

Оmnиканальность – миф или реальность?

О том, как банкиры и поставщики ИТ-решений рассматривают внедрение в банках omnikanального обслуживания клиентов, рассказывают Андрей Пронин, заместитель директора департамента информационных технологий АО «Россельхозбанк», Карл Сумманен, вице-президент Банка ВТБ, Алексей Лебедев, начальник управления анализа и архитектуры ИТ банка «Открытие», Алексей Евтушенко, директор по информационным технологиям Банка Хоум Кредит, Дмитрий Мирошников, генеральный директор ООО «АйСимпЛаб», Дмитрий Красюков, заместитель генерального директора SAP СНГ, Максим Большев, заместитель директора департамента банковского ПО RS-Bank, R-Style Softlab и Ярослав Медокс, независимый эксперт.

– Что Вы понимаете под «омниканальностью»: внутреннюю способность банка обрабатывать клиентские запросы со всех каналов взаимодействия сходным образом, или возможность для клиента получить сходный набор услуг по любому из каналов взаимодействия?

Карл Сумманен: Максимально возможную (с учетом объективных ограничений) нейтральность сервисов по отношению к каналу и средству доступа. Клиент должен иметь возможность проводить все (или почти все) операции по интересному ему каналу. Выбор канала – право клиента, и не дело банка решать, что клиенту удобно, а что нет. Жизнь многообразна: иногда SMS-канал или контакт-центр, или телефон в тоновом наборе удобнее интернета, и банк не должен исходить из статистики использования каналов, как основного аргумента при принятии решения, какие каналы предлагать. Есть еще вопрос доступности сервисов: некоторые каналы могут рассматриваться как резервные, обеспечивающие доступность, когда «основные» каналы по каким-то причинам не работают.

Дмитрий Мирошников: Omnikanальность это способ получения клиентом банковских услуг по наиболее удобному для клиента способу взаимодействия, с возможностью «бесшовно» переключиться на другой канал в процессе работы.

Ярослав Медокс: Согласно определению из википедии, omnikanальность включает два обязательных аспекта: несколько каналов, во-первых, и предоставление одинаковых услуг через них, во-вторых. Дополнительно к этому обычно добавляют возможность проведения разных этапов транзакции через разные каналы с сохранением целостности услуги. Отсюда напрашивается однозначный вывод, что omnikanальность – это возможность для клиента получить унифицированный набор услуг через разные каналы и, соответственно, способность банка обрабатывать их сходным образом. Одно от другого неотделимо.

Алексей Лебедев: Omnikanальность характеризуется, со стороны клиента, прозрачностью и единообразием подхода обслуживания вне зависимости от канала, по которому обратился клиент. Конечно, сам по себе канал обладает встроенными ограничениями, и это приводит к тому, что в различных каналах может быть ограничение по услугам и операциям.

Максим Большев: Omnikanальность – это и способность банка транслировать свои продукты в разные каналы, и готовность и возможность использования продуктов клиентами через эти каналы. Одно без другого рассматривать невозможно: omnikanальность в отрыве от потребителя – не более чем техническая опция, и если она не востребована, то по законам рынка ее никто не будет предлагать. Все просто: есть спрос – есть предложение.

Андрей Пронин: Я подразумеваю под omnikanальностью возможность получения схожего набора услуг по любому каналу взаимодействия. При этом процессы обработки клиентских запросов в банке могут различаться в зависимости от канала. Например, зачисление наличных на карточку через кассу и через банкомат происходят по-разному, но клиент должен иметь одинаковую возможность получить эту услугу в каждом из каналов.

Алексей Евтушенко: Все, что вы перечислили, важно и нужно для omnikanальности. Но на наш взгляд, главное ее свойство в другом: это возможность для клиента использовать удобный для него в каждый момент времени канал и прозрачно переключаться между ними. Представьте, что вы, как клиент банка, по дороге на работу, в метро, через мобильное приложение начинаете операцию межбанковского перевода с использованием банковских реквизитов. Реквизиты – штука не всегда прозрачная, и запутавшись в реквизитах, вы не смогли завершить операцию. Выйдя из метро, вы звоните в контактный центр банка и просите помощи. Без omnikanальности помощь превращается в многоходовое выяснение, какие реквизиты

куда введены, и прослушивание лекции о том, как же нужно было действовать. В случае omnikanального банка оператор контактного центра видит в своем интерфейсе вашу неудавшуюся операцию, что в какие поля вы вводили, и имеет возможность здесь же все исправить. А вам остается только подтвердить операцию одноразовым паролем, что вы делаете, добравшись до работы, с десктопа в интернет-банке.

Дмитрий Красюков: Одно из преимуществ omnikanальной модели – это возможность «вести» клиента к приобретению продукта или услуги наиболее удобным способом и через удобные для него каналы. Клиент может начать изучать продукт в мобильном приложении банка, продолжить конфигурировать условия на сайте, а завершить покупку в отделении. Данный подход открывает новые возможности для кросс-продаж за счет предложения новых продуктов в тот момент, когда клиенту это необходимо. И это делает более эффективным продажи не только для классических банковских продуктов, но и дает возможность сотрудничества с небанковскими поставщиками товаров и услуг, например, страховыми компаниями и розничными сетями. Говоря иными словами, omnikanальность – это новые возможности для развития бизнеса, в том числе, для увеличения комиссионных доходов.

– Какие каналы взаимодействия банка и клиента могут включаться в omnikanальную модель? С какими ограничениями? Надо ли «загонять в omnikanальность» всё взаимодействие банка с клиентом?

Максим Большев: Каналов взаимодействия банка и клиента достаточно много: интернет-клиент, мобильный клиент, сайт банка, колл-центр, отделения и филиалы, банкоматы, терминалы, собственные специализированные приложения (например, брокерские), сторонние приложения, предлагающие продукты и возможности банков (электронные кошельки и многое другое). Трансляция продуктов в каналы может иметь некоторые ограничения. Например, оформить заявку на кредит из одного приложения можно просто и без дополнительных авторизаций, но получить доступ к остаткам или платежным инструментам – только после авторизации. Здесь речь идет о взаимосвязанных операциях через разные каналы с разной степенью рисков, а значит и лимиты, и широта спектра операций банком будут установлены разные.

Ярослав Медокс: Термин omnikanальность не подразумевает создания новых каналов взаимодей-

ствия (продаж) с клиентами. Речь идет об «одинаковости» и непрерывности обслуживания клиента в тех каналах, которыми располагает банк, которые востребованы клиентами. Ограничения же должны быть только такими, которые зависят исключительно от специфики канала. Например, электронная почта вполне может служить каналом предоставления справочной информации, что также является обслуживанием, и по э-почте, через сайт банка, через банкомат и т.д. может быть передана одинаковая информация. Но при этом по соображениям безопасности банк вряд ли пойдет на совершение операций по запросу клиента в обычном электронном письме, в то время, как через банкомат это делается легко. Так как я исхожу из предположения, что продаваться должны те услуги, которые востребованы клиентами, а не навязываются им, то «загонять в omnikanальность» никого не придется. Но если банк взял стратегию на omnikanальность, то да, все его имеющиеся каналы в пределах их возможностей и ограничений должны быть унифицированы в обязательном порядке. Или, как минимум, с учетом обратной связи о востребованности полной omnikanальности от клиентов.

Алексей Евтушенко: Omnikanальность позволяет полностью абстрагироваться от используемого канала. Канал вторичен, важно само взаимодействие с клиентом в контексте банка в целом. По большому счету, каналы – штука, навязанная клиенту нами. Он же хочет просто открывать в банке счета, пополнять депозиты, совершать платежи, а не делать это в каком-то конкретном канале. А ситуация, когда для разных операций приходится использовать разные каналы, его откровенно напрягает. Поэтому все взаимодействие с клиентом нужно строить на omnikanальной модели. Но никого никуда не «загоняя».

Алексей Лебедев: Если банк решил стать omnikanальным, у него не должно быть каких-либо причин не стать им. Omnikanальность, со стороны банка, характеризуется тем, что банк может подключать новые каналы общения с клиентами. Подключение нового канала делается для привлечения новых клиентов и для повышения удовлетворенности существующей клиентской базы. В таком случае, какие взаимодействия с клиентом мы можем исключить из omnikanальности?

Основная задача банка при выстраивании omnikanальности как раз заключается в том, чтобы вовлечь в прозрачные для клиента коммуникации все доступные нам каналы. Единственные ограничения – это естественные ограничения каналов. При этом



Текст:
Андрей
Новиков



Карл Сумманен, вице-президент ВТБ • Ярослав Медокс, независимый эксперт •

Дмитрий Красюков, заместитель генерального директора SAP СНГ •

Андрей Пронин, заместитель директора департамента информационных технологий АО «Россельхозбанк»

очевидно, что в нашем современном, высокотехнологичном мире все ограничения могут быть решены. Вопрос в том, разумно ли это, возможно ли в том или ином канале обеспечить cost-effective обслуживание клиента по той или иной операции... Иногда банк принимает решение отказаться от поддержки некоторых операций в каком-либо канале, иногда принимает меры, позволяющие обойти ограничения. Например, наверное, самым известным ограничением банкомата является его рп-клавиатура. С помощью только такой клавиатуры трудно обеспечить удобное взаимодействие с клиентом, и чтобы снять это ограничение, на банкоматах стали устанавливать сенсорные экраны.

Дмитрий Мирошников: Омниканальное взаимодействие строится в первую очередь вокруг клиента, а не вокруг банка. Поэтому в модель должны быть включены все удобные для клиента способы взаимодействия: как digital каналы, так и традиционные каналы в виде отделений или банкоматов. Если поставщик какого-либо решения предлагает ограниченный набор каналов, то это маркетинг, а не омниканальная модель взаимодействия.

