

банк

«Началась конкуренция качества сервиса»

О развитии новых онлайн-продуктов, итогах работы в непростой период пандемии и росте интереса к инвестиционным инструментам, а также новом направлении инвестиций в клиентов «Ъ» рассказал старший вице-президент, руководитель департамента розничного бизнеса банка ВТБ Павел Кудрявцев.

— продукты —

— Что происходит с банковским розничным бизнесом сейчас, несмотря на непростое начало года, связанное с пандемией коронавируса?

— В настоящее время мы видим, что клиентский поток в офисах банка уже достиг уровня прошлого года. В непростой период пандемии мы помогли десяткам тысяч россиян, предложив каникулы по их кредитным обязательствам. В банковском секторе ситуация с ограничениями прошла без негативного сценария. Безусловно, этому способствовала слаженная работа правительства и УБЭП финансового сектора, которая обеспечила поддержку россиянам. Пессимистичные прогнозы насчет долгого восстановления после пандемии не оправдались — уже сейчас по многим направлениям результаты лучше, чем за аналогичный период прошлого года.

Продажи ипотеки в ВТБ за восемь месяцев текущего года выросли на треть по отношению к аналогичному периоду годом ранее. Всего по итогам восьми месяцев россияне оформили в ВТБ 214 тыс. жилищных кредитов на 541 млрд руб. Основными драйверами стали программа господдержки, которая существенно расширила возможности россиян на приобретение нового жилья даже в нынешний непростой год, и рефинансирование. Очень оперативно были проработаны каналы дистанционного заключения сделок. В части технологий за время пандемии и мы, и банковский бизнес в целом сделали огромный шаг вперед в плане онлайн-сервисов.

— ВТБ одним из первых внедрил онлайн-сервисы выдачи ипотечных и автокредитов.



— Да, это так. А если говорить об ипотеке, то мы были самыми первыми на рынке. Пилотная онлайн-сделка прошла еще в апреле: клиент дистанционно из дома приобрел недвижимость в Москве в комплексе ГК ПИК «Шереметьевский». Конечно, внедрению этого продукта предшествовала многомесячная работа — пандемия лишь подтолкнула проект. Некоторые банки декларировали, что они предоставляют такую услугу, но на самом деле это была подмена понятий: требовался или визит курьера к клиенту, или визит клиента в банк.

— Сколько ипотечных кредитов уже выдано?

— Несмотря на то что продукт достаточно новый, у нас уже сформирован пул партнеров более чем из 20 компаний — лидеров отрасли. С апреля по настоящий день клиенты провели более 1 тыс. бесконтактных сделок в Московском регионе, а также в Си-

бири, на Урале и в Северо-Западном округе на сумму почти 5,1 млрд руб.

— А в части автокредитования. Как развивается это направление в ВТБ?

— По этому направлению мы также находимся в числе лидеров рынка. Выдачи за восемь месяцев сохранились на уровне прошлого года (свыше 44 млрд руб.), хотя в целом по рынку спрос на этот продукт растет не так быстро, как на ипотечные кредиты. Автокредитование продолжает оставаться нашим якорным продуктом, и здесь также идет работа по цифровизации сервисов. Весной ВТБ провел первую в России онлайн-сделку по покупке автомобиля в кредит у компании «Рольф». Новый процесс выдачи кредита на покупку машины, как и в случае с онлайн-ипотекой, полностью дистанционный и также не требует посещения офиса.

— Какие задачи ставите по развитию розничного блока до конца года?

— Клиентский поток полностью восстановился. Люди снова приходят в отделения, общаются с менеджерами. У нас достаточно большой спрос на инвестиционные продукты: и у клиентов «Привилегии», и в сегменте массовой розницы. Поменялась модель сбережения: происходит переход от классических инструментов в инвестиционные. В качестве подтверждения могу привести следующие цифры: с начала текущего года открыто более 511 тыс. брокерских счетов. При этом немаловажно, что доля активных клиентов выросла за этот же период на треть: они не просто открывают счета, а еще и постоянно совершают операции.

