

Review

Тинькофф

АО «Тинькофф Банк». Лицензия ЦБ РФ № 2673

«У нас все взаимоотношения с клиентами выстроены на живом кэшбеке»

С начала года в «Тинькофф Инвестиции» открыто около 1 млн частных брокерских счетов. Подчеркивая этот факт, вице-президент по развитию лайфстайл-сервисов «Тинькофф» **Анна Михина** рассказала о том, как группа «Тинькофф» пережила карантин, о развитии первого российского суперприложения, выборе партнеров для интеграций в экосистему. И почему во время карантина банкам пришлось стать, как «Тинькофф».

— **опыт** —

Время инвестора

● **Анна Михина** — вице-президент «Тинькофф» по развитию лайфстайл-сервисов. Окончила факультет журналистики Гуманитарного института телевидения и радиовещания. Отвечает за стратегическое развитие нефинансовых сервисов «Тинькофф» и интеграцию партнерских сервисов в экосистему группы. До присоединения к команде «Тинькофф» в 2012 году работала над мобильными продуктами в «Яндексе», «Рамблере» и Mail.ru.

— Глобальный коронакризис затронул все области экономики и, конечно же, финансовый сектор. Как в целом ваша бизнес-модель прошла этот кризис?

— Наверное, нам повезло больше всех — как шутит в апреле Сергей Хитмский, зампрединправления Совкомбанка, в переписке с банкирами, мол, за два месяца изоляции всем банкам пришлось стать «Тинькофф» и переходить в онлайн. Мы смогли очень быстро, одними из первых среди IT-компаний полностью перейти на удаленную работу — буквально за две недели в середине марта. Наши IT-специалисты наладили комфортный рабочий процесс и для обычных сотрудников, и для руководителей, у которых была возможность отслеживать прогресс и качество выполнения работы, не создавая ощущение, что «большой брат следит за тобой». При этом, что самое интересное, наши метрики показывают, что люди на удаленке стали работать больше и эффективнее.

В итоге мы ошумито подросли в продуктах: вся наша бизнес-модель была готова к такому сценарию с самоизоляции. У нас более 3,5 тыс. представителей по всей стране, которые доставляют карты, полисы, сим-карты и т. д. на дом и проводят ежедневно более 24 тыс. встреч с клиентами. Они точно так же продолжили их доставлять — просто теперь в масках и с санитаризерами.

Однако это не значит, что проблемы совсем нас не коснулись. Мы часть системы — как глобальной экономической, так и цифровой, поэтому больше всего карантин сказался на выдаче кредитных продуктов. Из-за возросших кредитных рисков нам пришлось еще строже подходить к одобрению кредитных продуктов, закручивать скоринг, реструктурировать кредиты, запустить собственную программу реструктуризации.

Но сейчас мы видим восстановление потребительской активности: с середины мая началось оживление, и к концу июля потребление приблизилось к уровням прошлого года. Сейчас все наши бизнес-показатели, включая качество и количество выданных кредитных продуктов, реструктуризаций, уровень трансакций, вернулись на докризисный уровень.

— **На какие продукты и сервисы был спрос во время изоляции?**

— Сначала, естественно, люди кинулись за кредитными продуктами и за кредитными каникулами. Это нормальная ситуация: мы где-то закручивали риски, где-то, наоборот, делали доработки, чтобы клиенты могли максимально быстро воспользоваться своими гарантированными правами. С другой стороны, очень заметно вырос спрос на нашу дебетовую карту Tinkoff Black. Мы сейчас выдаем 300–400 тыс. карт в месяц. Можно сказать, что это ядро системы, на которой все строится, в том числе весь наш кэшбек.

Я лично знаю несколько примеров, когда люди открывали нашу карточку именно в карантин, потому что не знали, как обслуживаться в своих обычных банках. Они не хотели ходить в отделения по разным причинам: у кого-то в регионах были строгие пропуска, кто-то просто боялся выходить на улицу, чтобы не заразиться. Еще есть история с инвестициями, которые просто не то что выстрелили,

я бы сказала, что это был залп из пушки. Когда начались колебания на рынке и сильно упала цена многих ценных бумаг, многие решили воспользоваться удобным моментом и пришли на рынок, чтобы купить их на минимуме стоимости.

— **Неужели за время карантина значительно увеличилось число инвесторов?**

— Да, у людей появилось время разобраться в этих вопросах. Долгие годы считалось, что инвестиции — это только для людей с двумя высшими образованиями: экономическим и математическим. А тут вдруг оказалось, что это давно стало массовым продуктом. Люди начали открывать счета, изучать инструменты. С начала года мы в «Тинькофф Инвестиции» открыли 1 млн брокерских счетов.

Это касалось не только инвестирования, но и в целом клиентов экосистемы. Мы запустили за это время несколько громких продуктов, например дебетовую карту Tinkoff Black, которой можно начать пользоваться вообще без встречи с нашим представителем — скачать мобильное приложение «Тинькофф» и активировать карту. Или «Инвестиции» — это первый в России банковский сервис микроинвестирования. С его помощью можно инвестировать сдачу или кэшбек в биржевые фонды с хорошей доходностью. Также мы начали открывать брокерские счета в «Тинькофф Инвестициях» тоже без встречи клиентов с представителем — теперь все это можно сделать, имея учетную запись в «Тосуслугах».

Живые деньги

— **Хочу отдельно спросить про кэшбек. Наверное, вы чуть ли не единственные, у кого это по-прежнему живые деньги, а не бонусы и другие эквиваленты денег. Не планируете отказаться в дальнейшем от такой практики?**

— Вообще не планируем. Я даже больше скажу мы в рамках развития программы лояльности и вовлечения людей в экосистему «Тинькофф» ставим себе в качестве одного из ключевых показателей объем выплаченного кэшбека. Соответственно, мы видим, какой положительный эффект это оказывает на удовлетворенность клиентов «Тинькофф». У нас в принципе все взаимоотношения

ЭКОСИСТЕМА «ТИНЬКОФФ»

«Тинькофф» — финансовая онлайн-экосистема. Экосистема «Тинькофф» предоставляет полный спектр финансовых услуг для частных лиц и бизнеса и выстроена вокруг потребностей клиента.

Особое внимание «Тинькофф» уделяет развитию лайфстайл-банкинга: экосистема дает клиентам возможность анализировать и планировать личные траты, инвестировать сбережения, получать бонусы в рамках программ лояльности, бронировать путешествия, покупать билеты в кино, бронировать столики в ресторанах и многое другое. Все сервисы «Тинькофф» доступны через мобильные приложения и сайт Tinkoff.ru.

«Тинькофф» не имеет отделений: сеть собственных представителей позволяет доставлять продукты компании в любой регион страны в кратчайшие сроки, а клиенты обслуживаются через онлайн-каналы и контакт-центр. Во всех коммуникациях «Тинькофф» активно использует технологии искусственного интеллекта и машинного обучения, более 30% обращений клиентов в чатах обрабатывается без участия сотрудников банка.

Все продукты и большинство внутренних IT-систем «Тинькофф» разработаны самой компанией. 70% сотрудников штаб-квартиры — IT-специалисты. Ядром экосистемы является основанный в 2006 году Тинькофф Банк — один из крупнейших независимых онлайн-банков в мире, обслуживающий более 11 млн клиентов.

Материнская компания банка TCS Group Holding PLC торгуется на Лондонской фондовой бирже и Московской бирже. Чистая прибыль TCS Group Holding PLC по МСФО за первый квартал 2020 года составила 9 млрд руб., рентабельность капитала — 37,5%.



ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ТИНЬКОФФ

с клиентами выстроены на живом денежном кэшбеке. Мы никогда не говорим о том, что наши партнеры по экосистеме предлагают самые низкие цены или самые большие скидки. Мы этими понятиями вообще не оперируем. Мы всегда говорим клиентам о том, сколько живых денег им вернется после покупки.

