

# «ВСЯ НАША ИДЕЯ РАЗВИТИЯ ПОСТРОЕНА НА СОЗДАНИИ ДОЛГОСРОЧНЫХ ОТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ»

ПЕРЕД КАКИМИ ВЫЗОВАМИ СТОИТ СЕГОДНЯ РОССИЙСКИЙ БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС? КАК ВЫГЛЯДЯТ ПЕРСПЕКТИВЫ ЕГО ТРАНСФОРМАЦИИ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ КРУПНЕЙШИХ ЧАСТНЫХ БАНКОВ? БУДУТ ЛИ ОНИ ПРОДОЛЖАТЬ РАЗВИВАТЬ СЕТИ ФИЗИЧЕСКИХ ОТДЕЛЕНИЙ? ОБ ЭТОМ КОРРЕСПОНДЕНТУ ВВ РАССКАЗАЛ ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ РАЙФФАЙЗЕНБАНКА СЕРГЕЙ МОНИН.

**BUSINESS GUIDE:** Перед какими вызовами, на ваш взгляд, сегодня стоит банковский бизнес?

**СЕРГЕЙ МОНИН:** Вызовов в российской банковской системе на данный момент три. Первый — это снижающаяся капитализация, то есть недостаточность капитала, несмотря на высокий возврат на капитал. Того капитала, который банки вырабатывают при помощи прибыли, не хватает для роста. Это первая причина. Вторая причина заключается в том, что ужесточаются требования регулирования. И сейчас наши аналитики констатируют, что достаточность капитала снижается. В целом по системе она приближается к 13%, при этом у крупных банков она ниже. Несмотря на то, что средняя достаточность капитала падает, стабильность системы растет в целом, т. к. ужесточенные требования регулирования дают больше уверенности в том, что капитала хватит, чтобы покрыть проблему. Тем самым Центральный банк повышает стабильность системы, но в таких условиях у банков есть меньше возможностей расти.

**BG:** Что же делать?

**С. М.:** Решить проблему с капиталом можно, найдя внешних инвесторов, но, к сожалению, это не у всех получается. Инвестиции в банковскую отрасль — не самая популярная вещь. Акции банков стоят дешево, растут медленно. Выход — органический рост. То есть рост с таким расчетом, чтобы заработанного капитала хватило на дальнейшее развитие, или чтобы рост не превышал возможностей заработанного капитала. Для этого надо стараться наращивать менее капиталоемкие активы и больше зарабатывать комиссионного дохода. Это некоторым образом, может быть, меняет бизнес-модель.

**BG:** А какой второй вызов?

**С. М.:** Второй вызов — падение ликвидности в банковской системе. И, в общем, это не слишком большая проблема. Впервые, бывали времена, когда ее дефицит был сильнее, чем сейчас. Во-вторых, теперь ЦБ в большей степени готов обеспечить рынок необходимыми средствами. Однако падающая ликвидность вызывает рост ставок, а это вызывает другие проблемы. В частности, действующая в современной форме система страхования вкладов также вызывает рост ставок. Потому что государственная гарантия вкладов в банках, проводящих более рискованную политику, позволяет этим банкам дороже привлекать деньги, и они делают это все больше и больше. Население со временем начинает понимать, что система страхования работает, и будет отдавать деньги не в надежные банки, а в те банки, которые больше платят. Государство пытается с этим бороться тем, что ограничивает ставки по депозитам, но ставки все равно растут. А растущие ставки плохи тем, что может сокращаться чистая процентная маржа. Но рост экономики не так велик, и поэтому переложить на заемщиков рост ставок не получается. Процентная маржа сокращается, сокращается доходность, рост, и в конечном счете снижается инвестиционная привлекательность отрасли.