Количество таких пользователей у нас выросло на 30%. С начала года клиенты банка инвестировали в различные инвестиционные продукты более 500 млрд руб., только в па-

евые инвестиционные фонды собрали почти 28,6 млрд руб. Большим спросом пользуются как обычные облигации, так и инвестиционные облигации банка. Мы предлагаем достаточно широкую линейку предложений. По моему мнению, лучшую на рынке на сегодняшний день.

— С чем, на ваш взгляд, связан интерес к инвестиционным продуктам?

— Люди стремятся получить больше доходности. Хотят не только сберечь, но и приумножить свои активы. Спрос значительный: уже сейчас по многим направлениям результаты лучше, чем за аналогичный период годом ранее. И мы в это направление вкладываем много средств: ВТБ Капитал Инвестиции развивают мобильное приложение, в котором можно совершать максимально широкий спектр операций на российском и мировом финансовых рынках.

Следующим важным направлением для нас стало инвестирование в обучение и развитие персонала, для того, чтобы клиенты банка всегда могли получить качественную консультацию и лучшую экспертизу на рынке. Конкуренция ставок закончилась, началась конкуренция качества сервиса. Разница в процентных пунктах настолько незначительная, что для тех, кто хочет зарабатывать, а не просто хранить деньги в банке, она уже не так существенна. Банки сейчас конкурируют по уровню подготовки специалистов, по качеству консультаций, по уровню сервиса, по ширине продуктовой линейки.

Сегодня настало время, когда мы инвестируем в клиентов. То есть чтобы у них была возможность проконсультироваться, сравнить все предложения на рынке и только потом выбрать свой банк и получать доходность в соответствии с тем уровнем риска, который они хотят.

— Какие обучающие программы реализуете сейчас?

— Начиная с апреля мы с очного обучения полностью перешли в онлайн, причем сделали это быстро. Это позволило нам обучить более 3 тыс. человек. С нашими сотрудни-

ками работали лучшие эксперты и тренеры. Кроме того, мы активнее стали развивать онлайн-коммуникации с клиентами. В период пандемии провели целую серию онлайн-конференций, они проходили практически в еженедельном режиме при участии лучших спикеров финансовой сферы, лучших аналитиков рынка. Каждое выступление продолжительностью более полутора часов собирало от 3 тыс. до 20 тыс. онлайн-просмотров, по итогам были острейшие дискуссии. Все эти меры двигают финансовый рынок вперед.

— В результате пандемии многие банки столкнулись с необходимостью просмотра пакетов для премиальных клиентов, так как часть услуг, например доступы в лаунж в аэропортах, стали неактуальными. Насколько сильно изменился пакет услуг «Привилегия»?

— Еще два года назад, когда у нас стартовал новый этап развития пакета услуг «Привилегия», мы приняли решение, что не будем конкурировать скидочными предложениями, количеством проходов в лаунж, ваучерами на такси и так далее. Мы выбрали другое направление: пошли в сторону качественного сервиса, привлекения на этот пакет тех клиентов, кому это действительно надо. Мы не росли темпами по 100% в год (хотя могли бы это делать), потому что очень избирательно подходили к клиентской базе. В результате у нас сформировались очень качественные, лояльные клиенты, которые точно знают, что хотят. Когда человеку нечего предложить, ему дают бесплатные такси в аэропорт. В ВТБ есть все именно в точки зрения качественных продуктов и сервисов.

При этом, как и в массовом сегменте, пакет услуг «Привилегия» меняется и будет дальше меняться в сторону сочетания daily banking и сложных долгосрочных инвестиционных решений. Мы готовы закрывать потребности клиентов во всем, что касается банковских услуг и доступов к финансовым рынкам всего мира.

Интервью взяла Мария Рыбакова

Под давлением

— акции —

Преодолев относительно неплохое последствие весенней волны коронакризиса, рынок акций российских банков рискует войти в очередную зону турбулентности. Возможных причин довольно много: рост объема плохих кредитов, вторая волна пандемии, выборы в США, усиление Западом санкционной риторики.