Супераппы, конкуренция и специфика рынков

— **Сложно быть первыми?**

— Знаете, как говорит Олег Юрьевич Тиньков, сама по себе идея не стоит ничего. Основная фишка «Тинькофф» — это исполнение идеи, ее качественная реализация. Мы не делаем инновации ради инноваций. Мы внедряем новые технологические решения и сервисы, когда понятно, что это не просто какая-то вспышка, хайп, о которой все говорят, а действительно полезная вещь, и мы знаем, как ее внедрить именно в наши продукты. Соответственно, копирование чужих успешных идей в другой бизнес-модели или в другой банковской нише не гарантирует повторения успеха. Но мы стараемся смотреть не на другие банки, а на финтех, на IT в целом, искать там какие-то интересные продуктовые идеи. А насчет прямого копирования — да, бывает неприятно увидеть у конкурентов придуманный нами дизайн, еще какие-то решения. И бывает обидно, что клиенты других банков часто не знают, что это содрали у «Тинькофф».

— **Вы с этим боретесь?**

— С этим бесполезно бороться. Люди начинают копировать, когда у нас продукт уже появился и доступен для всех клиентов. Таким образом, к тому моменту, когда кто-то повторяет наше решение и выведет это на рынок, пройдет примерно девять месяцев, а за это время мы уже придумаем что-то другое и пойдем дальше вперед.

— **В декабре вы объявили о запуске первого в России супераппа. Что это такое и почему за ними будущее?**

— Если объяснить простым языком, то это суперприложение. Так называют мобильное приложение, которое объединяет множество самых разных услуг и сервисов одной экосистемы и которое позволяет в одном приложении решать большинство ежедневных задач пользователя. Например, в качестве примера можно привести «Яндекс» и его сервисы «Лавка», «Такси», «Каршеринг», «Маркет» и т. д. Это модель, в рамках которой все сервисы существуют внутри одной компании, внутри того же «Яндекса». Другая модель — когда экосистема построена на партнерских интеграциях, которые объединены одним интерфейсом. По такому принципу работает «Тинькофф».

У нас к супераппу подключены уже около 20 вертикалей — это билеты в кино, на концерты, в театры, на спорт по всей России, бронирование ресторанов, запись к врачам, в салоны красоты, доставка цветов и косметики, путешествия, автозаправки, фитнес, заказ уборки и т. д. Недавно интегрировались с крупнейшим онлайн-ритейлером Goods.ru — теперь любые товары можно покупать прямо в супераппе и оплачивать там же в одно касание с кэшбеком. В ближайшее время добавим еще десять новых вертикалей. У нас сейчас каждый месяц супераппом пользуются свыше 6 млн человек, ежедневно — около 2 млн. Лайфстайл-услугами в супераппе интересуются свыше 3 млн клиентов в месяц. Сейчас выделяют четыре признака суперприложения. Первый — umbrella app, это суперпопулярное приложение с большой базой лояльных пользователей. В нашем случае это наш бывший мобильный банк «Тинькофф», который сейчас стал известным мобильным приложе-

нием. Второй признак — платежный функционал. Для того чтобы существовал маркетплейс, нужен счет, с которого можно покупать или продавать. Третий признак — сам маркетплейс товаров и услуг в самых разных сферах. И четвертый признак суперприложения — это контент. Для того чтобы пользователи приходили, нужно их развлекать. Если брать, например, китайцев, где есть классическое суперприложение WeChat, то там этим контентом является личная переписка клиентов, мессенджер. Развлекательным контентом могут быть игры, медиаресурсы, чаты.

— **А кого вы считаете своим конкурентом на российском рынке?**

— Прямых конкурентов у нас нет, потому что сейчас у всех игроков разные модели. Но, без-условно, мы следим за Сбербанком, за «Яндексом», Mail.ru, «ВКонтакте». В ВТБ также говорили о том, что планируют делать суперприложение, но пока ничего не могу про них сказать, потому что не видела продукта. Безусловно, это также игроки вроде WhatsApp. Смо-трим, что делают Apple и Google, потому что у них уже даже не суперприложение, а супер-экосистема, и за ними интересно наблюдать. Например, как продукты внутри этой системы можно связывать для большей пользы для клиента. Смотрим на азиатские суперприложения, потому что они идут с небольшим опережением относительно всего мира — там есть прогрессивные концепции и бизнес-модели, которые можно тестировать.

