



АНАТОЛИЙ ЖДАНОВ

Отсюда и вторая задача — вовремя предложить клиенту нужный ему продукт. Важно при этом ориентироваться на жизненный цикл клиента — сегодня ему нужна карта, завтра ипотека, потом кредит на ремонт в квартире. Поэтому предложение должно быть сделано вовремя, так, чтобы оно не раздражало. Ведь все мы очень не любим спам.

— Как вы решаете этот вопрос, ведь зачастую банки действительно слишком навязчивы?

— Наш цифровой бизнес реализует технологию персонифицированных предложений, когда искусственный интеллект анализирует потребности клиента, структуру его покупок, интересов, формируя более точные, индивидуальные предложения. Далее мы смотрим, какой был отклик на предложение. Если отклики растут, продолжаем. Если нет, то корректируем.

Другой «источник знаний» — работа с претензиями и жалобами. Мы проводим собственные исследования, оценивая по каждому направлению себя в разрезе конкурентов. На сегодняшний день у меня есть полное понимание, с какими вопросами надо работать в первую очередь. Это не только претензии — например, клиенты говорят: «Нам не хватает банкоматов». Но это не всегда вопрос физического отсутствия, возможно, клиент не знает о партнерстве с другими банками, в банкоматах которых можно без комиссии снимать деньги по нашим картам. И, например, по банкоматам у нас сейчас есть план — и по установке устройств там, где их действительно не хватает, и по более полному информированию клиентов о доступных возможностях. И такой анализ мы сейчас проводим по всем наиболее частым запросам клиентов. Мы хотим, чтобы у банка было та-

кое преимущество, которое трудно скопировать. Ценовое преимущество самолетное. В целом наша цель — стать банком на каждый день, а не для решения отдельных задач клиента.

— Как вы оцениваете программы поддержки заемщиков и стимулирования спроса на кредиты? В частности, программу льготной ипотеки. Потому что в ситуации, когда ставки очень низки, многие игроки рынка считают поддержку государства недостаточной.

— Это эффективная программа, которая простимулировала ипотечное кредитование и строительство жилья, а главное — сделала ипотеку действительно доступной для очень большого количества семей. Если говорить о том, какой доход у банков по этой программе, то, знаете, наша позиция — банк должен зарабатывать не на одном продукте, а на комплексном сервисе для клиента. Например, предложить клиенту услугу по оформлению налогового вычета или другой сервис, который решит насущные задачи человека. И мы сейчас готовим запуск ряда таких сервисов, которые упростят жизнь для наших клиентов.

— Какие еще продукты сегодня для вас особенно актуальны в рознице?

— Кредиты наличными. Это удобный продукт, который позволяет человеку решать какой-то вопрос здесь и сейчас. Если говорить о других локомотивных продуктах, то у нас есть амбиции в кредитных картах. Мы масштабируем технологии выдачи и доставки карт. Цель — вырасти в десять раз за три года в этом сегменте. Сейчас мы вышли

на определенную модель, которую нужно масштабировать через кросс-продажи. Если у клиента есть ипотека, значит, ему понадобятся удобные сервисы для платежей, дебетовая карта, кредитка и т. д.

— Вы затронули тему новых вызовов в связи с пандемией. Как клиенты ПСБ пережили этот трудный период? Много ли было обращений за реструктуризациями и возвращаются ли уже клиенты в обычный график платежей?

— По факту обращений оказалось вдвое меньше, чем мы ожидали в начале пандемии. Уже с конца июня ситуация стабилизировалась, число обращений за кредитными каникулами пошло на спад. Это в том числе связано и с особенностями нашей клиентской базы, значительная часть которой сотрудники предприятий ОПК, военнослужащие. То есть социальные категории со стабильными доходами. Поэтому бизнес-модель банка показала устойчивость в период пандемии, наши финансовые результаты лучше, чем мы прогнозировали. Главным вызовом стало то, что клиенты стали гораздо реже ходить в отделения.

— Вы имеете в виду, что сильно возросла нагрузка на дистанционные каналы?

— Она возросла, но проблема не в этом. Раньше люди ходили в отделение, и там формировалась потребность. Теперь же встал вопрос: как формировать эту потребность без личного общения с клиентом. При этом отделения остались, а значит, затраты на их аренду, на зарплату работающих в них сотрудников тоже сохраняются. Вари-

анта три: либо сокращать отделения, либо наполнить их бизнесом, либо самим идти к клиенту. Мы решили действовать во всех трех направлениях.

— Есть планы по оптимизации сети?

— Нельзя просто так закрыть отделение, в которое клиент привык ходить, даже если это 20% от предыдущего потока. Мы не должны решать за клиента, где и как ему удобнее обслуживаться. Это наша принципиальная позиция. Даже в современном мире, где многим из нас быстрее и удобнее решать вопросы в дистанционных сервисах, остаются люди — и их немало, — которые хотят прийти в отделение и задать вопросы лично. Например, для человека, который берет ипотеку впервые в жизни, это серьезный стресс, и у него очень много вопросов, которые он хочет обсудить лично с сотрудником банка.

— Вы уже оценивали экономику оптимизации форматов обслуживания клиентов?

— Сейчас идет формирование целей на следующие периоды с учетом новой реальности и динамики роста бизнеса. До конца этого года мы просчитаем объем сети, необходимый для нашей клиентской базы. Наша задача — увеличить продажи в полтора раза, не наращивая при этом расходы. Какие могут быть варианты? Например, можно закрыть два отделения в соседних районах и открыть одно в центре, а часть сотрудников перевести на работу с клиентами вне отделений.

При этом, мы считаем, нужно перестроить режим работы — вместо двух отделений с 9 до 18 лучше одно, работающее с 8 до 22, чтобы клиенту было удобно приехать после работы. Таким образом можно задействовать больший штат сотрудников, так как на одном рабочем месте смогут работать два сотрудника.

— Сейчас некоторые банки говорят про цифровые отделения.

Для вас это актуально?

— Безусловно, актуально. Но тут надо определиться с терминами, потому что каждый банк подразумевает под этим что-то свое.

— А вы что?

— Оптимальное соотношение цифровых технологий и личного общения. Это будет особенностью модели ПСБ. Если банк решил за клиента, что ему не нужен офис, то скоро он упрется в потолок роста. Потому что есть вопросы, которые клиент не готов обсуждать с роботом. Если клиенты идут в отделения, то, наверное, не для того, чтобы увидеть там робота и задать ему вопрос. Они идут получить живую консультацию от сотрудника банка ●