



тят только за то, что им нужно, и только тогда, когда им нужно.

Таким образом, когда у банков есть возможность постоянно проводить мониторинг и анализ клиентского поведения, центр тяжести отношений с клиентами смещается. Если раньше они строились только вокруг продажи — разовой операции, то теперь главным становится постоянное взаимодействие с клиентом и совершенствование продукта под конкретного человека.

Благодаря внимательной работе с данными и их автоматической обработке частное банковское обслуживание приобретет дополнительную маневренность и гибкость. Индивидуализация станет просачиваться в более массовые сегменты. И основа для этого — персонализация предложения на основании данных конкретного человека.

— **Что касается кадров — это важный вопрос для любой сферы, есть ли у Private Banking отличия?**

— Для нас качество персональных услуг влияет на мнение о банке как о партнере для компании, поэтому значимость человеческого фактора в нашем бизнесе вырастает в разы.

Если в Private Banking банк не способен обеспечить отличный сервис, лучше не заниматься этим вообще. Отсюда и повышенные требования к компетенциям в этом сегменте, и серьезный кадровый дефицит.

Кроме того, инвестирование в развитие технологий дистанционного обслуживания и работу с базами данных потребует новых компетенций от клиентских менеджеров, которые выступают уже не столько в качестве sales и операционистов, сколько в качестве relationship managers. Изменения коснутся не только клиентских менеджеров. Кадровые потребности в разработке банковских продуктов уходят ближе к программистам, в продвижении — к специалистам CRM-систем.

Все это — лучшие кадры, технологии дистанционного обслуживания и работа с данными — должно сформировать

главный актив будущего неценового конкурентного преимущества — интеллектуальный капитал. Больше всего мы ценим ответственность, инициативу и умение устанавливать и развивать контакты с другими людьми.

— **С клиентами?**

— Не только с клиентами. Между собой, с сотрудниками других подразделений банка. Согласно недавнему исследованию, 70% опрошенных из сильнейших компаний мира сказали, что работают в тесном контакте с другими службами. Я уже говорил, что эффективность кросс-функционального взаимодействия — один из важнейших факторов развития Private Banking.

— **То есть ключевым звеном в построении бизнеса были и остаются люди?**

— Я бы даже сказал, что значимость этого звена в настоящее время существенно возросла. Сейчас многие уже говорят, что мы вступаем в новую, интеллектуальную эпоху. Осуществляется глобальный сдвиг от эпохи индустриальной. По ряду отраслей это уже заметно. Кстати, по оценке McKinsey, уже сейчас доля интернета в глобальном ВВП достигла половины доли всей мировой энергетики.

Мир меняется очень быстро. Гигантский рост технологий, скорости обмена информацией ведет к тому, что все большая ценность проистекает от знаний. А многие по-прежнему мыслят категориями старой теории менеджмента (помните — «незаменимых людей нет»).

А сейчас в управленческих практиках уже все говорят об управлении лидерством, где важно не указать и наказать, а подсказать и направить. То есть создать условия для каждого максимально раскрыть свои возможности и внести в работу свой вклад, не просто производить какие-то продукты и услуги, а приобретать знания, необходимые для создания жизнеспособного бизнеса. — **И что для этого нужно, с вашей точки зрения?**

— Учиться постоянно и на всех уровнях. От менеджера до руководителя. Вообще, вся организация должна учиться на системном уровне. И если вы будете учиться быстрее, чем ваши конкуренты, у вас всегда будет устойчивое конкурентное преимущество.

Поэтому в Private Banking люди — это в принципе основа бизнеса. И эти люди должны иметь три вещи: знания, характер и время для построения доверительных отношений с клиентами. ●

рентного преимущества, а сбор и анализ информации — важной задачей бизнеса. Анализируя данные, можно узнать, каковы предпочтения клиента и доволен ли он, а значит — предотвратить возможный отток клиентов и понять, чем им были бы полезны дополнительные возможности продукта или услуги.

Благодаря этому можно лучше обслуживать клиентов и предлагать им самое нужное. А клиенты сейчас пла-

«Уже через три-пять лет удобство и качество дистанционного обслуживания станут одним из ключевых критериев выбора банка наряду с репутацией и надежностью»