

# «НУЖНЫ МАСШТАБНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ»

## ОСОБЕННОСТИ РОССИЙСКОГО БАНКОВСКОГО РЫНКА ТАКОВЫ, ЧТО, С ОДНОЙ СТОРОНЫ, ЗДЕСЬ ЕСТЬ БОЛЬШОЙ ПОТЕНЦИАЛ ДЛЯ РОСТА, С ДРУГОЙ — КОНКУРЕНЦИЯ ОБОСТРАЕТСЯ. ВЫИГРЫВАЮТ САМЫЕ БЫСТРЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ. ФИЛИПП МАЙЗЕНБЕРГ, РУКОВОДИТЕЛЬ БАНКОВСКОЙ ПРАКТИКИ «АССЕНТУРЕ РОССИЯ» РАССКАЗАЛ ВГ О НАИБОЛЕЕ ЭФФЕКТИВНЫХ ТЕХНОЛОГИЯХ И ПРИЕМАХ, ВЕДУЩИХ К ПОБЕДЕ НА РЫНКЕ.

ной перестройки банка на всех уровнях, и интерфейсный слой взаимодействия с потребителями лишь один из них. Для понимания того, какие еще уровни и как необходимо перестраивать, компания предлагает использовать концепцию банковской ДНК — универсальной модели для любого успешного банка.

Помимо таких составляющих, как фокус на клиенте и многоканальность, в этом геноме есть еще пять пунктов. Один из них — индустриализация операционной модели, которая позволяет, сохраняя высочайший уровень сервиса, показывать максимальную эффективность по затратам. У ведущих банков, по данным исследования 2012 года, отношение расходов к доходам (CIR) находится на уровне 45% и ниже, тогда как в среднем на зрелых рынках этот показатель составляет 60%. Лидерам удается достигать лучших результатов за счет использования высокопродуктивных моделей. Независимо от специфики и состояния бизнеса успешные банки (к примеру, BBVA или Santander) применяют одинаковые методы. Все они нацелены на то, чтобы, взамен ориентированной внутренней структуры, выстроенной относительно продуктов, создать в банке «фабрику продуктов», которая в идеале будет создавать конкретные предложения буквально для каждого клиента в отдельности.

Следующая составляющая ДНК успешного банка будущего довольно очевидна — это благоразумная политика управления рисками, подразумевающая снижение объемов «плохих долгов», уменьшение репутационных и операционных рисков. Для реализации этого подхода необходим целый набор инструментов, которые позволяют видеть полную картину по каждому клиенту, производить глубокий, в том числе превентивный анализ, предотвращать мошеннические операции в режиме, близком к реальному времени, и пр.

Здоровая дисциплина в управлении капиталом — один из столпов успеха лидеров банковской индустрии. Такие компании, как правило, с одной стороны опираются на стабильный органический рост капитала, с другой — используют инновационные ресурсы (к примеру, реализуют план по реинвестированию дивидендов и пр.). Этот подход реализуется благодаря интегрированному управлению капиталным планированием, расходованием средств, рисковым и финансовым менеджментом.

Успешность универсальной модели банковской ДНК заключается также и в том, насколько она может быть тиражируемой и применимой на любом из мировых рынков. Лидеры банковского сектора демонстрируют способность к разумной экспансии, используя в качестве шаблона уже выстроенную высокопродуктивную индустриализованную операционную и ИТ-модель, которая ориентирована на клиента. К примеру, банк BBVA в результате применения такого подхода успешно тиражирует свой опыт предоставления банковских услуг в более чем 32 странах мира, снизив при этом показатель CIR в целом по группе компаний на 10% — до 43%, и это несмотря на ряд приобретений.

Последний кирпичик в универсальной ДНК эффективного клиентоориентированного банка — технология. Это критически важная составляющая успеха строительства всех остальных элементов ДНК: без новых технологий перестроить банк в предприятие нового типа невозможно. Ядром успешного банка должна стать единая банковская платформа, ориентированная на клиента, которая должна быть высоко автоматизированной, масштабируемой и гибкой. Именно в эту сторону еще в 1990-х пересмотрели свои стратегии такие образцовые банки, как BBVA и Santander, сфокусировав свои инвестиции на «изменении банка» вместо «функционирования банка». Это позволило им в дальнейшем успешно применять свою индустриализованную и высокоэффективную модель работы на новых рынках. ■

**BUSINESS GUIDE:** Как тренды, влияющие на банковский рынок в общемировом масштабе, проявляются в нашей стране?

**ФИЛИПП МАЙЗЕНБЕРГ:** Чтобы ответить на этот вопрос, стоит вспомнить докризисную ситуацию, когда жизнь российской банковской системы была относительно благополучной. Банки брали на Западе деньги оптом по низкой ставке и продавали их здесь в розницу по гораздо более высокой. Это позволяло коммерческим банкам успешно конкурировать в том числе с государственными финансовыми корпорациями. Присутствие государства в банковской сфере было сильным, но не настолько преобладающим, как сейчас. После кризиса ситуация поменялась — все игроки лишены теперь «длинных» и «дешевых» денег. Стала преобладать роль государственных банков. Это первый аспект.

Вторая особенность — российская банковская система находится все же в лучшем положении после кризиса, чем западная, поскольку на балансе банков не было чрезмерного количества ипотечных активов, а также за счет того, что государство «залило» деньги в банковскую систему, и банки, являясь главным каналом финансирования предприятий, на этом еще и заработали.

**ВГ:** Многие банки диверсифицируют бизнес, модель монолайнера уходит в прошлое. Почему это происходит?

**Ф. М.:** Диверсификация необходима, если банк хочет выжить в долгосрочной перспективе. К примеру, только на кредитовании сегодня строить бизнес рискованно. Уровень потребительских кредитов и темпы роста этого рынка зашкаливают, это ведет к его перегреву, вероятность дефолта увеличивается. Скорее всего, Центробанк будет повышать стоимость рискованных кредитов для банков, требовать увеличения резервов.

Еще одна причина диверсификации — необходимость в финансовых средствах. Как я уже сказал, «длинных» и «дешевых» денег на рынке нет. Финансировать потребительские кредиты за счет депозитов — дорогое удовольствие.

В связи с этим все больше банков стремятся зарабатывать на **классическом транзакционном банке**, где основным источником выручки является комиссия с транзакций. Это безрисковые операции — и, соответственно, отличный источник дохода.

Обратной стороной этой модели является то, что для выстраивания эффективного бизнеса на транзакционном банке требуются значительные инвестиции и масштаб. Потому что в этой сфере определяющим для клиента фактором является стоимость транзакции и уровень сервиса. Под давлением этих условий некоторые игроки российского рынка начинают масштабные программы трансформации, внедряют новые информационные технологии, которые являются фундаментом эффективных транзакционных механизмов.

**ВГ:** Какие еще есть типичные для России модели трансформации?

**Ф. М.:** Мы видим растущий интерес банков к трансформации работы **фронт-офиса**. Реагируя на изменения в поведении клиентов, банки хотят повернуться лицом к клиенту. Главные задачи такой трансформации — повышение качества обслуживания и эффективности, рост продаж. Это достигается за счет внедрения процессов и технологий, позволяющих не только освободить персонал отделений от непроизводительных операций, но и в момент обращения клиента в банк сформировать для него индивидуальное предложение.

Основу информационных технологий, поддерживающих эту модель, составляют аналитическая и операционная



**CRM-системы.** Аналитическая CRM позволяет производить глубокий анализ данных о клиентах, идентифицировать модели поведения и разрабатывать маркетинговые кампании, нацеленные на определенные группы клиентов. Операционная CRM позволяет превратить каждое взаимодействие с клиентом в возможность продажи ему дополнительных продуктов и услуг. Это, безусловно, взаимосвязанные процессы, но они все же абсолютно разные и требуют разных технологических решений.

Третьим ключевым элементом эффективного фронт-офиса является **фронтальная система (ФС)**, с которой работает сотрудник банка и в которой он также выполняет операции клиента. Современная ФС интегрирует функциональность аналитической и операционной CRM-систем с транзакционной функциональностью. Это позволяет в момент идентификации клиента выполнить анализ его потребностей и предложить возможные варианты, учитывающие специфику клиента — историю взаимоотношений, средний остаток на счете, частоты поступлений средств и т. д., а также учитывая проводимые банком кампании, продукты и пр. В результате банк получает возможность работать с сегментом, состоящим из одного клиента.

**ВГ:** Как это решается сейчас?

**Ф. М.:** Сейчас практически ни в одном банке в России не используется в полной мере такой подход. Индивидуальные предложения банки формируют только при работе с крупными корпоративными либо очень состоятельными индивидуальными клиентами. Такого рода взаимодействие требует много времени, то есть подходит исключительно для высокодоходных продуктов и клиентов, которые оправдывают высокие затраты. Но это другой бизнес.

Если же мы говорим об универсальных банках, транзакционном бизнесе, массовом обслуживании, такие процессы должны происходить очень быстро.

**ВГ:** Почему внедрение таких механизмов взаимодействия с клиентами вы называете трансформацией?

**Ф. М.:** Изменения для этого требуются масштабные и комплексные, то есть речь идет о **глубоких изменениях бизнеса**. Внедрение ИТ-решений — это лишь часть такой трансформации. Необходимо сделать так, чтобы эти технологии заработали. Для этого нужно научиться создавать новые продукты и услуги для конкретного клиента, обучить со-

трудников, мотивировать их продавать новые продукты и услуги. Также необходимо продумать процессы взаимодействия с клиентом через различные каналы.

Сегодня банк, как правило, контактирует с потребителем через 4–5 каналов: отделение, интернет, мобильный телефон, колл-центр, иногда также через банкомат. Часто клиент, начав взаимодействие одним способом, хочет продолжить его на другом канале. Например, оставить заявку в мобильном личном кабинете и получить новую кредитную карту в отделении. Это требует разработки алгоритмов подобного межканального взаимодействия, а также выстраивания процессов обмена информацией между подразделениями банка. То есть необходимо создать общую платформу, к которой могли бы обращаться сотрудники разных отделов при работе с одним и тем же клиентом.

Кроме создания системы мотивации сотрудников, необходима организационная и, что очень важно, культурная трансформация. В нашей стране слабо развита сервисная культура — работа продавца зачастую считается чем-то не очень достойным. Развитие человеческого капитала — это также часть масштабной трансформации. Людей нужно обучать взаимодействию с клиентами, насколько это возможно, выявлять потенциал сотрудников и наделять их соответствующими функциями.

**ВГ:** Вы рассказали о трансформации фронт-офиса, а что происходит с бэк-офисом?

**Ф. М.:** Главная задача бэк-офиса — качественно и эффективно завершить процессы, инициированные во фронт-офисе и других каналах обслуживания. **Трансформация бэк-офиса**, как правило, нацелена на достижение именно этой цели. Для выполнения этой задачи необходима современная технологическая платформа, позволяющая обеспечить централизацию и необходимый уровень автоматизации бэк-офиса. В качестве одного из ключевых элементов бэк-офисной платформы, наряду с АБС (основной банковской системой), банки рассматривают системы управления бизнес-процессами (Business Process Management Systems), позволяющие контролировать и оптимизировать сквозные бизнес-процессы.

Также одним из драйверов трансформации бэк-офиса может быть необходимостью быстрой интеграции приобретаемых организаций. Это актуально для игроков, выбравших «неорганическую» стратегию развития за счет покупки других компаний. Наличие технологической платформы, позволяющей быстро перевести бизнес приобретаемого банка на общие технологии, является залогом реализации синергетического эффекта от приобретения.

**ВГ:** Можно ли сказать, что те банки, которые не начнут трансформацию сегодня, рискуют исчезнуть с рынка?

**Ф. М.:** Я был уверен, что число игроков будет сокращаться гораздо быстрее. В нашей стране функционирует больше тысячи банков — это слишком много. Понятно, что это связано с масштабами России. Большим банкам из Москвы сложно «дотянуться» до каждого уголка нашей большой страны. И многие из банков по сути являются локальными, нишевыми игроками, обслуживают конкретный регион или группу компаний — и этим живут. В принципе, такие банки могут так жить еще много лет. Ниш в стране очень много — и региональные, и продуктовые, клиентские. Если же амбиции владельцев банка идут дальше, если они хотят наращивать объемы бизнеса и всерьез конкурировать за долю рынка — трансформации не избежать.

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА