

УДК 336.71

ОМНИКАНАЛЬНЫЕ ПРОДАЖИ – АКТУАЛЬНЫЙ ТРЕНД В БАНКОВСКОМ БИЗНЕСЕ

СЕРОВ Евгений Романович, к. э. н.¹

¹Доцент кафедры мировой экономики и менеджмента,
АНО ВО «Международный банковский институт»,
Санкт-Петербург, Россия

Адрес для корреспонденции: 191023, Россия, Санкт-Петербург, Невский пр., д. 60
e-mail: serov@ibispb.ru

Аннотация

В статье проанализированы текущие тенденции и определены ключевые рыночные тренды по применению омниканального подхода и моделей управления эффективностью омниканальных продаж применительно к специфике банковского бизнеса. Приведены примеры практических кейсов внедрения омниканальных моделей продаж в российской и международной банковской практике. Обозначены основные преимущества данных моделей для Клиента и для Банка. Определены существующие барьеры для внедрения омниканальности, а также ключевые направления (тренды) внедрения омниканального подхода в практику управления кредитными организациями для целей повышения эффективности их деятельности.

Ключевые слова

Кредитная организация, себестоимость продаж, омниканальные продажи, система управления взаимоотношениями с клиентами, большие данные.

OMNICHANNEL SALES - CURRENT TREND IN BANKING BUSINESS

SEROV Eugene R., PhD¹

¹Department of World Economy and Management, Associate Professor
International Banking Institute, Russia, St. Petersburg,

Address for correspondence: 191023, Russia, St. Petersburg, Nevsky prospect, 60
e-mail: serov@ibispb.ru

Abstract

The article is devoted to the analysis and identification of current market trends in the implementation of the omnichannel approach and omnichannel sales efficiency management models applied to the banking business. Examples of practical cases of implementing omnichannel sales models in Russian and international banking practice are given. The main advantages of these models for the Client and for the Bank are indicated. The existing barriers to introducing omnichannels have been identified, as well as key trends of introducing an

omnichannel approach to the practice of banking management for the purpose of increasing its efficiency.

Keywords

Credit institution, cost of sales, omnichannel sales, customer relationship management (CRM), Big Data.

Введение

Современный потребитель, постоянно пользующийся смартфоном, стал очень гибким и мобильным в принятии решений о покупке товаров и услуг. Он может не только выбрать для себя удобное время покупки, но и оперативно сравнить условия предложений различных банков (в режиме on-line), выбрав наиболее оптимальное.

Согласно исследованию Google, 98% американцев переключаются между разными устройствами в один и то же день, а 46% населения управляют своими финансами в Интернете [7].

Согласно российским исследованиям, 7 из 10 покупателей используют смартфон для поиска и сравнения цен за пределами торговой точки [4].

По статистике, за два года уровень использования мобильных приложений интернет-банков среди активных клиентов увеличился с 20% до более чем 50%. Более половины розничных клиентов массового сегмента ежедневно посещают мобильное приложение интернет-банка [3].

В Сбербанке доля розничных продаж в цифровых каналах к 2017 году уже составила 20% (в т.ч. по срочным вкладам – 23%), а по утвержденной стратегии развития Сбербанка доля сервисов, предоставляемых в цифровом розничном банке, к 2020 году должна достичь 60% [1].

В Тинькофф-банке, в удаленных каналах (колл-центр, интернет-банк, боты) осуществляется уже 79% продаж с перспективой доведения этой доли до 90% в ближайшие годы [3].

Реализуемые в настоящее время в России на государственном уровне процессы внедрения удаленной идентификации клиентов и цифровизации банковского бизнеса в существенной степени ускоряют необходимость построения современных систем управления продажами в разных каналах [6].

Оmnиканальность – это подход к коммуникации с клиентом, позволяющий ему выбрать наиболее удобный для себя канал совершения покупки. К omnиканальным продажам относят сделки, где в продаже одной единицы продукта принимали участие несколько каналов.

Оmnиканальные продажи – тренд ближайших 10 лет в электронной коммерции. Несколько каналов продаж, согласованных между собой, дают

покупателю возможность делать заказ и получать свой товар удобным для него способом. А продавец видит статистику продаж в одном месте и может управлять всеми каналами сразу [2]. Клиент при этом совершает покупку через удобный канал, не теряя ощущения взаимодействия с брендом банка.

Согласно исследованиям, в розничном бизнесе, если продавец переходит от мультиканальной модели продаж к омниканальной, то покупатели такого магазина начинают тратить на 20% больше денег [4].

