

Использовать вызовы как возможности

Для банковской сферы 2022 год оказался годом новых непростых задач и поиска ответов на них. Новосибирский филиал АО «Альфа-Банк» в этих условиях не только сохранил свои позиции, но и использовал вызовы времени для дальнейшего развития и продвижения на рынке. О том, какие решения были для этого приняты, рассказал региональный управляющий Альфа-Банка в Новосибирске Андрей Фишер.

—Интервью—

— С какими результатами завершил первое полугодие новосибирский филиал Альфа-Банка? Можно ли сейчас прогнозировать итоги всего 2022 года? — Если говорить про итоги первого полугодия, то филиал отработал его неплохо.

Ключевой для нас остается задача по достижению определенного объема чистой прибыли. Ее мы не пересматривали — планируем заработать по итогам 2022 года в Новосибирске 6 млрд руб.

Для сравнения: в прошлом году результат был 5 млрд руб., таким образом предполагается рост на 20%. В первом полугодии этого года заработали 3 млрд руб., так что план выполняется.

Из чего сложился этот результат? Прежде всего, хочу отметить то, как прекрасно показал себя в непростой ситуации малый бизнес. В этом сегменте мы продолжаем активно привлекать клиентов и уже подходим к показателю 1,5 тыс. новых расчетных счетов в месяц. Если вспомнить 2021 год, то тогда он составлял примерно 1 тыс. Малый бизнес сегодня активно кредитуются, причем используя для этого все существующие государственные программы, как старые, так и новые. В кредитовании малого бизнеса новосибирский филиал приближается к планке на уровне 1 млрд руб. выдач в месяц. Этому также способствовало расширение нашей линейки кредитных продуктов за счет предодобренных кредитных решений, сформированных на основе «искусственного интеллекта», а также за счет залогового и ломбардного кредитования.

Вторым драйвером развития в 2022 году стал для нас средний бизнес. В этом сегменте портфель филиала вырос с начала года на 4 млрд руб. Это произошло за счет нескольких направлений. Одно из них — это строительная отрасль, где развивается проектное кредитование. Для усиления здесь позиций новосибирского филиала Альфа-Банка в его структуре был создан специальный отдел. К настоящему времени в работе у него уже порядка 12 действующих проектов с суммарным объемом подписанных проектов более 10 млрд руб. Еще около 20 проектов находятся на рассмотрении. Говоря о работе банка со строительным бизнесом, надо отметить, что даже в тот период неопределенности, который начался в феврале, мы ни на день не остановились ни с одним действующим проектом, ни с рассмотрением новых. Благодаря этому Альфа-Банку удалось, я бы сказал, получить определенную фору на рынке. Дело в том, что другие кредитные учреждения взяли паузу в месяц-два для оценки ситуации, пересмотра модели действий. Одно время мы даже перестали чувствовать какую-то активность конкурентов. И в случае со средним бизнесом надо отметить использование различных госпрограмм. За последнее время у нас появилось много успешных кейсов по реализации инвестиционных проектов в Новосибирской области.

Отдельно скажу о работе с областным Фондом развития промышленности, который выдает денежные средства по льготным ставкам под гарантии Альфа-Банка.

Как следствие этой работы, растет наша клиентская база в среднем бизнесе. Мы стали измерять «кошелек клиента», то есть сколько клиенты тратят средств на банки. Нынешний уровень цифровизации и прозрачности бизнеса позволяет это делать. В результате выяснилось, что



доля новосибирского филиала Альфа-Банка по «кошельку» составляет 21% рынка, а по количеству активных клиентов проникновение в рынок составляет уже более 40%. Это самая высокая доля среди отделений Альфа-Банка по всей России. Как, кстати, и по количеству

В рознице, например, у нас сейчас насчитывается более 300 тыс. активных клиентов. Из них, что важно, более 100 тыс. — зарплатные клиенты. Это рубеж мы преодолели в мае 2022 года.

активных клиентов во всех сегментах. Получается, каждый десятый работающий житель города получает зарплату на карты Альфа-Банка.

