



Кризис заставил банки менять каналы продаж и проводить многочисленные организационные эксперименты. Президент ОТП Банка Алексей КОРОВИН уверен, что иначе направления развития не определить.

- Алексей, если сравнить российские банки с западными - чего нам не хватает? Какие инновации нам бы следовало перенять в первую очередь?

- Трудный вопрос, потому что сегодня весь мир на распутье. Основной вопрос, который решает международное банковское сообщество: за чем будущее - за электронными каналами продаж или за классической розницей из филиалов и отделений? Это стратегический выбор, который каждый должен сделать для себя. Наш банк сегодня реализует пилоты в обоих направлениях. Так, в феврале мы запускаем активный интернет-банк. Но одновременно пытаемся прощупать новые каналы классической розницы. Очень сложно принимать решения, предполагающие многомиллионные бюджеты. Поэтому мы будем запускать различные пилоты, и по мере того как пилотные проекты будут оказываться успешными или неудачными, будем судить о том, каковы приоритеты развития. Очень хотелось бы не пропустить момент, когда чаша весов склонится в сторону одного из направлений.

- Пока что ваш конек - ros-кредитование, предоставление кредитов через агентов, присутствующих в местах продаж.

- По pos-кредитованию мы вышли на второе место в России. Если до кризиса наша доля на этом рынке была около 13%, то теперь - примерно 18-19%, это если оценивать рынок где-то в 200 млрд рублей в год по новым выдачам. Но сейчас мы стараемся еще большими темпами продавать кредитные карты. Три года назад мы занимали около 3,5% карточного рынка, теперь наша доля приближается к 6-6,5%. Главный канал продаж сейчас - почтовая рассылка карт нашим клиентам по потребкредитованию. Кроме того, мы планируем в четырех городах провести пилот - размещать кредитных агентов в торговых центрах, чтобы они помогали людям заполнить заявление на кредитную карту, и потом клиент получал карту с курьером. Второй «пилот» - телефонный сервис Inbound: чтобы клиент мог позвонить с мобильного телефона на номер из четырех цифр и заказать карту. Пока в России так никто не работает, это абсолютно новая фишка. Вообще до сих пор карточный бизнес развивался в России двумя путями - либо через зарплатные проекты, либо путем почтовой рассылки. А мы сейчас планируем ввести много инновационных моделей. В конечном итоге хотим, чтобы даже житель отдаленного поселка, получив потребкредит, понимал, что банк - это не страшно. Если он аккуратно погасил свой первый кредит, мы ему присылаем золотую карту и пишем в письме, что он лучший наш клиент. Людям это приятно. Мы видим по статистике активации, что золотые карты активируются значительно чаще, чем простые, потому что людям приятно, когда их хвалят. При этом мы стремимся максимально переориентировать клиента на использование карточки именно в торговых точках. Мы видим, что если сравнить портфель по клиентам, которые пользовались карточками в магазинах, с теми, кто снимал деньги через банкомат, то первый портфель качественнее.

- Когда вы ощутили прекращение кризиса в потребкредитовании?

- Еще летом прошлого года. Количество запросов на реструктуризацию кредитов начало заметно уменьшаться. За первое полугодие 2009 года было по 100-150 запросов, а сейчас реструктуризация полностью прекратилась. Однако последствия кризиса проявляются в том, что люди стали менять свои приоритеты при покупках. Раньше было как: вышла, скажем, новая модель мобильного телефона - и все срочно берут кредит, чтобы ее приобрести. Человек купил дом и, не успев расплатиться, берет крупный автокредит. Сейчас же в нашем кредитном портфеле увеличилась доля покупок товаров долгосрочного использования. Это бытовая техника - пылесосы, посудомоечные машины, холодильники, мебель, пластиковые окна. Мебель, кстати, с точки зрения кредитования, - одна из наименее рискованных товарных групп. Доля «черной» группы товаров, кредиты на покупку которых мы считаем наиболее рискованными, - ноутбуков и мобильных телефонов - снижается. Раньше люди больше рассчитывали на свои покупательские возможности в будущем, а сейчас они смотрят на свои возможности здесь и сейчас. Доля ипотеки и автокредитов в кредитном портфеле значительно уменьшилась. Хотя в сфере ипотеки мы тоже проводим различные пилоты, тестируем рынок. Например, в конце августа у нас была акция: мы предлагали достаточно низкую

ставку - 9% в рублях на ипотеку в Твери, где мы открыли новую точку под ряд конкретных проектов. Но не могу сказать, что спрос, который мы увидели, нас вдохновил. Ипотека, скорее всего, не будет продуктом следующего года.