С внедрением омниканальности кредитные организации могут использовать данные, собранные на всем протяжении жизненного цикла клиентов, для создания цельного персонализированного опыта, который повышает ценность и удовлетворенность, снижая расходы на обслуживание.

Примером внедренной схемы омниканальности является следующая процедура: клиент начинает подачу предварительно одобренной заявки на автокредит в офисе банка. По дороге на работу он делает на свой смартфон фото требуемых личных документов, оплачивает через мобильное приложение первоначальный взнос. Потом он может подписать документы на получение ссуды в автосалоне, офисе банка, либо на домашнем компьютере через электронно-цифровую подпись, либо через «умные часы» с поддержкой функции NFC [7].

Цель исследования

На основе анализа текущих тенденций по применению омниканального подхода в банковском бизнесе определить ключевые направления его внедрения в практику управления кредитными организациями для целей повышения эффективности их деятельности

Анализ текущих тенденций по применению омниканального подхода в банковском бизнесе

На текущий момент внедрение омниканальной модели продаж и сервиса в банковском бизнесе – это насущное требование высококонкурентного рынка.

Согласно исследованиям, омниканальность – одно из 8 основных направлений IT-расходов в банках [5].

С внедрением омниканальной модели банки могут собирать информацию, анализируя речь клиентов, а также управлять данными, собранными в различных формах, таких как аудио, видео и текст, сохраняя информацию на каждом этапе.

Качество обслуживания клиентов, безусловно, выигрывает от внедрения омниканальности: ускоряется цикл проведения операций, снижается

риск ошибок при «ручном» оформлении сделок, а также значительно улучшается временная и географическая доступность продуктов и сервисов.

При этом клиент, как правило, получает более выгодные условия от банка за использование более «дешевого» канала по сравнению с приобретением продукта в «физическом» канале – офисе. Например, в некоторых российских кредитных организациях ставки по вкладам либо курсы конвертации иностранных валют при проведении операций через интернет-банк выгоднее.

Из-за неуклонно растущей занятости клиентов все бóльшую популярность приобретает практика «удаленного физического» банковского обслуживания на предприятиях, в офисах, магазинах, автосалонах агентами по продажам или курьерами. При этом во многих сценариях отдельными звеньями цепочки продаж по-прежнему выступают сотрудники колл-центра и филиальной сети.

Примеры практических кейсов внедрения омниканальных моделей продаж в российской и международной банковской практике [5; 6; 7]:

Московский кредитный банк (Россия) посредством внедренной технологии омниканальности предлагает своим корпоративным клиентам услугу упрощенного эквайринга (проект SimplePay). Данная услуга позволяет использовать обычные смартфоны с установленными на них мобильными приложениями вместо специализированных POS-терминалов.

Банк «Санкт-Петербург» (Россия) в рамках проекта «умного управления омниканальностью» оптимизировал систему учета и планирования с акцентом на повышение удельной производительности труда «продавцов» каналов. Это также дало возможность оперативного перераспределения финансовых и человеческих ресурсов между каналами для повышения эффективности продаж при оптимизации издержек. Система мотивации «продавцов» каналов стала более ориентированной на командную работу в рамках омниканальных цепочек продаж.

AliorBank (Польша) с внедрением модели омниканальности расширил функционал дистанционного обслуживания, не только обеспечив клиентам круглосуточный доступ к продуктам и сервисам, но и по сути превратив его в виртуальное отделение с видеосвязью и видеочатом. Это достигается посредством видеоконсультирования с одновременным оформлением тех же необходимых продуктов и услуг, что и в реальной филиальной сети.

mBank (Польша) также обеспечил для своих клиентов удаленное видеообслуживание в режиме реального времени. Это в совокупности с автоматизацией процесса прохождения заявок на продукты дает возможность кли-

ентам получить требуемый продукт в течение 5 минут после возникновения потребности. Например, потребительский кредит в магазине в момент оформления покупки при недостатке собственных средств.

DenizBank (Турция) после внедрения CRM-системы, поддерживающей функции омниканальности, увеличил эффективность решения клиентских вопросов: KPI решения вопросов при первом обращении вырос в 1,8 раза.

