

Банк для «бизнеса первых этажей»

СЕРГЕЙ КОРОЛЕВ, ФОРБАНК: «ВЫ ВСЕГДА НАЙДЕТЕ СВОЕГО КЛИЕНТА, ЕСЛИ ПОЙМЕТЕ, КАКОЙ ПРОДУКТ НУЖЕН ЕМУ ИМЕННО СЕЙЧАС»

Беседовал: Станислав Комаров



крае, там продолжительное время и развивался. Около пяти лет назад у банка сменился состав акционеров и участников. Банк был перерегистрирован в Москве, где сейчас расположен головной офис, но существенная часть осталась в Алтайском крае – там функционирует Сибирский филиал и сеть отделений.

Первая бизнес-идея, ради которой приобретался банк, к сожалению, не сработала в силу различных рыночных причин. Где-то два с половиной года назад мы начали думать: «где наше место?» и «как жить дальше?». Пришли к пониманию, что банку нашего уровня на сегодняшний день конкурировать с крупными государственными и полугосударственными банками, которым оказывается существенная поддержка, будет очень сложно.

Результат наших размышлений: надо двигаться по пути технологического развития, развития дистанционных каналов привлечения и обслуживания клиентов. На тот момент уже сформировалась обойма лидеров в технологическом развитии на банковском рынке. Это Тинькофф-банк, Модуль-банк, Точка – остальные банки тоже начали двигаться в этом направлении. Мы собрали «с нуля» команду технического развития, как говорят на производстве Green Field. В первую очередь, это были разработчики бизнес-процессов, разработчики программного обеспечения.

В интервью главному редактору NBJ Станиславу КОМАРОВУ Заместитель Председателя Правления, Председатель совета директоров ФорБанка Сергей КОРОЛЕВ рассказывает о том, как небольшому банку удалось достичь серьезных успехов в развитии цифровых каналов обслуживания, которые сопоставимы с результатами крупнейших российских кредитных организаций.

NBJ: Сергей Викторович, тема нашей сегодняшней беседы – ДБО, а обсуждаемый проект напрямую связан с дистанционным банковским обслуживанием. Но для начала несколько слов о самом банке.

С. КОРОЛЕВ: Давайте совершим небольшой экскурс в историю. ФорБанк существует с 1992 года. Начал свою деятельность как региональный банк в Алтайском

Сейчас мы уже имеем полностью собственное ДБО для юридических и физических лиц, технологию дистанционного открытия расчетного счета без визита в банк. В начале нашего проекта у нас было девять регионов присутствия, включая Москву, Уфу, Барнаул, Алтайский край, Новокузнецк, Новосибирск, Смоленск. А на сегодняшний день мы имеем возможности открывать счета в восьмидесяти двух городах Российской Федерации, собственно говоря, по всей территории страны. Дальнейшее развитие ограничено только нашими маркетинговыми возможностями, а также загрузкой курьерской службы, которая доставляет наши карточки, объезжает клиентов. Клиенты, действительно, имеют возможность открывать счета от Калининграда до Камчатки. Как видите, география самая обширная.

NBJ: Как вам работается на фоне гигантов? В чем ваши конкурентные преимущества? Почему клиенты, на ваш взгляд, идут в ФорБанк?

С. КОРОЛЕВ: Когда мы начали делать этот продукт, то сразу ориентировались на микро и малый бизнес. Я его называю «бизнес первых этажей». Этому бизнесу необходимо качественное и быстрое расчетно-кассовое обслуживание. Наши предварительные маркетинговые исследования показали результаты, которые даже для меня, банкира с большим стажем, оказались неожиданными.

Мы сразу обратились к клиентам и спросили, чего вы хотите от банка? У вас небольшая лавка, вы хлеб печете, кофе наливаєте, ремонтируете автомобили. Словом, оказываете разнообразные услуги и создаете продукты, которыми используются каждый день в быту. Как правило, это ИП или ООО с одним, максимум двумя учредителями. И они для нас ранжировали свои запросы: максимальный онлайн, желательно в режиме 24 на 7 при минимальной цене обслуживания. Только на седьмом месте в этом рейтинге оказалось наличие некоего специ-

ального кредитного продукта. Но даже для его получения они не хотели идти в банк и сдавать «анализы бабушки».

Выяснилось также, что этой категории клиентов большой кредит не нужен! Им нужен небольшой заем на текущие нужды, максимум в районе трех миллионов рублей. В русле этой логики мы начали строить для них банк. Причем для таких предпринимателей название банка как таковое не имеет значения. На тот момент наши текущие клиенты – тот самый малый бизнес – обслуживался в банке много лет. И, как правило, денег на счетах не держат – они постоянно в обороте. Порой им денег не хватает, но им больше всего нужны сервисы: чтобы весь банк был «в планшете», «в телефоне», чтобы банк понимал, что они хотят и, желательно, относился к ним по-человечески в ситуациях, связанных с возможными блокировками счетов и другими форс-мажорами.

В этой парадигме мы и начали развиваться. Предприниматели нам говорили: «Мы понимаем, что происходит в последние несколько лет. Конечно, держим счета и в крупных, государственных банках, тем не менее, сейчас наш бизнес пришел к тому, что нужен и резервный расчетный счет».

NBJ: Какова в итоге структура ваших клиентов? Кого вы в ней выделяете? «Физиков», крупные компании?

С. КОРОЛЕВ: Нет у нас ничего крупного! Все наши клиенты – это действительно малый и средний бизнес.

NBJ: А ведь с ними не каждый банк хочет работать... Тяжело, говорят.

С. КОРОЛЕВ: Тяжело. Но других доступных вариантов на рынке нет. «Газпром» к нам на обслуживание не придет, «Роснефть» тоже. Да и не нужны они нам теперь. Пусть они в больших банках и обслуживаются. Банку нашего уровня обслуживать таких крупных клиентов – это реальная проблема.

КОГДА МЫ НАЧАЛИ ДЕЛАТЬ ПРОДУКТ, ТО СРАЗУ ОРИЕНТИРОВАЛИСЬ НА МИКРО И МАЛЫЙ БИЗНЕС. Я ЕГО НАЗЫВАЮ «БИЗНЕС ПЕРВЫХ ЭТАЖЕЙ». ЭТОМУ БИЗНЕСУ НЕОБХОДИМО КАЧЕСТВЕННОЕ И БЫСТРОЕ РАСЧЕТНО-КАССОВОЕ ОБСЛУЖИВАНИЕ

NBJ: Похоже, для небольших и средних банков, которых становится все меньше, подобная специализация позволяет выживать в конкурентной борьбе с большими кредитными организациями?

С. КОРОЛЕВ: Вы всегда найдете своего клиента, если поймете, какой продукт нужен ему именно сейчас. На мой взгляд, «маленькому» клиенту в большом банке с его бюрократическими процедурами и «зарегулированностью» бывает сложно. Поэтому свою систему мы строили исходя из того, что она должна быть гибкой, быстро подстраиваться под меняющиеся потребности клиентов, требования к банковским продуктам. Чтобы мы могли их быстро придумывать, тестировать, выводить на рынок. Не получилось – меняем или модернизируем...

NBJ: Видимо, пришло время рассказать о самой системе?

С. КОРОЛЕВ: Нам нужно было придумать особое техническое решение,



ТОКЕН – ЭТО СРЕДСТВО КРИПТОГРАФИЧЕСКОЙ ЗАЩИТЫ, ЕГО НЕЛЬЗЯ ДОСТАВИТЬ КУРЬЕРОМ, ЕГО НУЖНО ПОЛУЧАТЬ ЛИЧНО, ПОД РОСПИСЬ. И НЕ ДАЙ БОГ, ЕСЛИ ОН ПОТЕРЯЛСЯ ИЛИ СЛОМАЛСЯ! ЗАМЕНА, ТРАТА ДЕНЕГ И ВРЕМЕНИ. ВОТ ПОЭТОМУ РЕШЕНИЕ PAYCONTROL КОМПАНИИ SAFETECH (МОБИЛЬНАЯ ЭЛЕКТРОННАЯ ПОДПИСЬ) ПОДОШЛО НАМ БОЛЬШЕ ДРУГИХ ВОЗМОЖНЫХ РЕШЕНИЙ С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ УДОБСТВА ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ

позволяющее клиенту дистанционно открывать счет. Традиционный подход, заключающийся в использовании привычных USB-токенов (электронных ключей в виде «флешки») или MAC-токенов нам не подходил. Токен – это средство криптографической защиты, его нельзя доставить курьером, его нужно получать лично, под роспись. И не дай Бог, если он потерялся или сломался! Замена, трата денег и времени. Вот поэтому решение

PayControl компании SafeTech (мобильная электронная подпись) подошло нам больше других возможных решений с точки зрения удобства его использования. Никуда никому ездить не надо! Скачайте мобильное приложение, зарегистрируйте свое мобильное устройство на сайте, подключайте его. И пользуйтесь! Подпись «генерится» и в онлайн, и в офлайн-режиме. Клиент всегда имеет возможность подписать поручение в банк.

Кто не хочет использовать это решение, тот подтверждает транзакции одноразовым кодом через SMS. Но мы, естественно, всем советуем использовать мобильную электронную подпись. Это удобно, обеспечивает безопасность платежей клиентов, безопасность обращений в банк. Для нас это очень важно! Конечно же, мобильная электронная подпись для клиентов бесплатна, мы рекомендуем ее использовать всем, кто желает получить высокий уровень безопасности для своих операций, для защиты своих денежных средств. В разделе «Безопасность» нашего ДБО подключайте опцию и используйте ее! Да и вообще, клиенту в этом случае подключиться к системе становится очень просто: курьер доставит вам две пластиковые карты, для генерального директора и корпоративную, устанавливаете на смартфон мобильное приложение и все, можете управлять своим счетом!

NBJ: Как долго происходило внедрение системы?

С. КОРОЛЕВ: Был некоторый период, когда нужно было интегрировать это решение в нашу систему, обучить персонал, объяснить клиентам. Главное, что наша команда разработчиков очень комфортно интегрировалась со специалистами компании SafeTech – буквально за считанные дни! С их стороны специалисты грамотные решения предлагали, наши «технари» очень быстро разбирались в них.

NBJ: Как я понимаю, ваши ожидания как заказчика оправдались?

С. КОРОЛЕВ: Безусловно! Логика построения нашей системы такова, что мы многое делаем сами, но не все. Пользуемся многими партнерскими сервисами. В такой логике и развивался этот проект, иначе бы за два года не смогли запустить целую систему ДБО.

Кстати, когда мы с коллегами из компании SafeTech интегрировались, то возникла идея сделать

собственное открытое API. Эту идею мы осуществили, и уже можно подключать любые сервисы. Современный банк – это, по большому счету, «расчетный центр». Внутри него встроены такие понятия, как «экосистема», «маркетплейс», «финтех». Все они и должны обеспечить максимально комфортные условия для ведения бизнеса.

NBJ: Вы упомянули, что у ФорБанка имеется и своя команда разработчиков, собственный финтех...

С. КОРОЛЕВ: Да, мы создали отдельную ИТ-компанию, она называется «Fortech». Но начинали не с разработки ПО, а с описания бизнес-технологий и продуктов. То есть бизнес-процессы мы положили в основу решения. Центр системы, ядро платформы – это «движок» всех бизнес-процессов. Их логика построения такова, что позволяет им достаточно легко видоизменяться. Процессы открытия расчетного счета, депозита, совершение валютных операций.

То есть, ДБО на сегодняшний день это даже не банк-клиент, а некий «портал», куда клиент входит, авторизуется и получает все необходимые банковские сервисы. Он только один раз взаимодействует с банком при открытии счета. Далее работает

на сайте (в системе Интернет-банк) или в своем мобильном приложении, где не просто видит остатки по счетам и проводит какие-то операции, а полностью взаимодействует с банком. При возникновении каких-то сложностей или вопросов он общается через наш контакт-центр – живое общение еще никто не отменял. Такая поддержка для клиента важна и нужна.

Вы правильно в начале беседы сказали, что на своем уровне ФорБанк – одна из немногих кредитных организаций, кто обладает подобным уровнем технологиями. Сейчас развиваться, только расширяя сеть своих отделений – уже невозможно.

NBJ: Не только ФорБанк имеет в своей структуре финтех-подразделения. Они-то как раз и позволяют адаптироваться к сегодняшним реалиям...

С. КОРОЛЕВ: Вы правы. Но мы пошли по своему пути, Fortech это не финтех подразделение Банка, это самостоятельная ИТ-компания, территориально отделенная от головного офиса. Банк выступает в роли заказчика. Они, безусловно, с ним взаимодействуют, но не погружены в текущую операционную деятельность. Иначе они там могут

утонуть, увязнуть в массе мелких задач, но при этом не решив ни одной глобальной.

NBJ: Каковы перспективы вашего «Fortech»? Его наработки и услуги вы же тоже можете продавать?

С. КОРОЛЕВ: Такие переговоры ведутся с несколькими банками. Этим летом мы прошли акселератор в «Сколково», получили там хорошие оценки своей технологии. Они действительно написаны на самом современном и прогрессивном программном стеке.

NBJ: Не боитесь потерять эксклюзивность?

С. КОРОЛЕВ: Технологии развиваются так быстро, что мгновенно становятся бизнес-историей. Когда имеешь базу, внедряй дальше! Мы готовы, если потребуется, весь программный код передать клиенту. Единственное, не сможем ему передать эксклюзивную лицензию – используйте, но продавать дальше нельзя. Пожалуйста, нанимайте своих разработчиков, «ковыряйте» систему на свое усмотрение. Ведь это не коробочное решение, и когда у нас хотят купить ДБО, отвечаем, это не флешка, которую вы воткнули и начали использовать, это целый проект по внедрению платформы для ведения современного банковского бизнеса! **NBJ**



СОВРЕМЕННЫЙ БАНК – ЭТО, ПО БОЛЬШОМУ СЧЕТУ, «РАСЧЕТНЫЙ ЦЕНТР». ВНУТРИ НЕГО ВСТРОЕНЫ ТАКИЕ ПОНЯТИЯ, КАК «ЭКОСИСТЕМА», «МАРКЕТПЛЕЙС», «ФИНТЕХ». ВСЕ ОНИ И ДОЛЖНЫ ОБЕСПЕЧИТЬ МАКСИМАЛЬНО КОМФОРТНЫЕ УСЛОВИЯ ДЛЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА