

«КОНСОЛИДАЦИЯ БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛИ В РОССИИ БУДЕТ ПРОДОЛЖАТЬСЯ»

В РОССИИ НА СЕГОДНЯШНИЙ ДЕНЬ СУЩЕСТВУЕТ ПОЧТИ 1000 БАНКОВ. ЭКСПЕРТЫ СЧИТАЮТ, ЧТО ЭТО СЛИШКОМ БОЛЬШОЕ ЧИСЛО И В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ МНОГИЕ ИГРОКИ ИСЧЕЗНУТ С РЫНКА. ВЛАДИМИР ГОЛУБКОВ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ РОСБАНКА, РАССКАЗАЛ ВЕГ О ТОМ, КТО, ПО ЕГО МНЕНИЮ, СМОЖЕТ ВЫЖИТЬ И ДОБИТЬСЯ УСПЕХА.

BUSINESS GUIDE: Какая бизнес-модель, на ваш взгляд, является самой перспективной для российских банков?

ВЛАДИМИР ГОЛУБКОВ: Я считаю, что это модель универсального банка. В современных условиях уверенно себя чувствовать могут лишь те банки, которые обладают достаточно большим количеством клиентов, отделений, выигрывают по географическому присутствию. А также те, кто предоставляет широкий набор услуг максимально широкому кругу клиентов. Универсальные банки обладают преимуществом за счет возможности осуществления кросс-продаж. Лучшие клиенты в рознице — это люди, которые работают на наших корпоративных клиентов, и наоборот.

Конечно, существуют нишевые игроки, и они будут всегда. Но их бизнес, как правило, невелик. Модель монолайнера является высокорискованной, это опасно в условиях экономической неопределенности. В России есть игроки, специализирующиеся на услугах потребительского кредитования, и они хорошо себя чувствуют, благодаря тому, что этот сегмент показывает высокую доходность и растет, но это когда-то закончится. По 2008 году мы помним, что именно такие компании столкнулись с проблемой ликвидности. Ведь универсальные банки обладают возможностями фондирования из других источников, в отличие от монолайнеров.

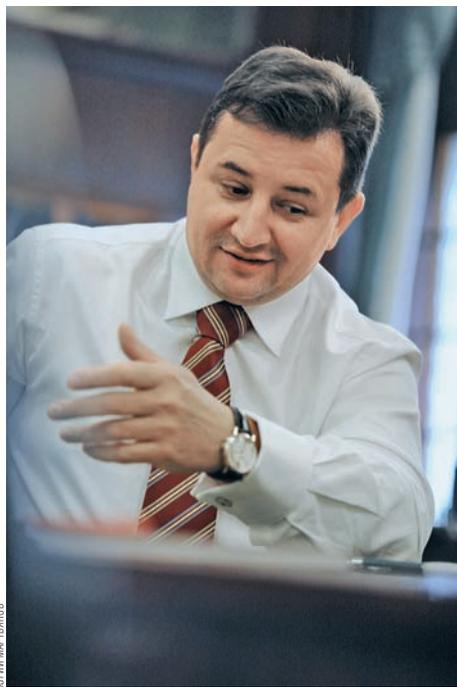
ВГ: Считаете ли вы, что банки в России становятся более ориентированными на клиентов?

В. Г.: Наша банковская система очень молодая. Всего за 20 лет мы прошли путь развития, который в других странах занял два столетия. И до конца пока нельзя сказать, что банковскими услугами обеспечены все слои населения в полном объеме. Мы уже научились предлагать набор продуктов и услуг, сопоставимый с развитыми странами, но по обеспеченности потребителей этим предложением мы еще далеки от развитых стран. Западные банки уже давно стали практиковать клиентоориентированный подход. В России отрасль только сейчас встала на этот путь. Банковская российская система сейчас находится в процессе перехода от продуктовой модели ведения бизнеса к той, в центре которой стоит клиент. Цель этой трансформации состоит в том, чтобы «потребительская корзина» банковских услуг формировалась банком исходя из потребностей клиента, а не на основе представлений самого банка о перспективности продуктов. Большинство успешных банков на российском рынке исповедуют эту модель и стремятся к ее реализации.

ВГ: Как это происходит в вашей компании?

