

«ЕСТЬ ТАКИЕ КЛИЕНТЫ, ДЛЯ КОТОРЫХ ТО, ЧЕГО НЕТ В IPAD, ПОПРОСТУ НЕ СУЩЕСТВУЕТ»

ЕКАТЕРИНА ПЕТЕЛИНА, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ПРЕЗИДЕНТА ВТБ 24, УВЕРЕНА, ЧТО В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ БАНКИ ДОЛЖНЫ СТАНОВИТЬСЯ КЛИЕНТООРИЕНТИРОВАННЫМИ, ОСВАИВАТЬ МУЛЬТИКАНАЛЬНОСТЬ И НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, УМЕТЬ РАБОТАТЬ С РИСКАМИ, КАК НИКОГДА РАНЬШЕ.

BUSINESS GUIDE: Как меняется банковский бизнес в связи с развитием технологий и изменениями в потребительском поведении?

ЕКАТЕРИНА ПЕТЕЛИНА: В целом, конечно, скорость развития технологий в современном мире поражает.

Радио понадобилось 38 лет для того, чтобы охватить аудиторию в 50 млн человек. Facebook для этого потребовалось всего лишь два года. Если бы сеть Facebook была страной, это была бы третья страна в мире по количеству населения.

Банки — это часть общего клиентского опыта наших пользователей. Потребляя совершенно другие, нефинансовые услуги, они привыкли ожидать определенного уровня и доступности сервиса. Эти ожидания автоматически переносятся на банки. Так что банковский бизнес в этом плане мало чем отличается от другого ритейла, разве что специфичностью предлагаемых услуг. Поэтому неудивительно, что многие из тенденций в банковской сфере аналогичны трендам из области ритейла. Первая из них — значительный рост доли дистанционных каналов: все больше клиентов пользуются интернетом и мобильным телефоном, совершая через них множество покупок и операций. Это означает, во-первых, повышение доступности услуг. Клиент привыкает к тому, что может иметь доступ к нужной услуге где угодно и когда угодно. Во-вторых, клиенты привыкают к самообслуживанию. Более того, им все больше нравится самостоятельно выполнять различные операции — вспомните кассы самообслуживания в магазинах, терминалы для регистрации в аэропортах и так далее.

В-третьих, рост доступности ведет к росту числа взаимодействий клиента с банком, причем именно за счет дистанционных каналов. Возможно, контакты становятся более мелкими, но их количество растет. Я говорю об SMS-информировании, использовании мобильного банка для проверки баланса, проведении коммунальных платежей онлайн. Все эти взаимодействия позволяют накапливать информацию о клиенте, трансформируя и сами контакты, и полученные данные в дополнительные продажи.

Учитывая все вышесказанное, банкам приходится концентрироваться на развитии дистанционных каналов, в особенности мобильного банка и интернет-банка. И это движение обоюдное. Мы как банк тоже всячески приветствуем желание клиентов пользоваться удаленными каналами, поскольку достигаем таким образом сразу нескольких целей. Есть подтвержденный статистикой факт: клиенты, которые пользуются удаленными каналами, более удовлетворены своим банком. Кроме того, такие клиенты приносят в два-три раза больший доход в год и потребляют в два-четыре раза больше банковских продуктов. В результате клиент доволен, более доходен, а мы при этом еще и снижаем свои затраты. Потому что для нас самая затратная ситуация — это посещение клиентом точки продаж, чтобы решить свою задачу через операциониста. Напротив, самая экономически выгодная ситуация — проведение операций самостоятельно через удаленные каналы: интернет, банкомат, мобильный телефон.

BG: Почему получается так, что на клиентах, которые пользуются интернет-банком, вы зарабатываете больше?

Е. П.: Во-первых, когда банк предоставляет клиенту определенный набор простых и удобных сервисов, но именно тех, которыми клиент пользуется постоянно, клиент прикрепляется к банку и постепенно переводит туда все свои банковские услуги: от депозитов до кредитных карт. Во-вторых, есть еще и особенность выборки — тот факт, что дистанционные сервисы выбирают как раз состоятельные и продвинутые клиенты.

Поэтому наша задача как банка — обеспечить максимальную простоту подключения к дистанционным каналам



ФОТО ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА Е. ПЕТЕЛИНОЙ

и сформулировать максимально хорошее, удобное и простое продуктовое предложение для этих каналов.

BG: Сколько ваших клиентов пользуется дистанционным обслуживанием? Какие услуги они приобретают?

