



Все гениальное – просто **Национальный Банковский журнал № 9, 28.08.2006**

Четыре слагаемых успеха розничных технологий

Свою точку зрения на проблему излагает Старший Вице-президент компании ОТР Денис Крикунчик.

Отдельные клиенты не приносят банкам такой прибыли как крупные корпорации, но когда таких частных клиентов много, каждый рубль, полученных от них, складывается в конечном итоге в миллионы. Работать в розничном секторе можно самыми разными способами и предлагать рынку очень широкий набор продуктов. А бескрайние просторы России позволяют строить свою торговую сеть по их продаже любых масштабов. Банк всегда может найти именно свою нишу на рынке розничного кредитования. Может сконцентрировать усилия на создании сети розничного банковского обслуживания в отдельно взятом регионе. И может даже попробовать конкурировать со Сбербанком.

С другой стороны, организация розничного бизнеса требует создания особых технологий, перестройки бизнес-процессов, систем управления, делегирования полномочий, оптимизации операционных издержек.

[Быть ближе к клиенту](#)

Что необходимо для того, чтобы обслужить сотни тысяч, а то и миллионы клиентов?

Прежде всего - комплексная система многоканального доступа клиента к услугам банка через развитую собственную сеть их доставки. Проще говоря, банку нужно иметь много отделений, операционных касс, сеть банкоматов и современные электронные каналы, работающие в режиме 24 часа в сутки 7 дней в неделю. Хорошо, если эти каналы будут интегрированы, т.е. для клиента они будут дополнять друг друга с точки зрения функционала, доступности и удобства пользования. Главенствующая роль среди каналов доставки по-прежнему остается за отделениями. По мнению члена правления ММБ Ирины Виноградовой: «Если банки хотят работать со своими клиентами, они не должны делать вид, что клиента не существует. Поэтому я уверена, что, например, развитие дистанционного банковского обслуживания не заменяет развития филиальной сети. Клиент не должен висеть часами на телефоне call-центра. Западная система уже прошла этап такого увлечениями такого рода вещами, и нам бы не хотелось повторять эти ошибки. Личное общение все равно необходимо, филиальные сети все равно нужны. Если западным банкам приходится сокращать свою филиальную сеть – там на тысячу жителей приходится один филиал, то нам еще до этого далеко».

[Единые стандарты + перестройка бизнес-процессов](#)

Как управлять таким количеством территориально распределенных подразделений, как обеспечить единый продуктовый ряд и стандарты обслуживания, прозрачность процессов и обучить персонал? Решение одно – единые стандарты и средства технологии бизнес-процессов. Такие стандарты специально разрабатываются банком. Затем в соответствии с ними выбираются и внедряются ИТ-решения, детально регламентируются процедуры. Если система работает оптимально, технология тиражируется и обучается персонал.

Нельзя забывать, что не везде ещё в России есть надежные и недорогие каналы связи, поэтому к системам автоматизации отделений и операционных касс особое требование – они должны быть способны работать в режиме отсутствия связи с центром (off-line).

Второй вопрос, как обработать огромное количество транзакций с минимальными операционными издержками и рисками? Какой должна быть бэк-офисная система розничного банка?

Надежная централизация

Во-первых, бэк-офис розничного банка должен быть централизованным. Такой вариант архитектуры обеспечивает для бизнеса простоту реализации единой технологии, «сквозного» обслуживания клиентов. С технической точки зрения, централизация - это легкая и быстрая тиражируемость, в расчете на пользователя низкие затраты на сопровождение ПО, серверов и систем хранения, на внедрение изменений программного обеспечения, надежность хранения и обработки данных, высокий уровень информационной безопасности. Этот подход разделяет и директор по ИТ Альфа-Банка Сергей Меднов: «На наш взгляд, перспективная архитектура ИС предусматривает наличие единой централизованной системы по всей стране. Помимо самой платформы необходимо также централизовать основные технологические и бизнес-процессы продажи и обслуживания клиентов. На этих принципах сейчас нами внедряется в регионах программа "Альфа Банк Экспресс". В планах – завершение проекта доступности системы в режиме 24x7, что позволит открывать новые отделения во всех 12-ти часовых поясах в России»

Во-вторых, бэк-офис розничного банка должен быть реализован на основе обкатанного на объемах ИТ-решения. К сожалению, на российском рынке с учетом архитектуры решения и количественных показателей розничного бизнеса для действительно крупных банков пока есть выбор лишь среди банковских систем ведущих зарубежных поставщиков. 80% крупных розничных отечественных банков, реализующих проекты модернизации технологии, делают это на основе иностранных ИТ-решений.

Анализируй это

Хорошо если клиенты идут к Вам толпой, ещё лучше, если это те клиенты, которых Вы ждете. Однако это не всегда так, и тут на помощь приходит маркетинг: исследования рынка, рекламная компания и, в частности, та замечательная технология, которая называется CRM. Всё гениальное – просто. Просто посадите во главу стола Вашего клиента. Подумайте, какие у него потребности, посмотрите, есть ли среди существующих клиентов те, кому можно предложить новый продукт, предложите его, напомните о возможности разместить средства на депозит или о том, что пора делать стандартный платеж. Теперь вспомните, что если говорить о рознице, таких претендентов на место во главе стола сотни тысяч. И тут на помощь опять приходят информационные технологии. Специально спроектированные под продуктовый ряд и технологию обслуживания бизнес-процессы, автоматизированные на основе CRM-систем, Call-центров, интегрированные с АБС, системой отделений и другими бизнес-приложениями, составляющими Вашу информационную систему, позволяют организовать обслуживание клиентов с приемлемыми издержками.