



Райффайзен
БАНК

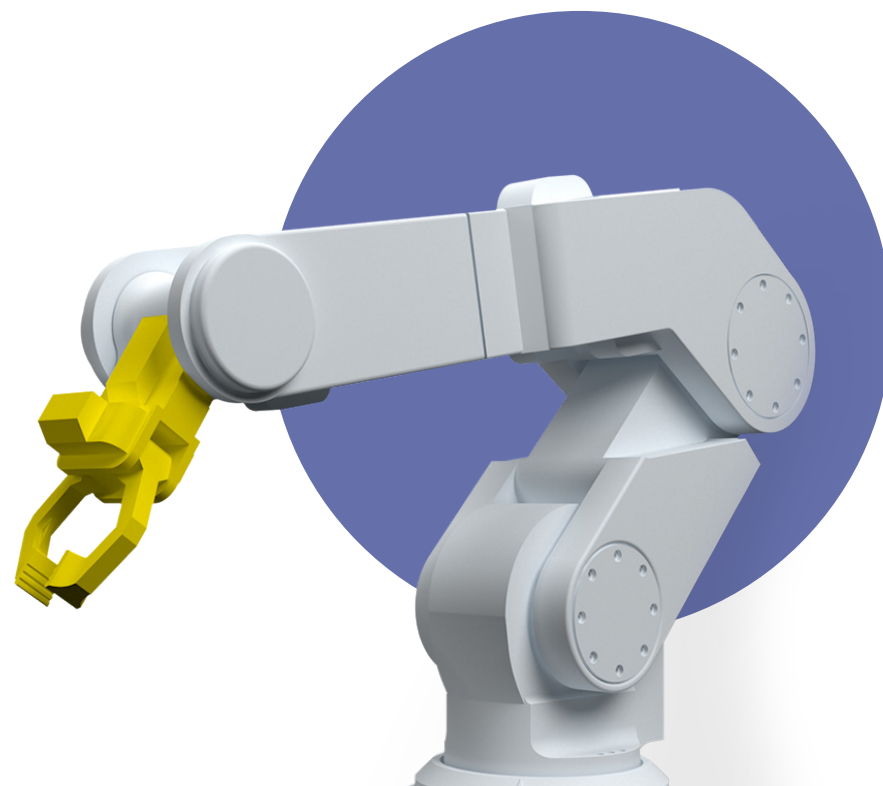
Финтех-прогнозы 2025

Центр технологических
инноваций
Райффайзенбанка



Содержание

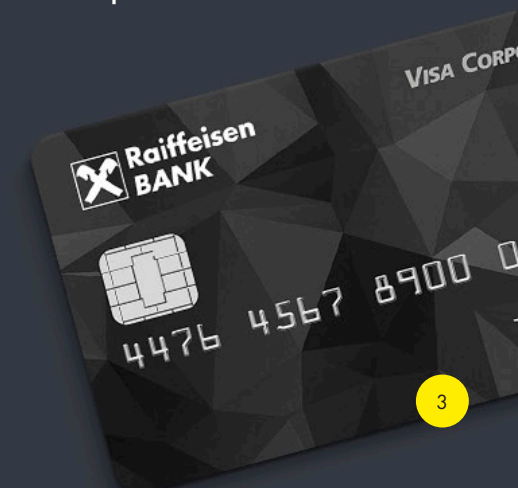
Экосистемы: выживут только сильнейшие	4
Bank as a service: путь, которым пойдет большинство	10
Международные платежи unchained.	20
Появление цифровых валют и легализация токенизированных активов	25
ESG: недооценивать нельзя капитализировать	28





Вместо предисловия

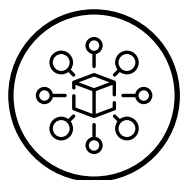
Команда центра технологических инноваций Райффайзенбанка ежегодно изучает проекты и общается с более 1,5 тысячами технологических компаний, которые могут стать партнерами банка в развитии цифровых сервисов. Кроме того, мы – часть Think Tank европейского центра инноваций группы Raiffeisen, поэтому хорошо представляем себе ландшафт финтех-компаний и на мировом, и на российском рынке. Мы решили поделиться своими наблюдениями и рассказать о самых значимых трендах на рынке финтех-проектов, а также о том, к чему эти тренды приведут российский финтех-рынок через четыре года.





**Экосистемы:
выживут только
сильнейшие**





Экосистемы: выживут только сильнейшие

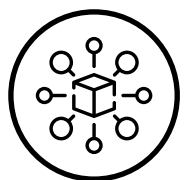
Идея создания экосистем захватила рынок. В России в этом направлении уже давно развиваются технологические компании, за ними следуют телеком-операторы и банки, прошедшие через технологическую трансформацию, к ним присоединяются электронные торговые площадки, [государственные предприятия](#) и крупные компании из других отраслей.

