

Большая прибыль от малого бизнеса

В августе подразделению малого бизнеса Альфа-Банка исполнилось 10 лет. Это направление приносит Альфа-Банку четверть всей чистой прибыли. Какие финансовые сервисы и технологические решения помогли этого добиться, «Б.О» объяснил Денис Осин, директор малого и микробизнеса, член правления Альфа-Банка

Текст

ВАДИМ ФЕРЕНЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»



Фото: Альфа-Банк

— Денис, с какими результатами вы встречает свое 10-летие?

— Мы находимся в отличной форме. Сегодня Альфа-Банк занимает второе место в стране по количеству клиентов малого бизнеса. В 2019 году 500 тыс. активных клиентов выбрали Альфа-Банк для обслуживания.

Мы стали лидерами по скорости прироста на рынке малого бизнеса: на 23% больше активных клиентов в портфеле за год. Чистая прибыль выросла на 25% по сравнению с 2018 годом. Вклад направления малого бизнеса в операционную прибыль Альфа-Банка стабильно растет: в 2017 году он составлял 11%, в 2018-м — около 20%, в 2019-м — 27%.

— Что приносит вам основной доход, транзакционный бизнес или кредитование?

— Наш основной доход формирует безрисковый транзакционный бизнес. На текущий момент доля малого бизнеса в комиссионном доходе Альфа-Банка составляет 33%. Стратегия нашего банка изначально строилась на комиссионной модели. Начиная обслуживать малый бизнес 10 лет назад, мы поставили цель создать лучшие сервисы для предпринимателей в России.

Сегодня каждый пятый предприниматель в России выбрал Альфа-Банк для ежедневного сопровождения бизнеса. Мы не ограничиваемся классическим банковским обслуживанием, наша философия — предоставить клиентам максимум инструментов для развития и опережения конкурентов. Это полноценный функционал банка в мобильном телефоне, позволяющий управлять бизнесом круглосуточно из любой точки мира, контроль рисков и защита от ненадежных контрагентов, безопасная и технологичная инфраструктура для расчетов и заключения сделок.

— Кто стоит за обобщенным термином «малый бизнес»?

— В Альфа-Банке под категорию «малый» подпадает бизнес со средней годовой выручкой от нуля до 350 млн рублей. Внутри этого диапазона мы выделяем микросегмент до 20 млн рублей, средний

сегмент малого бизнеса — 20–90 млн и «крупный» малый бизнес — 90–350 млн рублей.

По большому счету, это собственники компаний, которые одновременно являются физическими лицами. Они отлично знают, как работать с инструментами банкинга для физлиц и ожидают такого же качества услуг для МСБ. Мы наполняем функционал мобильного банка таким образом, чтобы основные, самые востребованные операции, будь то моментальный выпуск карты или размещение временной свободной ликвидности, можно было совершить в смартфоне.

Более того, банки становятся уже не только поставщиками финансовых услуг, но и провайдерами нефинансовых сервисов, таких как внедрение онлайн-касс, удаленная регистрация ИП и других типов юрлиц в ФНС с помощью квалифицированной электронной подписи (КЭП), профилактика блокировок счетов по 115-ФЗ и т.д.

— Насколько продвинут в использовании digital-сервисов малый бизнес?

— Малый бизнес в сравнении с крупным и средним всегда был активнее включен в процесс диджитализации. Нашим мобильным банком пользуются около 60% клиентской базы малого бизнеса.

— О чем говорят бизнесмены в диалоге с вами? Чего им не хватает?

— Самый ценный ресурс предпринимателя по-прежнему — время. В первую очередь

клиенту должно быть с банком легко — он ценит, когда его вопросы решаются в чате, услуги оформляются в пару кликов. Во многом развитие банковского обслуживания малого бизнеса повторяет сценарий развития рынка розничного кредитования. Малые предприятия, ИП — это тоже массовый клиент, которому нужны унифицированные решения, быстрые процедуры, автоматизация процессов. Сегодня практически все продукты и сервисы для малого бизнеса переносятся в онлайн, поэтому клиенты ждут от нас соответствующих духу времени digital-инструментов и повышенных скоростей.

Кроме того, клиент ценит помощь банка в вопросах, актуальных для развития его бизнеса, и мы постоянно совершенствуемся в развитии таких сервисов. Например, ранее с помощью сервиса «Риски» мы разясняли факторы, при которых будем вынуждены заблокировать счет клиенту. На основании этой информации клиенты должны были самостоятельно проверить законность своих действий и проверить своих контрагентов.

Сейчас эту работу за клиентов выполняет автоматизированный сервис «Светофор».

Система, согласно уникальному алгоритму, разработанному в нашем банке, анализирует всю деятельность клиента в интернет-банке и предупреждает, если у него появляются риски блокировки счета, а также подсказывает, как это исправить.