— Геополитическая и экономическая ситуация в начале 2022 года заставила весь российский бизнес внести те или иные коррективы в свою работу. Пришлось ли новосибирскому филиалу Альфа-Банка менять акценты в своей деятельности? — Я уже сказал о том, что свои планы Альфа-Банк менять не стал, но для того чтобы их выполнить, приходилось реагировать на новые вызовы. Вспомним, какой провал произошел на некоторый период с ипотекой. Его дно было достигнуто в мае-июне. Ситуация в июле стала уже заметно лучше, а результаты августа для нас и вовсе можно назвать неплохими — мы приблизились к показателю по выдаче ипотечных кредитов в 1 млрд руб. в месяц. Такой уровень у новосибирского филиала был в прошлом году.

На строительную отрасль мы во многом сделали ставку потому, что у компаний уменьшились объемы внешнеэкономической деятельности (ВЭД) — понятно, что логистика ухудшилась, стали перевозить меньшие объемы, меньше торговать. Но и здесь не все так однозначно. Новосибирский бизнес пострадал не так сильно, потому что основные объемы ВЭД и раньше были ориентированы на Китай. Сегодня активно развиваются операции в рублях и юанях. Установлены прямые отношения с китайскими банками, работаем с турецкими партнерами. Есть даже европейские партнеры, которые платят в рублях через Альфа-Банк. В условиях проблем с логистикой получил дополнительное развитие «Альфа-Лизинг» — это отдельный продукт для кредитования приобретения транспорта, техники и оборудования. Он оказался сейчас весьма востребованным, поскольку «Альфа-Лизинг» помогает найти необходимую клиенту технику, в том числе за границей, и помочь ее доставить.

Новый стимул получил в этом году и проект удаленного обслуживания клиентов. Сегодня большинство наших бан-

ковских операций можно производить удаленно через смартфон, они не требуют присутствия клиента в офисе. Это позволяет значительно расширить клиентскую базу. Я вижу задачу в том, чтобы клиенты Альфа-Банка могли обслуживаться не только там, где мы физически присутствуем (Новосибирск, Бердск, Линево), а во всей области. С помощью смартфонов, курьеров, которые доставят банковскую карту, и банкоматов любого банка. По сути, это позволяет каждому жителю области быть полноценным клиентом Альфа-Банка.

— Но при этом Альфа-Банк не отказывается от развития Phygital-офисов? Как идет переформатирование офисов банка, стартовавшее в 2020 году, в последнее время? — Ни в коем случае отказываться не собираемся. Почему родился этот проект? Потому что в Альфа-Банке поняли, что у клиента должен быть выбор: хочешь — работаешь удаленно, хочешь пообщаться с сотрудником — приходишь в офис. В самые трудные месяцы 2022 года мы почувствовали, насколько здорово нам помогает сеть офисов этого формата. Тогда мы столкнулись с большим потоком клиентов. Людям надо было лично прийти и понять, что происходит и может произойти с их деньгами.

Кто-то из них снимал деньги, кто-то конвертировал или выполнял другие операции. В результате наши офисы перешли на работу в режиме «до последнего клиента». Некоторые сотрудники трудились до трех часов ночи, и такое случалось. Одним из важных преимуществ Phygital-офисов (объединение понятий physical и digital, означающее сочетание цифровых и физических каналов) является то, что банк может регулировать численность сотрудников в зависимости от потока клиентов. Это мы по-особому оценили как раз в 2022 году.

К настоящему времени новосибирский филиал переформатировал в Новосибирске уже больше половины офисов, и движение в этом направлении не останавливается. В этом году запускаем один крупный проект в левобережной части города, несколько офисов оставим на следующий год. Другими словами, сеть мы не только сохраним.

Альфа-Банк станет первым в стране, кто полностью перестроит всю сеть в формат Phygital, а не ограничится созданием каких-то отдельных показательных офисов.

Стоит добавить, что практика создания умных офисов помогла Альфа-Банку и в решении тех проблем с цифровыми технологиями, которые обострились в начале года. Дело в том, что при создании Dual Branch (умное отделение) мы

пробовали технологии разных компаний. Поэтому к настоящему времени мы уже определились с теми партнерами, которые готовы работать с нами и дальше.

