

«БУДУЩЕЕ БАНКОВ — ЗА ГИБРИДНОЙ МОДЕЛЬЮ БИЗНЕСА»

В УСЛОВИЯХ ПАНДЕМИИ ОПЕРАТИВНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ СТАЛА ОСНОВОЙ УСПЕШНОЙ РАБОТЫ КОМПАНИЙ. КАК КОРОНАКРИЗИС СКАЗАЛСЯ НА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ БАНКА, ВНЕДРЕНИИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, РАЗВИТИИ СЕТИ, А ТАКЖЕ ПОЧЕМУ БАНКОВСКИЙ СЕКТОР НЕ БУДЕТ ПОЛНОСТЬЮ «УХОДИТЬ» В ОНЛАЙН, РАССКАЗАЛ В ИНТЕРВЬЮ КОРРЕСПОНДЕНТУ BG МАРИИ КУЗНЕЦОВОЙ ДИРЕКТОР МАКРОРЕГИОНА «СЕВЕРО-ЗАПАД» БАНКА «ХОУМ КРЕДИТ» МАКСИМ БИГЛЕР.

BUSINESS GUIDE: Как коронакризис сказался на деятельности банка? Пришлось ли перестраивать бизнес-процессы?

МАКСИМ БИГЛЕР: В марте 2020 года менее чем за две недели весь бэк-офис в Москве и регионах, а также все наши колл-центры в Обнинске, Томске и Волгограде перешли на удаленный режим работы. Офисы банка работали в обычном режиме. Часть кредитных специалистов из закрытых из-за пандемии магазинов временно перешли на работу в колл-центры банка. Летом был введен гибридный режим: это позволяет посещать офис тем, кому это необходимо, а другим — продолжать работу из дома. Также весь прошлый год мы активно внедряли электронный документооборот.

В офисах банка по всей России мы установили специальные защитные экраны. Это дополнительная мера безопасности, помимо масок, перчаток, социальной дистанции и постоянной обработки поверхностей антисептическими средствами. Там, где это возможно, мы организовали работу сотрудников непересекающимися сменами.

Что касается изменения клиентских предпочтений, то во время пандемии ожидаемо вырос спрос на онлайн-услуги. Среднемесячная доля активных пользователей наших онлайн-сервисов выросла до 76% против 71,4% в начале года. Наиболее востребованные операции — платежи и переводы. Также онлайн мы выдаем чуть больше половины кредитов наличными. Популярностью пользуется и онлайн-оформление банковских карт. Пандемия подстегнула спрос на курьерскую доставку. Поэтому мы нарастили число курьеров в штате, и сейчас в 85% случаев доставляем карты за день (раньше — в среднем за три дня). Добавлю, что в прошлом году банк также увеличил число независимых агентов. Можно с уверенностью сказать, что пандемия стимулировала нас стать более цифровыми и быстрыми.

BG: В чем особенности работы банка на Северо-Западе? Отличаются ли наметившиеся здесь тенденции от столичных и региональных?

М. Б.: В целом у банка довольно централизованная структура с точки зрения процессов и предложения банковских продуктов. Но каждый регион, конечно, это особый мир. Так, например, в последнее время в Петербурге вырос спрос на медицинские услуги, в частности стоматологию. Мы связываем это с ростом внимания к собственному здоровью среди клиентов.

BG: Какие тенденции сейчас наблюдаются в потребительском кредитовании?

М. Б.: Наибольшим спросом пользуются целевые кредиты наличными. По данным опроса клиентов, который мы проводили



ЕВГЕНИЙ ПАРВЕНКО

в 2020 году, наиболее популярные цели кредитования — это ремонт, покупка машины и недвижимости. Также клиенты активно пользуются картой рассрочки «Свобода» — за прошлый год объем транзакций по ней вырос почти в 1,2 раза. Это закономерно: карта рассрочки позволяет совершать покупки в партнерской сети (у нас она очень широкая — более 60 тыс. партнеров, в том числе онлайн) без переплаты. Спросом пользуются карты с программой лояльности — кредитные и дебетовые. За последние годы финансовая грамотность населения выросла, и сейчас клиенты смотрят не только на условия обслуживания, но и на бонусы, которые они могут получить от использования карты.

BG: Удалось ли банку достичь запланированных показателей по итогам 2020 года?

М. Б.: Конечно, пандемия внесла свои коррективы в изначальные планы. В первом квартале на фоне общей неопределенности, массовой самоизоляции и закрытия торговых центров объемы бизнеса закономерно снизились. Но уже во втором полугодии ситуация начала постепенно улучшаться. Нашему бизнесу помогла способность быстро реагировать на ситуацию и хороший уровень развития всех онлайн-сервисов, это направление было для нас приоритетным все последние годы. Плюс качественная система оценки рисков на уровне лучших мировых стандартов. И отличный клиентский сервис. Вот рецепт, который позволил нам за три квартала сложного 2020 года заработать 7,3 млрд рублей чистой прибыли по МСФО.

BG: Отмечали ли вы увеличение числа просрочек по кредитам?

М. Б.: Большинство клиентов платили вовремя. В случае проблем мы шли на встречу: предоставляли кредитные каникулы, рассрочки, реструктуризовали кредиты. За кредитными каникулами к нам в основном обращались довольно от-

ветственные люди, которые на пике пандемии беспокоились о том, как падение доходов скажется на их возможности платить по кредитам. По мере снятия ограничений многие из них стали возвращаться в нормальный график платежей. Мы видим, что заемщик, который получил кредитные каникулы в апреле-мае этого года, в среднем в два раза лучше выходит на нормальный график платежей по сравнению с теми заемщиками, которые прибегали к реструктуризации до начала пандемии.

BG: Как банк развивает мобильное приложение?

М. Б.: В прошлом году мы сосредоточились на развитии ежедневного банкинга: присоединились к Системе быстрых платежей (СБП), запустили переводы по номеру телефона в «Сбер». Мы внедрили много новых опций (например, удобную аналитику финансов) и улучшили функционал нашего приложения. Ведущее консалтинговое агентство Markwebb в ежегодном рейтинге мобильных приложений присудило нам 3-е место в категории Digital Office (Цифровой офис), 13-е место в категории Daily Banking на iOS (Ежедневный банкинг) и 4-е место в категории Ecosystem Core на iOS (Центр экосистемы).

BG: Насколько активно развиваются чат-боты? Как вы оцениваете их эффективность?

М. Б.: Около половины обращений в банк «закрываются» именно чат-ботами. Для оценки качества их работы мы смотрим, обращался ли клиент в контактный центр повторно в течение суток. Сейчас количество повторных обращений составляет менее 10%. Помимо чат-бота на сайте банка, у нас есть также голосовой бот и боты в мобильных приложениях. Это существенно экономит время клиентов и сотрудников. Мы и дальше планируем развивать это направление и увеличивать количество тем, которые обрабатывают боты.

BG: Насколько дорого обходится внедрение и поддержка цифровых процессов?

М. Б.: Конечно же, речь идет о серьезных вложениях. Но мы понимаем эффект от внедрения новых технологий и уверены вкупаемости инвестиций.

BG: Недавно вы запустили первую в России рассрочку во «ВКонтакте». Как развивается это направление?

М. Б.: Вместе с партнерами из VK Pay нам удалось создать уникальный сервис — рассрочку, которую можно оформлять и погашать прямо в соцсети. Мы считаем, что это и есть цифровое будущее, в котором финансовые компании и технологические гиганты объединяют усилия для удобства клиента. С помощью VK Pay можно оплачивать товары или услуги в рассрочку внутри «ВКонтакте», в мини-приложении Ali Express в VK и на сайтах магазинов-партнеров. А в конце декабря мы запустили во «ВКонтакте» мини-приложение Home Shop. Сейчас там можно выбрать любой из 100 тыс. товаров партнеров и оплатить через VK Pay, в том числе без процентов в рассрочку от нашего банка.

BG: Верите ли вы в то, что со временем онлайн полностью вытеснит живое общение в банковском секторе?

М. Б.: Я уверен, что будущее банков — за гибридной моделью бизнеса. Офлайн не может быть без онлайн, и наоборот. Мы считаем, что клиент должен получать услуги там, где ему удобно, и так, как ему удобно. Кто-то предпочитает онлайн, а кто-то по-прежнему выбирает личную консультацию в офисах.

BG: То есть о закрытии офисов речи не идет?

М. Б.: Нет, вся наша сеть работает в полном объеме. Более того, мы планируем инвестировать в ее развитие и модернизацию.

BG: Каковы планы компании на этот год?

М. Б.: В 2021 году мы продолжим бороться с вызовами 2020 года. Несмотря на улучшение ситуации, понять, как она будет развиваться в ближайшей перспективе, довольно сложно. Это касается как банковского сектора, так и экономики в целом. Прогноз Минэкономразвития предусматривает, что в 2021 году нас ждет увеличение реальных располагаемых доходов примерно на 3%, что компенсирует их падение в 2020-м. В этих условиях мы ждем постепенного оживления потребительского сектора, подъема оборота розничной торговли и сферы услуг. Сейчас наша главная задача — поддерживать эффективность бизнеса и искать новые возможности для его роста. Обстановка в мире меняется стремительно, поэтому важно быстро реагировать на изменения, не только чувствовать тренды, но и задавать их. ■