

банк

«Лояльность к брендам ушла на второй план — клиентам важнее скорость реакции на их запрос»

О том, как цифровые технологии меняют запросы клиентов и мышление топ-менеджеров, есть ли будущее у универсальных банков и почему надежды на искусственный интеллект преждевременны, в интервью „Ъ“ рассказала глава Абсолют-банка **Татьяна Ушкова**.

— технологии —

— Решение об отказе от бизнес-модели универсального банка в начале текущего года было довольно неожиданным. Почему вы решили сделать ставку на нишевые продукты?

— Мы решили сфокусироваться на тех направлениях, где у нас есть реальные преимущества и компетенции. Это основа для того, чтобы занять лидирующие позиции в этих сегментах. Я не скрывала и не скрываю: оставаться универсальным банком и поддерживать 38 банковских продуктов, объективно оставаясь при этом лидером, — очень дорогое удовольствие. Время экспериментов на банковском рынке прошло — так можно в итоге проиграть на всех фронтах и везде получить «троечку» по пятибалльной шкале. Мы же решили не наддувать щеки и выдавать желаемое за действительное, а работать эффективно и с минимальными рисками.

В конце прошлого года мы выбрали четыре направления, на которых сосредоточили все финансовые ресурсы, ресурсы менеджмента и возможности акционера. Это залоговое кредитование в цифровом формате, выдача онлайн-гарантий компаниям малого и среднего бизнеса, участвующим в госзакупках. Еще один приоритет — комплексные финансовые проекты с компаниями холдинга РЖД и премиальное банковское обслуживание. В каждом из этих сегментов у нас есть явные преимущества уже сейчас.

Можно сказать, что мы используем волны рынка, которые держат каждый из этих сегментов на нужной высоте. В рознице мы сделали ставку на ипотеку и видим поддержку строительной отрасли и законодательную базу в этой сфере. В автокредитовании, в свою очередь, идет серьезная работа в плане импортозамещения для российского автопрома. Сделав ставку на работу с компаниями МСБ, которые обслуживают госкорпорации, мы тоже не ошиблись: государство активно поддерживает это направление.

— В своей стратегии вы четко обозначили, что розница должна быть технологичной. Но не преу-

величивают ли банки возможности цифровизации?

— Когда мы только начинали цифровую перезагрузку, то я думала, что исключу сразу несколько блоков в банке, потому что программы работы не болеют, они не подвержены эмоциям и поэтому допускают меньше ошибок, они работают 24/7. Там, где есть однотипные операции, такой принцип, конечно, себя оправдывает. Но по ходу дела стало очевидно, что на всех блоках я этого сделать не смогу, не потеряв в качестве. Не все подлежит замене алгоритму, и клиентам по-прежнему нужна коммуникация там, где требуется серьезное аналитическое нестандартное решение. Иными словами, «цифра» не заменяет человека. Все, что в нее заложено, все модели, включая риск-модели, обсуждается и формируются людьми. Когда уже модель можно алгоритмизировать, тогда возможна успешная цифровая трансформация.

— Насколько цифровизация может повысить эффективность других сегментов, например корпоративного кредитования или private banking?

— Трансформировать в цифру можно все блоки, но вопрос, нужно ли это делать. Корпоративные и состоятельные клиенты нуждаются в личном общении. Конечно, можно сократить расходы, но при этом ты потеряешь в качестве. Я думаю, что со временем цифровизация, конечно, затронет и эти сегменты, поскольку растет поколение с другим мышлением.

— Отдельное направление цифровизации — биометрия. Разделяете ли вы опасение, что она «отвяжет» клиентов от привычных им банков?

— Возможно, вы удивитесь, но верность одному банку — это миф. Мы провели исследование и выяснили, что даже зарплатные клиенты госбанков часто берут ипотеку у нас, а карточки получают в одном небезызвестном банке без офисов.

Лояльность к бренду ушла на второй план, клиенты и без биометрии выбирают банк, где больше понравился сервис, менеджер или, что даже важнее, выше скорость реакции на его запрос. Сейчас клиент не хочет терять время, не хочет ждать. Он предъявляет такое требование те-



перь практически к любой услуге, в том числе банковской. Понимая это, мы много внимания уделяем проектам контакт-центра, фронт-офиса, интернет-банка — везде, где клиент ждет быстрый отклик.

— А как насчет банков без офисов? Это ближайшее будущее?