Андрей Пронин: Когда мы обсуждаем омниканальность, то подразумеваем все-таки розничные услуги и розничных клиентов. Все каналы взаимодействия банка с розничным клиентом могут включаться в омниканальность, но, действительно, с определенными ограничениями. Например, клиентом можно стать только в офисе банка, то же самое – с ипотекой. Но вот возможность оставить заявку на ипотеку может быть реализована одинаково во всех каналах.

Карл Сумманен: По омниканальной модели могут работать офис обслуживания клиентов, интернет (в

частности, мобильный), смс, uddp, тоновый набор, контакт-центр, терминалы самообслуживания, включая банкоматы, а также различные мессенджеры.

Дмитрий Красюков: Каналы взаимодействия, которые могут включаться в омниканальную модель, достаточно понятны: физический офис, банкомат, мобильное приложение, сайт банка в интернете, колл-центр. Сейчас на рынке мы видим банки, которые используют все каналы, но есть и такие, которые используют только один-два (интернет и мобильное приложение). В Восточной Европе есть интересный пример – польский банк mBank, который не имеет офисов вообще, при этом является 4-м по клиентской базе банком в стране и 2-м по кредитным картам. Они сделали достаточно интересные сервисы, один из которых – интеграция в сеть Facebook, что позволяет осуществлять денежные переводы своим друзьям. Многим известен подобный пример на Российском рынке – «Банк Тинькофф», который при этом также показывает хорошие финансовые показатели. Тем не менее, пока более распространены банки, использующие микс каналов. Сейчас практически для всех банков использование канала мобильного приложения переходит из разряда желательных в разряд обязательных, поскольку молодое поколение, подрастая, предпочитает именно этот формат.

Впрочем, некоторые клиенты все еще предпочитают личное общение и поход в банк. Тем более, что пересылка по почте некоторых личных документов сопряжена с рисками. Потому главное в эффективной омниканальной модели – соблюсти баланс между классическим банкингом и дистанционным обслуживанием.

– Депозиты, кредиты, платежные услуги – что из этого банк может продавать клиентам по омниканальной модели? Для каких продуктов из омниканальной модели придется делать исключения (по требованиям регуляторов или чтобы снизить риски)? Насколько сильно омниканальность препятствует нормативная база?

Карл Сумманен: Все перечисленное, и многое другое. Мешают требования законов, предполагающие обязательный физический контакт при проведении каждой операции и/или получение материальных документов.

Алексей Евтушенко: Все-таки омниканальность наиболее эффективно применима для функционала платежей.

Ярослав Медокс: Я бы не стал сужать круг продуктов и услуг, а пошел бы от обратного и предположил бы, чтобы, как минимум, часть шагов по предоставлению услуг можно было бы осуществлять в каждом канале. Например, выдача кредита может быть инициирована через интернет-сайт, но сама выдача не может быть осуществлена, если клиент не был прежде идентифицирован в соответствии с требованиями законодательства. Как минимум, это касается кредитов наличными. Клиент не может получить наличные в руки через экран монитора. Он должен куда-то придти и идентифицировать себя, и это будет другой канал. Аналогично будет с другими продуктами. Поэтому важно четко отследить, чтобы каждый канал в отношении каждого продукта обеспечивал шаги его предоставления, которые допустимы по требованиям регулятора и правилам предоставления услуг банка.

Алексей Лебедев: Не имеет значения, какие продукты продавать клиенту в режиме омниканальности. Омниканальность – не свойство каналов банка, омниканальность – это свойство банка.

Для того чтобы банк заработал омниканально, нужно изменить внутренние процессы банка, они должны стать едиными и централизованными. И конечно, автоматизированными. Именно наличие централизованных процессов позволяет подключать к ним различные каналы. Банк должен измениться и начать развиваться как единый организм, а различные каналы должны предоставлять доступ к этим процессам.

Дмитрий Мирошников: Практика показывает, что любой продукт может успешно продаваться в любом канале...

Андрей Пронин: Как клиент банка, я считаю, что для омниканальности важно обеспечить во всех каналах одинаково качественную услугу консультирования клиента. В противном случае, если требуется получение какой-либо определенной услуги, клиент будет уходить в тот банк, где удобнее всего получить эту услугу в офисе.

Дмитрий Красюков: В банковской сфере очень часто продукт обладает виртуальными свойствами. Во многих случаях клиент либо полностью работает с сайтом или мобильным приложением, либо предпочитает ходить в офис банка. Здесь мотивы создания омниканальной модели продиктованы необходимостью идентификации клиента. Интегрированных сценариев в банковской сфере сейчас



Алексей Евтушенко, директор по информационным технологиям «Банка Хоум Кредит» •

Дмитрий Мирошников, генеральный директор ООО «АйСимплЛаб» • Максим Большев, заместитель директора департамента банковского ПО R-Style Softlab •

Алексей Лебедев, начальник управления анализа и архитектуры ИТ банка «Открытие»

меньше, но постепенно они получают свое развитие. В Европе уже около 40% клиентов выбирают банковский продукт в интернете, хотя только 10% затем покупают его онлайн. Несмотря на то, что сегодня около 80% транзакций банкоматов – это снятие наличных, банкомат все чаще используют для продажи клиенту дополнительных продуктов и услуг. С этой целью можно использовать и колл-центр, но тогда, получив интересное предложение, клиенту все равно необходимо пройти ряд дополнительных шагов с использованием компьютера, мобильного приложения или похода в отделение. Кроме того, взаимодействие банка с клиентом часто осуществляется через «продуктовую» призму. Данные о клиенте, использующем продукты определенной бизнес-линейки, недоступны для остальных продуктовых направлений банка, и клиент для них является «новым».

Поэтому на каждом этапе банку необходимо иметь доступ ко всем данным клиента: предшествующим транзакциям, актуальным предпочтениям. Это требует единой омниканальной платформы, способной работать в режиме реального времени. Ее центральным звеном будет клиент, а не продукт. Только так банк может монетизировать омниканальное взаимодействие.

Максим Большев: Нормативная база не препятствует омниканальности, она регламентирует подход и прописывает условия, защищая как интересы банка, так и интересы клиента. В принципе, все продукты банк может вывести во все каналы, но банки учитывают следующие факторы:

1. наличие спроса на продукт в канале;
2. реализацию идентификации пользователя;
3. безопасность/риски совершения операций по продукту в данном канале.

Алексей Лукацкий, бизнес-консультант по информационной безопасности компании Cisco:



Компромисс между безопасностью и удобством найти очень сложно, и даже в случае нахождения этого баланса на лаврах почивать нельзя, так как безопасность требует динамичного подхода. Сегодня мы в целях повышения удобства пользователя делаем систему входа по логину/паролю и без подтверждения каждой транзакции, а завтра злоумышленники начинают перехватывать логины/пароли или подменять реквизиты в процессе проведения платежа. Мы начинаем внедрять систему одноразовых паролей на пластике, и число транзакций от клиентов падает, так как возрастает сложность проведения операций. Мы внедряем голосовую аутентификацию и пользователь, поначалу довольный, начинает ругаться на то, что после празднования дня рождения или 23-го февраля система его не распознает. Мы внедряем распознавание лиц как инструмент идентификации клиента, не требуя от него больше никаких подтверждений подлинности, а завтра злоумышленники начинают использовать фотографии или трехмерные изображения пользователей для их подмены. Это непрерывная борьба «между снарядом и броней», которой никогда не будет окончания. Самое главное, что можно извлечь из дуализма «удобство vs безопасность», – это необходимость всерьез заниматься постоянным совершенствованием механизмов защиты, опираясь на исследования в области психологии и эргономики, а также в области хакерских технологий. Только так можно обеспечить баланс между интересами банка и его клиентов.

Если банк решил эти задачи по конкретному продукту в конкретном канале, то можно с уверенностью говорить, что продукт там появится.

– Влияют ли на спектр продаваемых через канал продуктов способы авторизации клиента в этом канале? Можно ли сделать «омниканальную» (единую) авторизацию?

Карл Сумманен: Не влияет. Уровень надежности аутентификации влияет на скорость утилизации клиентом лимитов риска. Тип продукта и способ аутентификации напрямую не связаны.

Максим Большев: Я согласен, не влияют. Для единой авторизации сейчас нет технических средств, хотя часть «родственных» каналов идет в эту сторону, например для авторизации в терминалах, банкоматах используются карты, в интернет- и мобильном банке – логин/пароль и, как правило, дополнительный пароль с телефона. Но при взаимодействии с колл-центром пользователь не может предъявить карточку или ввести пароль.

Дмитрий Мирошников: С другой стороны, выбранный способ авторизации влияет на удобство использования того или иного канала, а следовательно, влияет на желание клиента им пользоваться. Практика показывает, что введение более простых, надежных и дешевых способов авторизации существенно увеличивает популярность сервиса и расширяет клиентскую базу. К примеру, с начала 2000-х годов работа физлиц в дистанционных каналах последовательно переходила от использования токенов к скретч-картам, а затем к SMS. Популярность интернет-банкинга при этом непрерывно росла от нишевого решения для энтузиастов до основного канала работы с банком. В настоящее время перед разработчиками digital каналов стоит непростая задача создания не менее простого, чем SMS, способа авторизации, но в то же время более безопасного и защищенного.

Алексей Лебедев: Конечно же, возможности различных каналов в части авторизации действий клиента различны, есть более надежные каналы, есть менее. Но именно омниканальность дает возможность для авторизации действий клиента использовать более надежные каналы взаимодействия. Очевидно, что, отстраивая банк как омниканальный, необходимо централизовать и функцию авторизации действий пользователя. Это не значит, что нужно выдвигать и централизовать все функции авторизации в отдельную систему, хотя и такой путь возможен, это значит, что нужно понимать, в каких системах какая авторизация должна производиться, и необходимо сделать единую оркестрацию, единую точку управления производимыми авторизациями.