В. Г.: Мы в течение трех лет занимались реализацией проекта Network Reorganization, с целью внедрения клиентоориентированного подхода. В банковской отрасли эта тенденция проявляется так же, как и в любом другом рителе. Сегодня уже вполне стандартной считается ситуация, когда человека обслуживает, например, персональный стилист или домашний врач. Скоро у каждого человека будет еще и персональный банковский менеджер, к

КЛИЕНТ ХОЧЕТ ЛЕГКО ПОЛУЧАТЬ ДОСТУП КО ВСЕМ ФИНАНСОВЫМ ИНСТРУМЕНТАМ И НОВЫМ ПРОДУКТАМ



ЮРИЙ МЕРТЬЯНОВ

которому можно будет обращаться за всеми финансовыми услугами. Группа Societe Generale Group, в которую входит Росбанк, исповедует этот подход. В России мы за прошлый год перестроили сеть в соответствии с ним. В трех главных офисах (Москва, Красноярск, Владивосток) сконцентрировали все поддерживающие функции, колл-центры. Офисы постепенно превращаются просто в точки обслуживания, где есть только клиентские менеджеры и кассиры. Мы поставили задачу развития сети только за счет такого формата отделений.

Мы уменьшили количество филиалов с 43 до 8, по числу федеральных округов, централизовали бэк-офисы и другие функции поддержки. И теперь наша главная задача — обеспечение высочайшего качества обслуживания клиентов. В настоящее время создается специальная система мониторинга качества внутри банка, которая будет отражать показатели всей сети, собирать обратную связь от клиентов. Ведь в современном розничном бизнесе — любом, не только банковском, — невозможно без клиента существовать. А клиент голосует ногами, особенно у нас в стране, где банков много: не понравилось в одном месте — пошел в другое. За счет хорошего сервиса можно создавать долгосрочные отношения. Банку важно, чтобы его пользователь к нему постоянно обращался за новыми услугами. Клиенту нравится, когда его ценят. Он хочет легко получать доступ ко всем финансовым инструментам и новым продуктам. Нам близка эта философия работы с клиентом в течение всей его жизни: предоставление услуг, начиная с простейших студенческих карт до кредитов на машину, ипотеки, страхового накопления и т. д. Ключевую роль в этой истории играет клиентский менеджер, его отношения с человеком.

ВГ: Это дает результаты?

В. Г.: Пока еще мы не все стандарты внедрили, но эффект уже заметен: растет количество продуктов в расчете на одного клиента, это как раз индикатор того, насколько клиентоориентированной является любая компания. Раньше в среднем на одного нашего клиента приходилось 1–2 продукта, сейчас — 3–4. Для сравнения, во Франции — 7, там продаются и такие услуги, которые в России пока не пользуются большим спросом, к примеру накопительный страховой счет и пр.

Следующий проект, который мы должны реализовывать в рамках этой стратегии, касается серьезных инвестиций в ИТ-систему. Сейчас мы занимаемся его детальной проработкой. Это важный проект, потому что без современных ИТ-решений невозможно предоставлять качественный сервис.

ВГ: Что еще меняется в отрасли и отражается на вашем бизнесе?

В. Г.: На банковскую систему в целом сильно влияет распространение новых каналов продаж: интернет, мобильный банкинг развиваются очень быстро. Все игроки, безусловно, идут по пути улучшения сервиса и повышения уровня обслуживания, увеличения числа каналов, повышения их качества — порталы, более современные мобильные банки, которые работают на всех платформах и устройствах, чтобы клиенты могли максимально просто и быстро получить любые финансовые услуги.

Банковская карта остается главным средством идентификации для проведения любых операций. Растет также количество банкоматов и отделений. В России пока нет тенденции к сокращению банковской розницы. Например, наша сеть — одна из крупнейших в стране. Мы закрыли несколько десятков отделений, но это было сделано в рамках нормального процесса оптимизации: где-то два-три мелких офиса заменили на один большой. В то же время мы нацелены на увеличение числа отделений в больших городах. Ведь добраться из конца в конец становится все сложнее — транспортная проблема очень остра. Есть условный норматив — одно отделение на каждые 100 000 человек населения. До этого нам и большинству других игроков еще далеко. При этом, конечно, мы развиваем свою сеть за счет отделений меньшей площади, с небольшим количеством сотрудников. Меняют формат в сторону облегчения и упрощения точек обслуживания также и другие банки. В целом по рынку есть тенденция к увеличению времени работы отделений.

