

Виталий Занин (ПрограмБанк): Массовому клиенту нужно дать индивидуальный продукт



Фото: ПрограмБанк

Какой подход правильнее использовать банку — продуктовый или клиентский? Виталий Занин, директор по работе с клиентами и маркетингу компании «ПрограмБанк», считает, что их можно совместить

— Виталий, начнем с актуального, увы, вопроса: в текущей сложной ситуации банки вообще выбирают IT-системы или нет?
— «ПрограмБанку» в этом году исполняется 25 лет, все эти годы мы тщательно анализируем спрос на рынке. Анализ показывает, что сейчас тендеров не меньше, чем год назад. А вот фокус интересов сильно сместился. Основные «больные» темы — снижение затрат, управление рисками. И вернулся интерес к выполнению регуляторных требований — сейчас регуляторные риски одни из самых критичных для банков.

— А что могут технологии сделать с регуляторными рисками?

— В первую очередь — адекватно формировать регламентированную отчетность, что включает:

- Настройку под требования учетной политики банка;
- Прозрачность и понятность — как в настройке, так и при анализе. Чтобы анализ мог сделать, во-первых, бухгалтер (контролер, аудитор) без участия IT, во-вторых, быстро и в-третьих, надежно, то есть ничего не пропустить.

Например, правильное построение системы помогло прохождению проверки ЦБ РФ у нашего клиента — ООО КБ «Инвестсоцбанк».

При этом задачу регламентированной отчетности 90% банков решают и будут решать в рамках АБС. Специализированное хранилище данных всегда в большой степени индивидуально. Хранилище может быть удобно для формирования отдельных форм, но создавать там весь пакет отчетности и сопровождать его — очень дорого.

— Но все же, кроме того, чтобы меньше тратить и рисковать, надо и больше зарабатывать? Какие источники доходов видят сейчас банки перед собой? Требуют ли они инвестиций в технологии?

— Банки в первую очередь видят следующие направления для роста: комиссионные доходы, СМБ-банкинг, кросс-продажи и партнерские продукты (такие как банкострахование).

Многие банки планируют расширять бизнес в корпоративном сегменте.

Если же говорить о технологиях, то возрастает требования банков к управлению продуктовым рядом. Очень востребованы фронт-офисные решения.

— **Продуктовый подход используется давно, какие заметные новшества тут возможны?**

— С точки зрения технологий, полноценный продуктовый подход — это когда весь процесс работы с клиентами — от ДБО до аналитики — реализован в продуктовой идеологии. Здесь лучше дать слово представителю нашего клиента — Ильшату Шайдуллину, начальнику отдела развития информационных технологий и розничного бизнеса из КБ «Камский горизонт» (см. Мнение клиента).

— **А что можно нового придумать в продуктовом подходе с точки зрения бизнеса?**

— Есть очень перспективное направление — «комплексные продукты», которое мы предлагаем нашим клиентам.

Например, у клиента есть зарплатная карта, есть кредит и есть вклад — все это в одном банке. При получении зарплаты банк автоматически переводит с карты регулярный платеж за кредит, оплачивает ЖКХ, а в случае премии переводит часть на вкладной счет. Для клиента это — экономия времени и возможность получить более выгодные условия, для банка — кросс-продажи.

Второй пример — банкострахование. Кстати, банкострахование может продаваться в пакете не только с кредитами. Например, если клиент оформляет карту для выезда за рубеж, то естественно предложить соответствующую страховку. Клиентам по зарплатной карте естественно предложить ДМС. Более того, банк может предложить клиенту оплачивать эту ДМС в рассрочку и оплату на нее переводить с карты автоматически.

Есть и совсем новые продукты, которых еще нет на российском рынке, но они популярны на Западе среди middle- и top-middle-класса. Например, у клиента есть накопительная долгосрочная программа (к примеру, на образование детей), и одновременно он выплачивает ипотеку. Накопительная программа является страховкой на случай потери работы на определенный срок (скажем, до шести месяцев) — на этот срок банк замораживает клиенту оплату кредита. Понятно, что клиент в этом случае переплачивает за счет разницы между кредитной и депозитной ставками. Но зато он боится себя как от роста цен на недвижимость, так и от рисков потери работы.

— **Но ведь сейчас банки, наоборот, много говорят о переходе от продуктового подхода к клиентскому, о том, что продуктовый подход устарел.**

— Неправильно ставить так вопрос: «продуктовый подход или клиентский?». Можно совместить и то и другое. В ведущих банках происходит именно это — операционисты понемногу превращаются в персональных менеджеров, отвечающих как за доход от клиента, так и за его лояльность.

Для поддержки такого подхода нужны новые технологии, которые «Програмбанк» реализует в своих решениях (АБС «Центавр Омега» и «Гефест»). Наиболее важны следующие:

- Создание индивидуальных договоров на основе стандартного продуктового ряда. Есть стандартный продукт с прописанными тарифами и условиями. И есть права конкретного менеджера, задающие возможный люфт этих условий. То есть, договор является дочерним объектом по отношению к продукту — условия могут быть индивидуальными, а связь с продуктовым рядом сохраняет. Это необходимо для сохранения управляемости банка.