Ярослав Медокс: Важен не способ авторизации, важно, чтобы надежность авторизации была одинаковой в каждом канале. И да, технически и логически в каждом канале будет своя специфика. При выполнении перевода со счета на счет через мобильный банк требуется авторизация через SMS, а при выполнении операции в оперзале требуется паспорт, хотя в обоих случаях конечная операция выполняется по единым правилам и в одной системе.

Дмитрий Красюков: Омниканальность способствует повышению лояльности клиента и, как следствие, увеличению количества используемых им продуктов. А возможность создания системы единой авторизации во многом зависит от внутренней безопасности банка: готов ли он впустить к себе клиента, прошедшего авторизацию через сканер отпечатка пальца в мобильном телефоне.

Алексей Евтушенко: Сделать единую авторизацию можно, но это бывает не всегда рационально. Например, наш банк пошел другим путем. У нас давно есть интернет-банк. Это хорошее и удобное приложение, предоставляющее клиенту широкий функционал. Для подключения к этому каналу клиенту необходимо пройти процедуру авторизации, получить логин и пароль для входа. Не всем клиентам в нашей целевой аудитории это удобно. Для кого-то процесс сложноват, кто-то не хочет выполнять дополнительные действия. Поэтому не так давно мы запустили более легкий вариант приложения: «Кредитный кабинет с упрощенной авторизацией». Для входа в него клиенту достаточно указать свои паспортные данные и некоторые другие детали договора. Конечно, спектр услуг, предоставляемых данным приложением, уже, чем у классического интернет-банка. В основном, это только информационное обслуживание. Но клиентам такой подход очень нравится.

– Удобство vs безопасность: где найти точку компромисса? Например, нужно ли давать клиенту возможность пользоваться глобальными справочниками (типа «реквизиты по ИНН») при заполнении платежей?

Алексей Евтушенко: У каждой организации будет свой компромисс.

Дмитрий Мирошников: Удобство И безопасность. Выбор клиентов именно в этом, а задача банка – это обеспечить. У лучших банков это вполне получается, и рост клиентской базы в условиях текущего кризиса это более чем красноречиво подтверждает.

Максим Большев: Думаю, что точка компромисса в балансе между тем, что банк может заработать и потерять. Если, запустив новый канал обслуживания, банк получает существенные потери (финансовые, репутационные, дополнительные издержки и так далее), то он вынужден принимать меры:

1. усиливать безопасность в этом канале;
2. менять стоимость обслуживания;
3. предпринимать дополнительные меры по обучению своих клиентов грамотности использования этого канала;
4. проводить рекламные-маркетинговые мероприятия.

Собственно, этот комплекс мер позволит банку предоставить удобство клиентам и при этом вести бизнес и, как любой коммерческой организации, зарабатывать деньги.

17-18 мая 2016

PHD Positive Hack Days

ПРОТИВОСТОЯНИЕ

КЛЮЧЕВОЕ СОБЫТИЕ практической информационной безопасности в России

Самые горячие темы ИБ

- Кибервойна и безопасный интернет
- Раскрытие инцидентов и SOC
- Отраслевые угрозы и безопасность КИО
- Эксплоиты и инновации в планировании защиты и нападении

Более 100 активностей

Доклады, дискуссии, конкурсы по всему миру: мастер-классы, исследовательские лаборатории, разборы кейсов. Модуль для сборки конкурсов научных работ, рок и ролевый конкурс, выставка современного искусства и др.

4000 участников

Лига хакерского мира, СБД, ведущие ученые, представители ИБ-сообщества и регулирующие организации

POSITIVE TECHNOLOGIES

Открыта аккредитация СМИ

WTC MOSCOW

БИЛЕТЫ уже в продаже!

phdays.ru

Алексей Лебедев: Удобство определяет удовлетворенность клиента от получения услуги, и желание продолжать получать услугу в том канале, в котором её проще получить. Поэтому стремление должно быть к оптимизации и упрощению получения услуг в каждом из отдельных каналов. Осуществлять переводы по свободным реквизитам через отправку СМС крайне затруднительная операция, через кассу в офисе — длительная по времени и с комиссией, через сканирование платежки в мобильном приложении — быстро и удобно.

Ярослав Медокс: Это вопрос, скорее, философский, и ответ на него индивидуален для каждого банка. Мне кажется, что нужно делать для клиентов максимально удобный сервис. И если для этого требуется справочник, то в случае, если его предоставление в канале не противоречит требованиям законодательства, его надо предоставлять. Остается только позаботиться, чтобы канал был надежно защищен, ну или по крайней мере на уровне допустимых рисков.

Дмитрий Красюков: Давать клиенту возможность пользоваться глобальным справочником можно и нужно. Хороший пример — Банк «Санкт-Петербург» использует сервис WikiPay, позволяющий оплатить бумажные квитанции без ручного ввода реквизитов получателя денег.

