

Евгений Хохлов (ПрограмБанк): Лояльность недостижима без персонализации



Фото: Банковское обозрение

Впереди непростой год как для банков, так и для IT-компаний, работающих для банковской сферы. Что происходит на рынке банковских разработок в России и во что инвестировать банкам в такой ситуации, «Б.О» обсудил с Евгением Хохловым, основателем и генеральным директором компании «ПрограмБанк»

Текст
ИГОРЬ КОСТЫЛЕВ,
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА «Б.О»

— Евгений Николаевич, сейчас у нас наступили интересные времена. Вы работаете в бизнесе, связанном с банковскими IT, уже 25 лет. Может быть, были какие-то ситуации, подобные нынешней?

— Подобные не видел, потому что причины неопределенности совершенно иные. Таких не было ни за 25 лет, ни даже за 40. Неопределенность порождается сейчас именно политическими факторами, которые сказываются на экономике, и в этом проблема. Экономические факторы мы как-то научились прогнозировать, понимать причины и следствия, но с политикой это намного сложнее.

— Ведь был когда-то Советский Союз, в котором импорта почти не было. Не приходим ли мы в похожее состояние?

— Нет, в том-то и дело. Советский Союз шел в эту ситуацию несколько десятилетий, а сейчас речь идет о годах, о месяцах. Опыта такого движения нет вообще ни у кого из тех, кто у власти, да и в среднем бюрократическом звене. Поэтому слова насчет импортозамещения у меня вызывают, скорее, улыбку.

Конкурентное преимущество либеральной экономики — это открытость к изменениям. В американцев можно кидать массу камней, но они не лицемерят. Когда речь идет о статистике, об экономике, у нас лицемерят, а они — нет.

— С одной стороны, тренд импортозамещения для отечественных IT-компаний хорош, потому что, вроде бы, им дают работу. С другой стороны, экономическая ситуация сейчас такова, что ваши заказчики — банки — вынуждены сокращать IT-бюджеты и тем самым меньше покупать. Что перевешивает? — Давайте отделим мух от котлет. Для отрасли IT в целом импортозамещение, скорее всего, ни хорошо, ни плохо — есть и плюсы, и минусы. Есть системы, которые невозможно заменить даже за пять лет, это бессмысленная работа.

Если говорить о банковском IT-секторе, то здесь импортными являются только системы управления базами данных. Весь бизнес-софт — российский, просто потому, что на моей памяти был добрый десяток попыток внедрить в российских банках западный софт, и ни одной удачной. По тривиальной причине — наш Центробанк своей интенсивной нормотворческой деятельностью не толь-

ко загружает бухгалтеров, но и нам, российским программистам, дает работу. И мы делаем ее дешевле, чем индийцы, пакистанцы и американцы.

— В области АБС это, конечно, так. Но есть и другие системы — например, CRM и BI, то есть аналитические.

— Что касается BI-систем, то они зависят от организации прямого доступа к данным, а вот в системах управления базами данных мы отстали здорово. Российские системы есть, но мы пока не проверяли их в деле. Те, кто проверяли, говорят, что проигрыш в производительности есть, но 20–30%, то есть не катастрофический.

А на прикладном уровне нет импортного банковского программного обеспечения просто как явления. Так что нас, скорее, волнует отнятие лицензий, чем проблемы импортозамещения.

— Вы потеряли много клиентов из-за лишения банков лицензий?

— В 2014 году мы потеряли шесть клиентов, но приобрели — четырех. Думаю, в дальнейшем этот баланс улучшится. 2015 год, скорее всего, будет сложным, но мы уверены в своих силах, не один кризис оставили за плечами. У нас большой запас прочности, так как у нас сплоченная команда, основная масса — универсалы, у нас низкие непроизводственные расходы. Все это обеспечивает дополнительное развитие на банковском рынке, на открывающихся новых рынках.

— Новые рынки — это все-таки довольно оптимистичный сценарий в складывающихся условиях.

— Мы обсуждаем эту тему с финансовым директором и другими менеджерами, ищем альтернативы. Насколько мне известно, у других производителей АБС те же проблемы. Все смотрят на рынок небанковских финансовых организаций. Связано это с тем, что ЦБ стал регулятором в этой области. Соответственно, планируются какие-то нововведения в отчетности, в учете их деятельности. Для нас, «съевших собаку» на банковском учете и отчетности, возможно, это — новый рынок.

Есть идеи, связанные не столько с BI, сколько с идущими процессами изменения собственно банковского обслуживания. Я уже пару раз выступал на эту тему.

— Вы имеете в виду ориентацию на клиентоориентированность и цифровой банкинг?



Фото: Банковское обозрение

— Сегодня клиентоориентированность может пониматься двумя разными способами, и оба присутствуют на рынке.

Первый исходит из того, что нет уникальных людей. Приводит это к тому, что, когда сформирован канал продаж, мы смотрим, какая аудитория перед нами, и выжимаем издержки в канале продаж, приняв, что все люди в этой аудитории одинаковы. Обрезаем хвосты распределения. Это нормальный путь, им идут крупные компании и на Западе.

Я стараюсь придерживаться, по крайней мере в развитии нашей АБС, противоположного лозунга: «Нет двух одинаковых людей». Это предполагает, что канал продаж выстраивается предельно гибким, с тем чтобы он мог ориентироваться на каждого уникального человека. Сейчас это в основном делается за счет CRM. Идея о персонализации по настоящему и до конца — я пока не слышал от наших конкурентов ничего подобного. Я-то ее развиваю не только в банковской сфере, но и в здравоохранении пытаюсь. Мне представляется, что за ней будущее. При правильном подходе к исключению из канала продаж человека, менеджера, если удастся сделать все компьютерами, которые постоянно дешевеют, возможность цеплять хвосты распределений оказывается совсем не маленьким преимуществом. Более того, сама эта установка на максимальную гибкость канала продаж и исключение из нее расходов на людей позволяет по-другому сформировать каналы продаж. К сожалению, пока банкиров, которые приняли бы эту идею, почти нет.

— А как можно персонализировать обслуживание, изъяв из него менеджера?

— Дело в том, что огромная база данных, документарная в частности, касающаяся залоговой массы, уже существует. У государства, в частности. Надо просто этим суметь воспользоваться.

— Вы говорите об аналитике, которая, исходя из имеющихся данных, сама делает выводы о том, какое банковское обслуживание нужно человеку?

— Совершенно справедливо. На самом деле, это часть работы. Еще и само обслуживание можно сделать менее «человеческим».

Давайте приведем пример из банковской сферы. У клиента есть какое-то количество карточных продуктов, есть какая-то собственность, жена, дети, родственники. Так или иначе, вся эта информация где-то доступна. Американцы, например, сейчас в большей степени предпочитают получать ее через социальные сети. Да, в социальных сетях про-



Фото: Банковское обозрение

является достаточно много личностей, но это не единственный источник информации.

Основной эффект при продаже продукта связан обычно с эмоциональной оценкой предложения как своевременного и качественного. Качество предложения — это отдельный разговор, хотя реакцию клиента на качество продукта тоже можно считать. А вот эмоциональная реакция на своевременность точно прогнозируема. Потому что миллионы других людей на это уже отреагировали, и эта информация есть в базе данных.

— Допустим, я банкир, мне мои CRM-специалисты и прочие говорят, что у нас и так все хорошо, мы и так персонализируем работу с клиентом. Зачем банку что-то еще?

— Вот в этот момент председатель правления и должен сказать: «Ребята, если я вас всех уволю, работать будет?». Самое дорогое в системе CRM, я еще раз повторяю, — это сами менеджеры.

— То есть вы апеллируете напрямую к председателю правления или к директору по рознице?

— Совершенно справедливо. Это их расходы.

— Вы предлагаете цифровую трансформацию банковского бизнеса? Отказ от человеческого фактора?

— Не полностью. Мы очень хорошо понимаем, что любая, даже очень хорошо продуманная и накопившая огромную статистику экспертная система все равно в какие-то моменты попадает в ситуации, к которым она не готова. Человеческий фактор неизбежен, вопрос — в каком объеме.

— А вообще вы видите, что на российском банковском рынке происходит какая-то трансформация?

— Есть банки, которые, развивая собственный бизнес, постоянно придумывают что-то новое. Один человек или группа придумали новую идею — продукт, технологии — неважно. Они понимают, что через полгода это станет общим местом, этим будут торговать все и зарабатывать на этом будут все. Тот, кто идет первым, — он, с одной стороны, несет повышенные расходы, потому что он формирует инфраструктуру, — другие будут только копировать ее. А с другой стороны — получает монопольный доход.

Если в банке за счет финансового анализа понимают, что монопольный доход намного выше, чем расходы на уникальную инфраструктуру и технологию, то обращаются к разработчику: «Никому ни слова. Мне надо вот это сделать. Наплевать на все остальное, наплевать на дезинтеграцию с основной АБС, надо, чтобы работало через два дня».

И нет ни одного банка, в котором не было бы зоопарка. Либо этот банк не развивается, либо, если он развивается, зоопарк неизбежен.

— А как потом банку объединить все эти части?

— Интерфейсы, интерфейсы, интерфейсы. Компонентная архитектура — вот что здесь самое важное. Конечно же, речь идет, в том числе, и об открытости, и о стандартизации интерфейсов, но прежде всего именно компонентная архитектура — не только как лозунг, но и как набор свойств, отсутствующих у традиционных АБС. Мы идем в этом направлении.

Компонентность существенно повышает и возможности конкуренции, того самого стартаперства, потому что отдельно взятый компонент новая команда может написать лучше, чем старая. Конкурентность всегда ведет к снижению затрат. Если сейчас мы единственный поставщик — конечно, мы добавим туда монопольную составляющую. Когда возникает конкуренция, у нас снижаются возможности для этого. И сама разработка станет проще. Может быть, даже и производство моей компании станет проще при этом.

— Если подытожить, ваши рекомендации банкам на 2015 год — думать о компонентности и внедрять персонализацию?

— Пробовать. Внедрять персонализацию надо независимо от того, 2015 это год, 2016, 2017 или 2018.

Поясню на примере. Обыкновенное сельпо. Приходит пьяница и матом просит у продавщицы дать ему в долг бутылку водки. Ни одному вменяемому продавцу не придет в голову ему эту бутылку дать, а она дает, потому что у этого пьяницы есть история взаимоотношений с ней. Он до сих пор всегда эти деньги приносил в конце концов. Вот это и есть проявление взаимной лояльности. Он не пошел в соседний магазин, он пришел к ней, хотя у нее дороже. Но она ему даст товар в кредит, потому что у нее есть кредитная история на этого пьяницу, которая побуждает ее быть лояльной.

Персонализация — это создание взаимной лояльности, возможность получать дополнительные деньги за счет лояльности клиентов. Но без персонализации лояльность недостижима.