ВГ: Какой сегмент клиентов вы считаете наиболее важным, помимо массового потребителя?

В. Г.: Это, безусловно, малый и средний бизнес. Мы начали работать с этой категорией около 5 лет назад. И сейчас ясно, что это будет очень важный клиентский сегмент наряду с массовым потребителем. Сегодня пока его роль не слишком весома, если смотреть на объемы доходов. Но МСБ очень быстро растет и развивается, мы видим большой потенциал здесь. Мы выделяем несколько отдельных сегментов в этой категории. Недавно приняли решение о передаче работы с индивидуальными предпринимателями в розничный сегмент. Это позволяет очень быстро принимать решения по поводу кредитов; предоставляем им простые продукты и удобное обслуживание, не нагружая чрезмерным анализом, который обычно производится при взаимодействии с крупным бизнесом. Средние компании мы также выделяем в от-

дельный сегмент. Анализ для таких клиентов проводим более глубокий, но используемые стандартные решения позволяют сделать это достаточно быстро.

Также, мы запустили программу «Стартап». Кроме нас нечто похожее делает только один банк в России. Суть его в том, что мы выдаем деньги на покупку лицензии и оборудования по модели франчайзинга под гарантии франчайзера (владельца лицензии). Например, есть франчайзер, который продает франшизу на определенные точки питания. К нам приходит человек, мы его проверяем; если он адекватный, мы ему даем кредит на покупку франшизы, он покупает оборудование, открывает свою точку и начинает зарабатывать. Деньги выдаем небольшие — порядка 500 тысяч рублей для начала. Но эта программа дает возможность человеку запустить бизнес, вообще не имея ничего, с нуля. Если у него не получится, оборудование возвращается франчайзеру, он его дальше кому-то другому передаст.

ВГ: Научились ли вы уже считать доходность на одного клиента? Сужаете ли сегментацию до одного клиента?

В. Г.: Мы делим клиентов на несколько категорий, отличающихся по массовости и, соответственно, по нагрузке на клиентского менеджера. Чем более массовый сегмент, тем больше потребителей через менеджера проходит. У нас даже внутри розница разбита на подразделения по этим сегментам, и у каждого из подразделений есть определенный набор продуктов, с которыми оно работает. Доходность на конкретного клиента мы пока не считаем, только на группы клиентов. Я понимаю, что в идеале нужно более узко таргетировать предложения для конкретных групп. Мы это делаем, но лишь для некоторых корпоративных клиентов. Например, предлагаем специальные пакеты для открытия счетов и карточек для совершенно конкретного списка корпоративных пользователей. То, о чем вы говорите, это будущее банковского бизнеса. Сегодня такого уровня таргетирования достигли мобильные операторы, но пока не достиг никто из банков. Следующий шаг, на мой взгляд, в сторону клиентоориентированности как раз и состоит в том, чтобы научиться создавать хорошо таргетированные предложения, учитывая те цифровые каналы, о которых мы говорили. Ведь они сильно упрощают коммуникацию: можно нажать две кнопки на телефоне — и получить услугу. Эта легкость должна в итоге приводить к повышению количества продаж.

ВГ: Можно ли сказать, что в ближайшие 3–5 лет банки, не ставшие клиентоориентированными, исчезнут с рынка?

В. Г.: Я считаю, что процесс консолидации банковской отрасли в России будет продолжаться. У нас в стране действует почти тысяча кредитных организаций — это слишком много. И у тех, кто находится за пределами первой сотни, бизнес очень небольшой, их доля в обороте индустрии незначительна. При этом все сложнее становится даже просто содержать банковскую лицензию. Поэтому банки будут укрупняться за счет слияний и поглощений. Связь между внедрением изменений и успешностью, конечно, есть. Иметь крепкие позиции в рознице может только масштабный бизнес: с хорошим территориальным покрытием, большой клиентской базой, современными системами, способный инвестировать в инновационные технологии. Поэтому мой ответ — да. Конечно, банки-казначейства при крупных компаниях останутся, игроки, занимающие очень узкие ниши — тоже. Но количество банков будет сокращаться. В «большой игре» останутся только те, кто вкладывается в клиента и строит технологии под него.

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА



ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА