

Review

Розница будущего



Райффайзен БАНК

АО «Райффайзенбанк». Генеральная лицензия Банка России №3292 от 09.02.2001

«В цифровом банке качество обеспечиваются люди»

Рынок банковских услуг переживает очередную трансформацию: сервисы, продукты и даже коммуникация с клиентами уходят в цифровой мир. Развитие диджитал-каналов сегодня — неотъемлемая часть успешной бизнес-модели в банковской рознице. Однако сервис высочайшего качества предполагает выбор: все услуги должны быть доступны онлайн, но при желании клиент должен иметь возможность прийти в отделение. О том, как стать цифровым банком и сохранять при этом «человеческое лицо», рассказывает **Алексей Капустин**, начальник управления каналов продаж Райффайзенбанка.

— сервис —

— Какие самые заметные тренды вы можете отметить на рынке банковской розницы?

— В последнее время банковская розница действительно сильно изменилась. Если пять лет назад самыми популярными продуктами были кредитные карты и потребительские кредиты, то сейчас набор продуктов, предлагаемых потребителю, постоянно растет и усложняется. Вводятся новые платежные инструменты, развиваются моментальные переводы, очень большая доля клиентов по платежам ЖКХ перетекает из Сбербанка в частные банки. И если десять лет назад для клиентов было все очевидно — получил платежку, пошел в Сбербанк, оплатил, то сейчас практически любой банк может предложить оплату онлайн быстро и удобно, без бумажных квитанций, без походов в отделение, без очередей. Сегодня одни из основных конкурентных преимуществ банковских продуктов — простота и удобство. Над этим сейчас все и работают: максимально упрощают свои услуги.

— Вы говорите о внедрении цифровых технологий, чтобы все делать в один клик?

— Это второй значимый тренд, который называется модным английским словом «диджитализация». Бан-

— Что это значит?

— Банки начинают заниматься маркетингом, залазят уже на чужую территорию. Например, есть хороший кейс банка «Каспий» в Казахстане. Он сделал площадку, позволяющую клиентам купить небанковские товары, находясь на сайте банка. Мы со своей стороны сделали всю линейку страховых продуктов и продаем их в своих отделениях, а некоторые страховки и в call-центре. В скором времени мы запустим продажу страховок в онлайн-банке.

— Неужели профильных видов бизнеса банкам уже недостаточно?

— Отчасти — да. Банкам интересно такое развитие: чем больше потребностей может закрыть клиент с их помощью, тем больше они знают про клиента и тем больше могут ему предложить. Это, в свою очередь, ведет к долгосрочному сотрудничеству, которое банкам выгодно. А значит, число таких игроков и непрофильных сервисов будет расширяться.

— Как на подобные новшества реагируют клиенты, учитывая, что у нас в стране от банков этого не ждут, особенно пожилые клиенты, которых немало?

— На самом деле у нас в стране уровень проникновения интернета достаточно высокий — 71%. Люди в возрасте начинают пользоваться все



ФОТО: АЛЕКСАНДР РАЙФФАЙЗЕН

По мнению Алексея Капустина, расширяя портфель непрофильных сервисов, банки становятся больше, чем банками. Что приводит к более долгосрочному сотрудничеству

хорошо себя чувствуют, потому что любой их запрос мы можем решить здесь и сейчас — с помощью чата, мессенджера или специалиста call-центра.

— То есть диджитализация ведет к сокращению сети отделений. Насколько вы планируете сократить свою сеть?

— Мы не сокращаем нашу сеть отделений. Но в целом такой тренд на рынке есть — три года назад в России было свыше 40 тыс. отделений. Сейчас около 36 тыс. Но сокращают сеть только те, у кого она была слишком крупной. Райффайзенбанк в этом смысле находится в привилегированном положении. У нас всего 185 отделений по России, и мы планируем увеличить их число.

— А как же диджитализация?