Другую важную задачу для малого бизнеса — поиск надежных контрагентов — помогает решить сервис Альфа-Банка «Подбор контрагентов». Он дает доступ к более 5 тыс. компаний, отобранных с помощью специального алгоритма, который учитывает множество параметров, в том числе благонадежность и специфику бизнеса. Клиенты получают рекомендации от банка или могут ознакомиться с партнерами из базы. Больше тысячи сделок заключается каждый месяц, клиенты находят в сервисе подрядчиков или клиентов. Еще одно преимущество сервиса — простые и быстрые расчеты. В личном кабинете на сайте или в приложении клиенты выставляют счета, и плательщик оплачивает их в своем личном кабинете нажатием одной кнопки. Платежи проходят бесплатно и моментально.

— Какие еще дистанционные сервисы Альфа-Банка находятся в топе популярности?

— Конкурентное преимущество Альфа-Банка — онлайн-сервис для старта бизнеса. Онлайн-помощник позволяет начинающим предпринимателям за 15 минут подготовить пакет документов для регистрации бизнеса в налоговой службе — ИП или ООО. Сервис максимально простой и дружелюбный — от

клиента потребуется только паспорт РФ. Система сформирует пакет документов для налоговой службы, сама «напомнит» ИНН, поможет подобрать подходящую систему налогообложения, укажет адрес налоговой инспекции, в которую подавать документы, и зарезервирует расчетный счет в банке, чтобы после регистрации можно было сразу начинать расчеты с контрагентами.

В числе других востребованных сервисов — PayControl, им пользуются больше трети клиентов нашего мобильного приложения. Это удобно — нет необходимости вручную вводить восьмизначные SMS-коды. После формирования платежного поручения клиент одним касанием подписывает его электронной подписью с подтверждением отпечатком пальца. Такое подписание еще и надежнее, ведь криптографическая подпись защищает все параметры платежа.

Онлайн- и мобильные депозиты — основной канал размещения средств наших клиентов. После запуска депозитов в интернет-банке у нас число открываемых юрлицами депозитов выросло в десятки раз, ведь там ниже минимальная сумма, более гибкие условия по срокам, суммам и очень простая процедура. Не нужно никуда идти — все делается за пару секунд и в любое удобное клиенту время.

В числе других востребованных сервисов — PayControl, им пользуются больше трети клиентов нашего мобильного приложения. Это удобно — нет необходимости вручную вводить восьмизначные SMS-коды

В конце лета мы запустили цифровую карту «Альфа-Бизнес» с кэшбэком до 5% за бизнес-расходы; она привязана к расчетному счету компании и обеспечивает доступ к нему по всему миру в режиме 24/7. Карта выпускается мгновенно в интернет-банке, после чего ею сразу же можно пользоваться: совершать платежи, оплачивать покупки в Интернете. А привязав ее к смартфону и добавив в электронные кошельки, картой можно расплачиваться в привычных магазинах или снимать и вносить наличные (если банкомат оснащен NFC-ридером).

— Насколько я знаю, вы первыми в России внедрили PayControl. Также при формировании подписи вы используете отпечаток пальца и сканирование лица?

— Да, мы первыми внедрили PayControl в составе мобильного приложения для юридических лиц. Платформа отечественного разработчика, компании SafeTech, предоставила возможности полноценной электронной подписи транзакций на смартфонах пользователей. В выбранном нами решении изначально заложена возможность при наличии встроенного в смартфон биометрического модуля использовать биометрическую аутентификацию. Платформа от SafeTech позволяет использовать и аппаратную функциональность смартфона по распознаванию лиц (Face ID) и распознаванию отпечатков пальцев (Touch ID). Это предполагает большую безопасность пользователя, чем обычный код-пароль в его голове. Внедряя PayControl, мы приняли решение сразу использовать все возможности платформы. Мы добавили функциональность в наше существующее приложение, что упрощает процесс для клиента. Для сравнения: во многих банках, где используются похожие решения, платформа подписания реализована в отдельном, дополнительном приложении для смартфона.

— **Как повлиял коронакризис на динамику вашего бизнеса?**

— С приходом кризиса мы сразу же начали смотреть результаты работы не еженедельно, а каждый день — чтобы понимать, что происходит с бизнесом. Последнюю неделю марта и первую апреля график прироста новых клиентов падал ежедневно.

Однако с начала 2020-го мы перестроили модель продаж, ввели дополнительно 180 сотрудников. На время коронакризиса мы открывали счета клиентам удаленно. Доля проникновения процесса — 4%, что отвечает потребностям клиентов. Банк при этом ничего не нарушал, мы взяли на себя обязательство получить все документы от клиентов. Уже в марте мы повторили показатель декабря 2019 года — 25 500 новых клиентов в месяц. Май был рекордным: мы закрыли план на 107%, в период пандемии это беспрецедентный для рынка показатель.

— **Что позволило Альфа-Банку нарастить, а не уменьшить клиентскую базу во время кризиса?**

— Эти результаты стали возможными благодаря очень оперативной мобилизации сил. Спасибо моей команде, которая буквально

Мы первыми внедрили PayControl в составе мобильного приложения для юридических лиц. Платформа отечественного разработчика, компании SafeTech, предоставила возможности полноценной электронной подписи транзакций на смартфонах пользователей

ночевала на работе. Спасибо менеджерам, которые были на связи с клиентами и отвечали на их многочисленные вопросы. Но одного этого, конечно же, было бы мало. В кризис приобрело важность все то, что мы делали раньше, на протяжении многих лет, как в области цифровизации продуктов и сервисов, так и в плане совершенствования внутренних процедур анализа данных. Значительную роль в этом играет работа с big data.

