

это первый блок нашей платформы. Второй блок — это работа с воронкой продаж, здесь мы похожи на компании, занимающиеся электронной коммерцией. Третий блок — дистанционное обслуживание через мобильное приложение, интернет-банк и чат. Я подчеркиваю — мы не банк, потому что банки вообще не умеют это делать. У нас есть и домашний облачный колл-центр, крупнейший в Европе, и представители, которые приезжают куда угодно, и крутое мобильное приложение. И все это не было использовано на полную катушку. Продавать через эту платформу только кредитные карты было бы преступлением. Тогда мы придумали концепцию. Сначала она звучала как «онлайн финансовый супермаркет», потом видоизменилась и стала экосистемой. Наша цель теперь — 20 млн клиентов в течение нескольких лет и \$1 млрд чистой прибыли.

— Ваш совместный проект с «Яндексом», о котором недавно было объявлено, — это один из инструментов активного расширения клиентской базы? Расскажите, пожалуйста, как родилась эта история и чего вы от нее ждете?

— Первые результаты проекта очень хорошие, и мы планируем выпустить сотни тысяч карт. Это хороший продукт для клиентов, потому что они получают не только базовую подписку на «Яндекс.Плюс», которая дает доступ к разным сервисам в рамках экосистемы «Яндекса», но и кэшбэк за счет «Тинькофф».

Конечно, «Яндекс» — это интересный партнер для нас, потому что у них очень сильный бренд и очень большой трафик. Но и «Тинькофф» тоже интересный партнер для «Яндекса»: у нас эффективные и отлаженные бизнес-процессы, хороший уровень сервиса — уникальные для рынка. Клиент может подать заявку через любой онлайн-канал, и на следующий день он получит карточку. Наш представитель доставит ее клиенту в удобное место, ответит на любой вопрос и т. д. Это мне кажется очень мощной комбинацией «Яндекса» и «Тинькофф». Посмотрим, как это будет развиваться дальше, — мы всегда готовы с ними придумывать интересные фишки.

— Ваша концепция заключается в том, чтобы сначала пробовать новые сервисы с партнером,

а потом запускать самостоятельно? Или в каких-то случаях вы рискуете сразу?

— В целом да, это называется test and learn — пробовать и учиться. Мы делаем дешевый, быстрый тест и понимаем, есть ли здесь какая-то экономика, какой-то новый способ привлечения клиентов. Это может быть канал привлечения, или продукт, или сервис. Если мы понимаем, что тема работает, то масштабируем это. Этот подход дает ответ на ваш вопрос о том, почему мы отказались от уникальной специализации и стали расширять профиль. Да, в реализации этих планов не обошлось без ошибок. Мы что-то пробовали, модифицировали, у нас было порядка 300 разных экспериментов. У нас очень гибкий подход. Мы постоянно в поиске новых идей.

— Я так понимаю, что в сегмент обслуживания, а затем и кредитования малого и среднего бизнеса вы пошли самостоя-

тельно. Но ведь это очень рискованный профиль, особенно с учетом того, что вы готовы кредитовать начинающих предпринимателей — тех, от которых отмахиваются универсальные банки. Вы и в этом хотите быть их полной противоположностью?

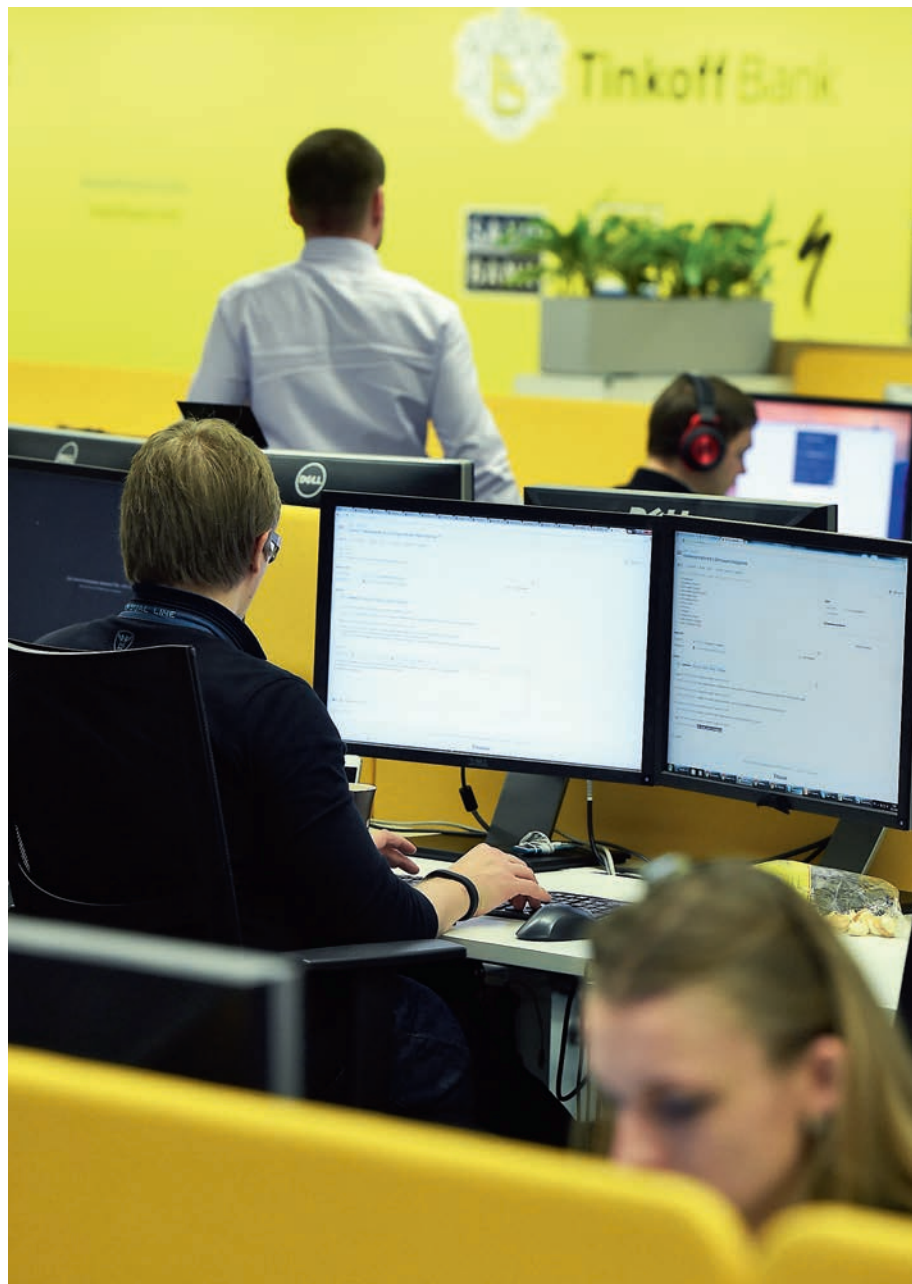
— Если посмотреть на начинания «Тинькофф Бизнеса», то это были прежде всего ИП и микробизнес. То есть сегмент на стыке розницы и МСБ. Наша платформа для привлечения розничных клиентов хорошо адаптировалась и для привлечения микропредпринимателей. Со временем мы пошли уже в малый и средний бизнес. Но я хочу обратить внимание, что мы начинали не с кредитования, а с расчетно-кассового обслуживания. У нас сейчас свыше 450 тыс. счетов по расчетно-кассовому обслуживанию открыто. Это чистый транзакционный бизнес. И только когда мы набрали значитель-

ную базу клиентов, мы стали думать про кредитование, а запустили его только менее года назад. И мы, как правило, не предлагаем его клиентам «с улицы», а только самым лучшим и проверенным.

Ключевой вопрос в том, какая экспертиза у «Тинькофф» сегодня в кредитовании малого бизнеса? Какая-то экспертиза есть, много данных, большая клиентская база. Общие подходы и технологии, экспертиза в андеррайтинге розничных клиентов. Мы только начинаем и, конечно, будем осторожны. Аккуратно наберемся опыта, и дальше будет видно.

— В последнее время предприниматели жалуются на блокировки счетов по 115-ФЗ и ужесточение требований ЦБ к финмониторингу. Насколько масштабна эта проблема для вас, насколько она затрагивает ваш бизнес и как вы видите эту ситуацию со своей стороны? Потому что в основном слышен голос предпринимателей, которые жалуются на блокировки со стороны банков.

— Это правда, предприниматели действительно жалуются, даже громко жалуются в последнее время. И отчасти я их понимаю, меня бы на их месте тоже не устраивала такая ситуация. Но предприниматели — разные. Есть абсолютно легитимный, белый, хороший, качественный. Есть также те, кто в принципе ведут легитимный бизнес, но работают в серой зоне и делают вещи, которые вызывают вопросы у банковского регулятора и налоговой инспекции. И соответственно, не всегда



ДМИТРИЙ КОРОТКОВ