— **Как ваш суперапп пережил коронакризис?**

— В части суперприложения сильный удар пришелся по основным локомотивам сервиса, а это были офлайн-мероприятия, рестораны, концерты, театры. Все это, естественно, было отменено на неопределенный срок. Организаторы мероприятий разорались, закрывались концертные площадки — нас это коснулось напрямую, потому что наши партнеры испытывали трудности, а один вообще обанкротился, и нам пришлось срочно делать новые технические интеграции. Но сейчас активность потихоньку восстанавливается: мы подключаем новых партнеров, добавляем новые лайфстайл-услуги. По нашим прогнозам, если не будет второй волны корона-вируса, через пару месяцев лайфстайл-активности полностью восстановятся.

— **Возможна ли конкуренция суперприложений на глобальном уровне или у локальных игроков всегда есть преимущества? Может ли условная AliPay стать монополистом в России?**

— AliPay может прийти и успешно работать в России, я думаю, что все придет рано или поздно. Просто конкретно наш российский рынок достаточно небольшой по меркам азиатских стран и по объему денег.

— **Хорошо, а «Тинькофф» может прийти в Китай и побороть местных игроков?**

— Мы, скорее всего, нет, потому что мы сфокусированы на России: у нас большие планы на российский рынок, и мы не хотим распылять наши ресурсы. Российский рынок еще не охвачен, нам есть куда расти здесь: у нас сейчас 11 млн клиентов, к 2023 году у «Тинькофф» их будет больше 20 млн. В России у человека обычно всего одна банковская карта, а мировая практика — когда человек имеет три карты: одна используется как резервная на непредвиденные траты, на второй хранятся деньги, а третью он использует для повседневных трат с возможностью получить максимальное количество бонусов и привилегий от банка.

— **Разницу в менталитете нужно учитывать?**

— Да, это важный фактор. Есть, например, американские приложения, банки, которые сканируют чеки. Азиатская история — QR-коды или специфические интерфейсы, которые вряд ли будут актуальны для россиян.

— **Кстати, о QR-кодах. Вам не кажется, что интерес к ним в России изначально не был высоким и в целом уже прошел?**

— Дело в том, что эта технология пришла к нам слишком рано. У нас в стране на тот момент еще не было необходимой технической базы, которая сделала бы применение QR-кодов простым и действительно полезным. Я помню те времена, когда для работы с кодами на телефон надо было устанавливать дополнительное приложение, которое работало через раз, и в целом все это было очень сложно. Из-за этого технология быстро стала непопулярной, даже не успев по-

лучить широкое распространение. Но сейчас, я думаю, QR-коды могут получить второй шанс. Скорее всего, это будет C2B-продукт, когда люди будут платить бизнесу. В России уже появляются такие сервисы, в частности у СБП и Сбербанка. В любом случае оплата по QR-кодам может быть интересным решением для малого и среднего бизнеса, так как комиссия у таких сервисов ниже ставки эквайринга. К примеру, когда мы интегрируем партнеров в наш суперапп, у них нет комиссий за эквайринг, потому что оплата будет идти напрямую со счета клиента. Когда мы говорим об этом с потенциальными партнерами, у них эта новость вызывает настоящий восторг, они готовы делиться своей комиссией с клиентами и выплачивать ее в качестве кэшбека. Так вот сейчас пользоваться QR-кодами стало гораздо проще: все технологии уже встроены в смартфоны разных производителей. Наступил идеальный момент, когда и рынок созрел, и технология.

Вперед в будущее

— **Как вы в целом видите банковский бизнес через десять лет? Что интересно-го нас ждет?**

