



«Развитие каналов приводит к смене парадигмы розничного банковского обслуживания ... » Банковское обозрение, 27.11.2006

О меняющихся подходах к организации банковских отделений Журналу "Банковские технологии" рассказал Старший вице-президент компании ОТП Алексей Геня

«Банковские технологии»: Как меняется сегодня роль такого традиционного канала доставки банковских услуг, как банковское отделение?

Алексей Геня: Если рассматривать отделение банка как канал доставки банковских услуг, то ролью его остается - и, видимо, долго будет оставаться неизменной - продажа банковских продуктов в режиме прямого общения с клиентом. При этом меняется не роль отделения как такового, а спектр услуг, которые выгодно через него предоставлять.

Рост технических возможностей самообслуживания, например, привел к тому, что сегодня многие банковские услуги могут быть оказаны именно через электронные каналы. Кроме того, они могут эффективно использоваться и для продвижения новых продуктов. Строго говоря, все новые каналы доставки банковских услуг позволяют решить две основные задачи: повышение «пропускной способности» отделений с уменьшением нагрузки на их персонал и снижение себестоимости доставки услуг.

В то же время очевидно, что развитие каналов приводит к смене парадигмы розничного банковского обслуживания. Если раньше превалировал подход, ориентированный на клиента вплоть до того, что за каждым клиентом был закреплен конкретный менеджер, то сегодня банки переходят к массовому обслуживанию, стараясь в максимальной степени унифицировать и спектр услуг, и спектр каналов для всех клиентов. Новая парадигма меняет и внешний вид, и функциональное наполнение банковских отделений. В них возникает разделение на зоны, каждая из которых ориентирована на поддержку определенного набора клиентских операций. В составе банковских отделений появляются зоны самообслуживания, иногда работающие в круглосуточном режиме. Наконец, одно из характерных порождений концепции массового обслуживания - так называемые мини-офисы или до предела ограниченные по площади помещения, в которых работают один-два специалиста и где клиент может получить лишь определенный ограниченный набор услуг.

«Б. Т.»: Как сегодня выглядит этот канал с точки зрения стоимости транзакций? Становится ли он все более дорогим или, наоборот, дешевле?

А. Г.: Ориентация на розницу автоматически подразумевает сокращение операционных издержек на каждого клиента. Это основа экономики массового обслуживания. Как следствие - банки стремятся повысить эффективность всех каналов доставки услуг, в том числе, разумеется, и отделений. За счет чего это происходит? За счет оптимизации рабочего времени операционистов при вынесении части операций в другие каналы. За счет сокращения необходимого числа сотрудников, роста пропускной способности и сокращения времени транзакций.

«Б. Т.»: Насколько меняются функции банковского отделения при переходе к массовому обслуживанию? Как меняется нагрузка на банковский офис?

А. Г.: Частично мы уже поговорили на эту тему. Массовое банковское обслуживание, как и любое массовое производство, предполагает жесткую стандартизацию. В нашем случае речь идет о минимизации отклонений от стандартного продукта, допустимых для каждого отдельного клиента. Принцип «каждый клиент индивидуален» в рознице не работает. Если в корпоративном бизнесе банки готовы удовлетворять индивидуальные потребности всех клиентов, предлагая различные допустимые комбинации условий обслуживания, то для розницы возникает понятие «коробочного» банковского продукта. Именно такие продукты сегодня продаются через стандартные отделения. Продукты же, на которые пока нет массового спроса, такие, как факторинг или проектное финансирование, выносятся в специализированные отделения или головной офис. Таким образом, в отделениях исчезает потребность в узких специалистах, а порог минимальных требований к персоналу заметно снижается. Полагаю, что в отдельных случаях для успешной

работы операционистам требуется лишь пройти месячные курсы, ознакомиться с тарифной политикой банка и минимальным набором программного обеспечения.

Так что, если коротко отвечать на поставленный вопрос, можно сказать, что нагрузка на банковские отделения при переходе к массовому обслуживанию существенно перераспределяется, а требования к персоналу в целом снижаются.

«Б. Т.»: Как выглядит современная типология банковского отделения (разделение на зоны, разные часы работы для разных зон и т. д.)?

А. Г.: Концепция зонирования отделений вторична по отношению к функциям, которые отделение выполняет. Если часть операций вынесена на устройства самообслуживания - банкоматы и информационные киоски, которыми клиенты могут пользоваться круглосуточно, то логично создать в отделении проходную зону самообслуживания, из которой клиент может попасть в кассовый зал, когда ему необходима помощь сотрудников банка. Именно по такому принципу сегодня чаще всего обустраиваются банковские отделения.