- Технология событий позволяет реализовать индивидуальный подход при сопровождении договора. Это значит, что какое-то событие совершается автоматически, а какое-то может быть выполнено оператором, и тогда менеджер сам управляет обслуживанием клиента. Например, при возникновении просрочки можно начислять штрафные санкции или реструктурировать задолженность.

Опыт наших клиентов показывает, что технология «продукт — договор — событие» позволяет не только индивиду-

МНЕНИЕ КЛИЕНТА



Ильшат Шайдуллин,
начальник отдела развития
информационных технологий и розничного
бизнеса КБ «Камский горизонт»

Что такое поддержка продуктового подхода на уровне программного обеспечения? На мой взгляд, это следующее:

- Экранные формы должны быть разработаны так, чтобы позволяли видеть основные параметры продукта одновременно. Это полезно психологически для сотрудников банка, помогает воспринимать услуги, оказываемые банком, как продажу продуктов, и работать на результат.
 - Обслуживание клиента в системе должно осуществляться с использованием «событий» по продукту, чтобы все изменения, производимые одновременно и связанные логически (такие как, например, реструктуризация кредита), учитывались и обрабатывались как единое целое.
 - Система должна быть готова к взаимодействию с другими ИТ-системами «на языке продуктов». Отсюда вытекает, что, например, модернизация АБС для поддержки продуктового подхода является необходимым условием для развития в дальнейшем фронтальной системы и систем ДБО банка.
 - Управленческий учет тоже должен строиться «на языке продуктов». Это позволяет банку, кроме бухгалтерской, развивать удобную управленческую отчетность, которая отражает не только деятельность банка, но и «обратную связь» с клиентами.
- Считаю, что продуктовый подход дополняет сервисный подход в обслуживании клиентов и, что важно, является основой для систематизации процесса обслуживания.



Фото: ПрограмБанк

Есть очень перспективное направление — «комплексные продукты», которое мы предлагаем нашим клиентам

МНЕНИЕ КЛИЕНТА

Полина Митина, заместитель председателя правления ООО КБ «Инвестсоцбанк»

Нам удалось создать комфортную обстановку для работы комиссии, в том числе благодаря использованию АБС «Центавр Омега». Дело в том, что банк смог в кратчайшие сроки предоставить все запрашиваемые данные именно в том виде и с той степенью детализации, которая требовалась проверяющей группе. Это было достигнуто, в том числе благодаря тому, что в отчетности «Омеги» используется технология расшифровки показателей, которая позволяет одним щелчком мыши спускаться от синтетических данных к аналитическим, вплоть до конкретного документа и его параметров. Также просто изменить представление любого списка документов (фильтрация, сортировка, группировка, отображаемые поля) и выгрузить его в Excel. Удобство использования данных было отмечено проверяющей группой.

ализировать розницу, но и перейти на продуктовый подход с корпоративными клиентами, а также привлекать более состоятельных клиентов в рознице (сегмент Mass Affluent).

— Давайте вернемся к продуктам. А в чем вы еще можете помочь банку в плане развития продуктового ряда, кроме комплексных продуктов?

— Есть два направления. Первый — принципиально новые продукты, которых сейчас мало на рынке. Например, образовательные кредиты, сезонное кредитование (это актуально для сельхозпроизводителей) и др.

Для таких продуктов появляются новые банковские сущности и новые бизнес-процессы. Например, в образовательном кредите необходимо обрабатывать не только сценарий «закончил институт», но и «отчислен из института», «ушел в академический отпуск» и др. Технология событий по кредиту, о которой я говорил выше, значительно упрощает вывод на рынок таких продуктов. Банк создает типы событий — «окончание вуза», «академический отпуск» и другие — со своими сценариями обработки.

А прямо сейчас для банков гораздо более привлекательны дополнительные услуги в рамках существующих продуктов, которые принесут комиссионный доход.

Пример такой комиссионной услуги — проект «Таможенная карта», который «ПрограмБанк» реализовал в ООО «Заубер Банк». Банк напрямую предлагает клиентам сервис по оплате пошлин в таможенных терминалах и получает дополнительные комиссионные доходы.

— А как выглядит спрос на фронт-офисные решения сейчас?

— Сейчас спрос на фронт-офисные системы растет не «вглубь», а «вширь». Потребность во фронтальном решении сейчас есть у многих банков, но их бюджеты и возможности ограничены. Поэтому предлагаемые решения должны быть «легкими», гибкими и быстро окупаться.

В прошлом году мы вывели на рынок решение «Универсальный офис». В настоящее время продукт содержит три модуля: «Кредитный конвейер», «Единое окно обслуживания» и «Управление кредитными рисками».

Внедрение в ОАО АКБ «Актив Банк» подтвердило правильность выбранной архитектуры решения: июнь — начало внедрения, сентябрь — ввод в эксплуатацию, ноябрь — решение окупилось.

Такие решения востребованы и в сегодняшней непростой ситуации. Может быть, даже более востребованы.