

# НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ РАЗВИТИЯ БАНКОВ

Сегодня российские банки все больше фокусируются на своем главном активе — клиентской базе. Большинство из них стремится показать, что именно в этом банке клиент получит что-то актуальное и эксклюзивное. При этом почти не встречается «зеркальный» подход — выделять уникальность потребителя банковских услуг

ТЕКСТ >

ЕВГЕНИЙ ХОХЛОВ,  
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ПРОГРАМБАНК»



**С**ейчас личностное отношение к клиенту практикуется только в корпоративном сегменте или при работе с VIP-клиентами. Более того, развитие розничного банкинга было тесно связано именно с массовыми технологиями обслуживания: единым продуктовым рядом, стандартными бизнес-процессами и т.д. Тем не менее, житель современного мегаполиса хочет именно индивидуального подхода. Что же подразумевается под термином «индивидуальный подход»?

Фактически это получение именно той услуги, которая нужна конкретному человеку. У современного клиента уже есть опыт получения таких услуг. Например, когда читатель заходит в книжный интернет-мага-

зин, он получает предложение, максимально учитывающее его интересы и предпочтения. Даже если он еще не купил ни одной книги, можно проанализировать его оценки книг и комментарии к ним, оценку комментариев других авторов и т.д. Конечно, на финансовом рынке подобный подход реализовать сложнее, чем в торговле книгами.

Тем не менее, на финансовом рынке можно формировать уникальные предложения на основе более формальной, но подробной информации о клиентах. Например, при росте доходов можно предложить автокредит или накопительную программу, в день выплаты бонусов — интересный депозитный продукт, при потере работы — беззалоговый кредит и т.д.

Кстати, не всегда такое индивидуальное внимание будет иметь форму предложения очередного продукта, иначе это создает неприятное ощущение: «Банк вспоминает обо мне

только тогда, когда хочет что-то продать». Узнать человека при входе в отделение. Поблагодарить за своевременное погашение кредита. Дать отсрочку надежному клиенту. Все это показывает, что банк видит в клиенте конкретного человека и общается именно с ним.

Для формирования таких индивидуальных предложений нужна комплексная база данных о клиентах, учитывающая все, — от имени, возраста и семейного положения и до периодов, когда они обычно уходят в отпуск или состояния их медицинской страховки. Основная масса этой информации содержится в социальных сетях. При наложении этого социального портрета на финансовую информацию — изменения поступлений на карточку, частоту посещения банка — банк сможет формировать индивидуальное предложение.

Собрать описанный выше массив информации можно. Но можно ли ее практически использовать, тем более формировать на ее основе предложения для каждого клиента? Наш опыт реализации самых разных проектов на BI-платформы «Нострадамус» показывает: самые хаотичные и объемные данные можно не только структурировать, но и решать с их помощью конкретные прикладные задачи.

Индивидуальная реакция на запрос отдельного розничного клиента — задача пусть близкого, но будущего. А вот постоянно создавать новые предложения продуктов и услуг для отдельных розничных сегментов надо уже сейчас. Такие предложения могут формироваться в ответ на новые запросы рынка. Еще лучше, когда банк предлагает решение проблем, еще не оформленных в виде требования конкретного продукта. Хороший пример — активное предложение мультивалютных и металлических счетов в условиях нестабильности классических валют и связанной с этим нервозности розничного рынка.

Таким образом, розничные банки постоянно выводят на рынок новые продукты, услуги и даже просто «модные фишки». Они копируются другими игроками финансового рынка. В результате срок рентабельной жизни новых ноу-хау банка сократился до года-двух. Например, запущенный нами в 2003 году в GE Money Bank кредитный конвейер обеспечивал высокорентабельный бизнес почти 10 лет, а сейчас мы запускаем вместе с нашим клиентом АКБ «Национальный Клиринговый Центр» 4–5 новых продуктов в год. Соответственно, на разработку прикладных программных решений будут выделяться недели, а не месяцы и годы, как раньше.

В результате главной головной болью IT-подразделений становится проблема ин-

теграции растущих как грибы новых приложений. Запустить новые решения в течение недель возможно, а вот интегрировать их в IT-ландшафт — уже нет. Как следствие, новые решения исключены из имеющихся систем контроля.

Масштабы потенциальных потерь от отсутствия контроля таковы, что некоторое время назад один из наших крупных клиентов заплатил нам полмиллиона долларов за временное решение, обеспечивающее ежедневный контроль над новоприобретенным банком. Решение использовалось всего полгода — пока банк переводил новую структуру на свои стандарты IT-решений. Это пример того, сколько стоит контроль над бизнесом.

---

### **Будущее каждого банка зависит от скорости реакции на требования конкретного клиента, от того, насколько хорошо поддерживаются с ним личные отношения. Настоящее — от скорости реакции на требования различных сегментов рынка**

---

Сейчас для подключения нового решения в IT-ландшафт есть общее решение — компонентная архитектура. Она активно используется банками из топ-100, мы видим это на примере нашей дочерней компании «Новая Афина», специализирующейся на работе с крупными банками

К сожалению, компонентная архитектура пока крайне дорога и поэтому нерентабельна для большинства банков. Слишком много стоят и начальные инвестиции, и поддержка.

Компания «ПрограмБанк» видит свою задачу в том, чтобы сделать компонентную архитектуру доступной значительному большинству банков. Это соответствует общему принципу нашей компании — *принципу доступности технологий*. Благодаря этому, такие технологии, как централизованная архитектура, многоплатформенность, хранилище данных и многое другое активно используются не только средними, но и совсем небольшими банками.

Будущее каждого банка зависит от скорости реакции на требования конкретного клиента, от того, насколько хорошо поддерживаются с ним личные отношения. Настоящее — от скорости реакции на требования различных сегментов рынка. Поэтому задача нашей компании заключается в том, чтобы у банков было и настоящее, и будущее. **Б.О.**