— Я думаю, что офисы останутся до тех пор, пока клиентам будет нужно личное общение. Еще лет 15 будем видеть переход от офлайна в онлайн. Но надо понимать, что даже те специалисты, которые останутся офлайн, — это люди с другими компетенциями. Это должны быть эрудированные и разносторонние коммуникаторы, готовые ответить на сложные вопросы, которые не может решить программа. Если последние 15 лет шел процесс упрощения функционала тех, кто работает на фронте, то сейчас мы видим обратный тренд: эти сотрудники постепенно становятся консультантами-экспертами. Поэтому офисы пока останутся, но те, кто будет в офисах, должны сильно измениться.

— Что больше тормозит тотальную цифровизацию — законодательные препюны или привычка чиновников работать с бумажными документами?

— Это очень модная тема сегодня в экспертном сообществе, почему цифровая трансформация, которая многим кажется удобной и эффективной моделью развития, пока остается на бумаге. Потому что ключевое здесь слово не «цифровая», а «трансформация», а к ней надо быть готовым. Менеджмент, управляющий такими проектами, должен измениться кардинально. При этом измениться он должен в двух направлениях: во-первых, сам стать «цифрой» — поставить себе задачу «убрать бумагу» из своей жизни. И второе: он должен понимать все ведущие тренды в «цифре».

Наверное, пока самые талантливые в этом смысле разработчики из финтехов. Они не отягощены бюрократическими традициями, они уже проснулись в новом компьютерном мире, у них клиповое мышление, и, конечно, они зачастую предлагают решения, которые нам, банковским топам с 20-летним стажем, нередко кажутся невозможными. И здесь важно, с одной стороны, научиться выстраивать с ними партнерские отношения, слышать их. С другой — максимально четко обозначить сбалансированность рисков: какие функции вы оставля-

ете на своей стороне, а какие передаете технологическому партнеру.

Пожалуй, для финансистов это знаковый момент на этапе перехода к цифре. И я уверена: банки, которые раньше других поймут на практике плюсы и минусы такого взаимодействия и просчитают все риски, переживут технологическую перезагрузку с большой пользой для себя. Когда мы только начинали работу с партнером по трансформации нашего розничного бизнеса, то пережили все эти моменты.

— В разработке стратегии участвовали не только топ-менеджеры, но и акционеры. В кризисные времена акционер меньше доверяет топ-менеджерам и чаще участвует во всех процессах напрямую?

— Мне, как первому лицу банка, как раз помогает в работе, что все стратегические проекты, о которых я уже сказала, на контроле у акционера и мы в постоянном тандеме с ним. Быстрая коммуникация в этом плане дает серьезное преимущество — не тормозит бизнес-процессы, взвешивает риски и успевает сохранить место в выбранных нишах. Даже сделав очень хороший технологичный продукт и просчитав все риски, важно не упустить момент и вовремя сказать — в этом плане важно, насколько своевременно подключается акционер, насколько он понимает важность всех этих моментов. Скорость изменений на финансовом рынке стала очень высока, поэтому большая дистанция между акционером и менеджментом сейчас не выгодна никому. Логично, что мы сверяем с акционером выбранную стратегию и отдельные наиболее важные направления и проекты.

— За последний год банковский рынок сильно изменился, конкурировать с крупными банками становится все труднее. Как в этой ситуации развивать бизнес среднему по размеру банку?

— На мой взгляд, размер банка уже не имеет решающего значения, когда речь идет о конкуренции в том или ином сегменте бизнеса. Сейчас и банкиры, и клиенты видят, что надежность, а не размером определяется вес банка на рынке финансовых услуг. Обратите внимание, что сейчас отбор банков для участия в различных проектах уже идет не по размеру капитала, как это было еще недавно, а исходя из рейтингов национальных агентств. Гораздо важнее, кто акционер банка и насколько жизнеспособна его стратегия.

На нашем примере видно, что и средние банки могут быть в числе лидеров в отдельных сегментах. В ипотеке мы находимся на седьмом

месте, увеличив объемы выдачи в два раза и при этом снизив расходы за счет запуска цифрового решения. В частном банковском обслуживании — сохранили всю клиентскую базу, несмотря на очень сложный с точки зрения экономики год. В этой ситуации Абсолют-банк не только сохранил доверие клиентов, но даже увеличил клиентскую базу, открыв премиальные офисы в новых городах. В сфере банковских гарантий для МСБ, работающих в рамках госзаказа, всего за полтора года «Абсолют» занял более 10% рынка, мы вошли в тройку лидеров. Согласитесь, это достойный результат — даже для более крупного банка.

— В нынешнем году ЦБ неоднократно указывал на риски слишком высоких темпов роста розницы. Насколько опасения регулятора оправданны?

— ЦБ высказывает опасения не о росте потребительского кредитования в целом, а о наиболее рискованных практиках. Например, мы совместно с ДОМ.РФ поддержали увеличение нормативов по ипотеке с первоначальным взносом ниже 20%. Я абсолютно уверена, что нельзя идти в долгосрочный проект, не имея достаточных накоплений.

Я вообще придерживаюсь консервативной позиции по резервам — это не тот случай, когда надо экономить на них ради красивой отчетности. И хорошо, что наш акционер полностью разделяет этот подход.

— Но это напрямую давит на ваш финансовый результат, а акционеры все же ждут прибыли от своего банка.

— Тут нужно определиться с выбором, что нам важнее — прибыль в моменте или долгосрочная устойчивость банка. Мы анализировали 100 банков, лишившихся лицензии, и вот удивительно — 89 из них были прибыльными по МСФО или РСБУ. Зато почти в каждом своем отчете ЦБ указывал, что банк неадекватно оценивал риски и не формировал необходимых резервов. То есть проблемы банков просто не были отражены в их отчетности. А это как раз путь в никуда.

— А ваши состоятельные клиенты понимают эту логику?

— Наши клиенты в большинстве своем действующие бизнесмены, и они как раз хорошо понимают, что происходит. Мы все живем в одной стране, находимся в одной экономической среде и, когда встречаемся с клиентами, рассказываем им о нашей политике и стратегии честно, и наша открытость подкупает. Во всяком случае, мы видим, что у нас растут остатки на счетах.

Записал Олег Трубецкий

На службе у банка

— инновации —

Центробанк анонсировал создание маркетплейса — площадки, на которой потребители финансовых услуг без лишних рисков смогут подобрать и приобрести продукт (кредит, страховку и т. п.). Как реализация этого проекта повлияет на финансовый рынок, специально для „Ъ“ выяснял информационный портал Zaim.com.

Чужими руками и за чужой счет

По словам представителей Банка России, на данном этапе задача регулятора состоит в выявлении барьеров, препятствующих развитию дистанционных продаж финансовых продуктов, и подготовке предложений по изменению регулирования.

Регулятор не инвестирует средства в создание системы «Маркетплейс», это чисто рыночный проект, в котором участники рынка несут соответствующие бизнес-риски и самостоятельно принимают решение о присоединении к проекту. Такого субъекта, как «Маркетплейс ЦБ», в природе не существует — есть различные организации, планирующие стать платформами в соответствии с новым законом, который разрабатывает Банк России, и регулятор взаимодействует с ними с целью изучения возможной архитектуры этой системы и применимых юридических конструкций.

Центральным ядром и главным элементом доверенной среды системы выступит «Регистратор финансовых транзакций», с которым будут интегрированы все платформы «Маркетплейса» для предоставления клиенту сводной информации обо всех приобретенных им финансовых продуктах в режиме «одного окна».

«При приобретении финансовых продуктов через интернет у клиента нет на руках привычного договора с подписью сотрудника финансовой компании и синей печатью. Создаваемая система предполагает, что клиенту не придется распечатывать и хранить договоры, делать принт-скрины — в любой момент по первому требованию он сможет получить юридически значимую выписку из «Регистратора финансовых транзакций». Планируется, что это можно будет сделать



Участники финансового рынка подозревают, что, создавая маркетплейс, ЦБ пытается увидеть реальную картину рынка финансовых услуг, а не по отчетам финансовых компаний

через Единый портал госуслуг, уже привычный для наших граждан. К платформам будут пристыкованы сайты-агрегаторы, продающие различные финансовые продукты и работающие по правилам этих платформ. И независимо от того, через какой агрегатор и платформу человек приобрел финансовый продукт, он увидит информацию об этом продукте в своем едином личном кабинете. Это будет удобно для потребителя и в то же время повышать степень его защищенности», — разъясняет Елена Чайковская, советник первого заместителя председателя Банка России.

Участники финансового рынка подозревают, что, создавая маркетплейс, ЦБ намерен увидеть реальную ситуацию, которая складывается на финансовом рынке, а не по отчетам, которые присылают ему финансовые компании.

«То, что регулятор толкает рынок в правительном направлении, видно от обратного и по тому, как отреагировали на эту инициативу крупнейшие игроки, занимающие до-

минирующие позиции на рынке: они вспомнили про экосистемы (что логично). Главное, чтобы при этом они не забыли о том, что рано или поздно даже внутри экосистем кто-то будет играть роль платформы, а кто-то превратится в нишевого игрока», — заметил Эльман Мехтиев, независимый банковский эксперт.