Е. П.: Всего в ВТБ 24 13 млн работающих клиентов. На сегодняшний день более 20% наших клиентов пользуются интернет- и мобильным банком, что достаточно много, если сравнивать со средним по рынку. На комиссионных доходах от этих операций мы зарабатываем около 1 млрд рублей в год. Что касается услуг, то это не только платежи и переводы. Клиенты активно совершают конверсионные операции, открывают депозиты. У нас порядка 20% депозитов, а это около 200 млрд рублей, открыто дистанционно. Буквально на прошлой неделе мы запустили новый Телебанк. Это интернет-банк, который гораздо лучше устроен, чем предыдущий: с интерактивным дизайном, более простой и вместе с тем более функциональной, с усовершенствованной системой идентификации. Теперь там есть масса возможностей для настройки интерфейса под себя, создания шаблонов. Это один из элементов нашей стратегии по созданию мультимедийной модели обслуживания.

BG: А как же риски? Все-таки рост числа взаимодействий в удаленных каналах несет в себе определенные угрозы безопасности, могут возрастать фрод, случаи мошенничества?

Е. П.: Новые технологии несут и новые риски, так что это очень хороший вопрос. Мошенники не дремлют: есть скорость их движения, есть скорость движения защитной системы банков, и мы движемся наперегонки. Понятно, что мы должны построить сервисы, защищающие деньги клиента. И если ущерб происходит не по его вине, то мы ему эти убытки, конечно, возмещаем. Кстати, если верить последним нашим опросам, теперь безопасность пользования интернет-банком для многих пользователей является фактором первостепенной важности. При этом есть некий выбор между сильной защищенностью и удобством для клиента. Мы это решаем, устанавливая различные лимиты на подтверждение операций в удаленных каналах в зависимости от суммы, а также утверждением регулярных шаблонов. Один раз одобрил, подтвердил шаблон «перевести деньги маме» или «пополнить вклад» — и потом уже такую операцию подтверждать не надо.

BG: И тем не менее те инвестиции, которые вы вкладываете в системы безопасности, окупаются?

Е. П.: Безусловно. За счет тех факторов, о которых я говорила в начале.

BG: Как меняется организационная структура банковского бизнеса? Сокращается ли число отделений?

Е. П.: Россия по количеству банковских отделений на 1 млн жителей все еще сильно отстает от европейских государств. Если в Европе в среднем на 1 млн жителей приходится 475 отделений, то у нас — 266, на 40% меньше. Поэтому в России есть еще резерв для роста физической сети. С другой стороны, в плане проникновения интернета мы также отстаем от многих стран.

Для ВТБ 24 развитие удаленных каналов и развитие сети будут идти параллельно. Вот, кстати, если интересно, портрет типичного клиента ВТБ 24: он два раза в месяц ходит к банкомату, раз в два месяца приходит в отделения и заходит в онлайн-банк. Но для тех клиентов, которые являются активными пользователями интернет-банка, картина другая: если уж они оценили его преимущества, то по три-четыре раза в месяц туда заходят и совершают какие-то операции.

BG: Умеете ли вы обмениваться информацией о клиенте между разными каналами? Так, чтобы у него был единый пользовательский опыт вне зависимости от того, каким образом он контактирует с компанией?

Е. П.: Частично, но не так, как мы хотели бы. И на сегодняшний день я не знаю ни одного банка в России, который умеет делать это по лучшим стандартам. У нас есть единая база данных о клиентах, единый клиентский файл. Есть предложения клиентам, которые видны во всех системах. Это уже очень и очень много. Но мы пока не выстроили работу так, чтобы клиент мог начать операцию в одном канале, а закончить ее — в другом. Или чтобы, когда он придет в отделение, там уже знали, по какому поводу он звонил в колл-центр вчера. Мы над этим активно работаем.

BG: Меняет ли банк свой бизнес, переходя от продуктовой модели к клиентоориентированной?

Е. П.: Мы это называем сегментной моделью бизнеса. Для нас эта тема очень актуальна: именно такая цель заложена в нашей стратегии развития до 2016 года. Объясню почему: если бизнес выстроен вокруг продуктов, то компания часто забывает о клиентах в целом и клиентском опыте. Когда идет быстрый рост рынка и есть необходимость вырастить бизнес до определенного масштаба, захватить долю рынка, так развиваться нормально. Может быть, даже более эффективно. Но в условиях, когда темпы роста рынка замедляются, количество новых клиентов на рынке снижается, становится важным максимально развивать клиентские отношения. Становятся важными такие метрики, как кросс-продажи, работа с текущей базой, число продаж на клиента.

BG: Но такая смена подхода требует изменения на всех уровнях.

Е. П.: Именно так. Это меняет все: организационную структуру, подход к бизнес-планированию, к обучению продавцов. И это не та вещь, которую можно повернуть за две недели. Такая трансформация занимает два-три года, если опираться на пример европейских банков.