Среда в цифровом пространстве подталкивает компании к формированию технологических партнерств для расширения клиентской базы, обеспечения бесшовного клиентского опыта и нативной интеграции сервисов в наиболее удобный для пользователя контекст.

У таких партнерств может быть два полюса: формирование экосистем или предоставление банковских услуг как сервиса (BaaS). Экосистемы открывают новые возможности для расширения клиентской базы не только в своей стране, но и трансгранично, — согласно [опросу компании Accenture](#), будущее банкинга в создании или участии в экосистемах видят 90% опрошенных глобальных банков.

Пользователю экосистема приносит преимущество в виде бесшовного опыта для всех входящих в нее сервисов: на одной площадке можно заказать стройматериалы, записаться к врачу и пройти обучающий курс. Однако чтобы экосистема работала в полную мощь и удерживала клиента, качество сервисов должно быть одинаково высоким. Создание необходимого уровня пользовательского опыта на всем ландшафте может занимать продолжительное время и требовать значительных инвестиций, а выход на окупаемость — долгие годы. У Amazon выход на окупаемость [занял 9 лет](#). Сейчас, безусловно, добиться этого можно значительно быстрее, хотя не каждому бизнесу это удастся.

Компании экосистема открывает доступ к огромному массиву клиентских данных, использование которых предполагает развитую экспертизу по работе с данными внутри организации, а также понимание возможностей для построения клиентского пути к целевому продукту через смежные сервисы. CEO технологических компаний, опрошенные Gartner, называют главными преимуществами экосистем возможность расширить точки взаимодействия с клиентами и нарастить продажи:



Экосистемы: выживут только сильнейшие

Вовлечение в экосистему открывает новые способы взаимодействия с клиентами, каналы продаж и дистрибуции

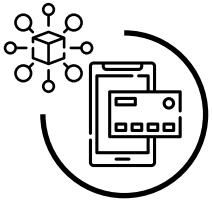
Некоторые ответы:



n=31 Все респонденты, исключая тех, кто ответил «не уверен»

Каким образом изменилась ваша организация в связи с повышением осведомленности / вовлеченности в экосистемы?

[Источник: 2020 Gartner Ecosystems Survey; члены исследовательского круга Gartner \(генеральные директора технологических компаний\)](#)



Кейс: Amazon и индийский стартап Emvantage

Период реализации:

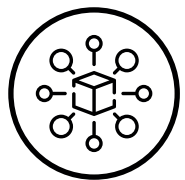
с 2016 г. по настоящее время.

Главное преимущество для клиентов:

возможность быстро и удобно оплачивать онлайн-покупки.

Суть проекта:

На момент выхода Amazon на индийский рынок в 2013 году самым популярным методом платежей были наличные деньги. Amazon инвестировал в стартапы и купил несколько финтех-проектов для развития инфраструктуры цифровых платежей. Одно из приобретений – стартап Emvantage: платформа для онлайн-платежей с помощью карт или мобильных переводов с возможностью подключения к приложениям магазинов и создания предоплаченных кошельков. После вхождения в состав Amazon команда стартапа занялась развитием собственной платежной платформы онлайн-ритейлера.



Экосистемы: выживут только сильнейшие

Один из закономерных этапов в развитии экосистем — создание крупными ИТ- и ретейл-компаниями финансовых сервисов. Один из путей для их создания — партнерство с крупными банками. Так, [Google](#) сотрудничает с 11 банками и кредитными организациями в США, чтобы запустить mobile-first банковские счета, интегрированные в Google Pay. [WhatsApp](#) объявил о планах предоставлять кредиты индийским пользователям через партнерские отношения с местными банками. Другой вариант — самостоятельная разработка финансовых сервисов. Этот путь, в том числе, набирает популярность среди крупных технологических компаний в России: о планах развивать собственные финтех-сервисы за последний год объявили [Яндекс](#), [Mail.ru Group](#), [Wildberries](#), [Ozon](#).

При этом обычно нефинансовые компании склонны недооценивать компетенции, необходимые на финансовых рынках. Поэтому есть основания предполагать, что не все инициативы окажутся успешными. Например, в 2015 году просуществовавший пять лет «Связной банк» [потерял лицензию](#) из-за систематического невыполнения требований ЦБ по оценке кредитных рисков. Торговая сеть «Ашан» в декабре 2020 года продала собственный Оней-Банк, на базе которого на протяжении семи лет создавала финансовые продукты и услуги для своих клиентов, из-за его продолжительной убыточности.