«Б. Т.»: Какие требования массовое обслуживание через отделения накладывает на информационные системы банка? Насколько типовые банковские системы, имеющиеся в распоряжении российских банков, соответствуют этим требованиям?

А. Г.: Здесь работает закон сообщающихся сосудов. Если нагрузка на персонал падает, то нагрузка на информационные системы банков при внедрении массового обслуживания резко возрастает. Увеличивается число транзакций и количество обрабатываемой информации - отсюда тут же возрастают требования к производительности информационных систем. Кроме того, использование различных каналов доставки услуг предполагает создание для клиентов возможностей обратиться в банк не только через отделения, но и через устройства самообслуживания, Интернет, контакт-центр и т. д. Таким образом, возникает требование интеграции каналов, а значит - централизации информационных систем банка. Внедрение самообслуживания требует онлайн-каналов связи с банком, а развитие интернет-банкинга - "легких" программных приложений, способных обеспечить надежный и безопасный интерфейс между компьютером клиента и информационной системой банка.

Говорить о типовых банковских системах, на мой взгляд, нельзя. В России более тысячи банков, очень различных по масштабам бизнеса и характеру стоящих перед ними задач. Некоторые до сих пор используют простейшие информационные системы, которые, как показывает практика, не способны обеспечить должную производительность и не удовлетворяют требованиям глобальной интеграции. Обратная ситуация - системы зарубежных поставщиков, внедряемые крупными российскими банками. Такие системы изначально разработаны с прицелом на массовое обслуживание и полностью удовлетворяют всем перечисленным требованиям. Если же говорить о текущих потребностях розничных банков, то, на мой взгляд, наиболее актуальным классом программного обеспечения для них являются «легкие» фронт-офисные решения, поддерживающие работу отделений, банкоматов, систем интернет-банкинга, одновременно, снимающие часть нагрузки с АБС.

«Б. Т.»: Насколько эффективна концепция мини-офисов, проводящих ограниченный набор операций, но находящихся в местах массовой доступности? Какие операции имеет смысл выносить в мини-офисы? Насколько сложно организовать поддержку мини-офисов в ИС банка?

А. Г.: Технология сетей мини-офисов еще недостаточно обкатана в России. Изначально они выполняли только одну операцию и назывались обменными пунктами, а сегодня активно используются еще и для выдачи потребительских кредитов. Мне кажется, что как "точка входа", позволяющая наращивать клиентскую базу на ограниченном наборе продуктов, концепция мини-офисов отлично работает, однако для развития взаимоотношений с клиентами необходимо нечто большее. Так что обойтись одними мини-офисами, не развивая сети традиционных отделений, вряд ли удастся. Можно, однако, постепенно наращивать функционал мини-офисов, приближая их к стандартным отделениям, и именно по такому пути идут сегодня многие российские банки.

Что касается поддержки сети мини-офисов со стороны ИС банка, то, если в банке установлена современная розничная система, ориентированная на массовое обслуживание, никаких проблем не возникает. Возможность быстро развертывать сеть стандартных отделений предусмотрена в таких системах изначально. Если же банк испытывает проблемы, особенно в области централизации информационных систем, то поддержка и одного мини-офиса превращается в сложную задачу.

«Б. Т.»: Каков опыт компании ОТП в области развертывания сети отделений или перестройки их функциональности?

А.Г.: Компания ОТП принимала непосредственное участие в развертывании сети отделений одного из крупнейших розничных банков - Альфа-Банка. Сегодня мы осуществляем технологическую поддержку программных комплексов сети Альфа Экспресс. Не совсем банковский, но однозначно масштабный и сетевой проект был реализован нами для Казначейства России. Внедренное ОТП менее чем за один год во всех 89 региональных управлениях и более чем 2200 территориальных отделениях Федерального казначейства по всей территории РФ программное обеспечение обрабатывает в день свыше 1 млн транзакций. В настоящее время мы также сопровождаем внедренную единую технологию в территориальных органах Казначейства.

Внедрение розничной функциональности и развертывание централизованных АБС - наша специализация, и сегодня мы реализуем целый ряд проектов в этой области. Полагаю, что уже в следующем году начнется промышленная эксплуатация по крайней мере двух крупных розничных сетей, которые создаются с нашим участием.