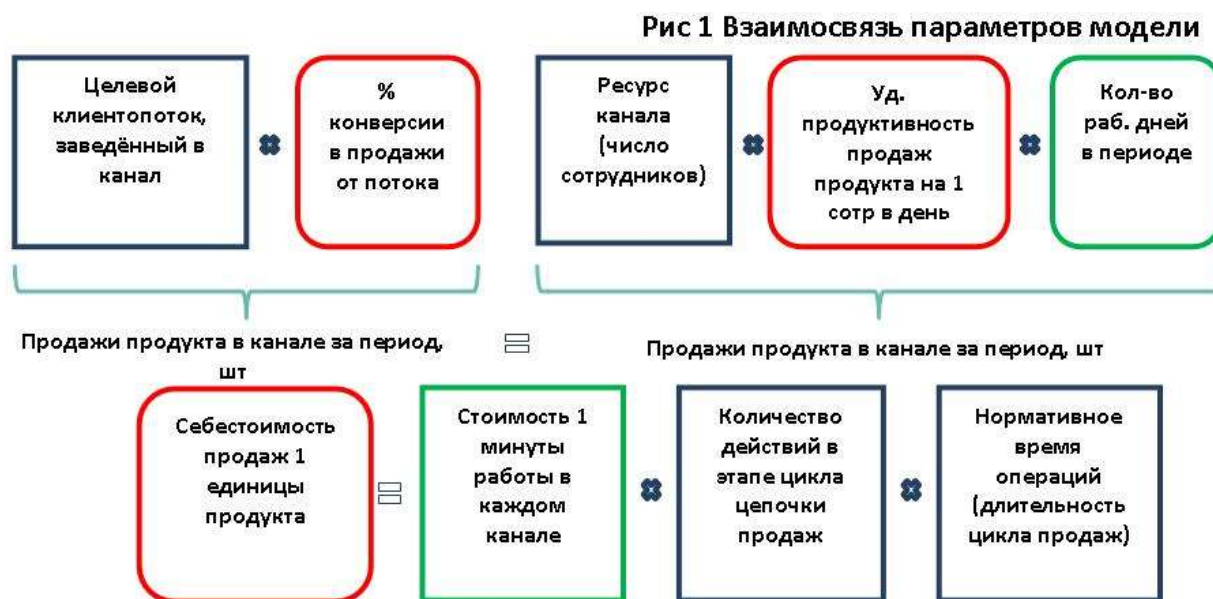
Банк RBS (Royal Bank of Scotland, Великобритания) предложил своим клиентам возможность экстренного доступа к наличным денежным средствам даже при отсутствии на руках пластиковой карты. Через установленное на смартфонах клиентов мобильное приложение GetCash клиенты могут получить цифровой код для ввода в банкомат банка и его партнеров. Посредством авторизации с помощью полученного цифрового кода и подтверждается снятие наличных в банкомате.

Bank of America (США) уже представил клиентам банкомат с возможностью просмотра видео в реальном времени, что позволяет клиентам общаться с удаленным сотрудником банка, чтобы получить доступ к различным банковским услугам.

Внедренная в практику работы одного из крупных российских банков модель оценки себестоимости и прибыльности продаж в омниканальных цепочках [6] служит инструментом для принятия комплексных решений управления рядом взаимосвязанных параметров (см. рис. 1 «Взаимосвязь параметров модели»):

- целевой клиентопоток;
- конверсия целевого потока в продажи;
- численность продавцов в канале;
- удельная продуктивность продаж на 1 продавца в канале за период (день, месяц, квартал);
- стоимость 1 минуты работы сотрудника канала;
- нормативное время 1 операции в разрезе продуктов, каналов, этапов цикла продаж;
- количество действий/операций, требуемых для осуществления 1 продажи продукта в канале.

Стоимость 1 минуты работы сотрудника в канале рассчитывается на основе данных управленческого учета банка как отношение прямых административно-управленческих расходов (АУР), включая ФОТ, на канал к числу продавцов канала, помноженному на их фонд рабочего времени (по производственному календарю) в минутах за месяц.



В прямые АУР включаются все выплаты, связанные с оплатой труда (ФОТ с учетом налогов и отчислений в государственные фонды), а также расходы на содержание рабочих мест (аренда, коммунальные платежи, каналы связи, охрана, амортизация, налог на имущество и др.). При необходимости можно учесть и косвенные АУР по оплате труда и содержания рабочих мест управленческого персонала, администрирующего продавцов канала.

В оценке себестоимости продаж учтены затраты не только по тем операциям, которые в итоге привели к продаже продукта, но и по всем незавершенным сделкам и потерям.