Прогноз:

К 2025 году на российском рынке останется несколько крупных экосистем, успех которых будет определен объемом вложенного в них капитала. Часть компаний, нацеленных на развитие экосистем сегодня, пересмотрят свой подход, сократят размеры своих экосистем и откажутся от части сервисов.



«В частности, это может коснуться финансовых сервисов, потому что как банкам не хватает опыта в других областях, так и компаниям из других отраслей не хватает его в банкинге. Как правило, они недооценивают глубину экспертизы, необходимую для эффективной работы на финансовых рынках, управления качеством кредитного портфеля по физическим и юридическим лицам, соблюдения необходимых требований регуляторной среды»

Евгения Овчинникова, руководитель Центра технологических инноваций Райффайзенбанка.



**Bank as a service:
путь, которым
пойдет
большинство**





Bank as a service: путь, которым пойдет большинство

Дорогостоящее создание собственной экосистемы доступно только ограниченному количеству крупных игроков, поэтому подавляющее большинство банков выбирают альтернативный путь. Они предоставляют доступ к своей инфраструктуре третьим сторонам, чтобы те могли встроить банковские продукты, данные или специфические процессы в свои интерфейсы и платформы. Эта бизнес-модель получила название BaaS (Bank-as-a-service). Технологически BaaS — это предоставление другим игрокам доступа к банковским системам напрямую через API для разработки на их основе новых услуг. Третьими сторонами могут выступать финтех-компании, маркетплейсы, e-commerce, ИТ-компании, информационные платформы и, конечно, другие банки.

Почти половина (48%) опрошенных Accenture банков считают платформу, работающую на базе API, ключевым компонентом стратегии развития экосистемности.



«Стратегическое отличие BaaS-модели от экосистемы состоит в долгосрочном подходе к работе с клиентами. Вопрос, на который по-своему отвечает каждый игрок — стоит ли мне ассоциироваться с банком или с набором разных сервисов? Это определяет привычки и паттерны, которые формируются у клиентов. Создавая свою экосистему, банк делает ставку на то, что любые данные клиентов полезны и будут способствовать кросс-продажам. Попадая в экосистему, клиент обычно не осознает, что банк получает о нем не только транзакционные данные. Банки, выбирающие BaaS, считают, что важны в первую очередь данные о финансовой активности. А клиент, попадая на платформу, осознанно выбирает нужный ему финансовый продукт или сервис».

Евгения Овчинникова, руководитель центра технологических инноваций Райффайзенбанка.



Bank as a service: путь, которым пойдет большинство

BaaS для банков часто сравнивают с Amazon Web Services (AWS) для e-commerce. Крупнейшие компании e-commerce стали адептами модели SaaS (software as a service) для борьбы с быстро растущим количеством конкурентов. Модель предполагает, что владельцем платформы становится крупная компания с развитой ИТ-инфраструктурой, а участниками — небольшие игроки рынка, которым для выживания нужен доступ к более масштабной инфраструктуре и интерфейсам. Построенная в 2006 году для внутренних потребностей компании Amazon облачная платформа AWS была впоследствии открыта для других, более мелких игроков рынка e-commerce и [сегодня приносит более половины прибыли всей компании.](#)

Финансовая индустрия быстро движется в сторону открытых финансовых данных. Развитие открытого банкинга, а следовательно, распространение BaaS-модели какое-то время сдерживало отсутствие четкого регулирования открытых API.

Но сегодня логических причин, по которым банковские продукты и услуги не должны предоставляться как сервис, не осталось.

Необходимость демонополизации доступа к финансовой информации Европейская Комиссия закрепила еще в 2007 году [Первой директивой PSD1](#). Сегодня принципы открытого банкинга в Европейском Союзе регулируются [Второй платежной директивой PSD2](#), которая вступила в силу в 2018 году и обязала банки открывать инфраструктуру третьим сторонам. В начале того же 2018 года девять крупнейших банков Великобритании по предписанию регулятора также открыли свои API для сторонних компаний. В США открытие API также зарегулировано, но подходы в разных штатах отличаются, что частично затрудняет глобальное партнерство.



Bank as a service: путь, которым пойдет большинство

Центральный Банк России, в свою очередь, занимается созданием среды открытого банкинга и разработкой механизмов внедрения открытых API: в октябре 2020 года появились [первые стандарты API](#), соблюдение которых, в отличие от требований [PSD2](#) в Европе, пока носит лишь рекомендательный характер. Но несмотря на то, что открытый бандинг в России пока невозможен, первые шаги в его сторону уже сделаны, а банки и финансовые компании в поисках альтернативных путей расширения клиентской базы создают технологические партнерства с другими игроками российского рынка и развивают BaaS-проекты.