BG: Как вы смотрите в будущее? Банковский сектор продолжит развиваться?

Е. П.: На рынок в целом мы смотрим достаточно оптимистично, ведь проникновение банковских услуг еще не достигло максимума. К тому же мы прогнозируем повышение уровня доходов населения в ближайшие несколько лет. Есть также третий фактор, придающий оптимизма: набор услуг, которыми пользуется в среднем один клиент, пока очень ограничен. Многие, например, пользуются только зарплатными картами, снимая с них деньги два раза в месяц. У 30% состоятельного сегмента даже нет кредитной карты. Это потенциальные клиенты, которые могут быть заинтересованы в получении большего спектра банковских услуг.

BG: А как же свежие прогнозы о стагнации экономики и о тяжелых временах, которые звучат в России?

Е. П.: Мы не считаем, что нас ждут тяжелые времена — по крайней мере пока и по крайней мере в отдельно взятой отрасли. ВТБ 24 прогнозирует на следующий год рост кредитования населения в районе 20%. Есть, конечно, и негативные факторы. Это угроза замедления роста экономики, падения цены на нефть, роста безработицы. Есть и рост закредитованности населения, который невозможно отрицать. Беда тут в том, что кредитами обзавелся не верхнемассовый сегмент — достаточно обеспеченные люди, которые могли бы брать ипотеку, автокредиты и так далее. Закредитованными становятся нижние сегменты: 4–5 млн человек с низким достатком. Эти люди, которые не очень хорошо понимают, сколько будут платить по кредиту, могут ли они это себе позволить, залезают в долговую яму и больше не могут жить без определенного уровня кредитной нагрузки, так как им больше неоткуда взять деньги на текущие расходы.

BG: А как бороться с такими «плохими кредитами»?

Е. П.: Рынок все же продолжает расти, и конкуренция строится на том, кто сможет предложить продукты, наиболее точно соответствующие запросам сегмента, и наиболее эффективно выстроить рискованные процедуры. Умение точно оценить риск-профиль заемщика и выстроить на этом правильную риск-стратегию и ценообразование стало одной из ключевых компетенций. Например, четко выделяются такие сегменты с низким риском, как зарплатные клиенты или повторные заемщики с хорошей кредитной историей. Мы анализируем эти факторы и зашиваем этот анализ в ставку по кредитам. Те, кто попадает в «хороший» сегмент, получат лучшую ставку, возможно даже на 3–5 процентных пунктов отличающуюся от стандартной. Также мы предлагаем им очень хорошие неценовые условия — по зарплатным клиентам, например, решение принимается за 15 минут. Мы хотим, чтобы у таких потребителей была мотивация пойти именно к нам, а не в другие банки, которые будут брать с них по 40–50% годовых.

BG: Вы уже описали некоторые особенности сегодняшней конкуренции, и все же что будет происходить с рынком дальше?

Е. П.: Будет происходить консолидация рынка. И она будет осуществляться за счет трех вещей. Во-первых, M&A. Мы, например, 1 ноября 2013 года присоединили Транскредитбанк. Это крупный банк, вместе с ним к нам пришло около 2 млн клиентов и зарплатный проект Российских железных дорог — самого крупного работодателя в нашей стране. Во-вторых, некоторые более мелкие банки уйдут с рынка за счет несоответствия требованиям по капиталу, внедрения «Базеля-3». Также будет рост доли рынка крупных игроков за счет более мелких — это органическая консолидация.

BG: Кто выиграет в этих меняющихся условиях?

Е. П.: Мое глубокое убеждение, что успех банка в ближайшей перспективе базируется на трех условиях. Первый необходимый элемент — переход к сегментной модели бизнеса, выработка правильной модели продаж и обслуживания для каждого сегмента. Второй элемент — это риски, об этом мы уже говорили.

Ну и третий фактор — развитие мультимедийной модели обслуживания, новых услуг и технологий. Это необходимо, чтобы соответствовать ожиданиям потребителей. Есть такие клиенты, для которых то, чего нет в iPad, попросту не существует. Может быть, эти услуги и приносят сами по себе не более 5–7% доходов. Но если другие банки их предлагают, а ты — нет, то ты рискуешь стать несовременным, неудобным, немодным. И клиенты перейдут в другие банки, вместе со своими другими продуктами — депозитами, кредитными картами, ипотекой. Крупным банкам, таким, как наш, в этом плане проще, поскольку у нас больше возможностей делать инвестиции, вкладываться в развитие. И мы эти возможности упускать не намерены!

Интервью взяла СВЕТЛАНА РАГИМОВА