Согласно этой модели [6], для того чтобы оптимизировать себестоимость, необходимо:

1. Сокращать нормативное время на оказание операций, внедряя новые технологии и оптимизируя процессы.
2. Снижать стоимость 1 минуты работы сотрудника, выбирая каналы с наименьшей стоимостью содержания рабочих мест.
3. Уменьшать количество операций, требуемых для осуществления продажи, автоматизируя процессы и выбирая каналы либо сценарии продаж с наивысшей конверсией целевого клиентопотока в продажи

Затраты на разработку и сопровождение программного обеспечения (ПО), а также на маркетинг и продвижение аллоцируются на продукты и каналы пропорционально фактическим продажам каждого бизнес-юнита либо целевому назначению сметных расходов.

Специфика работы канала выездных прямых (агентских) продаж в показателях модели учтена следующим образом:

- затраты времени на «дорогу» к клиентам и, при необходимости, в офис КО аллоцируются на первый этап «воронки продаж» пропорционально доле продукта в предлагаемом клиенту комплексе продуктов;

- время на одновременное озвучивание предложений банка группе клиентов при проведении презентаций на предприятиях нормируется в расчете на среднее число участников групповой презентации так же, как и вышеуказанное время на «дорогу», аллоцированное на продукт.

Преимущества наличия модели омниканальности в банке для клиента:

- единая учетная база всех клиентских данных, продуктов и операций, совершенных через различные каналы (независимо от этапа процесса продаж и канала их осуществления);

- отсутствие дублирования коммуникаций о заинтересованности либо незаинтересованности в тех или иных услугах банка (клиенту достаточно отреагировать в одном из каналов, что автоматически приведет к «информированию» всех каналов)

- отсутствие необходимости и затрат на повторное предоставление информации (платежных документов, личных данных, копий документов) в рамках одного цикла оформления продукта (возможность продолжить в любом из каналов процесс, начатый в другом канале, в т.ч. получить консультацию и помощь в оформлении от специалиста другого канала), а также в рамках всего процесса взаимодействия с банком с момента первого контакта

Преимущества создания модели омниканального учета и продаж для банка:

- увеличение собственной конкурентоспособности на рынке;

- ускорение продаж продуктов за счет большего числа доступных каналов;

- снижение риска потери клиентов на этапах цикла продаж за счет большей доступности и взаимной информированности каналов;

- снижение совокупных издержек на продажи за счет оптимизации омниканальных цепочек продаж;

- создание принципиально новых продуктов и сервисов [5].

Омниканальная модель продаж на практике:

I. **Улучшает адресность контактов и предложений.** Например, в процессе цикла продажи могут автоматически меняться ссылки на контакты сотрудников банка, которые именно в этот момент задействованы в продаже (номера телефонов с переадресацией, адреса электронной почты, ФИО менеджеров и др.). Идентификация и навигация клиента при этом может произво-

даться автоматически по номеру телефона, например, через интеграцию CRM с IP-телефонией. Одновременно с навигацией для клиента CRM автоматически проинформирует «текущего менеджера» процесса продаж, дав ему доступ к тем же документам, что и для клиента. Это позволит избежать потерь времени и качества обслуживания, облегчая процесс общения «на одном языке».

II. Дает возможность доступа к предзаполненным документам, содержащим уже имеющуюся в информационных системах банка информацию о персональных данных клиента, истории запросов и договоров по ранее приобретенным услугам. Это в значительной степени ускоряет и оптимизирует процессы как для клиента, так и для банка.

III. Оптимизирует сценарии запуска автоплатежей (по ранее настроенным шаблонам) с возможностью для клиента инициировать либо откорректировать процесс в любом из доступных ему каналов.

Существующие барьеры для внедрения омниканальности:

Безусловно, в современных условиях «цифровизации» каждый банк, конечно, стремится полностью автоматизировать весь цикл продаж продукта в «электронной среде»: сайт, интернет-банк, включая мобильное приложение. Как показывают расчеты, это в большинстве случаев кратно снижает общую себестоимость продаж [6]. Но есть и ряд ограничений, таких как:

- материальное воплощение версии продукта (пластиковая банковская карта, значительные объемы денежной наличности, превышающие разрешенные лимиты на снятие в банкоматной сети и т.п.);

- необходимость физического подписания документов по сложным сделкам;

- существенные капитальные затраты на разработку и сопровождение ПО, покупку оборудования, быстро окупаемые только при больших масштабах работы по продукту либо проекту;

- консерватизм определенных клиентов и клиентских сегментов (например, российских пенсионеров) в использовании цифровых сервисов при отсутствии документов за «живыми» подписями.