Интеграция в сторонние платформы и интерфейсы и другие виды технологических партнерств становятся для банков хорошей возможностью улучшить продажи собственных продуктов и услуг. Наряду с розничными клиентами драйверами технологических партнерств выступают и корпоративные клиенты.





Кейс Standard Chartered: BaaS-платформа nexus

Период реализации:

март 2020 г.

Главное преимущество для клиентов:

возможность предлагать клиентам удобные и надежные финансовые сервисы.

Технология:

Open API.

Суть проекта:

Компания Standard Chartered запустила в Индонезии BaaS-решение Nexus, которое позволяет другим цифровым платформам, экосистемам, компаниям e-commerce, социальным сетям и туристическим агентствам создавать совместно с банком и предлагать клиентам кредитные продукты и сберегательные счета под собственной торговой маркой.

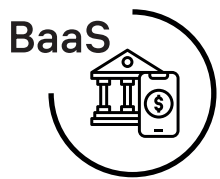


Bank as a service: путь, которым пойдет большинство

Компании, которые реализуют BaaS-стратегии, можно разделить на два типа. С одной стороны, это чистые BaaS-провайдеры, среди которых успешные финтех-стартапы Европы и США, такие как немецкий Solarisbank или американский BankingMobile. Они предоставляют клиентам новые возможности по формированию банковских продуктов white label. Своевременный переход на бизнес-модель BaaS-провайдера помог сохранить бизнес американскому банку Moven, который в связи с финансовыми сложностями во время пандемии в 2020 году был вынужден закрыть розничное подразделение и сосредоточиться на предоставлении собственной инфраструктуры и продуктов другим финансовым институтам.

С другой стороны, традиционные банки с развитыми IT-компетенциями создают собственные BaaS-платформы, используя возможности новой модели для монетизации существующей инфраструктуры. И этот рынок, по оценкам экспертов, имеет высокий потенциал. Согласно [отчету компании Allied Market Research \(AMR\)](#), объем рынка платформ цифрового банкинга составил в 2019 году 3,95 млрд долларов США, а к 2027 году, по прогнозам, достигнет 10,87 млрд долларов США.





Кейс Barclays: платежи со счетов других банков в приложении Barclays

Период реализации:

март 2020 г.

Главное преимущество для клиентов:

удобство и скорость управления счетами в одном окне.

Технология:

Open API.

Суть проекта:

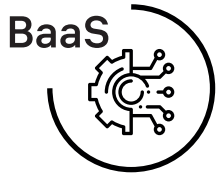
Британский банк Barclays предоставил своим клиентам возможность совершать платежи со счетов, открытых в других банках, прямо из своего мобильного приложения. Среди провайдеров крупнейшие банки Великобритании, такие как Santander, Lloyds, Halifax и RBS.



Bank as a service: путь, которым пойдет большинство

Работающие «конструкторы банков», или BaaS-провайдеры, есть и на российском рынке, например, APIBank, QPlatform и другие. На их базе успешно реализовано несколько проектов, среди них кэшбек-сервис LetyShops, привлечший в 2020 году очередной раунд инвестиций, и виртуальный банк для малого бизнеса «Просто банк». Технологически продвинутые финансовые российские организации с развитой ИТ-инфраструктурой, как и их зарубежные коллеги, создают собственные BaaS-платформы.





Кейс Райффайзенбанка и SAP: мультибанковская система для корпоративного бизнеса

Период реализации:

декабрь 2020 г.

Главное преимущество для клиентов:

существенное сокращение нагрузки на казначейство компании, доступ к прозрачному и быстрому сравнению условий и получению сервисов от различных банков.

Технология:

API.

Суть проекта:

Райффайзенбанк создал платформу для корпоративного бизнеса, реализующую финансовые сервисы в контуре SAP. Платформа предусматривает интеграцию ERP-системы компании со всеми обслуживаемыми банками в едином интерфейсе. Решение актуально для компаний, имеющих несколько обслуживаемых банков и работающих в разных странах. Концепция интеграции финансовых сервисов в контуре SAP предполагает сотрудничество с другими банками на недискриминационной основе: Райффайзенбанк берет на себя функцию агента, который отвечает за техническую интеграцию банков в платформу.

Прогноз:

К 2025 году 70% крупных банков из топ-20 реализуют BaaS-партнерства.



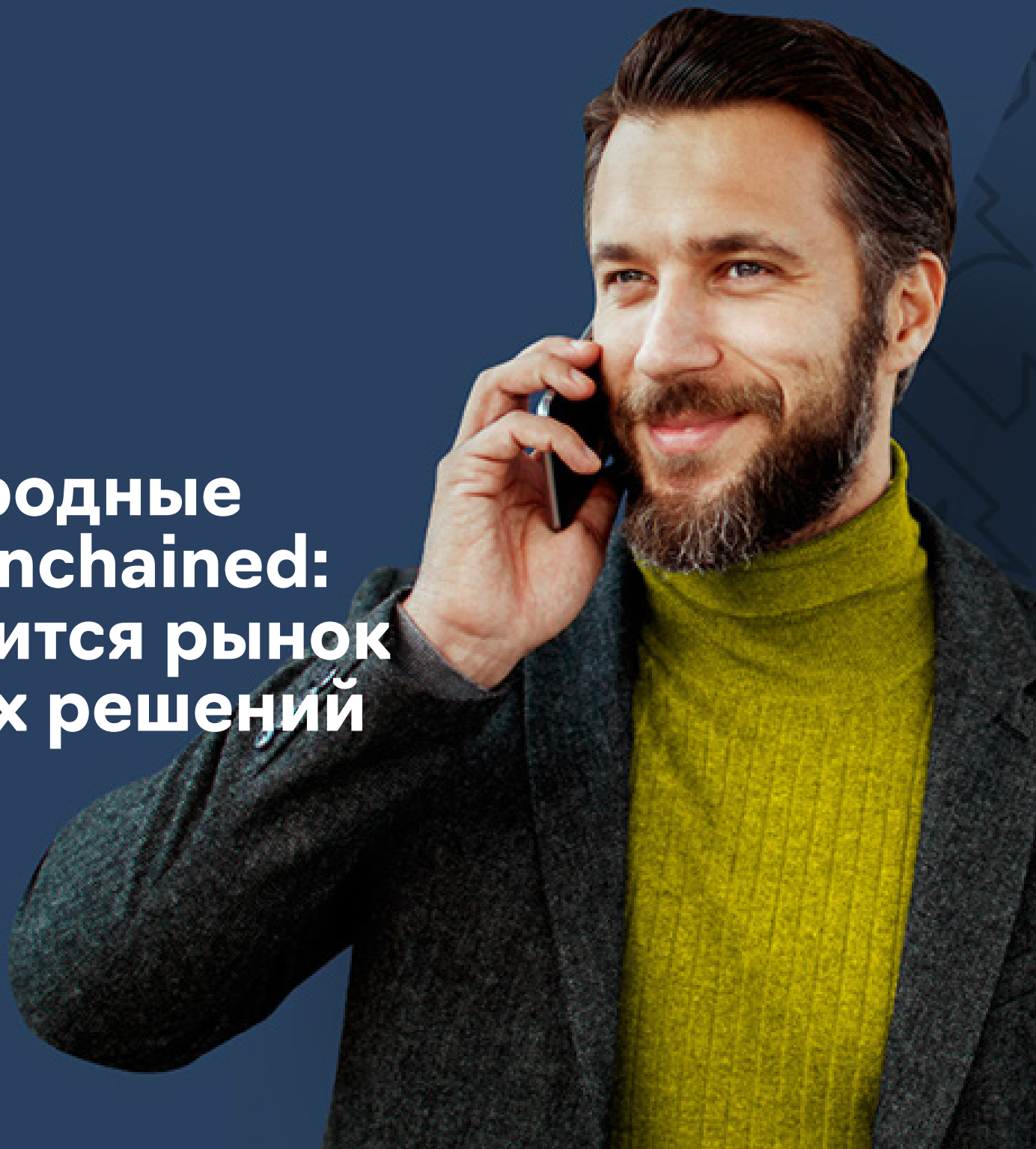
«Банки будут искать “специализации” в развитии BaaS — выбирать те партнерства, которые для них будут наиболее актуальны. Те из банков, которые не смогут самостоятельно реализовать API-интеграции, будут использовать внешние решения»

Евгения Овчинникова, руководитель Центра технологических инноваций Райффайзенбанка.





Международные платежи unchained: как изменится рынок платежных решений



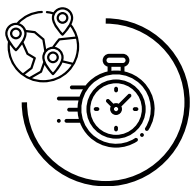


Международные платежи unchained: как изменится рынок платежных решений

Развитие международного рынка корпоративных банковских сервисов всегда определялось его крупнейшими игроками — глобальными компаниями, которые заинтересованы в появлении быстрых и более выгодных трансграничных платежей. По [прогнозам McKinsey](#), рынок кросс-граничных платежей в финансировании цепочек поставок вырастет с \$2.9 трлн в 2020 до \$4.6 трлн в 2025 году. Значительную роль в этом сыграет тот фактор, что запрос на доступ к более быстрым и дешевым финансовым инструментам вырос не только у крупных мультинациональных корпораций (MNC), но и у глобальных компаний меньшего размера. Финтех-проекты, оптимизирующие кросс-граничные платежи, [собирали раунды](#) даже в разгар пандемии.