— Несмотря на то что у нас сейчас есть возможность провести любую операцию дистанционно, многие люди все равно приходят в банк. Клиенты не воспринимают банк как нечто абстрактное. Для них это место, где хранятся их деньги, и они хотят иметь возможность прийти туда, чтобы поговорить, убедиться, что с банком все нормально, проконсультироваться с экспертом по сложному вопросу инвестиций, ПИФов, валют. Роль отделений сейчас сильно меняется: они становятся механизмом создания доверительных и долгосрочных отношений банка с клиентами. Эта эмоциональная часть не менее важна, чем процентные ставки.

— В Скандинавии постоянно объявляют об отказе от наличных, как с этим обстоит у нас?

— В России очень сильно выросло число безналичных операций. Это заметный тренд, который на самом деле важен и для экономики, и для клиентов, и для банков, и для торговых организаций. В США уже давно доказали, что люди по карточкам тратят больше, чем наличными. Банки в этом заинтересованы, но и для клиентов безналичные платежи удобнее. Траты по карте более прозрачны: вы понимаете, сколько и на что потратили. Все более популярны безналичные взаиморасчеты и между физлицами благодаря стремительному развитию переводов с карты на карту.

Сейчас практически в любом банке можно обслуживаться не выходя из дома или офиса

Если судить о нас по статистике платежей, которые совершают клиенты в отделениях и в дистанционных каналах, то мы уже стали цифровым банком. Всего 2% платежных операций проводится в офисах банка.

Сейчас с помощью call-центра можно решить любой вопрос. Мы запрашиваем оператором call-центра переводить разговор на отделения, если этого не просит сам клиент. Так работает не только call-центр, но и чат, мессенджеры, социальные сети.

— Клиенты пользуются чатом и мессенджерами?

— Да, разумеется. У нас, например, с момента закрытия офисов на Дальнем Востоке несколько десятков тысяч клиентов обслуживаются дистанционно. Они не ушли, они

номер у себя в мобильном приложении Райффайзенбанка. А можете уже и не вбивать, а просто сфотографировать карту и набрать сумму перевода, и деньги уйдут на карту Райффайзенбанка. Банки идут за потребностями клиентов и делают все, чтобы ускорить и облегчить процесс.

— Ипотеку вы тоже выдаёте онлайн?

— Мы думаем над этим. Ипотека в целом сложный продукт. Мы за последние три года нарастили ее в десять раз. Это существенно выше рынка. В первом квартале этого года Райффайзенбанк стал третьим банком по объему выдач ипотечных кредитов. Мы одними из первых ввели возможность досрочного погашения ипотеки в интернет-банке. Могу честно сказать, что банку это невыгодно. Но мы решили, что клиенты оценят такой сервис. Сейчас у нас почти половина досрочных погашений идет через интернет-банк, потому что это очень удобно. Именно такие решения, когда банк поворачивается лицом к клиенту, и формируют долгосрочные отношения.

— Какие самые востребованные банковские продукты?

— Запросы, которые сейчас в «Яндексе» исчисляются миллионами, — это карты с кэшбэком, потребительские кредиты, депозиты и ипотека. Но, пожалуй, основной тренд — это развитие ипотеки. Людям нужно решать свои жилищные вопросы, а ставки по ипотеке стали более комфортными. Сейчас можно взять ипотеку под 9,5% годовых.

Я думаю, что рынок ипотеки в ближайшие несколько лет будет ключевым для развития банковской системы в частности и для экономики в целом. Если вы посмотрите на страны Восточной Европы, то там уровень ипотеки на душу населения превышает 20%, а у нас это 3–4%. У нас громадный потенциал для развития ипотеки.

— В некоторых банках говорят, что в результате снижения ставок ипотека приносит банкам слишком маленькую маржу.

— Мы понимаем, что в ипотеке маленькая маржа, но в некотором смысле это замена так называемого primary banking relationship. На Западе есть понятие «домашний банк». Это банк, в котором вы делаете все свои основные операции.

Особенность российского рынка заключалась в том, что выбор банка реализовывался через зарплатные проекты. Допустим, у вас есть зарплатный банк, вы перешли на другую работу и, соответственно, в другой банк, поскольку бухгалтерия перечисляет зарплату именно туда. Однако сейчас закон об отмене зарплатного рабства набирает обороты. Формально он был принят давно, но реальное его воздействие на экономику мы начинаем ощущать именно сейчас.

Естественно, ипотека — это тот продукт, который сильно облегчает выбор. Там, где у меня ипотека, я буду покупать и другие продукты, ведь мне, как минимум, еще семь-десять лет с этим банком работать. Люди по-

нимают, что им дешевле, удобнее и проще приобрести любой банковский продукт именно в своем банке. Конечно, универсальные банки в этом смысле будут в выигрыше, потому что смогут предложить гораздо больше качественных и удобных продуктов для удовлетворения всех клиентских потребностей.

— Сейчас модно говорить о технологической революции, блокчейне. Что из всего этого просто модные темы, а что действительно меняет банковский бизнес?

— Я бы сказал, что большинство технологий, о которых много и громко говорят, — это дань моде, не более. Число трендовых технологий, которые оказывают реальное влияние на экономику, можно пересчитать по пальцам. Например, это платежи с использованием мобильных технологий. Мы видим, что у людей, которые начинают использовать технологию бесконтактных платежей смартфоном, в разы вырастает использование карт. Оплата картой при помощи мобильного телефона вызывает хорошие эмоции: не деньги из кошелька достать, смартфон приложил — и все. Это здорово. И это реально влияет на бизнес.

Наш банк активно работает над разработкой и внедрением технологий на блокчейне. К примеру, в этом году мы совместно с компанией «МегаФон» и НРД реализовали первую в России сделку по выпуску, продаже и покупке облигаций с использованием технологии блокчейн. Но на данный момент блокчейн — это больше корпоративная история.

Значимым технологическим прорывом в части розницы для нас в этом году стал запуск дистанционного семейного обслуживания. Теперь наши клиенты в онлайн-банке могут делиться любым своим продуктом с неограниченным количеством людей: семей, родственниками, друзьями. По сути, мы создали прототип финансовой социальной сети для наших клиентов. На рынке есть сервисы семейного счета, открытия дополнительной карты для общих семейных расходов, но только Райффайзенбанк предлагает людям возможность организовать общее финансовое пространство с близкими людьми: открыть доступ к счетам, кредитам, ипотеке, картам, вести общий учет расходов.

Есть другая технология — биометрия, с которой банковскую карту можно будет получить на расстоянии, без посещения отделений и курьеров. У нас в стране есть проект ЕСИА (Единая система идентификации и аутентификации) — это сбор биометрических данных. И мы в рамках пилотного проекта будем со-

Роль отделений сейчас сильно меняется: они становятся механизмом создания доверительных и долгосрочных отношений банка с клиентами

бирать в наших отделениях биометрические данные клиентов. Это позволит им открывать счета в любых банках, которые поддерживают систему ЕСИА. Речь идет о биометрической лица — то, что может идентифицировать веб-камерой. Плюс голосовые данные. И совокупность этих данных составляет уникальный биометрический паспорт человека. С его помощью можно будет проводить любые банковские операции без посещения отделений. К тому же это все будет интегрировано с государственными учреждениями. Я думаю, что биометрия — это технология, которая реально взлетит, хотя и небезопасно — через три-пять лет, потому что она очень сложная.

— А если кому-то из клиентов это не понравится?

— Безусловно, это исключительно добровольное дело! Люди разные и по-разному все воспринимают. Многие не обращают внимания на камеры в метро, понимая, что они сделаны для безопасности, а кому-то некомфортно, что его снимают. Именно поэтому здесь все исключительно добровольно и зависит от желания клиента: захотят сделать — сделают, не захотят — нет. Это еще одна уникальная возможность для тех, кто хочет максимально ускорить процесс решения финансовых вопросов с банком.

— Но это вопрос отдаленного будущего.

— Уже сейчас первый контакт с банком может быть виртуальным. Когда вы что-то ищите в «Яндексе» — допустим, ремонт или путешествия — вы уже получаете предложение банков. Допустим, Райффайзенбанк предла-

гает вам взять потребительский кредит по фиксированной ставке 11,99% годовых. Клиент банка может получить этот кредит, просто нажав кнопку в онлайн-банке. Но если это клиент другого банка, ему нужно один раз прийти в отделение либо к нему придет курьер с документами и кредитной картой. И после этого он уже сможет обслуживаться полностью удаленно, с использованием телефона и СМС-кода.

— В банковской рознице продукты довольно похожи. Как и за счет чего можно конкурировать за клиентов? И как это предполагает делать Райффайзенбанк?

— Конкуренция за счет продуктов действительно будет снижаться. Качественные интернет-сервисы пока еще дают конкурентные преимущества, но в целом они будут отличаться все меньше. Удобный интернет-банк будет считаться чем-то само собой разумеющимся. Мы уже можем делать бизнес и без отделений, фактически закрывая весь спектр потребностей клиентов в онлайн. И в дополнение к нашему традиционному бизнесу получим еще один — цифровой.

Очень большое конкурентное преимущество до сих пор сохраняется в людях. От того, как работает контактный центр и как мы решаем вопросы клиентов, будет зависеть многое. В Райффайзенбанке, например, мы повышаем профессиональный уровень операторов call-центра: они уже универсальны. Это важно, потому что как только клиенту нужно решить какой-то нестандартный вопрос, многие банки на этом ломаются.

Хороший банк познается в проблеме. Вы можете два года пользоваться его услугами, а потом у вас банкомат карточку съел или кто-то что-то списал, и вам нужно разобраться. Здесь сразу становится ясно, чем хороший банк отличается от плохого. Мы, например, сейчас установили лимиты, в рамках которых любую проблему решаем сразу на месте, дали такие полномочия отделениям и контактному центру. И теперь у нас 70% ситуаций решается в моменте. В итоге к нам приходит много клиентов, которые обожались на таких разовых ситуациях в других банках, когда вместо решения вопроса их перекладывали с одного внутреннего телефона на другой. А информация сейчас мгновенно распространяется. Можно вбросить миллионы в рекламную кампанию, но один пост в социальной сети может ее перебить.

У нас преимущество в том, что Райффайзенбанк — универсальный банк с цифровыми технологиями. Мы не видим проблем, чтобы быть цифровым банком, но клиентам нужно больше, чем могут дать цифровые банки. Например, мы вы-

пустили классную детскую карту. Ее можно открыть ребенку с шести лет, она очень красивая, светится в темноте. Дети от нее в восторге. К ней есть бесплатное банковское мобильное приложение «Райффайзен-Start» со всякими фишками, контролем расходов и кнопкой, чтобы попросить денег у папы или мамы. То есть даже просьба дать денег к родителям тоже выведена в онлайн. Но это очень живая, позитивная и эмоциональная история. Кстати, приложение доступно не только нашим клиентам, но и для всех детей, у которых есть смартфон. Мы сделали это, поскольку считаем для себя важной тему финансовой грамотности и хотим помочь родителям учить своих детей обращаться с деньгами.

— Планируете расширить клиентскую базу за счет детей?

— Для нас это в первую очередь возможность дать клиентам больше, чем стандартный набор продуктов. Ведь действительно удобнее и безопаснее перечислять карманные деньги ребенку на карту, где они под контролем и в полной сохранности. Тем более сейчас мы понимаем, что, когда дети вырастут, они 100% будут иметь счет в банке и проводить абсолютное большинство операций безналично. Так почему бы не подготовить их к этому?

— То есть это тоже история про комфорт и заботу о клиенте?

— Да. Как мне кажется, только так можно будет конкурировать в будущем. Технологии, продукты, сервисы могут скопировать, а отношение — нет.

**Беседовала
Мария Глушенкова**