Поэтому в любом случае надо оценивать экономику продаж в каждом конкретном процессе. Перечислим наиболее значимые барьеры внедрения:

1. Большое количество IT-систем для учета различных продуктов. Например, даже в одном банке продажи собственных продуктов могут учитываться в разных информационных системах. А обмен информацией о продаваемых небанковских продуктах компаний-партнеров с IT-системами этих

партнеров осуществляется, как правило, в режиме off-line с определенной периодичностью. Поддержка омниканальности при аутсорсинге части функций также затрудняется.

2. Большое количество продуктов и процессов, подлежащих реинжинирингу и автоматизации в процессе внедрения омниканальности, как собственных, так и у компаний – партнеров по процессу продаж.

3. Мотивация сотрудников разных каналов в получении результата от продаж в выполнении собственных KPI по достижении плановых ориентиров и для получения бонуса. При омниканальных продажах важно не только учесть вклад каждого участника цепочки продаж, но и, по возможности, избежать «двойного» и «тройного» счета в бонусировании за одну и ту же сделку, не «выйдя за рамки» требуемой общей рентабельности бизнеса по продукту.

4. Необходимость обеспечения высокой степени защиты информации и денежных средств клиентов, особенно при удаленной идентификации и обслуживании. Для этого нужна централизованная система антифрода, охватывающая все каналы.

Ключевые направления (тренды) внедрения омниканального подхода в практику управления кредитными организациями для целей повышения эффективности их деятельности

1) Организация видеоконференцсвязи банка с клиентом в режиме 24/7 с развитием технологий телекоммуникационных сетей при повсеместном распространении смартфонов становится технически осуществимой и экономически целесообразной.

2) Устройствами видеосвязи можно оснащать не только рабочие места операторов колл-центров и сотрудников фронт-линии офисов, но и, в перспективе, устройства самообслуживания в физической сети (платежные терминалы и банкоматы).

3) Развитие функционала мобильных банковских приложений для смартфонов с обучающим пользовательским интерфейсом. Интеграция данных приложений с сайтами социальных сетей, где современные пользователи проводят большую часть своего «свободного» времени.

4) Сосредоточение внимания на сборе, управлении и интеграции разнородных источников данных для получения целостной картины о потребителях позволит кредитным организациям делать кастомизированные предложения по финансовым продуктам.

5) Модернизация CRM-решений с обеспечением расширенной аналитики, в т.ч. оперативного анализа больших данных (Big Data). Аналитическое приложение должно фокусироваться на традиционных областях, таких как сегментация клиентов, оптимизация, анализ текстовых и голосовых данных, анализ настроений и распознавание образов. На основе данной аналитики должна производиться генерация автоматических предложений по наиболее подходящим для клиента в текущий момент времени продуктам.

6) С активным распространением смартфонов появились возможности по использованию механизмов геолокации для навигации клиентов в процессе выбора ими продуктов и услуг банка и других компаний, точек обслуживания, а также для изучения «путей покупки».

7) Анализ себестоимости и доходности омниканальных цепочек в разрезе продуктов и клиентских сегментов для последующей оптимизации ресурсов и процессов.

Выводы. Омниканальная модель взаимодействия с клиентами дает возможность кредитным организациям одновременно достичь сразу нескольких ключевых целей повышения собственной бизнес-эффективности:

- роста продаж за счет увеличения частоты взаимодействия с клиентами при минимизации потерь «неудовлетворенных» клиентов на этапе жизненного цикла сделки;

- улучшения качества клиентского сервиса за счет обеспечения режима доступа к продуктам и сервису «24/7» и экономии времени клиента;

- снижения удельных издержек обслуживания в расчете на 1 клиента (1 проданный продукт/оказанную сервисную поддержку, 1 контакт с клиентом в процессе взаимодействия)

Одной из ключевых задач по внедрению омниканальности в банковском бизнесе является интеграция всех IT-платформ и решений в единое централизованное хранилище данных (операций), позволяющее в режиме on-line осуществлять «бесшовное» взаимодействие с клиентом вне зависимости от выбранного им продукта и канала, то есть клиент должен иметь возможность осуществить любую покупку или сервисную операцию в удобном для себя времени и месте, причем на любом из этапов сделки («воронки продаж»). Банк же для этого должен обеспечить наличие единой учетной базы продуктов, клиентов, счетов и операций, например, в CRM.