— Российские банки чувствуют себя чуть лучше, чем во всем мире, идут вперед большинства других рынков за счет новых технологий. Стартапы у нас тоже есть, но многие взрывные изменения на рынке идут именно из банковской сферы. Думаю, на рынке сложится две тенденции. Первая — поиск своей ниши. Кто-то будет опираться на аудиторию более возрастных клиентов, кто-то будет делать продукт для центиниалов, кто-то — для премиальной аудитории. Таким образом, за исключением самых крупных игроков, которые будут везде, параллельно будет много нишевых участников рынка. Вторая тенденция — это трансформация тех, кто не сможет найти свою нишу, в бэк-сервис для крупных финансовых игроков или мобильных операторов. Как я уже говорила, российский рынок еще не до конца насыщен банковскими продуктами. И это не только российская тенденция, а общемировая — очень мало качественных продуктов для бизнеса. Банковские продукты для малого и среднего бизнеса будут активно развиваться. Причем фокус будет смещаться с крупного бизнеса на малый и даже на микропроекты. Это касается и нашего маркетплейса в нашем суперприложении, через который мы подключаем к нашей экосистеме партнеров по лайфстайл-услугам. Мы идем к тому, чтобы дать возможность даже самым маленьким игрокам, например бизнесу по производству тортиков или маленькому бутику в Instagram, максимально легко зайти на нашу платформу и начать продавать свой товар и услуги, попутно получая онлайн-бухгалтерию, фискализацию, облачный колл-центр, доставку от партнеров и другие необходимые услуги.

— **Почему ваша экосистема строится на партнерствах? Почему вы не покупаете бизнесы, как делает один известный банк?**

— Покупать, конечно, и пылесосить рынок было бы заманчиво, но мы частная компания, торгующаяся на двух биржах, и для этого нужны совершенно другие ресурсы. Наши ресурсы мы пока не распыляем и тратим на решение других задач. С точки зрения нашей стратегии в покупке бизнесов нет необходимости. Зато мы много вкладываем в конструктор для быстрого подключения партнеров к нашей экосистеме и супераппу, чтобы оно было максимально универсальным. Так гораздо быстрее получается, у нас есть примеры, когда мы за две-три недели запускаем для клиентов услуги новых партнеров.

— **Как вы ищите партнеров для вашей экосистемы, какие требования к ним предъявляете?**

— У нас есть стратегический план по типам сервисов, которые мы хотим подключать на основе анализа потребительских предпочтений. Думаю, ни для кого не секрет, что больше всего денег люди тратят на еду. Кроме того, популярны сервисы доставки из магазинов, ресторанов, транспортных услуги, такси, каршеринг, траты в аптеках. Мы смотрим, какие есть интересные игроки на рынке по этим направлениям. Больше всего нам интересны локальные и региональные игроки в небольших городах. Судовольствием познакомимся с такими и предложим интеграцию.

Мария Рыбакова

банк

Три отличия

— **проект** —

Альфа-банк открыл первый в стране phygital-офис (от слов «physical» и «digital»). Идея создать для обслуживания физлиц и малого бизнеса «офис будущего», где сочетаются цифровые и физические каналы, родилась год назад.

«Мы хотим создать на рынке новые стандарты обслуживания клиентов», — объяснили «Ъ» в Альфа-банке. Нововведения также призва-

ны обеспечить конкурентные преимущества — гибкость и повышение эффективности бизнеса. Например, в случае резкого увеличения потока клиентов можно без усилий увеличить число сотрудников с 6 до 12. За счет универсализации фронт-линии должны вырасти кросс-продажи, в том числе для частных инвесторов.

Phygital-офис имеет три отличия от обычного. Во-первых, идентификация клиента происходит с помощью биометрии (если клиент ранее загрузил фото в мобильном прило-



МАРИЯ КОЗЛОВА

жения). Зачастую даже защитная маска на лице клиента не является помехой для распознавания. Посетитель «с улицы» получает электронный талон после идентификации через номер мобильного. В будущем талон можно будет получить при «считывании» камерой QR-кода. Во-вторых, в новом офисе отсутствуют привычные зоны ожидания и стойки для обслуживания. Клиент располагается там, где ему удобно (за столиком, на диване и даже на подоконнике), и сотрудник подходит к нему сам. В-третьих, в офисе нового поколения нет бумажных документов и касс. Обслуживание происходит с помощью беспровод-

ных ноутбуков и планшетов. На-личные можно внести через банкоматы. Один аппарат с функцией cash-in расположен в отдельном помещении, дверь которого оснащена световой индикацией. Также в комнате установлена машина для пересчета денег.

В течение двух месяцев в столице открылось еще два «отделения будущего». Осенью Альфа-банк начнет постепенную трансформацию всей сети, и в течение трех лет в России начнет действовать 341 фиджитал-офис. В первую очередь отделения нового формата появятся в городах-миллионниках.

Сергей Артемов