

собом сохранения средств. Банк сам для себя должен решить, двигаться за клиентом и пытаться удержать доступ к нему, то есть идти по пути цифровизации, либо не делать этого, ведь это сложный путь, связанный с инвестициями в технологии и, главное, трансформацией сознания.

Исторически банки создавались как система записи на счетах с единственной целью — сохранить средства клиентов. Не было фокуса на клиентское качество и не было такого опыта. Банки столетиями так развивались, и сейчас многим очень сложно поменять отношение к этому процессу. Но выбор здесь очевиден: либо ты становишься цифровой организацией и «немножко банком», либо остаешься традиционным банком, но тогда ты просто расчетная инфраструктура с постепенно снижающейся прибылью. Дальше начинается борьба за клиентов, которая идет очень по-разному, потому что пока еще никто не нашел действительно эффективный способ строительства экосистем, кроме международных цифровых гигантов.

Мы почти 30 лет наращивали клиентскую базу исключительно органическим способом. Если мы будем использовать такие же методы и то же самое сознание в дальнейшем, то будем расти так же или вообще не будем. В этом смысле надо изменить понимание того, что такое клиент: это тот, кто имеет у тебя счет, или тот, кому ты делаешь интересное предложение онлайн. Для нас это второй вариант, и мы считаем единственно верным способом интенсифицировать прирост клиентской базы за счет развития партнерств и получения доступа к клиентам партнеров.

— Как вы планируете получить такой доступ?

«Когда у тебя хороший бренд, хороший продукт и современные цифровые технологии, привлечь клиента несложно»

— Расскажу пример. Благодаря работе с одним из наших партнеров мы получили доступ к базе 6 млн клиентов и работали с ней в течение двух-трех месяцев. Конверсии по этим продажам выше, чем по нашей зарплатной базе. Мы посчитали клиентскую базу наших потенциальных партнеров — это десятки миллионов человек. Вопрос — как работать с этими клиентами? Если мы научимся предлагать им лучшие финансовые услуги и лучшее качество сервиса, то разве это не наши клиенты? Наши. Так что важно, чтобы предложение помочь клиенту было сделано вовремя и с учетом его реальной потребности. В этот момент он может поменять свой банк и стать твоим клиентом. Это и есть пример экосистемы в нашем понимании.

— Клиент, например, Сбербанк может получить нефинансовые сервисы, которые решают его насущные вопросы. Не нужно бежать в другие компании — все сервисы в одном месте.

— Абсолютно. Но как это сделать? Правильно ли скупать все подряд, чтобы построить экосистему? И может ли большая организация эффективно управлять сотней видов бизнеса и предоставлять нормальный сервис? Я думаю, что нет.

На мой взгляд, правильно идти по пути партнерства с крупными игроками, которые знают, что банк не пытается стать ядром экосистемы и не стремится узурпировать всю экономику, клиентский доступ. Суть взаимовыгодного партнерства — во всеобщей экономической выгоде от работы с клиентом. В этой модели каждый из провайдеров услуг является профессионалом в своей области, поэтому он будет предлагать эти услуги лучше, чем банк. Зачем банку, например, предоставлять медицинские услуги? Проще и эффективнее сделать партнерские проекты с медицинскими компаниями, где банк будет платить не за клиентскую базу как таковую, а за факт выдачи продукта. Недавно мы сделали экосистемное решение с сетью АЗС «Газпром нефть». Мы выпустили в их приложении виртуальную карту Газпромбанка, которая заменяет систему лояльности. В августе проект запущен на Android, а в октябре планируем выпустить на iOS. Сейчас в день выпускается 3 тыс. таких карт. Как только мы увидим, что этот проект эффективен, мы начнем активный маркетинг, и часть этих людей станут нашими клиентами. После старта на iOS мы ожидаем, что будем выпускать до 100 тыс. карт в месяц! Если эту экосистему развивать дальше,

то можно выпускать такую карту в приложении любого из наших партнеров, их пользователи получают более высокий кэшбэк или больше скидок, а мы и наши партнеры — доступ к миллионам клиентов.

Но это скорее концептуальная иллюстрация, мы пока просто экспериментируем с партнерствами, но мы точно не собираемся всех скупить для расширения продуктового ряда или клиентской базы, это не наша стратегия.

— Как в целом вы видите конкурентное поле в 2022 году? С кем будете конкурировать — с банками или финтехами?

— Россия считается одним из лидеров в цифровом банкинге, финтехе. Стоит отметить хотя бы то, что больше всего в мире платежей по токенизированным картам проходит в России. Это электронные кошельки либо платежи в мобильном банке. Наши банки достаточно быстро модернизируются и цифровизируются, поэтому в любом случае у нас конкуренты все те же самые: Сбербанк, ВТБ, «Альфа»...

Я считаю, что основная конкуренция будет идти за цифровой доступ к клиентам. И в этом смысле мы понимаем, как сделать так, чтобы их число стабильно росло. Мы можем предлагать по-настоящему интересные продукты. Например, наша «Умная карта», когда клиенту не нужно выбирать категории с повышенным начислением кэшбэка — банк сам начисляет максимальный бонус по той категории, где у человека были наибольшие траты в месяце. Такого продукта нет ни у кого на рынке, а когда у тебя хороший бренд, хороший продукт и современные цифровые технологии, привлечь клиента несложно.

Что будет происходить дальше? Наверное, маржа будет сжиматься, потому что основные игроки будут повторять продукты друг друга, и в какой-то момент на первый план выйдет вопрос о том, у кого больше новых идей и кто делает лучший клиентский опыт. Но в целом я убежден, что главное сегодня — скорость, с которой банк способен меняться. Ключевой вопрос в том, кто быстрее добегит до клиента, с каким продуктом и качеством сервиса. В этом смысле мы самый динамично развивающийся банк в России, который способен принимать решения очень быстро. Вы даже не представляете, насколько быстро ●

ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ КРЕДИТЫ. ВЫДАЧИ В ДЕНЬ (МЛН РУБ.)

