

«НАШИ КЛИЕНТЫ ВЫБИРАЮТ БАНК, КОТОРЫЙ ДЕРЖИТ СЛОВО»



Од назад вы возглавили розничное кредитование в Райффайзенбанке, которое всегда было его сильной стороной. Какие ключевые задачи вы поставили перед собой?

— Это действительно уникальный кейс, потому что я присоединился к команде банка, у которого не было очевидных слабых мест. То есть моя задача состояла в том, чтобы улучшить процессы, которые и так хорошо отстроены. Основной вызов можно сформулировать так: нам нужны классные кредитные продукты, которые бы четко отвечали позиционированию Райффайзенбанка. И это отнюдь не такая простая задача, когда речь идет о кредитовании.

— Почему?

— Потому что в кредитовании, причем во всем мире, есть набор глубинных базовых противоречий. Во-первых, люди не любят читать кредитные договоры, потому что читать их невозможно. Там огромное количество пунктов, и все очень важно. Часть из них защищает интересы заемщика, другие — банка, и еще большой перечень пунктов, которые добавлены в соответствии с нормативными требованиями законодательства.

Как сделать договор кредитования понятным? Вопрос нетривиальный. Я видел много вариантов решения этой проблемы — вынести на первую страницу главное, разделить индивидуальные и общие условия и т. д., но ни один из них не работает. Как показала практика, люди все равно не вчитываются в это и в итоге не понимают, что именно купили у банка.

Вторая большая проблема — люди переоценивают себя как заемщиков и считают, что ставка, предлагаемая банком, всегда несправедлива. Это глубинная проблема и еще один вызов для меня. Мы хотим стать самым простым и понятным банком, хотя я отвечаю за кредитование, которое самое непростое и непонятное.

— Что уже удалось сделать в этом направлении?

— Начало пути всегда самое трудное, и этот год показал, что наша цель невероятно сложна. Например, мы сделали кредитную карту с кэшбэком 1,5% на все, без исключений! Но в итоге столкнулись с тем, что есть небольшой процент клиентов, которые используют карту для разных способов прокрутки денег или интернет-казино, что приводит к образованию нечестного кэшбэка. Мы бились, чтобы эта карта была самой прозрачной, вычеркивали каждое непонятное слово, но в результате нам пришлось прописать несколько строчек, что делать нельзя и за что платить кэшбэк не будем. Мы идем по этому пути, набираем шишки, получаем обратную связь, но хотим пройти этот путь в России первыми.

— Озвучивая приоритетные цели, вы ничего не сказали о модном сегодня тренде превращения банка в экосистему. Райффайзенбанку не близка эта идея?

— Нет, мы не хотим превращаться ни в какую экосистему. Мы считаем, что банковские продукты — наша зона профессиональной ответственности, и, если посмотреть на общественные опросы во всем мире, выходит, что люди несчастливы именно в этой зоне. Поэтому банкиры, которые говорят, что в базовом бизнесе все хорошо — будем строить экосистему, окружать клиента заботой, делать так, чтобы ему было удобно, — немного лукавят. Потому что в их доме не все гладко и не все прозрачно для их клиентов.

— Адепты этой системы обычно говорят, что клиенту не нужна ипотека, ему нужна квартира...

— Так надо сделать способ купить эту квартиру самым удобным. Для этого нужен самый лучший ипотечный продукт, а если он несовершенен, то никакая система дополнительных сервисов не поможет сделать клиента счастливым.

— В этом году банки поставят очередной рекорд по выдаче ипотеки. Не опасен ли такой бум в эпоху тотальной нестабильности?

— Не секрет, что с резким удешевлением ипотеки в банки пришло много заемщиков на волне эмоциональности. Безусловно, те, кто одобряет таким клиентам ипотеку, рискует получить большие проблемы в будущем, но у нас совсем другая история.

В наших выдачах госпрограмма занимает 15–17%. Большое количество альтернативных заявок дает нам возможность выбирать самых надежных клиентов — с большим первоначальным взносом и хорошей кредитной историей.

Причина этого бума — стремительное падение ставки рефинансирования. По нашим расчетам, снижение на 1,5–2 п. п. приводит к тому, что в банки приходит совершенно новый пласт клиентов. А за год с июня 2019-го по август 2020-го ключевая ставка упала аж на 3,75 п. п., то есть на рынок вышли сразу два новых потока клиентов! Среди них и те, кто до сих пор снимал квартиру, а теперь, оценив выгоду низких ставок, решил купить свою недвижимость, и те, кто копил первоначальный взнос...

— Нет ли опасности в столь резком расширении круга потенциальных заемщиков? Не перешли ли банки грань, когда ипотеку берут рискованные клиенты?

— Каждый менеджер решает дилемму — погнаться за выдачами и получить бонус или проявить благоразумие и осторожность. Ответственность банкира — в том, чтобы выдавать кредиты, которые вернут. Если в Райффайзенбанк приходит клиент и мы видим, что в моменте можно заработать, но в перспективе это большой риск,