Карл Сумманен: Это вопрос ответственности за неправильный ввод данных. Справочники могут быть, но ответственность должна лежать на клиенте. Если банк настаивает на жестком контроле на соответствие справочнику, что возможно, то ответственность он берет на себя.

— Омниканальность — дорого или дешево?

Можно ли сэкономить на поддержке «зоопарка» решений то, что затрчено на установку решения омниканального?

Карл Сумманен: Омниканальность дороже по определению, но более омниканальный банк более конкурентоспособен, т.е. больше зарабатывает. В какую сторону баланс — надо считать, но мне кажется, что в условиях жесткой конкуренции банк с более удобными сервисами в конечном итоге обязательно выиграет за счет перетока к нему клиентов.

Кроме того, омниканальный банк лучше выполняет требование непрерывной доступности сервисов, так как различные каналы могут рассматриваться как резервные по отношению друг к другу. Например, когда недоступен интернет, не такая уж редкая

ситуация, операцию можно провести отправив СМС-сообщение или позвонив к контакт-центр.

Такой банк также потенциально имеет большую клиентскую базу, так как благодаря предложению широкого выбора каналов удовлетворяет требованиям большего числа клиентов. Мне кажется, что ограничиваясь только каналами, дающими максимальную доходность, банк совершает ошибку и в конечном итоге проигрывает.»

Алексей Евтушенко: Внедрение омниканальности, конечно же, штука не дешевая, иначе она давно у всех была. Требуется серьезная модернизация и унификация как ИТ-систем, так и бизнес процессов. Однако мы видим, что в долгосрочной перспективе это позволит банку серьезно экономить. Мы пошли путем отвязки и выноса бизнес-логики из канальных приложений в отдельный сервисный слой, общий для всех каналов. Таким образом мы рассчитываем упростить логику канальных приложений, устранить повторную реализацию одних и тех же функций в разных каналах.

Дмитрий Красюков: Нельзя однозначно сказать — дорого или дешево. Объем оправданных инвестиций, прежде всего, определяется ценностью, пользой от решения в конкретной ситуации. Экономить на поддержке «зоопарка», с нашей точки зрения, позволит только постепенный переход от разрозненных систем АБС и прочих к более мощным промышленным решениям в своем классе, обладающих продуманной архитектурой, более мощными возможностями по производительности, а также способных работать в режиме реального времени и сократить бизнесу, так называемый, time-to-market (время на реализацию в ИТ-системах идей бизнеса).

Омниканальность сегодня напрямую формирует лояльность клиента, определенным образом привязывая его к банку. Исследования показывают: если банк предлагает к использованию мобильное приложение, то со временем клиент все больше времени проводит в нем, если же банк вовсе не предлагает такого приложения, то через некоторое время он попросту теряет клиентов. Это означает, что инвестиции в этом направлении необходимы. Оправданы ли они в конкретном объеме, определяется в бизнес-кейсе. У нас есть опыт построения таких бизнес-кейсов, поскольку мы понимаем из своего опыта цепочку генерации ценности от конкретной омниканальной платформы.

Максим Большев: Я бы не ставил вопрос о такой экономии. Если в банке «зоопарк» из двух систем, то в этом случае, действительно, можно оставить

все без изменений и не тратить средства на замену. Однако если установленных решений много, и при этом банк планирует увеличивать число каналов, то выбирать между поддержкой или заменой банку не придется — сколько бы ни стоило обновление, оно однозначно целесообразнее.

Ярослав Медокс: Современные средства интеграции рады понятию «ИТ-зоопарк» и совершенно не боятся его. Он есть всегда и везде. Кроме этого, в наше непростое время далеко не все банки готовы что-то внедрять с нуля или заменять старые системы на новые. Поэтому я бы в первую очередь говорил об интеграции приложений таким образом, чтобы

обеспечивалась омниканальность с учетом описанных выше нюансов. При этом сэкономить все равно можно, но не на ИТ-составляющей, а на упрощении операционной поддержки клиентов, на унификации процесса продаж/обслуживания, сокращении жалоб клиентов и т.д. У каждого банка будет свой бизнес-кейс, который будет зависеть от его прикладного ландшафта и специфики продуктов.

Алексей Лебедев: Для меня ответ очевиден. Омниканальность — это дешево. Ведь мы выстраиваем наши процессы единожды и потом реиспользуем функции этих процессов в разных каналах. Каналы постоянно пополняются, а процессы уже отстроены.