Внедряемые в банках модели омниканальных продаж необходимо увязывать с системой мотивации сотрудников всех каналов, что позволит избежать «конфликта интересов» продавцов при заведении сделок и контактах с

клиентами. Механизмы учета и стимулирования должны быть направлены на реализацию стратегических интересов банка, мотивируя персонал к взаимовыгодному сотрудничеству.

Создание и модернизация единой платформы управления всеми каналами с учетом вышеуказанных 7 ключевых трендов внедрения омниканальных моделей должны позволить кредитным организациям быть на одном уровне со стартапами нового поколения и IT-гигантами в сфере инноваций и предоставления услуг современным клиентам.

Список источников

1. Годовой отчет Сбербанка РФ за 2017 год [Электронный ресурс]. URL: http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2017_RUS.pdf (дата обращения 11.02.19).
2. Омниканальные продажи: что такое и как настроить с помощью Эквиды / Анна Конева, 17.02.17 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.ecwid.ru/blog/how-to-make-ecwids-omnichannel-potential-work-for-you.html> (дата обращения 11.02.19).
3. Тинькофф. День стратегии: июнь 2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://static.tinkoff.ru/documents/eng/investor-relations/presentations/2018/tinkoff-strategy-day-presentation-7-june-2018.pdf>; <https://www.tinkoff.ru/eng/investor-relations/results-and-reports/164/821/> (дата обращения 13.02.19).
4. Омниканальность: панацея от кризиса или модный тренд / Семён Окоороков, директор по развитию ЕКАМ.ru, 1.06.16 [Электронный ресурс]. URL: <https://roem.ru/01-06-2016/225473/omnikalnost> (дата обращения 13.02.19).
5. Terrasoft. Омниканальный банкинг [Электронный ресурс]. URL: <https://www.terrasoft.ru/financial-services/insights/omnikanalny-banking> (дата обращения 13.02.19).
6. **Серов Е.Р.** Управление себестоимостью омниканальных продаж в кредитных организациях // Проблемы современной экономики. – 2018. – №3 (67).
7. Omnichannel Banking Goes Beyond Seamless Transactions. Sridhar Obilisetty CEO and Technology Executive in Digital Banking and Payments at mFino, 10.07.18 [Электронный ресурс]. URL: <https://thefinancial-brand.com/73488/omnichannel-banking-data-customer-journey-experience> (дата обращения 14.02.19).

References

1. Godovoy otchot Sberbanka RF za 2017 god [Elektronnyy resurs]. URL: http://www.sberbank.com/common/img/uploaded/files/pdf/yrep/Sberbank_Annual_Report_2017_RUS.pdf (data obrashcheniya 11.02.19).

2. Omnikanal'nyye prodazhi: chto takoye i kak nastroit' s pomoshch'yu Ekvida / Anna Koneva, 17.02.1 [Elektronnyy resurs]. URL: <https://www.ecwid.ru/blog/how-to-make-ecwids-omnichannel-potential-work-for-you.html> (data obrashcheniya 11.02.19).
3. Tin'koff. Den' strategii: iyun' 2018 [Elektronnyy resurs]. URL: <https://static.tinkoff.ru/documents/eng/investor-relations/presentations/2018/tinkoff-strategy-day-presentation-7-june-2018.pdf>; <https://www.tinkoff.ru/eng/investor-relations/results-and-reports/164/821/> (data obrashcheniya 13.02.19).
4. Omnikanal'nost': panatseya ot krizisa ili modnyy trend / Semon Okorokov, direktor po razvitiyu EKAM.ru, 1.06.16 [Elektronnyy resurs]. URL: <https://roem.ru/01-06-2016/225473/omnikalnost> (data obrashcheniya 13.02.19).
5. Terrasoft. Omnikanal'nyy banking. <https://www.terrasoft.ru/financial-services/insights/omnikanalny-banking> [Elektronnyy resurs]. URL: <https://www.terrasoft.ru/financial-services/insights/omnikanalny-banking> (data obrashcheniya 13.02.19).
6. **Serov Ye.R.** Upravleniye sebestoimost'yu omnikanal'nykh prodazh v kreditnykh organizatsiyakh // Problemy sovremennoy ekonomiki. – 2018. – №3 (67).
7. Omnichannel Banking Goes Beyond Seamless Transactions. Sridhar Obilisetty CEO and Technology Executive in Digital Banking and Payments at mFino, 10.07.18 [Elektronnyy resurs]. URL: <https://thefinancial-brand.com/73488/omnichannel-banking-data-customer-journey-experience> (data obrashcheniya 14.02.19).