



**В феврале Альфа-Банк предложит своим клиентам кобрендовые карты с торговыми сетями «Перекресток» и «Карусель». Член правления, руководитель блока «Розничный бизнес» банка Алексей МАРЕЙ рассчитывает, что эмиссия этих карт за три-четыре года составит несколько сотен тысяч штук. О том, какие еще новые продукты и услуги банк запустит в 2011 году, какой будет процентная политика по вкладам и кредитам «Альфы» в ближайшие месяцы, Марей рассказал в интервью portalу Банки.ру.**

**- Каковы предварительные итоги деятельности розничного бизнеса Альфа-Банка в 2010 году?**

- Год был успешным. Мы существенно увеличили долю рынка операций по счетам до востребования. Это один из наших ключевых показателей, который отражает доверие клиентов и то, какое количество человек использует Альфа-Банк в качестве своего основного расчетного банка. Мы закончили 2009 год с долей рынка 5,01%, заняв тогда третье место после Сбербанка и ВТБ 24, и, по нашим предварительным данным (статистика есть пока только на конец ноября 2010-го), нынешняя доля превышает 5,5%. Такой рост за год я считаю достаточно большим достижением.

Если говорить про кредитование, то мы переместились с девятого на пятое место, достаточно близко приблизившись к топ-4. Сам по себе рынок дефрагментирован, и

поэтому фактически цена третьего места - это всего лишь 3% доли рынка. Наша доля без ипотеки составляет 2,6%.

Самым успешным направлением для нас стало потребительское кредитование, в частности POS-кредитование. За последние два года мы переместились с пятого места на второе, и, по нашим оценкам, сейчас занимаем долю рынка порядка 18%, соответственно уступая лишь ХКФ Банку.

С точки зрения общего привлечения средств граждан мы находимся на пятой строчке и за год также выиграли 1-2 пункта, и я думаю, что по итогам декабря должны выйти на четвертую позицию. Общее количество частных клиентов за год выросло на 25% и превышает сегодня 5 миллионов человек.

**- Каким, по вашему мнению, будет прирост частных вкладов в банках в наступившем году?**

- В 2011 году общая тенденция к сбережению средств у наших граждан, вероятно, сохранится, поэтому я бы прогнозировал 20-25% общего роста депозитной базы в целом по рынку.

**- Значит ли это, что розничное кредитование и в 2011 году не будет пользоваться повышенным спросом у частных клиентов?**

- Могу сказать, что банки начиная со второй половины прошлого года вернулись к идее кредитования физических лиц. Это видно даже по рекламным щитам на улицах, однако мы не наблюдаем бурных темпов роста рынка кредитования. По крайней мере таких, какие были в 2007-м и первой половине 2008 года. На мой взгляд, можно ожидать увеличения совокупного розничного кредитного портфеля банков примерно на 15% в 2011 году.

Думаю, что заметно вырастут объемы выдачи по ипотеке, в какой-то степени это будет происходить за счет отложенного спроса, который, безусловно, был частично

реализован в 2010 году. Также отмечу автокредитование и кредиты наличными.

Что касается рынка кредитных карт, то он сравнительно невелик по сравнению с общим рынком кредитования физлиц. Смотрите сами: весь рынок розничного кредитования оценивается в 127 миллиардов долларов, из них 40 миллиардов - это ипотека, рынок кредитных карт - порядка 6,5 миллиарда. В этом направлении можно ожидать роста на 15-20%, но это не окажет существенного влияния на рынок кредитования в целом.

**- Ждете ли вы повышения ставок по кредитам, принимая во внимание ожидаемый рост инфляции в стране?**

- В какой-то степени это будет зависеть частично и от действий регуляторов, с точки зрения динамики изменения ставки рефинансирования и общей стоимости привлечения денег для банков. В течение первых двух кварталов ставка рефинансирования, скорее всего, повысится. Можно ожидать, что изменения составят 0,5-1%. Это найдет отражение и в росте ставок по депозитам.

Найдет ли это мгновенное отражение в ставках кредитования? Сказать сегодня достаточно сложно: мы видим, что банки находятся в состоянии гиперликвидности, а кредитный портфель так активно не растет - ни в корпоративном секторе, ни в розничном кредитовании. Соответственно, здесь уже каждый банк будет сам решать, какой структуре привлечения ему следовать. Имеет ли смысл брать долгосрочные заимствования на западных рынках, какую долю в общем привлечении средств должны занимать вклады граждан. Как следствие, это будет определять средневзвешенную стоимость привлечения для банка, а от этого будут зависеть ставки по долгосрочным кредитам.

Если говорить об ипотеке, то, как не было у банков длинного фондирования, достаточного для кредитования ипотеки, так его и нет. Исключение составляют госбанки, которые уже заняли почти три четверти рынка ипотеки.

Что касается нашего банка, не думаю, что мы пойдем на увеличение кредитных ставок. В то же время я, наверное, не вижу сейчас серьезного потенциала для их глобального снижения.

**- То есть госбанки вместе с АИЖК практически полностью поглотили рынок ипотеки?**

- Я бы сказал так: если несколько банков уже держат 75% рынка, то, наверное, это уже близко к олигополии. Если посмотреть на экономику ипотеки для частного банка, то она становится очевидной и разумной только при достаточно большом объеме, при хорошем рынке секьюритизации, который у нас совершенно не развит. Поэтому сейчас аппетит у большинства банков к ипотеке весьма осторожный.

Если говорить о нашем банке, то мы намерены предоставить в 2011 году в три-четыре раза больше ипотечных кредитов, чем в 2010-м. Это будет примерно 40-50% от докризисных объемов. В конце года мы вышли на выдачу чуть меньше 10 миллионов долларов в месяц, в начале года это был миллион.

**- Какие новые розничные продукты предложит Альфа-Банк в 2011 году?**

- В ближайшее время мы представим наш совместный проект с X5Group. Это будут кобрендовые карты с торговыми сетями «Перекресток» и «Карусель». Клиенты, расплачиваясь по картам в этих магазинах, получают больше баллов по программе лояльности, чем по обычным бонусным картам данных торговых сетей. Это будут две разные карты, но, имея карту «Перекрестка», клиент может получать баллы, оплачивая по ней свои покупки и в «Карусели», как и клиенты «Карусели», приходя в «Перекресток». Карта для «Перекрестка» выпускается совместно с MasterCard, а для «Карусели» - с Visa. С учетом того трафика, который есть в «Перекрестке» и «Карусели», а также нашей клиентской базы мы рассчитываем эмитировать несколько сотен тысяч карт в течение ближайших трех-четырех лет.

**- Когда проект будет запущен?**

- Пока он работает в тестовом режиме в пяти магазинах «Перекресток» и пяти «Карусель» в Москве. Никаких официальных объявлений на эту тему еще не было, а продвигать этот продукт начнем с февраля.

**- Какие у вас еще есть новые продукты?**

- Совсем недавно клиентам был предложен довольно интересный продукт «Копилка для сдачи». Он позволяет копить свои деньги, расплачиваясь по карте. Механизм очень прост: клиент сам выбирает, сколько средств (от 1% до 30% от стоимости покупки) после каждой транзакции хочет отправить со счета карты на свой накопительный счет. Все происходит автоматически, и дополнительно на этот накопительный счет начисляется процент в отличие от текущего счета. Целевая аудитория этого продукта - женщины, которым, с одной стороны, очень хочется сэкономить, а с другой - они не могут удержаться, чтобы не потратить. Мы запустили этот продукт без какой-либо массовой поддержки в первых числах ноября 2010 года, и уже более 5 тысяч клиентов подключились и активно начинают таким образом копить деньги.

Если говорить о кредитных продуктах, то одно из последних достижений - внедрение в декабре технологии risk-based pricing, или индивидуальной оценки заемщика, на основании которой для клиента формируется индивидуальное предложение как по ставке, так и по кредитному лимиту. То есть благодаря этой технологии хороший клиент, причем необязательно клиент Альфа-Банка, может рассчитывать у нас на лучшие условия - меньшие ставки и большие лимиты.

В течение 2011 года будем работать над сокращением срока принятия решения по кредиту. Уже сейчас по некоторым нашим предложениям клиент может получить кредит за буквально 30 минут. Наша цель в том, чтобы это было возможно по всему перечню наших кредитных продуктов. Пусть клиент не в тот же момент получит на руки кредитную карту, но по крайней мере он может уйти с решением о том, что ему одобрен кредитный лимит.

**- Какие нововведения появятся в системе «Альфа-Клик»?**

- Мы собираемся внедрять в нашем интернет-банке валютные переводы, ввести индивидуальные платежные лимиты. Сейчас многие клиенты говорят о том, что текущий лимит в 100 тысяч в день для них недостаточен, им хотелось бы его увеличить. Многие наши клиенты, у которых несколько карт, хотят видеть выписку по карте, привязанную к одному счету. И это будет внедрено. Безусловно, список получателей платежей будет серьезно расширен. Также мы работаем над редизайном самого «Альфа-Клика», но это, скорее, задача уже 2012 года.

**- Многие банкиры утверждают, что этап, когда они привлекали клиентов в интернет-банкинг низкими тарифами, закончился. Люди уже осознали преимущества дистанционного обслуживания. Планируете ли вы поднимать тарифы на ДБО по операциям в этом году?**

- На сегодня таких планов нет. Мы видим, что клиенты выбирают наши дистанционные каналы за их удобство, за их мобильность, за их фактически синергию. Например, порядка 90% переводов делается сейчас через «Альфа-Клик» и только 10% - через отделения, и это, как правило, переводы на сумму от 100 тысяч рублей. Если говорить о выписках, то в отделениях их практически перестали спрашивать и заказывают только, к примеру, для оформления визы, когда требуется «живая» печать банка.

Создав шаблон в нашем интернет-банке и потом в телефоне через «Альфа-Мобайл», клиент может проводить практически любые операции, это очень просто. Единственное, в телефоне нет купюроприемника и выдачи наличных тоже нет. Известно, что у нас страна наличных денег, и от банкоматов нам не уйти, но в то же время мы видим все больше клиентов, которые подключается к дистанционным каналам и готовы за это платить. Потому что это вопрос не лишних 5 или 10 рублей, сколько стоит перевод. Дело в том, что человек экономит свое собственное время, которое для него гораздо дороже.

**- Сколько у вас сейчас клиентов подключены к «Альфа-Клику» и «Альфа-Мобайлу»?**

- Нашим интернет-банком пользуется более 1,1 миллиона человек, мобильным банком «Альфа-Мобайл» - чуть меньше 100 тысяч. В прошлом году мы сделали банковское приложение для iPhone и Android, после чего к ним стали подключаться по 2-3 тысячи клиентов еженедельно. Понятно, что iPhone может позволить себе не каждый, однако недавно один из производителей пообещал запустить телефон на базе операционной системы Android, который будет стоить около 6 тысяч рублей. Следовательно, эти наши приложения для мобильных будут доступны большинству клиентов.

**- Значительная часть претензий клиентов банка в «Народном рейтинге» Банки.ру связана с работой банкоматов. Что происходит с банкоматной сетью Альфа-Банка, почему столько нареканий и как вы планируете решать эту проблему?**

- На самом деле, доля клиентов, которые испытывают сложности с получением или внесением средств через банкоматы, очень мала по отношению к общему количеству пользователей, которые проводят операции через наши АМТ.

Если посмотреть на внутренние стандарты, то мы понимаем, что добиться 100-процентной доступности банкоматной сети в масштабах России с учетом температурных режимов и т. д., наверное, будет утопией. Поэтому мы определили наш стандарт: 97% доступности операций на снятие и 95% - на внесение. Мы постоянно отслеживаем доступность сети и видим, что показатель 97-98% на снятие нами выдерживается, на внесение, к сожалению, пока нет, он колеблется от 90% до 92%.

Действительно, бывают ситуации, в которых какой-то банкомат не работает в течение дня, потому что сломалась какая-то деталь, которую к нему должны привезти. В банке существует специальная группа, которая собирается еженедельно и отслеживает динамику доступности банкоматной сети, управляет этим процессом. Мы не игнорируем этот вопрос и постоянно работаем над ним.

Тут есть и другой аспект, который я хотел бы отметить: когда клиенты успешно снимают деньги в банкомате, они обычно не пишут на сайте: «Ура! Надо же, я сегодня так здорово снял деньги в банкомате» или: «Я вносил деньги. Супер, банк все зачислил!» Мы воспринимаем ситуацию, когда все работает, как должное, а как только у нас возникает какая-то сложность, мы обязательно об этом пишем. К примеру, я видел на вашем сайте ветку обсуждения банкоматов, мне понравился такой комментарий: «Да, у меня тоже два года назад была такая ситуация».

Да, техника иногда сбоит. Очень важно, как банк реагирует на эту ситуацию, как быстро рассматриваются претензии в сравнении с другими банками. Сейчас счет идет на считанные дни. Рассмотрение претензии, связанной с работой банкоматов, занимает обычно несколько дней (в некоторых случаях нам удается решить вопрос за сутки) в зависимости от банкомата, региона, цепи событий. В целом очевидно, что ситуация выправляется, пусть и не находится пока там, где мы хотим. Но мы верим, что она станет лучше.

**- Другой вопрос, который касается не технических сбоев, а непосредственно людей. Ваши клиенты жалуются на менеджеров банка, которые навязывают страховки при получении кредитов. Это позиция банка - предлагать как можно**

## **больше продуктов?**

- Позиция банка - предлагать клиенту те продукты, которые, на наш взгляд, ему могут подойти. И если посмотреть на объемы продаж, то речь идет о сотнях тысяч кредитных продуктов в месяц. Естественно, в процессе диалога мы выявляем потребности клиентов, и где-то может показаться, что это слишком навязчиво. Безусловно, мы в этом случае перед клиентом извиняемся, у нас нет никаких связанных продуктов.

Страхование - это отдельно взятый продукт, который живет абсолютно сам по себе и от которого клиент может отказаться, а может и согласиться, увидев в нем для себя ценность.

Если говорить про обратную связь, то, если клиент готов к конструктивному общению с нами, находит в себе смелость подписаться под претензией собственным именем, мы, безусловно, такие обращения внимательно рассматриваем. Это находит отражение и в программах обучения, и в бонусах конкретных менеджеров, и в бонусах конкретных руководителей этих менеджеров с точки зрения их изменения в ту или другую сторону, если мы видим отхождения от стандарта.

## **- А что делать клиенту, который слышит в ответ на свое нежелание оформить страховку легкий намек на то, что в получении кредита ему будет отказано?**

- Можно открыто сказать, что это абсолютно неправомерное замечание сотрудника банка. Повторюсь, никаких связанных продуктов у нас нет, страховка - абсолютно независимый продукт. Клиент может писать нам, используя и ваш сайт, и прямые каналы общения с банком. Не могу сказать, что мы вообще не получаем подобных писем. Но вот пример: банк оформил в ноябре в общей сложности больше 200 тысяч кредитов, при этом количество писем, в которых были жалобы, исчисляется в пределах двух-трех десятков. Сопоставив эти цифры, мы понимаем, что перегибы случаются, все-таки это тысячи сотрудников, которые работают в девяти часовых поясах, и, безусловно, мы стремимся к тому, чтобы стандарт обучения везде был одинаков, но очевидно, что такие случаи не носят массового характера. Когда мы видим, что конкретная ситуация совсем вышла за рамки, то мы увольняем специалиста.

## **- Каким, по вашему мнению, должен быть клиентоориентированный банк?**

- Клиентоориентированным можно считать банк, который может удовлетворить потребности своих клиентов. Для этого необходимо знать, чего хотят люди. Здесь никак не обойтись без обратной связи с клиентами. Сами они готовы давать содержательную обратную связь, особенно если видят, что их мнение ценится и учитывается. Для этого мы создали специальный сайт, на котором наши клиенты могут оставлять свои идеи, как улучшить банк и усовершенствовать услуги. Другой важный фактор - умение быстро и грамотно реагировать на претензии. Известно, что лояльность клиента к компании, в случае если его жалоба была решена максимально оперативно и профессионально, существенно выше, чем у клиента, который не сталкивался со сложностями.

**- Некоторые считают, что «Альфа» слишком прагматична, заточена исключительно на свою прибыль и чересчур формально подходит к общению со своими клиентами...**

- Я не согласен с такой оценкой. Мы были первым банком, который в 2004 году начал отслеживать сервис по технологии «таинственного покупателя» и ввел стандарт клиентского сервиса. Три года подряд мы становимся лучшим банком по качеству клиентских впечатлений - по аудиту PriceWaterhouseCoopers. Мы были первыми, кто стал отвечать на Banki.ru на все обращения клиентов. Также первыми запустили специальный сайт для их вовлечения в процесс обсуждения работы банка. Мы поддерживаем свои страницы в «Твиттере», где идет активное обсуждение, наши сотрудники выкладывают материалы и отслеживают информацию в социальных сетях. Согласитесь, банк, который ориентирован исключительно на себя, не будет так мониторить мнения клиентов, отвечать на вопросы и претензии. Он не будет не то что отвечать на них - даже собирать такие сообщения.

Альфа-Банк никогда не был самым дешевым банком, это правда. Качественный сервис стоит денег, и мы видим, что наши клиенты начинают ценить собственное время гораздо выше. В то же время Альфа-Банк никогда не был самым дорогим. Мы видим свое дальнейшее развитие в том, чтобы оставаться банком номер один по качеству клиентских впечатлений. И многое для этого делаем: это кобрендовые программы, интернет-банк, мобильный банкинг и другие проекты. Все в принципе направлено на удобство, доступность, мобильность. Банк должен быть там, где он нужен клиенту.

Беседовала Наталья РОМАНОВА, Banki.ru