— Как менялись запросы клиентов Альфа-Банка в этом году? Востребованность каких продуктов банка росла? — Начало года было очень хорошим во всех сегментах: люди брали кредиты, размещали депозиты, вкладывались в ценные бумаги. Потом произошел обвал, особенно в части ценных бумаг. Но ставки выросли, и клиенты использовали ситуацию, разместив депозиты по хорошей ставке на три месяца или полгода. Как раз в сентябре заканчиваются сроки данных депозитов под 20%. Те, кто разместил депозиты, никаки активных покупок не совершали. Потом же, когда ставки пошли вниз, запустилась государственная ипотека, потребительское кредитование, новосибирцы стали активно пользоваться продуктами Альфа-Банка.

Сегодня начинает реанимироваться и инвестирование, особенно на рынке российских ценных бумаг, который оказался на дне. Ожидаем, что деньги, которые будут выходить из депозитов, пойдут в первую очередь на жилье и на рынок ценных бумаг. Часть же вернется в депозиты, но уже по другим ставкам. Активность клиентов возвращается к докризисным показателям. Надо, конечно, сказать, что использовать появляющиеся здесь возможности Альфа-Банк может, так как располагает необходимыми для этого продуктами. Например, наша кредитная карта «Цельный год без %» с бесплатным годовым обслуживанием на рынке уникальна, ее обладатель, по сути, может бесплатно кредитоваться на 0,5 млн руб.

Сейчас мы сместили фокус на карты «Мир» с учетом того, что государство настойчиво продвигает расчеты по ним.

Уже порядка десятка государств принимают карту «Мир», и этот тренд, я полагаю, будет только укрепляться. Россияне едут за границу уже не только с кэшем, но и с картой «Мир».

— Как идет процесс поиска партнеров для создания суперсервисов? Насколько удалось расширить круг таких партнеров в этом году? — Можно сказать о том, что наши результаты во многом являются следствием развития суперсервисов. Поэтому мы стараемся развивать направление партнерства. Активно работаем с федеральными сетями — компаниями группы Х5, «Билайном», «Связным», которые являются агентами продаж наших карт. Одновременно находим региональных партнеров для развития продаж дебетовых и кредитных карт.

Сотрудничество с малым бизнесом включает проект, благодаря которому наши партнеры могут сами открывать счета для клиентов в Альфа-Банке. Его реализация стала отдельным направлением, в котором мы технологично выстроили всю цепочку действий, идентификацию и т.д. Благодаря проекту Альфа-Банк получит большой пул новых клиентов, в том числе на территориях, где нас еще физически нет.

Суперсервисы создаются на основе обратной клиентской связи. Мы изучаем опыт клиентов, очень много их интервьюируем, чтобы правильно оценить востребованность новых банковских продуктов. Но, с другой стороны, суперсервис — это то, что каждый наш сотрудник может создать для клиента, если проявит внимание к нему и неравнодушие. В новосибирском филиале Альфа-Банка стараются «подсветить», тиражировать такие примеры, которые говорят не только о технологических возможностях, но и о личностных качествах работников Альфа-Банка.

— Какими видятся вам перспективы развития рынка банковских услуг в ближайшем будущем? Какие задачи стоят перед Альфа-Банком в Новосибирске? — Тренд на развитие банковских технологий сохранится, это очевидно. Если ты внедришь какую-то уникальную технологию, то для ее эффективности требуются большие масштабы бизнеса. Это означает, что сохранится и тренд на консолидацию в банковской сфере.

Что касается новосибирского филиала, то задача остается прежней — расти по занимаемой доле рынка.

Где мы будем прирастать точно? Это в первую очередь розничная клиентская база, клиенты малого и среднего бизнеса, строительная отрасль, ипотека, автокредитование, кредитование физических лиц и зарплатные проекты.

Например, по зарплатным проектам мы сейчас занимаем третье место в Новосибирске и ставим задачу приблизиться к первому месту в перспективе трех лет. По количеству клиентов малого бизнеса мы занимаем второе место, и здесь нам под силу на горизонте нашей стратегии выйти в лидеры. Увеличивать количество клиентов — это главное. При выполнении данной задачи растут и объемы, и доходы. А все наши задачи ставятся и решаются в рамках нашей стратегической цели: быть лучшим и крупнейшим банком Новосибирской области. Она остается неизменной.