Вопросов больше, чем ответов

Задумка ЦБ грандиозная, однако у участников финансового сегмента возникла масса вопросов, касающихся работы системы, а также ее интеграции в рынок. Как рассказали Zaim.com представители одной из компаний-лидогенераторов, которые лично обсуждали в ЦБ вопрос вступления в маркетплейс, в Центробанке еще не до конца понимают, как будет функционировать создаваемая площадка.

Банк России предполагает, что маркетплейс повысит прозрачность конкуренции в финансовом секторе, тогда как некоторые участники рынка считают, что это сыграет на руку только крупным компаниям.

«Разрабатываемое Центробанком специально для этого проекта законодательство должно предусмотреть действительное отсутствие бюрократических барьеров и обес-

печение равного доступа к платформам всем участникам финансового рынка независимо от их размера, капитала и т. д. Если небольшая региональная офлайн-МФО будет иметь такой же свободный доступ к размещению своих услуг, как и крупный федеральный банк, то цель повышения конкуренции действительно будет достигнута», — считает Роман Макаров, генеральный директор ООО «МФК „Займер“».

Эксперты не ожидают, что проект взорвет рынок. Останутся и другие каналы привлечения клиентов: партнерские программы, поисковые системы и т. п. Рынок не верит в то, что только работа с маркетплейсом ЦБ будет определять успех или неуспех той или иной финансовой организации. Помимо этого возникают сомнения относительно работоспособности создаваемого маркетплейса.

«Экспертиза авторов проекта не вызывает сомнений. Площадку они создадут. Вопросы возникают с продвижением: как они будут привлекать клиентов? Пока я не вижу, что идет работа в этом направлении. Финансисты по роду профессиональной деятельности знают о проекте. Но если мы выйдем на улицу и проведем опрос, то 99% конечных потребителей будут не в курсе. Между тем главная ценность любого маркетплейса для участников рынка заключается в наличии заинтересованной аудитории», — замечает Денис Сидоров, директор по развитию компании Webbankir.

Некоторые участники рынка сомневаются в том, что регистрация финансовых транзакций в рамках маркетплейса позволит повысить защищенность клиента финансовых организаций. «Для людей, далеких от финансов, присутствие банка или МФО на маркетплейсе ЦБ будет означать дополнительную степень доверия. На самом деле такой подход не совсем верен. Потому что если у банка есть лицензия, а МФО входит в реестр ЦБ — это значит, что им уже можно доверять. То есть государство следит за их деятельностью и считает, что с ними работать можно. В противном случае у них отобрали бы лицензию и исключили из реестра», — полагают некоторые финансовые организации.

Некоторые участники рынка уже вносят предложения о работе маркетплейса. Алексей Федосеев, член совета союза СРО «Един-

ство», управляющий МКК «Касса №1», считает, что внедрение на данной платформе рейтинга компаний по качеству и выбору потребителей позволит дать равные права всем участникам. Однако необходимо, чтобы система работала по принципу биржи. «Площадка с размещением информации не позволит клиенту сделать выбор в условиях массового предложения, на практике клиент не будет переходить дальше первых 10–15 позиций. Система биржи, когда клиенту на основании его запроса будет предложен список по принципу от более выгодного к менее, создаст равные права всем участникам. Также необходимо законодательно закрепить данную площадку в поисковиках по ключевым запросам на первом месте, дабы избежать соревнования в продвижении в регионах», — полагает эксперт.

Когда мы увидим маркетплейс

По мнению большинства опрошенных участников рынка, полноценно функционировать маркетплейс начнет не раньше 2021 года. «На мой взгляд, сейчас надо выпустить бета-версию, чтобы начать процесс создания маркетплейса. Это поможет снять ряд противоречий: коммуникационных, технологических, организационных и даже идеологических. Дальше будет проще. Я думаю, что к 2021 году этот проект вполне может быть реализован в полной мере», — говорит Олег Гришин, генеральный директор МФК «Микредит».

Пока только 35% опрошенных компаний верят в то, что проект ЦБ будет успешным, 30% считают, что успех зависит от многих факторов и пока рано говорить о том, что получится, остальные 35% относятся к инициативе ЦБ скептически.

На Finopolis-2018 меморандум о присоединении к проекту подписала 21 финансовая организация. Эксперты допускают, что часть компаний не захочет присоединяться к проекту, если они не увидят в нем явных преимуществ перед другими подобными рода. В первую очередь если у него не будет большой аудитории. Другое дело, если участие в проекте будет регламентировано на законодательном уровне. Тогда вступят, конечно, все. Но это будет уже не рыночная история.

Маргарита Гвоздева, Екатерина Романова