В большинстве стран мира supply chain платформы работают трансгранично: передача, подпись документов, платежи происходят с учетом банковского регулирования. При этом, согласно данным комитета по платежам и рыночной инфраструктуре (CPMI), [шесть из десяти](#) международных B2B-платежей требуют вовлечения банковских специалистов на каждом из

этапов, на которые уходит в среднем от 15 до 20 минут. Отвечая на растущий запрос клиентов, на протяжении последних пяти лет международные банки активно участвуют в создании межбанковских платформ обмена данными и расчетных решений. Начиная как независимые финтех-проекты, такие разработки часто переходят под контроль группы банков — как, например, Contour (ex-Voltron), инвесторами которого стали Bangkok Bank, BNP Paribas, CTBC, HSBC, ING, Standard Chartered, SEB и Citi. По заявлению разработчиков Contour, которая [перешагнула](#) рубеж бета-тестирования в октябре 2020 года, технология позволяет сократить оформление аккредитива с 10 дней до 24 часов. Разработчики платформы Komgo [заявляют](#) о том, что ее использование позволяет банкам и участникам сделок в торговом финансировании достигать экономии в операционных расходах до 20-50%. А создатели крупнейшей платформы на основе технологий распределенных реестров Marco Polo формулируют свою цель в том, чтобы обеспечить конвергенцию физической, информационной и финансовой цепочек поставок.



Кейс: Торговая платформа Rabobank, AgroCorp & dtledgers

Период реализации:

апрель 2020 г.

Главное преимущество для клиентов:

скорость заключения сделки.

Технология:

Hyperledger Fabric.

Суть проекта:

Агрохолдинг Cargill заключил договор о поставке пшеницы из Северной Америки в Индонезию на сумму \$12 млн, который был подписан на торговой платформе dtledgers. В сделке принимали участие еще четыре игрока: сингапурский агрохолдинг AgrocCorp, голландский банк Rabobank, судовладелец Amarante и судоходный агент Transmarine. Цифровая сделка с проведением кросс-гранично-го платежа заняла рекордные пять дней. Для сравнения: по заклучению Stenn Group, среднестатистическая международная торговая финансовая операция предусматривает обмен и почтовую пересылку 36 документов и 240 копий. Согласно заявлению руководителя казначейства AgrocCorp International, из средней стоимости международной транспортировки контейнера в \$300 000 порядка \$2000 уходят на обмен документами.



Международные платежи unchained: как изменится рынок платежных решений

Крупные международные банки тестируют сразу несколько платформ, чтобы выбрать из них самую удобную и ту, шансы которой стать международным стандартом окажутся выше. В частности, Группа Raiffeisen, успешно тестируя Marco Polo, в 2020 году [начала пилот](#) токенизационной платформы Billon. Его задача — проверить возможности упрощения трансграничных платежей на основе сценариев токенизированных денежных переводов в режиме реального времени или исполнения платежей для клиентов депозитария.

Развитие межбанковских расчетных решений стимулирует кредитные организации обмениваться данными для упрощения процессов KYC (Know Your Customer). Стандартизация и развитие KYC-технологий, которые сделают международные платежи еще более прозрачными, даже вошли в рекомендации и [программу-2023](#) международного финансового регулятора. Financial Stability Board призвал центробанки стран G20 к сотрудничеству для развития социальных и экономических преимуществ дешевых и быстрых трансграничных переводов. При этом коммерческие банки не ждут первого шага со сто-

роны регуляторов, а активно тестируют эффективность KYC-технологий.

Потребности компаний в расширении трансграничного взаимодействия зачастую тормозятся о локальное регулирование. Это мешает компаниям полноценно интегрироваться в международные проекты, связанные с трансграничными переводами. Отраслевая банковская ассоциация Великобритании, например, в феврале 2021 года [призвала](#) локальный регулятор к максимальной открытости и «регуляторной дипломатии», которая позволит британским финансовым организациям оставаться мировым лидером в экспорте финансовых сервисов. Однако стратегия максимальной открытости поддерживается не всеми финансовыми рынками, и для ее реализации необходима мощная инфраструктура. В России, например, не завершено формирование законодательной платформы для работы с токенизированными активами. Это одна из самых актуальных задач рынка, решение которой позволит российским банкам активно использовать технологические преимущества в развитии международных платежей.

Прогноз:

К 2025 году в России будет сформирована законодательная платформа для работы с токенизированными активами для платежей.