Александр Неваленный, независимый эксперт:

Омниканальность — это и удобно, и необходимо, так как клиент получает возможность взаимодействия с банком по любому доступному для него каналу. Но как бы российские банки не пытались демонстрировать свою высокотехнологичность — в рекламных проспектах, или демонстрируя новые приложения для клиентов, — консерватизм бизнес-процессов, а также сильная зависимость от жестких рамок законодательства и требований регуляторов не позволяет им предложить полноценную омниканальность. Какой банк не хотел бы снизить операционные издержки и онлайн, без посещения офиса, открывать счета, выдавать кредиты и давать возможность проводить платежи новым клиентам? Но существуют требования регуляторов к процедурам идентификации клиента, противодействия мошенничеству, оформления документов, в том числе, постановки реальной подписи клиента в бумажный экземпляр договора. Поэтому сегодня омниканальность ограничивается исключительно возможностью обратиться в банк с заявкой на продукт или услугу.

Выполнить юридически значимые действия без предварительного визита в банк или выезда специалиста банка к клиенту в России пока нельзя. В других странах уже существует возможность открытия счета, используя лишь электронную почту и «личный кабинет» — можно отправить скан-копию паспорта, проделать определенные действия в личном кабинете и в итоге получить по почте платежную карту (пример — американская система PayPal). Возможно, в будущем развитие технологий электронной подписи и «электронного правительства» позволит добиться реальной омниканальности и в России.

Для того, чтобы омниканальность стала реальной, необходимо решить вопрос идентификации клиента. Сегодня разные организаторы электронного документооборота в коммерческих целях пытаются навязать клиенту свои аффилированные удостоверяющие центры (УЦ). Таким образом, клиент лишается возможности обращаться в различные организации с

единой электронной подписью, как это, например, реализовано в системе «Государственные услуги». Если в законодательство об электронной подписи не будут внесены изменения, обязывающие организацию принять документ, подписанный уже имеющейся у клиента квалифицированной усиленной подписью, а соответствующие УЦ не дадут возможности получения такой подписи по доступным ценам, то говорить об омниканальности будет сложно. Только после устранения данной проблемы омниканальность станет реальной возможностью: вместо того чтобы всякий раз лично подписывать договора на бумажном носителе, клиент сможет единожды посетить удобный для него УЦ, а затем общаться с любыми российскими организациями по электронным каналам, используя полученную в УЦ подпись, в том числе, открывать в банках счета и обращаться за кредитом или услугой доверительного управления.

К сожалению, удобство и безопасность всегда находятся в открытом противоборстве. Это связано с отставанием развития технологий безопасности от основных ИТ. Именно поэтому бизнес-подразделения часто воспринимают правила безопасности как нечто навязчивое и неудобное, и наоборот, подразделения, ответственные за организацию и обеспечение безопасности в банке, воспринимают инициативы бизнес-подразделений, как попытку что-то нарушить и создать дополнительные угрозы для банка. Необходимо использовать риск-ориентированный подход: предлагая некий новый технологичный сервис, надо оценивать и обрабатывать риски ИБ, после чего решение о том, как и в каком исполнении внедрять сервис, должно принимать руководство. Это относится и к доступу к различным справочникам со стороны клиента: если он прошел идентификацию, если справочники доступны в защищенном исполнении, как то сделано, например, в личном кабинете налогоплательщика на сайте ФНС РФ, то риски безопасности будут минимизированы.



С другой стороны, банк должен инвестировать в изменение мировоззрения тех людей, которые отвечают за развитие бизнеса и тех, которые отвечают за автоматизацию банка. Именно на это иногда не хватает ресурсов.

Проблема построения омниканального банка заключается в том, что необходимо сразу выстраивать процесс, ориентируясь на то, что он будет вновь использован в различных каналах. Новые каналы должны подключаться к процессам, так же как и существующие. Много ли людей в России умеют проектировать процессы, исходя из наличия нескольких каналов обслуживания клиентов? А сколько стоит обучить сотрудников думать таким образом?

Дмитрий Мирошников: На рынке сейчас нет решений, покрывающих все каналы взаимодействия с клиентом – digital, call-center, отделения и банкоматы, и нет даже прогнозов, что такие решения могут появиться. Создание омниканального решения в этих условиях является, прежде всего, задачей банка, которую невозможно переложить на плечи отдельного вендора. Однако можно получить существенную выгоду, переходя от старых legacy решений к более современным и технологичным, снижая показатель TCO при их внедрении.

– Какие системы обязательно должны иметься в банке для поддержки омниканальности? MDM (единая карточка клиента), единая Главная книга, единый фронт, единое решение для ДБО, шина SOA – все ли это необходимо для реализации омниканальности, или надо что-то еще?

Ярослав Медокс: Самый простой ответ – все перечисленные системы. Например, действительно трудно представить себе омниканальность без единых справочников (MDM). Однако, технически это может быть как отдельная MDM-система, так и набор распределенных справочников, синхронизируемых по четко описанным правилам, которые, в свою очередь, могут быть реализованы в третьей системе. В каждом конкретном случае должен учитываться имеющийся прикладной ландшафт в банке, продуктовый ряд, а также потребности в автоматизации, вызванные не только омниканальностью, но и, например, требованиями обязательной отчетности. Т.е. первична ИТ-стратегия, которая предполагает наличие/внедрение систем для выполнения функций, следующих из бизнес-стратегии банка. И, например, если с учетом всех факторов принимается, что должна быть сервисная шина, значит она точно будет участвовать в обеспечении омниканальности. Повторю, в текущем истори-

ческом моменте я не вижу смысла во внедрении мощных омниканальных решений, но вижу смысл в правильной интеграции приложений для достижения целей омниканальности.