**BG:** И наконец — третий вызов.

**С. М.:** Третья проблема не такая острая, но — у нас очень много банков. И это было бы не так плохо, если бы в системе не было много именно маленьких банков. Нас напрямую это никак не затрагивает, т. к. мы с маленькими банками не конкурируем. Но регулятор вынужден принимать во внимание тот факт, что банков очень много, и вынужден ориентироваться в своем регулировании на мелких. Сейчас минимальный банковский капитал — 170 млн рублей. А чтобы построить сейчас с нуля банк, который бы соответствовал современным стандартам риск-менеджмента и требованиям регу-

лирования, по нашим оценкам, нужно около €40 млн только на инфраструктуру. И ЦБ это понимает, в принципе, и когда проводит изменения в регулировании, то он не может не принимать во внимание, что огромное количество банков не обладают современными возможностями вести банковскую деятельность.

**BG:** Требуют ли указанные вами вызовы изменения банковской бизнес-модели?

**С. М.:** Текущая ситуация никак не способствует тому, чтобы кто-то что-то менял. И та валовая прибыль, которую банковская система зарабатывает (по оценкам аналитиков, порядка 1 трлн рублей на банковскую систему в целом), это очень хороший показатель. Поэтому вряд ли текущая ситуация говорит о том, что кто-то что-то делает не так.

**BG:** Что означает переход от продуктовой модели к клиентоориентированной? Что стоит за этими словами и зачем необходим этот переход, затрагивает ли это вас?

**С. М.:** У нас изначально используется такой подход, он проявляется во всем. И вся наша идея развития построена на создании долгосрочных отношений с клиентами. Мы говорим, что мы универсальный банк, который ценит своего клиента и способен ему предложить, по сути, любой продукт. И мы так себя и позиционируем на рынке. Если посмотрите на нашу рекламу, то до конца понять, что конкретно мы продаем, достаточно сложно. Это, может быть, и не так продуктивно, но с долгосрочной точки зрения это формирует у нашего клиента понимание, что это именно тот банк, который ему нужен. Его должно эстетически привлекать — как выглядит бренд и отделения, как выглядят и общаются сотрудники. И значительно меньше мы рекламируем какие-то конкретные продукты.

**BG:** Как вы вообще понимаете понятие «клиентоориентированная модель»?

**С. М.:** При клиентоориентированном подходе нет изначальной цели создать один конкретный продукт, а есть желание установить отношения с клиентом так, что клиент сначала купит один продукт, а потом купит еще, и еще, и еще. При таком подходе мы хотим понять потребности клиента, чтобы предложить именно то, что ему нужно. И пытаемся строить свою продуктовую линейку исходя из тех предпочтений, которые могут возникнуть у клиентов. И, соответственно, не предлагаем клиенту то, от чего он уже отказался.

**BG:** С точки зрения организации банка, его структуры, построения внутренней системы — что означает клиентоориентированность?

**С. М.:** Прежде всего — большой акцент на CRM-систему и развитие института клиентских менеджеров.

**BG:** Если посмотреть в будущее, какие инновации могут появляться в банковском бизнесе, года через три, например? Что планируете вы?

**С. М.:** Некоторые признаки будущего уже можно видеть. Сейчас мы видим такую тенденцию, как разделение опе-

**К ТОМУ ВРЕМЕНИ, КОГДА ИНТЕРНЕТ СТАНЕТ ПО-НАСТОЯЩЕМУ БОЛЬШИМ РЫНКОМ, БАНКИ ХОТЯТ ИМЕТЬ ТАМ ХОРОШЕЕ ИМЯ**



рационной составляющей банковского обслуживания и консультационной. Под эту концепцию будут создаваться автоматизированные приложения и даже будет перестраиваться дизайн отделений. Банки стремятся отделить операции клиентов, максимально их автоматизировать, но при этом максимально приблизить к клиенту операционного менеджера как консультанта. Это, условно говоря, идеология разделения на два зала: в одном зале — автоматы, и клиенты производят операции в режиме самообслуживания, а в другом — маленькие стоечки или скамеечки, где клиенты могут побеседовать с консультантами. Банки стремятся к этому, чтобы персонал не был завален рутинной операционной работой. Этим решается вопрос повышения эффективности, а не только снижения издержек. Каждый сотрудник банка должен иметь больше времени, чтобы вести созидательную деятельность. Если он завален операционной работой, то вести креативную деятельность он не может.