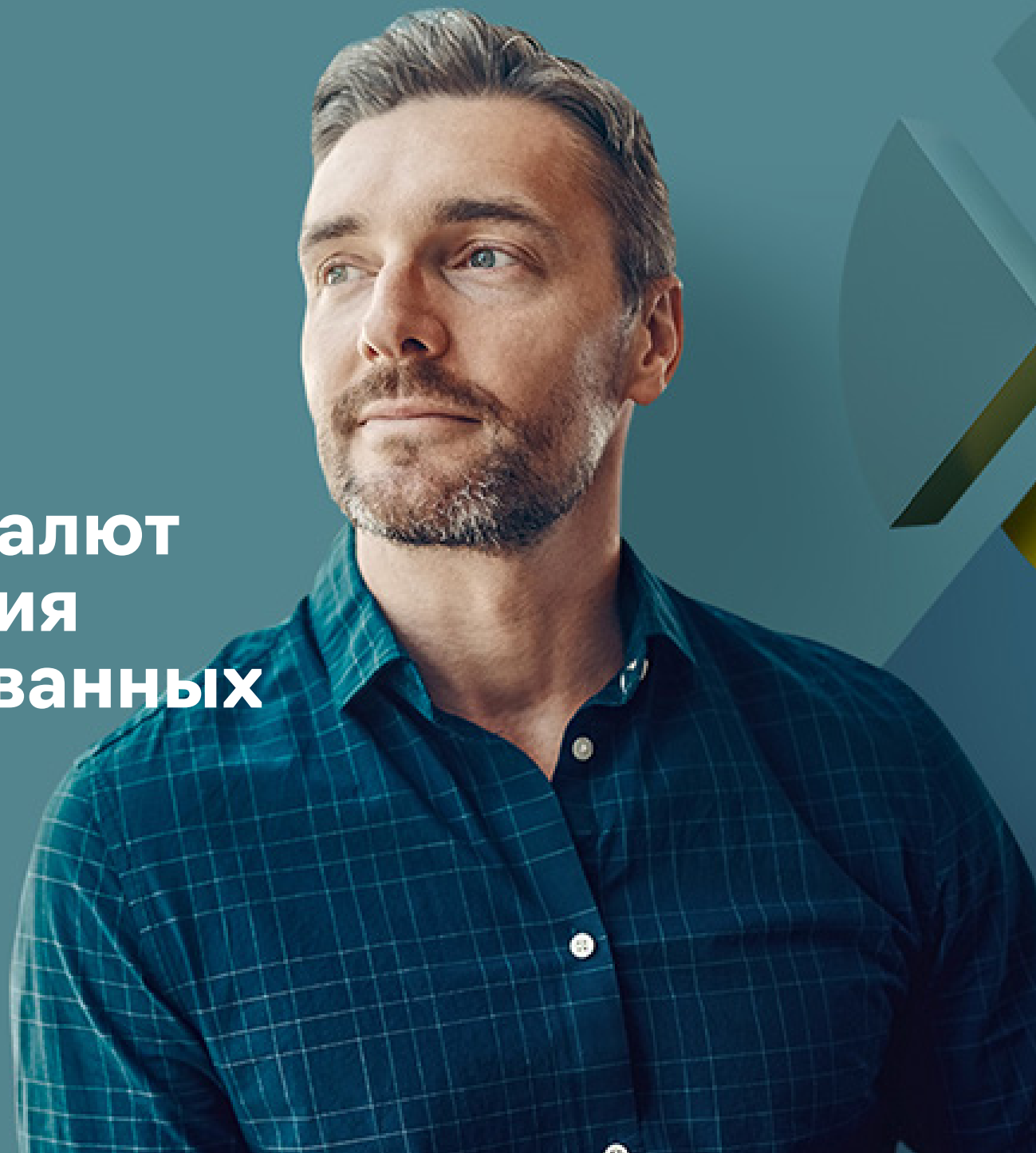
«Формирование законодательной базы для работы с токенизированными активами даст мощный толчок для развития международных платежей в корпоративном сегменте. На протяжении последних трех лет мы протестировали несколько проектов, связанных с международными платежами, и видим на рынке большой интерес к еще более быстрому и прозрачному проведению трансграничных операций»

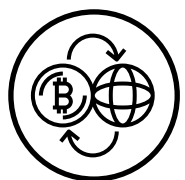
Евгения Овчинникова, руководитель Центра технологических инноваций Райффайзенбанка.





