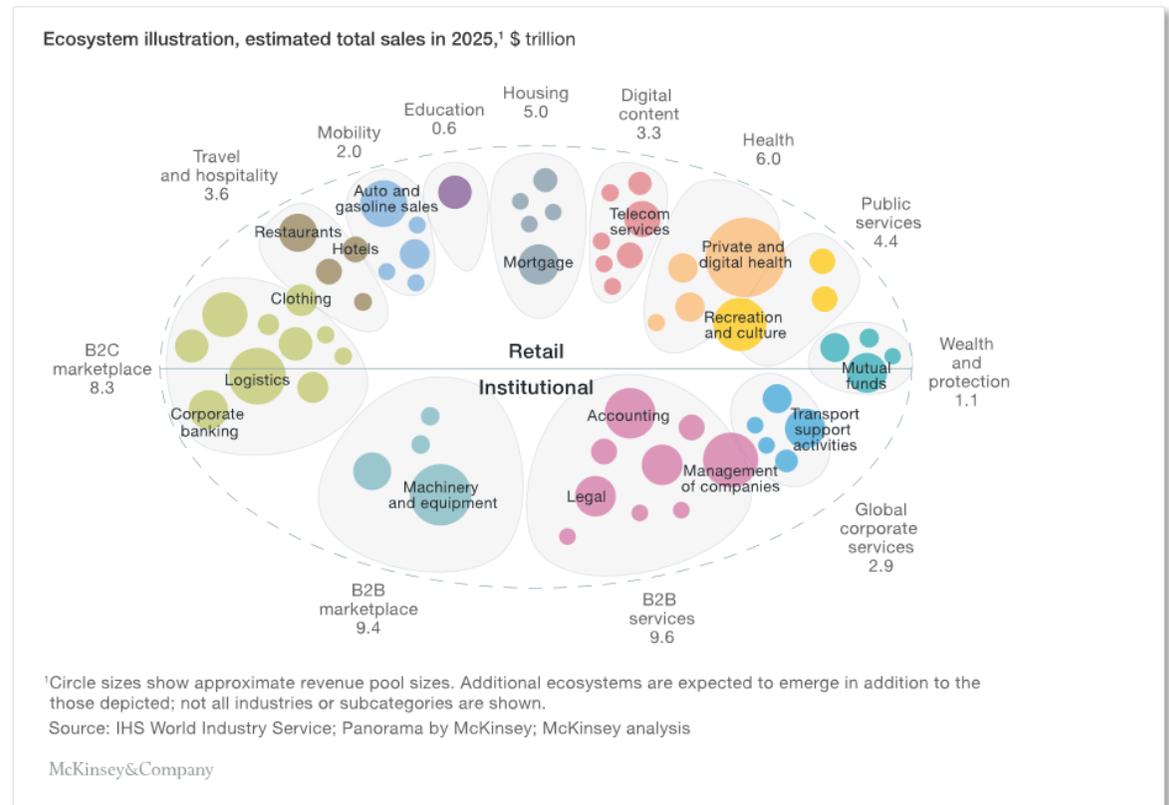
30 %

мировой экономической активности будет обеспечиваться кроссотраслевыми цифровыми платформами.

В абсолютном выражении это составит

>60 трлн долл. США

К 2025 новые экосистемы могут появиться на месте многих традиционных отраслей

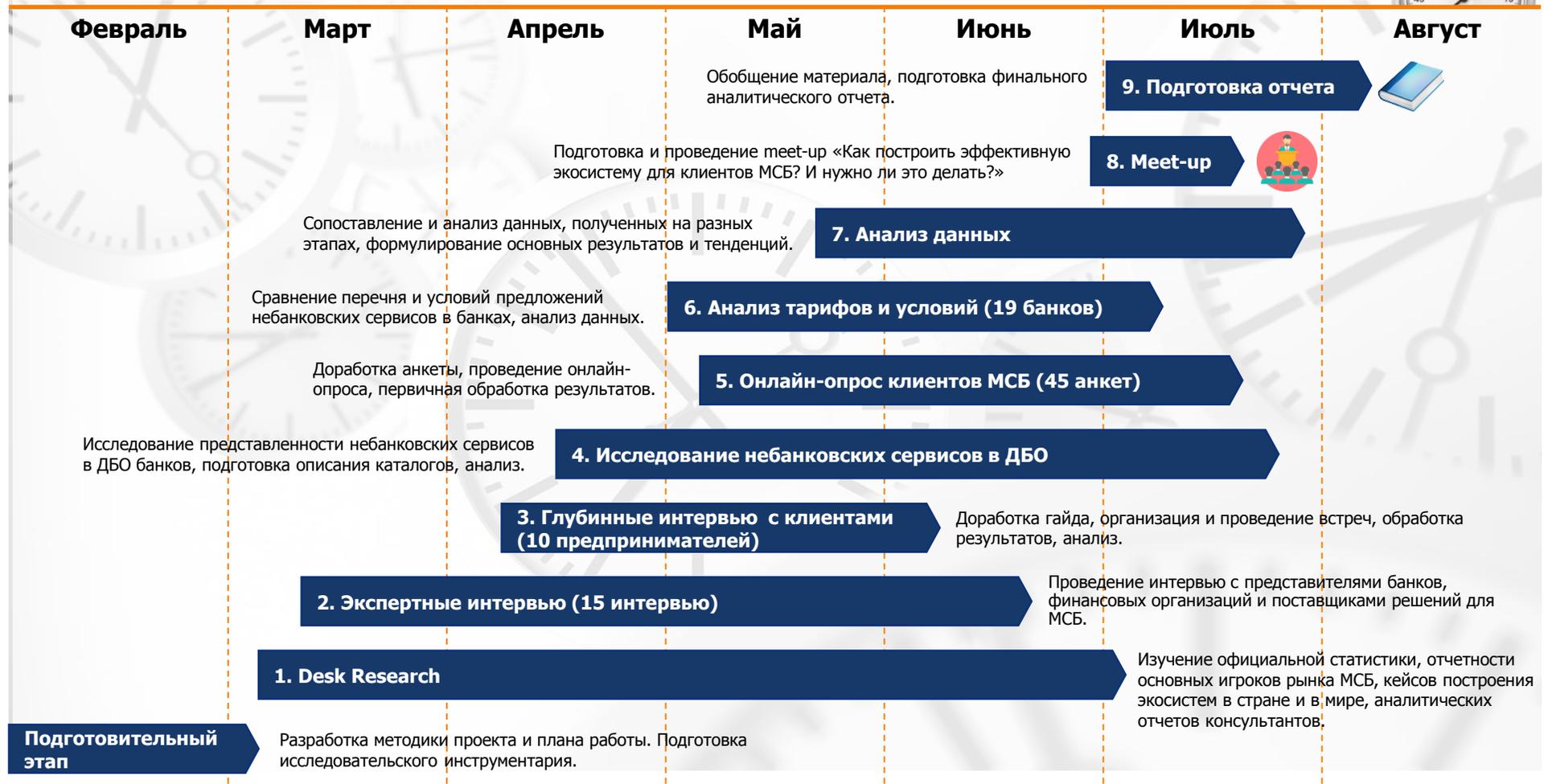


6 **Приложения**

6.1 **Методология исследования**

Основные этапы исследования Банковские экосистемы услуг для МСБ

2019



FRANK RG

125167, Москва, Ленинградский проспект,
дом 37, корп. 3, офис 406

+7 (499) 922 4518
info@frankrg.com

www.frankrg.com