

# «КОЛИЧЕСТВО ВОЗМОЖНОСТЕЙ РАСТЕТ, КОНКУРЕНЦИЯ ЗА КЛИЕНТОВ УСИЛИВАЕТСЯ»

ПО МНЕНИЮ АЛЕКСАНДРЫ ВОЛЧЕНКО, ПЕРВОГО ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТА ПРОМСВЯЗЬБАНКА, БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС СЕГОДНЯ ВЫНУЖДЕН СТАНОВИТЬСЯ БОЛЕЕ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫМ ПОД ДАВЛЕНИЕМ РЕГУЛЯТОРОВ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ. ЭКСПЕРТ РАССКАЗАЛА ВГ О САМЫХ ВАЖНЫХ ВЕЩАХ, КОТОРЫЕ НУЖНО УЧИТЫВАТЬ В БОРЬБЕ ЗА РЫНОК.

**BUSINESS GUIDE:** Какие глобальные тренды отражаются на российском банковском рынке?

**АЛЕКСАНДРА ВОЛЧЕНКО:** Основные тренды на глобальном уровне можно разделить на несколько категорий. Во-первых, активное развитие дистанционного банкинга — через интернет, мобильные устройства и колл-центр. Это происходит в рамках общего тренда по предоставлению клиентам сервиса через альтернативные каналы продаж. Вторая заметная тенденция — активное развитие розничного бизнеса. Этому есть ряд предпосылок: данный сегмент массовый и маржинальный; кроме того, новые требования Basel III смещают фокус с корпоративного банкинга в сторону розницы. Более того, ужесточение регулирования само по себе является серьезным трендом. Наконец, последняя тенденция не нова, но ее влияние становится все более заметным в последнее время: это формирование большого рынка, альтернативного банковскому — хедж-фонды, разные финансовые организации небанковского типа, предоставляющие традиционно банковские услуги. Емкость этого рынка огромная, и он продолжает динамично развиваться. Эти тенденции заставляют банки повышать требования к ИТ и инфраструктуре, так как для успешной конкуренции им нужно предлагать клиентам самые современные решения.

Все эти глобальные тренды характерны и для России. В нашей стране развивается розничный сегмент, в ИТ и в альтернативные каналы вкладываются большие инвестиции, но есть у нас и специфические особенности, в частности географическо-демографические. Россия находится в таком количестве временных зон, что это не может не влиять на работу банков, в силу географического масштаба процесс развития розничной сети продаж несколько затруднен. Кроме того, в России есть категории населения с уже сложившимися привычками потребления финансовых услуг, например пенсионеры, что нужно учитывать при формировании продуктовой линейки и выборе способов продвижения и продаж этих продуктов. Степень проникновения банковских продуктов в стране пока еще низка по сравнению с развитыми странами. И конечно, нельзя отрицать тот факт, что рынок монополизирован государственными банками.

**BG:** Наблюдается ли в России стремление банков к трансформации под влиянием описанных выше новых факторов, связанных с кризисом 2008 года?

**А. В.:** Все эти тенденции в определенном смысле меняют банки, заставляют их трансформировать свои бизнес-модели. Новые требования регулятора, связанные с Basel III, таковы, что по факту требуют от многих игроков полной смены стратегии. Есть и специфические российские требования регулятора, которые влияют на ценообразование, стратегические параметры и продуктовую линейку. Необходимо постоянно развиваться и адаптироваться.

**BG:** Как насчет потребителей, ощущаете ли вы изменения в их поведении?

**А. В.:** Клиенты меняются — и мы не можем этого не заметить. Количество возможностей, имеющихся у потребителей, растет, они становятся гораздо более осторожными, требовательными. Конкуренция же за клиентов только усиливается. Все эти изменения в поведении клиентов требуют от банков внимательнее относиться к качеству предоставляемых услуг, уходя от ценовой конкуренции. И это тоже является одним из глобальных банковских трендов — банки фокусируются на качестве сервиса.

Конечно, клиенты разные. В регионах есть клиентский сегмент, который до сих пор предпочитает сберкнижки. Многие пользуются только зарплатными картами — это, кстати, исключительно российская специфика.



ФОТО: СЕРГЕЙ СЛАДКОВ / ПРОМСВЯЗЬБАНК

Вместе с тем постепенно формируется новый, прогрессивный слой клиентов, которые проводят до 80–90% времени в интернете, у которых нет желания заходить в банковский офис, чтобы совершить транзакцию, которые следят за появлением новых продуктов и для которых хороший дизайн важен так же, как и сам продукт. Эта категория клиентов становится заметней из года в год. Еще три года назад банки уделяли таким потребителям не слишком много внимания, сейчас же специально для них готовят новые продукты и услуги.

**BG:** Как все эти изменения, происходящие в отрасли, отражаются на бизнесе Промсвязьбанка?

**А. В.:** Мы понимаем, что наша сила заключается в качестве сервиса, мы должны стремиться создавать для клиентов комфортное взаимодействие — и для этого мы сами становимся более инновационным банком. Мы довольно рано начали внедрять правильные технологические решения, поддерживающие эти стремления. Причем делали это системно, в рамках целостной ИТ-стратегии, к разработке которой подключали внешних консультантов, старались использовать самые современные прикладные решения. Наш банк одним из первых стал применять CRM-технологии, а также разного рода интернет-решения для обслуживания клиентов. Сегодня наш интернет-банк — один из лучших на рынке по функциональности и удобству.

Кроме того, мы используем краудсорсинг — вовлекаем наших клиентов и сотрудников в обсуждение инноваций, активно используем человеческий ресурс как источник новых идей. С этой целью мы провели уже два инновационных форума, последний из них прошел осенью прошлого года.