- Многие СМИ пытались «похоронить» слишком быстро развивающееся потребкредитование еще до кризиса. А получается, что теперь банки вернулись, в первую очередь, именно в эту нишу?

- Мы во время кризиса на некоторое время даже стали квазимонолайнером - концентрировались только на потребительских кредитах и кредитных картах. Корпоративный бизнес в прошлом году развивать было непросто. А потребительское кредитование - гораздо более технологичный бизнес. Он зависит от того, насколько в банке хорошо работают IT, риск-менеджмент, каналы продаж, финансы и HR. Тут нет места для гения отдельного человека, а есть «гений системы». У нас, например, для оценки заемщиков - физических лиц применяется 21 скоринговая карта - то есть 21 типовой «портрет клиента», который базируется на миллионах записей о проведенных с клиентами финансовых операциях. Это знание нельзя ни купить, ни придумать. Ну а в корпоративном бизнесе мы решили стать нишевым игроком - ориентироваться прежде всего на крупные компании розничной торговли, которые мы хорошо знаем как партнеров по потребительскому кредитованию. Мы работаем в их магазинах, хорошо их понимаем, хорошо их слышим и хотим делать ставку на более активную работу с ними.

- Вы формируете ваши статистические модели заемщиков исключительно на своей собственной статистике? Информационного обмена с другими банками нет?

- В основном, собственной. Хотя мы пользуемся услугами бюро кредитных историй, но, к сожалению, пока в стране нет единого бюро. Кроме того, хотелось бы, чтобы информационная база о клиентах содержала значительно больше информации. Например, есть ли у клиента задолженность по налогам, как он оплачивает штрафы ГАИ, заложена машина у клиента или не заложена. Если бы мы могли получать достоверную информацию о финансовом положении конкретного заемщика, то кредиты стали бы стоить в разы дешевле.

- Прямо посреди вашей экспансии в сфере розницы от вас ушел зампред Ласло Чука, курировавший розничный блок...

- Это была плановая замена. Ему предлагалась позиция внутри группы, он предпочел остаться на российском рынке. Но к моменту, когда он принял это решение, у нас уже был принят новый руководитель.

- Пресса много обсуждает, что вы приглашаете топ-менеджеров не из банковского сектора. Вашей сетью руководит Булад Субанов, ранее работавший в страховании и телекоммуникациях, а блоком потребкредитования - Дмитрий Жиздюк, имеющий богатый опыт в алкогольном секторе...

- Мы пытаемся экспериментировать. Когда меня кто-то спрашивает: «Будет ли у нас хоть месяц, когда не будет меняться организационная структура», я отвечаю: «Не будет».

Мы видим, что во всех компаниях, работающих в ритейле, происходит некоторая конвергенция - торговля сближается с финансами и даже с производством. Мы видим, что часто по своим подходам потребительские компании стали значительно ближе к клиенту. И нам очень интересен этот опыт.

- Банковская индустрия тоже должна быть ближе к клиенту. Вы делаете ставку на агентов. А что происходит с вашей филиальной сетью?

- Наша сеть делится на «легкую» и «классическую». Легкая сеть - это локомотив нашего развития. Это около 100 кредитно-кассовых офисов, которые находятся во всех регионах и занимаются бэк-офисным сопровождением работы агентов. Они занимаются документооборотом, отвечают за работу с торговыми сетями, за прием и обучение агентов. С клиентами они не работают. Классическая сеть - это обычные филиалы, и тут мы при участии консалтинговой компании BCG проводим организационный эксперимент. Все наши 170 «классических» офисов разделены на 15 территориальных управлений. Во главе каждого территориального управления мы хотели бы видеть «предпринимателя», который бы не получал из Москвы четких указаний, какими продуктами ему торговать, а мог сам принимать решения: сегодня я буду продавать кредитные карты или кредиты наличными, потому что они приносят больше дохода. Территориальное управление должно быть самоокупаемым и прибыльным, для чего его руководству предоставляются полномочия, в том числе локальные рекламные бюджеты. Руководитель управления должен будет принимать решения по затратам, но с тем, чтобы максимизировать прибыль.

- Трудно находить подобных «предпринимателей»?