Карл Сумманен: Должна быть единая нейтральная к каналам BPM платформа (фронт, к которому подключаются каналы), обеспечивающая единообразную поддержку процессов проведения и обработки операций, проводимых по различным каналам. Более того, некоторые операции могут проводиться по более чем одному каналу, например, начало операции по одному каналу, продолжение по другому. Что стоит за платформой, не так важно, так как специфики каналов «после платформы» быть уже не должно.

Андрей Пронин: Должна быть система, в которой хранятся данные о клиенте (в моем понимании, это не MDM-система, а скорее CIF или CRM). Эти данные должны использоваться во всех каналах.

Дмитрий Мирошников: Это зависит от того, кто ваши клиенты и какие услуги им необходимы и удобны. Если вы розничный банк с миллионами клиентов – вам нужны все эти системы, и не только они. Если вы private-банк, то важнейшим каналом для вас является человек – личный менеджер VIP-клиента, и автоматизировать его деятельность никакого смысла нет.

Дмитрий Красюков: Многие считают внедрение CRM-системы реализацией концепции омниканальности, что приводит, на наш взгляд, к некоторой путанице среди представителей банковской отрасли. Наличие CRM-системы – это важный шаг на пути к омниканальности. Она необходима, чтобы грамотно выстроить дальнейший процесс. Второе условие – наличие мощной АБС, обладающей возможностями централизованного управления продуктами, клиентами и т.д., а значит, высокой производительностью. А далее необходим слой, который бы оркестрировал процессами между этими системами и омниканальной платформой, обеспечивающей необходимые каналы пользовательских интерфейсов. Желательно, чтобы вся архитектура была выстроена по принципам SOA.


Использование омниканальной платформы наряду с мощными базовыми системами по принципам SOA, позволит банку реализовать концепцию цифрового банка, работающего в режиме реального времени.

Алексей Евтушенко: Ландшафт каждого банка вещь очень индивидуальная. Похожий набор

функций очень часто достигается на принципиально разных системах. Кто-то больше сконцентрирован на CRM, кто-то на АБС, кто-то активно разрабатывает сам. Поэтому давать универсальные рецепты довольно сложно. Все, в большей степени, зависит от уровня зрелости команды, от того, какие компетенции сосредоточены в банке. Если банк разбит на отдельные домены, слабо связанные между собой, если дистанционными каналами управляют одни специалисты, банковской сетью другие, а контактными центром третьи – построить в таком окружении омниканальную систему будет сложно. Наличие же любого из перечисленных компонент не гарантирует, что омниканальность будет достигнута.

Максим Большев: В первую очередь, омниканальными должны быть решения, через которые банки доводят информацию до клиента. Это такие системы, как интернет-клиент, мобильный банк, фронт-офисная система. А все остальные банковские системы должны лишь иметь возможность интегрироваться с омниканальными решениями и предоставлять для них необходимую информацию. Так, например, сами по себе MDM или АБС могут не обладать техническими возможностями омниканально-

сти, но взаимодействие с ними необходимо, так как они являются «поставщиками» данных, используемых в разных каналах. Отмечу, что задачу интеграции систем помогает решить использование шины – это существенно сокращает количество интеграционных интерфейсов между системами.

Алексей Лебедев: Дело не в системах, дело в том, как они спроектированы, и как мы проектируем процесс банка. Для поддержания омниканальности небольшого банка вполне может хватить АБС. Ландшафт банка начинает разрастаться, если мы начинаем расширять линейку продуктов банка и количество каналов, по которым они предоставляются. Если мы начинаем продавать партнерские продукты, вовлекаться в программы лояльности наших партнеров, вот тогда без шины и MDM не обойтись. И здесь банк вплотную подходит к решению следующей для себя задачи: как сделать общение с клиентом менее заметным для него, как сделать так, чтобы банк «растворился» в повседневной жизни клиента? Как сделать так, чтобы находить те потребности клиента, на оплату которых клиент не пожалеет денег? Как убрать само понятие канал в общении с клиентом? А это уже другая реальность, реальность «цифрового» банка. 





Крупнейший в мире корпоративный турнир

ГОЛЬФ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ФИНАЛ

В рамках проведения Национального Финала состоятся:

- II Корпоративный Кубок «Россия – Казахстан»
- II Корпоративный Кубок в России

25 МАЯ

Нахабино

worldcorporategolfchallenge.com

+7 (495) 721 65 59



ROAD TO 2016 WORLD FINAL

CASCAIS

The Charm of the Atlantic Coast.

По вопросам участия и спонсорства обращайтесь в компанию "Putter Club" / E-mail: putterclub@inbox.ru