Стараемся делать прорывные проекты. Например, выпустили в прошлом году карты в партнерстве с разработчиком популярной игры Angry Birds. В этом году запускаем проект с парком Горького в Москве — там будет создана зона безналичных расчетов с использованием бесконтактной технологии. На входе нужно будет приобрести микропроцессорную карту с возможностью бесконтактных платежей — и расплачиваться ею за все услуги и товары. Это удобно и поможет устранить очереди.

**BG:** Реализация таких проектов — это часть системной стратегии или больше рассматривается как эксперимент?

**А. В.:** Внутри банка есть базовые KPI, один из них — уровень сервиса, который мы предоставляем клиенту. Этот

показатель мы каждый месяц рассчитываем для всех точек продаж, собираем отзывы от клиентов. В том или ином виде все сотрудники банка заинтересованы в том, чтобы качество сервиса было достойным. У каждой бизнес-линии своя цель, своя стратегия, однако единый элемент нашей стратегии — инновации. Но систематический подход ни в коем случае не исключает, что некоторые идеи могут приходить спонтанно, например в результате краудсорсинга, и не укладываются в общий план-график.

**BG:** Классическая банковская структура строится вокруг продуктов. Но на Западе сейчас все банки перестраиваются и ставят в центре всего бизнеса клиентов. Что в России происходит в этом отношении?

**А. В.:** Действительно, многие западные и российские банки изначально выстроены исходя из логики продуктовой модели. Вести такой бизнес проще: легче управлять, контролировать, рассчитывать показатели. Но наш собственный опыт того, как мы меняли в 2007 году структуру корпоративного банка, показал, что в первую очередь надо отталкиваться от потребностей клиентов — и только потом переходить к продуктовому наполнению.

В последние несколько лет мы стараемся идентифицировать правильные для себя клиентские сегменты, в соответствии с этим меняем и бизнес-модель. После того, как определяем целевой сегмент, формируем клиентскую команду, куда уже входят представители всех продуктовых линий. Это более сложная модель. И очень часто такой переход от классического банка к клиентоориентированному вызывает ментальное сопротивление. Я знаю историю из западной практики, когда банк начал использовать этот подход, научился рассчитывать доходность на отдельного клиента и столкнулся с фактом, что 30% его клиентов приносят убыток, то есть от них нужно отказываться.

Тем не менее я уверена, что это правильная стратегия и клиент должен быть в центре всего бизнеса.

**BG:** Отражается ли на отрасли развитие рынка финансовых услуг со стороны небанковских организаций?

**А. В.:** Деньги — это материя, к которой люди относятся очень трепетно. Все, что касается банковского сервиса — депозиты, кредиты, расчеты, — это область, в которой потребители достаточно консервативны. К примеру, тема ухода клиентов в дистанционные банковские каналы обсуждалась активно в 2006–2007 годах. Много велось разговоров о том, что будущее банковского сектора не в фи-

зических точках продаж, а в онлайн-сервисах. Но то, что мы видим сейчас, не подтверждает этого в полной мере. Очень сложно продать клиенту какой-то дополнительный банковский сервис через дистанционный канал, более того, лояльность клиента при этом очень сильно снижается. Поэтому, несмотря на общие тренды, банки, наоборот, стали думать о том, как вернуть клиентов в свои отделения.

В ситуации с небанковскими организациями все то же самое: у банков есть много преимуществ, им больше доверяют, у них есть возможность предоставить клиентам индивидуальное обслуживание.

**BG:** А как же поколение Y и следующее за ним — Z?

**А. В.:** Конечно, мы учитываем предпочтения новых поколений. Именно поэтому считаем важным работу в соцсетях и фокусируемся на развитии мобильного банкинга. То, что называется user experience, — ключевая вещь для молодых людей. Но, как правило, с возрастом происходит миграция потребностей и ценностей. По мере взросления у потребителей появляются средства, которые нужно инвестировать и хранить, формируются новые потребности, проявляется определенный консерватизм.

**BG:** Назовите главные характеристики банка, который останется на российском рынке через пять лет. Ведь понятно, что выживут не все.

**А. В.:** Я перечислю основные моменты, которые считаю важными для будущего успеха — не в порядке убывания приоритетов, они все равно важны и должны дополнять друг друга. Первое: невозможно создавать эффективный бизнес без четкой стратегии. Банк должен правильно понимать своего целевого клиента, свою миссию и стратегию, то, в чем он силен. Это должно быть сформулировано, и все действия должны отталкиваться от конкретной цели. В последние годы именно поэтому усилилась роль стратегического консалтинга. Второе: должна быть сильная и явная ориентация на клиента. Его нужно понимать и выстраивать всю систему обслуживания исходя из его потребностей, предоставлять ему максимально удобный сервис.

Третья обязательная вещь — технологичность. Выигрывать будут те, кто освоит сильные технологии, оптимальные как с точки зрения затрат, так и с точки зрения управления рисками. И четвертое — это вовлеченность сотрудников. Этот критерий в России менее распространен, но успешные крупные компании с хорошим уровнем финансовых показателей держат его в голове. Есть много исследований в этой области, которые показывают его важность. Мы придаем очень большое значение мотивации сотрудников — есть прямая корреляция между эффективностью, капитализацией, успешностью компании и уровнем вовлеченности ее сотрудников. Банк как сервисная организация, если абстрагироваться от процессов и технологий, состоит из двух частей: это клиенты и сотрудники. Поэтому очень важно фокусироваться на клиентах и стремиться к тому, чтобы сотрудники были довольными и вовлеченными. Это 80% успеха.

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА

**ЧАСТО ТАКОЙ ПЕРЕХОД ОТ КЛАССИЧЕСКОГО БАНКА К КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННОМУ ВЫЗЫВАЕТ МЕНТАЛЬНОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ**