**BG:** Действительно ли на наших глазах происходит интернетизация банкинга, переход на дистанционное обслуживание?

**С. М.:** Банки очень активно занимаются развитием этих направлений и очень много в это вкладывают. Существуют традиционные банковские системы, которые уже давно находятся в использовании, в основном рассчитаны на корпоративных клиентов. Проникновение интернет-обслуживания для частных лиц в абсолютных цифрах пока незначительно. Построить на этом большой бизнес прямо сегодня невозможно. Однако понятно, что этот показатель очень активно растет, и к тому времени, когда это станет по-настоящему большим рынком, банки хотят там иметь хорошее имя. То есть сегодня в интернете во многом работают впрок. Есть, конечно, и текущие достаточно крупные объемы интернет-операций, но в основном это делается с расчетом на будущее, потому что все понимают, что будущее за мобильными технологиями.

Есть один любопытный факт. В развитых странах, к примеру в США, использование интернета очень велико в целом — и в банкинге в частности. Но в то время, когда развивалось использование интернета в американских банках, количество отделений в них тоже росло. Т. е. эти два канала обслуживания развивались параллельно. И только недавно количество отделений перестало расти, и это связано с появлением мобильных устройств, с тем, что банки стали выпускать специальные мобильные приложения. Это этапная вещь — если банк помещается в мобильном устройстве во всех своих ипостасях, включая опера-

ционную составляющую, вызов консультанта и т. д., то этот банк становится ближе, удобнее и более востребованным.

**BG:** То есть ключевым является не проникновение интернета вообще, а именно распространение мобильного интернета?

**С. М.:** Можно интерпретировать эту тенденцию именно так.

**BG:** А что вы скажете по поводу присутствия банков в социальных сетях?

**С. М.:** Пока это больше повод для разговоров. Я делал анализ, который говорит о том, что по факту подписок на банковские страницы в соцсетях в рунете всего 1,8 млн, при этом что я уверен, что многие люди подписываются сразу на несколько банков. То есть пока там очень маленькая аудитория. Я думаю, что пока не найден способ, как банки через социальные сети могли бы эффективно взаимодействовать с клиентами, развивать коммуникации. Пока для банка социальные сети — это телевидение и новости, но не бизнес-канал.

**BG:** Вы сказали про прекращение роста числа отделений в США. А что в России — меняется ли политика банков под влиянием существующих трендов?

**С. М.:** У нас растет количество отделений. Банки открывают отделения, они приносят прибыль, открывают еще, они опять приносят прибыль. Пока отделения приносят прибыль, их число будет расти. Мы пока не можем сказать, много отделений или мало. Когда открывающиеся отделения начнут приносить убытки, тогда станет ясно, что больше развивать сеть не нужно. Сейчас трудно сказать, где предел роста. Окупаются отделения в среднем в Москве за 3 года, в регионах — за 4–5 лет. Что будет через 5 лет — никто не знает.

**BG:** Воспринимают ли банки как опасность развитие небанковских институтов, занимающихся финансовой деятельностью? Я имею в виду прежде всего те возможности, которые заложены в законе о национальной платежной системе, разрешающие небанковские расчеты.

**С. М.:** Это некая новая действительность, и определенная часть платежей, наверное, перейдет на таких провайдеров — и уже переходит. Примеров достаточно и в России, и за рубежом. Будет ли это значить для банков какие-то потери? Нет, не будет. Потому что банк не только дает возможность перевести куда-то деньги, но и выполняет четкую экономическую функцию. Банк собирает деньги и перераспределяет их. И тем, с кого он собирает деньги, банк платит банковский процент. Этот банковский процент никем больше платиться не может — никто больше не занимается депозитно-кредитной деятельностью. А не имея процента на сбережения, безусловно, никто не будет размещать свои накопления.

Интервью взял КОНСТАНТИН ФРУМКИН