Сократить дивиденды

Рынок акций российских финансовых компаний неплохо преодолел коронакризис. На конец первой декады сентября индекс финансов Московской биржи показывал пятипроцентный рост относительно уровней начала года, тогда как индекс широкого рынка Мосбиржи за тот же период упал примерно на те же 5%. Впрочем, рост финансового индекса был обеспечен в основном за счет хороших результатов бумаг банка «Тинькофф» (ТКС, +45,5%) и самой Мосбиржи (+29,8%). Акции же двух крупнейших российских банков — Сбербанка и ВТБ — подешевели на 12,6% и 27,1% соответственно.

Впрочем, для кризиса такого масштаба этот результат выглядит удовлетворительно. «Бумаги крупных банков смотрятся немного хуже рынка в целом, но это естественно», — говорит старший аналитик «Атона» Михаил Ганелин. — Потому что в кризис банки приняли на себя основной удар. Они создают много резервов, это давит на прибыль. Правда, теперь падение прибыли ожидается меньше, чем в разгар кризиса».



Успех бумаг «Тинькофф» Михаил Ганелин объясняет тем, что это быстрорастущий банк, при этом значительного меньшего размера, чем Сбербанк или ВТБ: «Те новые продукты, которые запускает „Тинькофф“, а у него очень много новых продуктов, сразу дают видимый существенный эффект с точки зрения прибыли. Это единственный из публичных российских банков, показавших в этом году рост прибыли, несмотря на кризис. А Сбербанк и ВТБ — такие большие, что запустить какого-то нового продукта у них практически не влияет на доходность бизнеса в целом».

«Высокая маржинальность бизнеса ТКС, грамотное прохождение кризиса и динамика развития банка в совокупности с модельными оценками стоимости акций обеспечили востребованность данного актива среди инвесторов», — отмечает инвестиционный стратег «БКС Премьер» Александр Бахтин.

Начальник отдела анализа банковского и финансового рынков

ПСБ Илья Ильин считает, что бумаги финансового сектора выглядят уязвимыми, так как существует высокая неопределенность относительно развития ситуации с качеством реструктурированных кредитов, объем которых по банковской системе, по данным ЦБ, составил 4% от размера портфеля физлиц (но, вероятно, будет расти), по малому и среднему бизнесу — 14,3%, по крупным компаниям — 13,3%.

«На бумаги банковского сектора инвесторы сейчас смотрят с некоторым пессимизмом. Отчетность демонстрирует падение процентных доходов, что обусловлено в основном снижением ставок по кредитам и депозитам. Набирают обороты комиссионные доходы. Традиционный банкинг становится менее интересен, — добавляет начальник управления торговых операций на российский фондовый рынок «Фридом Финанс» Георгий Ващенко. — Из рисков банковского сектора можно отметить рост объема плохих долгов. На

создание резервов по ним списано от трети до половины квартальных процентов доходов».

При этом Александр Бахтин считает, что банковскому сектору удалось нивелировать часть последствий коронакризиса: «Оперативная реакция и лучшая подготовленность, чем в периоды предыдущих потрясений, позволили встретить его достаточно уверенно. Более того, опасения по поводу резкого сокращения дивидендных выплат также не оправдались: Сбербанк порадовал инвесторов уровнем дивидендной доходности более 8%».

«ВТБ был вынужден сократить дивиденды, потому что у банка недостаточно большой запас капитала, — полагает Михаил Ганелин. — В результате дивидендная доходность акций ВТБ получается на уровне 2% против 9% у Сбербанка. Весь вопрос, что будет в 2021 году, поскольку по итогам 2020-го прибыль точно сократится. У ВТБ она будет совсем небольшая, у Сбербанка, судя по всему, она упа-

дет процентов на 20, дивиденды, соответственно, сократятся на такую же величину, но дивидендная доходность останется приличной — на уровне 7%. Правда, пока подобные прогнозы следует рассматривать с учетом довольно неопределенной обстановки в целом».

Несмотря на то что коронакризис уже частично заложен в котировках, ряд вопросов остается открытым, полагает Александр Бахтин: «В ближайший год и в более долгосрочной перспективе в условиях восстановления экономики традиционный банковский сектор будет находиться под давлением, что отразится и на котировках акций. Тем не менее для долгосрочных инвестиций текущие уровни могут быть привлекательными».