Появление цифровых валют и легализация токенизированных активов





Появление цифровых валют и легализация токенизированных активов

Регуляторы крупнейших мировых стран активно исследуют возможности, связанные с развитием цифровых валют. И если в реальные экономические процессы их внедрили только первопроходцы (пионерами стали [Багамы](#), запустившие Sand Dollar в октябре 2020 года), то многие проводят масштабные пилоты. В декабре 2020 года Китай приступил к масштабированию [пилотного проекта](#) по использованию цифрового юаня, выпустив на рынок цифровые сертификаты на общую сумму 20 млн юаней. На них можно приобрести определенные категории товаров в онлайн-маркетплейсе JD.com. McDonalds и Starbucks заявили о [желании](#) поучаствовать в следующем пилоте. Пилотный проект по запуску цифровой кроны с 2017 года развивает и Швеция, в 2021 году проектная группа [планирует](#) продвинуться в технологическом решении и тестах с внешними участниками.

Существующие проекты по выпуску CBDC (Central Banks' Digital Currencies — цифровых валют центральных банков) предполагают создание двухуровневой денежной системы. В этом сценарии Центробанк выпускает и контролирует оборот,

а лицензированные посредники (банки и другие финансовые учреждения) распространяют и обеспечивают операции. На стороне банков находится экспертиза по транзакционной эффективности цифровой валюты — KYC, AML-процессам, обработке платежных операций. При этом первые эксперименты с CBDC показали, что в пилоте обязательно участие частного сектора, чтобы обеспечить конкурентоспособность и адаптивность к технологическим изменениям.



Прогноз:

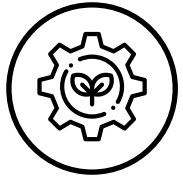
К 2025 году у 10% государств появится своя цифровая валюта и биржи, на которых одну цифровую валюту можно поменять на другую. Будет сформирована нормативная база, и токенизированные активы станут средством инвестиций и сбережений.





**ESG: недооценивать
нельзя
капитализировать**



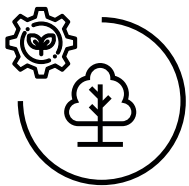


ESG: недооценивать нельзя капитализировать

Глобальные инвестиции в сферу ESG [составляют](#) более \$30 трлн, демонстрируя 68% рост за последние 7 лет, а промышленные компании с меньшими выбросами, согласно [данным BCG](#), получают на 25% более высокую стоимость своих акций. Кроме того, общественный запрос развитых стран ведет к усилению регуляторного давления на бизнес. Так, с середины 2020 года европейские компании, торгующиеся на бирже, [обязаны](#) включать данные о влиянии их деятельности на ESG-факторы.

Все это приводит к тому, что на развитых рынках многие процессы, связанные с инвестициями и финансированием, будут становиться по умолчанию ориентированными на экологические и социальные нормы (ESG by design). Например, Deutsche Bank запустил цифровую платформу ICS (IMP + ACT Classification System) для ESG-инвесторов, которая предоставляет инвестиционному сообществу больше информации о социальных и экологических последствиях инвестиций. A Raiffeisen Bank International (RBI) с марта 2021 года прекращает оказывать финансовые услуги клиентам, занимающимся добычей, торговлей или использованием энергетического угля, а также кредитовать проекты из этой отрасли. При этом группа планирует нарастить долю инвестиций в ESG-проекты с 10% сейчас до трети в 2025 году.





Кейс: Использование NFT для инвестиций в лес

Период реализации:

с 2018 г. — по настоящее время.

Главное преимущество для клиентов:

инвестиции в зеленый проект с привязкой к ценам на дерево.

Технология:

NFT.

Суть проекта:

Стартап Smart Forest находит заброшенные участки и сажает деревья, которые потом токенизирует и договаривается с деревообрабатывающими предприятиями о запланированных поставках. Таким образом основатели проекта замедляют вырубку естественных лесов и дают покупателям токенов актив со стабильной ценой с учетом динамики цен на древесину. При этом порог входа на рынок деревообработки уменьшается с нескольких тысяч до сотен или даже десятков евро.

Прогноз:

К 2025 году в России появятся первые системы мотивации экологичного поведения клиентов, заложенные в продуктовой логике финансовых и финтех-компаний.



«Главным драйвером ESG-проектов должна стать система мотивации, чтобы люди видели не только ценностный, но и экономический смысл в таких инвестициях. Такая мотивация может быть как заложена в продукте, так и реализована на государственном уровне, например, в виде дополнительных налоговых льгот»

Евгения Овчинникова, руководитель Центра технологических инноваций Райффайзенбанка.



**Райффайзен
БАНК**

Александра Шевчук

Aleksandra.d.shevchuk@raiffeisen.ru

Анастасия Собко

Anastasia.SOBKO@raiffeisen.ru