- Это один из самых трудных вопросов, с которыми мы сталкиваемся. Приходится идти на различные релокации. Руководитель офиса в Иркутске недавно переехал в Омск и стал там главой территориального управления «Омск-2». А для Самары мы взяли специалиста с украинского рынка. При этом 15 территориальных управлений работают с пятью центрами поддержки. Центр поддержки - это филиал, который осуществляет сервисное обслуживание тер-управлений. Задача территориального управления - добиваться роста финансового результата. Начальник управления должен в минимальной степени быть обеспокоен вопросами технической поддержки своего бизнеса. Поэтому в центрах поддержки будут сосредоточены такие вопросы, как найм персонала, IT, административно-хозяйственные проблемы, обеспечение переездов. Хотя мы бы хотели, чтобы инициатива открытия новых офисов исходила не из Москвы, а от начальника территории.

- Часто от «продвинутых» банкиров можно услышать, что будущее - за электронными каналами, потому что содержание классических филиалов слишком дорого...

- Именно поэтому в нынешнем году мы откроем где-то 10 офисов маленького формата, по 50 квадратных метров каждый, - это «легкий» формат, мы его называем «ОТП-лайт». Раньше мы открывали клиентские офисы площадью 100 метров, сейчас - 50. Это тоже «пилот». Вообще кризис научил нас работе с издержками. Мы начали практиковать децентрализацию при размещении сервисных подразделений. Мы сейчас на базе нашего Омского филиала формируем сервисный центр, куда передаем много функций центрального офиса. Две трети нашего контакт-центра уже работают в Омске. Это и дешевле, и позволяет более качественно обслуживать наших сибирских и дальневосточных клиентов. Нашу внутреннюю бухгалтерию, кадровое администрирование, все службы, которые не вовлечены в работу с клиентами, мы будем частично перемещать в направлении Омска и Ростова. Часть функций передается на аутсорсинг - например, почтовую рассылку и набор агентов для пилотных проектов. Хотя не могу сказать, что внешний аутсорсинг показал себя особо эффективным. Вообще у нас нет от штаб-квартиры установки, что мы все, что можно, должны передать на аутсорсинг. Штаб-квартира говорит: делайте так, как вы считаете нужным, если это эффективно. Поэтому контакт-центр и IT-поддержку мы принципиально решили на аутсорсинг не передавать. Еще один метод снижения издержек - тендеры. Очень хорошо в этом году работал тендерный комитет, серьезно снижены расходы по контрактам с поставщиками. И мы постоянно занимаемся снижением ставок при аренде помещений. Хотя есть мнение, что арендные ставки должны начать расти, пока мы по большому количеству офисов в Москве и в других городах продолжаем процесс

снижения. Если не удастся снизить цену - идем на переезд офиса в более дешевое помещение.

- Когда клиент получает кредитную карту, он хотел бы, чтобы банкоматы его банка встречались на каждом шагу. Но удовлетворить подобное желание может разве что Сбербанк...

- Решая эту задачу, мы заключили банкоматные союзы с компанией ОПС и с ВТБ 24 для того, чтобы наши клиенты могли на льготных условиях пользоваться услугами их банкоматов. Мы пришли к выводу, что заключение банкоматных союзов - это более перспективная форма, чем развитие собственной сети. С другой стороны, мы хотим развивать сеть платежных терминалов. У нас есть ноу-хау ростовского филиала - бывшего Донского народного банка, который установил более 100 терминалов оригинальной конструкции по всей Ростовской области. Они решают важнейшую для нас задачу - максимизируют количество каналов погашения наших кредитов. До конца года мы хотим установить в рамках пилотного проекта 60 подобных терминалов в городах, где есть офисы классической сети. А еще мы задумываемся над новым кейсом - установка терминалов в торговых центрах, где присутствуют наши агенты.

- Не трудно ли будет конкурировать с существующими терминальными сетями, которые вообще не являются кредитными организациями?

- Да, терминальные сети, безусловно, менее зарегулированные. Поэтому здесь основной вопрос - насколько быстро этот рынок будет идти в сторону большего регулирования. Потому что чем меньше регулирование, тем меньше затраты на создание инфраструктуры. А в финансовой индустрии выигрывает тот, кто быстрее и дешевле смог предоставить сервис. Мы сейчас идем путем создания большого количества пилотов. И будем развивать только то, что сработает наиболее эффективно.

Беседовал Константин ФРУМКИН