Илья Ильин полагает, что инвесторы заложили в котировки активов быстрее восстановление мировой экономики после пандемии. В результате образовался разрыв между котировками активов и фундаментальными показателями, чему также способствовали программы количественного смягчения от ведущих центробанков. Однако может оказаться, что экономика восстанавливается гораздо медленнее, чем ожидают инвесторы, и это приведет осенью к воле распродаж по широкому спектру рискованных активов, включая акции.

Карантин как драйвер роста

Отметим, что помимо возможной второй волны коронавируса есть и другие внешние факторы, которые могут повлиять на рынок акций российских банков, а также на российский

рынок акций в целом. «В преддверии выборов в США стоит ожидать активизации заявлений о необходимости введения дополнительных санкций в отношении России по тому или иному поводу. Такая ситуация, очевидно, будет оказывать давление на котировки российских акций, причем не только банковского сектора», — напоминает Илья Ильин.

«Призывы к санкциям нервничают фондовый рынок, волатильность возросла, акции под давлением», — говорит Михаил Ганелин. — С другой стороны, никаких панических распродаж пока нет. Надо будет, конечно, следить за развитием событий, но пока кажется, что это все-таки не ситуация 2014–2015 года, когда введение санкций привело к обвалу рынка. Скорее есть информационно-политическое нагнетание событий».

Что касается конкретных бумаг, то здесь эксперты в качестве фаворитов единодушно называют Сбербанк и ТКС. Михаил Ганелин: «Акции ТКС мне нравятся больше других, но они в этом году уже существенно выросли и достаточно дороги. Если будут на рынке коррекции и эти бумаги упадут на 10–15%, то они, наверное, главный кандидат на покупку. Также мне нравится Сбербанк — можно купить его акции как дивидендные бумаги с неплохой доходностью».

«Прежде всего мы выделяем акции Сбербанка с потенциалом роста около 30%, — рассказывает Александр Бахтин. — ТКС после внутреннего роста может быть более подвержен волатильности в случае ухудшения настроений на рынке».

Петр Рушайло

Индивидуальная клиентская настройка

— технологии —

Цифровые каналы и контактные центры с началом пандемии стали для клиентов основными для связи с банками. В мае нынешнего года до 85% заповоевропейских потребителей пользовались «цифрой». В России этот показатель в среднем по сектору ниже — 56%, однако у отечественных банков-лидеров «цифрой» пользуются почти 75% клиентов.

С началом эпидемии посещаемость банковских отделений резко упала. Исследование, проведенное в этот период McKinsey & Company, показало, что уже в марте было временно закрыто 25% отделений банков (в Великобритании, Германии, Испании, Италии, Китае, России, США, Швеции и Франции), в мае закрылось еще 15%. Банки, не боявшиеся сокращать отделения, добились в среднем вчетверо более высокого прироста производительности.

Надо отметить, что процесс начался раньше: доля отделений в совокупном объеме продаж основных банковских продуктов упала с 75% в 2015 году до 55% — в 2019-м (при этом что средняя выручка от продаж в отделениях выше, чем в других каналах). За тот же период количество отделений уменьшилось на 18%, вследствие чего такой показатель, как число работников фронт-офисов отделений на 1 тыс. активных клиентов, сократился с 1,8 до

1,6 для банков, которые медленно сокращали свою сеть, и до 1,3 для банков, которые делали это быстро. Российские банки двигались примерно в том же темпе.

Разумеется, просто закрывать отделения недостаточно, рычаг для роста — поиск ресурсов, оптимизация и преобразование физической сети. Например, в Великобритании некоторые консультанты проводили с клиентами лишь 27% рабочего времени, операционисты до 50% времени, уделяемого клиентам, тратили на решение проблем, которые не решаются самостоятельно, а руководители один день в неделю посвящали бумажной работе и обслуживанию оборудования. Причина — тестирование и запуск новых функций, создание предварительно одобренных предложений и автоматически заполняемых заявок. Лидеры инвестировали в углубленную аналитику.

Несмотря на опасность того, что быстрое сокращение сети отделений спровоцирует отток клиентов, у банков, которые планомерно закрывали отделения, отток клиентов во время пандемии оказался на 22% ниже, чем у более осторожных игроков.

Для оптимизации продаж в новых условиях ведущие банки запустили программы переобучения сотрудников на универсальных банковских специалистах. Это сочеталось с тщательным выбором формата отделений, в том числе с помощью искусственного интеллекта: форматы варьировались от крупных флаг-

манских отделений до мини-отделений самообслуживания с возможностью дистанционного консультирования, гибким графиком работы, индивидуальной клиентской настройкой. Суммарно новые методы позволили сократить количество отделений на 30%, увеличить эффективность продаж более чем на 20% и повысить удовлетворенность клиентов на 25%.

Подход клиентов в использовании банковских услуг резко изменился с началом пандемии. Для управления средствами клиенты стали массово переходить на цифровые каналы. Объемы операций, осуществляемых по цифровым каналам, выросли в мире в среднем на 5–13%, в США — на 15–20%. В Европе в лидерах Италия и Испания.

Начался пересмотр систем дистрибуции банковских услуг и продуктов. Один из ведущих азиатских банков переработал мобильное приложение, увязав аналитику поведения клиента с push-уведомлениями и персональными данными (изменения в подписках в случае оказания банковских услуг по подписке, финансовые рекомендации и т. д.) и в результате более чем вдвое увеличил число пользователей мобильного банкинга.

В Великобритании с декабря 2019 года по май 2020-го охват клиентов продажами через цифровые каналы вырос на треть.

Крупный европейский банк распределил клиентов по микросегментам, используя кли-

ентские данные и данные об их цифровом поведении. В итоге количество подсегментов значительно увеличилось, для каждого была разработана индивидуальная коммуникация, включая электронную почту, использование разговорного языка, учет времени суток и прочие особенности. Кроме того, было создано дерево многоканальных контактов. Эти перемены при поддержке правильно настроенных моделей для оценки предпочтений и триггеров событий обеспечили рост продаж пилотных продуктов почти на 25%.

В ведущих банках мобильным банковским обслуживанием пользуются 54% клиентов (в России для банков-лидеров этот показатель достигает 65%), тогда как в банках-аутсайдерах — лишь 24%. В продвинутых банках посредством мобильного банкинга совершается больше трети всех цифровых продаж.

Для удержания клиентов в цифровом канале применяют чат-ботов — благодаря им количество входящих вызовов меньше. Если вызов все же доходит до оператора, технологии преобразования речи в текст загружают массивы данных, которые можно изучать с помощью текстовой аналитики, анализа тональности высказываний и методов обработки естественного языка. Крупнейший сервоамериканский банк, используя подобные подходы, пересмотрел работу с претензиями, в результате чего их количество, доходившее до 2 млн в месяц, сократилось ме-

нее чем до 150 тыс. Кроме того, банки опробовали модели дистанционного консультирования — между отделениями, центральным офисом и домом, это усилило экспертизу по сложным вопросам и позволило направить клиентов к нужным специалистам. Система дистанционного консультирования в ведущем европейском банке позволила увеличить число контактов в расчете на консультанта на 40%, повысить прибыль в расчете на контакт на 35%, увеличить удовлетворенность клиентов на 5%.

В результате у лидеров цифровизации на финансовом западном рынке в сравнении со средним уровнем по рынку активность клиентов в цифровых каналах выше в 2,4 раза, охват клиентов продажами через цифровые каналы выше в 1,3 раза, производительность труда операторов колл-центров выше в 6,6 раза, а количество сложных продаж в расчете на одного сотрудника в 8,1 раза выше.

Факторы успеха банка в новых условиях — современный функционал, отличный пользовательский опыт, инновационные приемы привлечения пользователей, в том числе возможность биометрической аутентификации, быстрой проверки остатка на счете, удобства перевода средств. Кроме того, индивидуальная настройка главной страницы, улучшение поиска.

Семен Яковлев, старший партнер McKinsey & Company