— **Какие возможности открывает big data в привлечении клиентов малого бизнеса?**

— Обработка больших данных позволяет ускорить внутрибанковские процессы и сделать их быстрыми и удобными для клиента. Возьмем открытие счета. В прошлом это был долгий, неудобный для клиента процесс. Чтобы открыть счет, нужно было заполнить пять — восемь страниц анкеты. При этом банк не всегда умел проверять качество клиентов на входе и поэтому часто терял их, закрывая счета по требованию регулятора.

Сегодня процесс кардинально упростился. Вся информация о клиенте уже есть в наших базах данных, поэтому сотрудник может определить надежность клиента заранее. Еще до открытия счета мы проводим онлайн комплаенс-прескоринг — мы сразу принимаем наше решение по качеству этого клиента и можем сообщить ему о нашем решении здесь же, на месте в его офисе. Это освобождает клиента от бюрократии. Ему остается заполнить только один документ и выбрать, какие дополнительные продукты он хочет подключить — проставить несколько галочек. И для стандартных ИП счет будет открыт за 15 минут — просто революция.

Так мы упростили работу сотрудникам и сократили риски банка. Мы снизили отток новых клиентов по комплаенс-мерам до 8% в 2019 году. Это означает, что мы привлекли на 26 тыс. больше хороших клиентов в 2019-м и заработали на 1 млрд рублей больше.

Важно, что на время коронакризиса мы открывали счета клиентам удаленно. Доля проникновения процесса — 4%, что отвечает потребностям клиентов. Банк при этом ничего не нарушил, мы взяли на себя обязательство получить все документы от клиентов.

— **Какие еще процессы позволила усовершенствовать обработка больших данных?**

— С помощью big data мы усовершенствовали sales-процессы. Когда-то, чтобы найти нового клиента, нашему менеджеру приходилось мониторить торговые вывески, искать номера телефонов на рекламных щитах, изучать желтые страницы и разные серые базы. Сейчас наша автоматизированная система получает информацию из 15 различных источников. Она может определить владельцев бизнеса среди клиентов — физических лиц, проанализировать склонность к регистрации нового бизнеса и сообщить нашему менеджеру о потенциальных клиентах.

Процесс продажи также значительно упростился. Сотрудники сейчас показывают предодобренное предложение на планшете и тут же отправляют предложение на электронный адрес. Прямо со встречи пакет документов уходит на открытие счета в бэк-офис, и все происходит очень быстро. Никаких восьмистраничных анкет, никакой тягомотины. Клиенты это любят.

Еще одна область, в которой мы используем big data, — это работа руководителей команды продаж. Теперь они могут настоящему помогать нашим сотрудникам, лучше и больше зная о том, что они делают в полях. Они могут отследить активности, могут отследить результаты работы за текущий день, и каждый менеджер может получить персональную помощь по улучшению результатов качества своей работы. Благодаря внедрению такой системы анализа данных эффективность каждого нашего сотрудника в полях выросла на 38%, а это значит, что каждый сотрудник в 2019 году привлек на 40 клиентов больше, чем годом ранее.

— **Помогают ли big data при анализе заемщиков?**

— Благодаря big data мы сократили время анализа кредитоспособности заемщика с 10 дней (в начале 2019 года) до 15 минут

для 70% поступающих на рассмотрение заявок за счет внедрения поэтапного процесса принятия решения по кредитной сделке. А для предварительного решения на минимальных данных достаточно информации из внешних и внутренних источников, чтобы за полторы минуты сформировать одобренное предложение клиенту без предоставления каких-либо документов. Для клиентского менеджера это эффективный инструмент проведения переговоров с клиентом: при первом же контакте представитель банка имеет возможность в онлайн-режиме озвучить клиенту лимит финансирования. Уникальность данного решения для российского рынка в том, что, во-первых, сервис доступен не только действующим, но и новым (неизвестным для банка) клиентам. Во-вторых, объем предлагаемых лимитов, решение по которым принимается в скоринговом процессе, может составить 60 млн рублей. В-третьих, система способна сформировать индивидуальное предложение по стоимости кредитных средств для клиента с учетом его риск-профиля, определяя рейтинг по множеству показателей.

Мы начали внедрять big data в кредитные процессы до кризиса, в 2019 году, и это позволило нам увеличить количество проданных кредитов на 162%. Кредитный портфель

мы нарастили в 2 раза. Более того, это повысило точность оценки, позволило исключить человеческий фактор, что при нашем потоке клиентов очень важно.

— Достижима ли персонализация услуг в МСБ?

— Рынок малого бизнеса во многом повторяет сценарий розничного. Сначала в приоритете находятся автоматизация работы с данными и цифровизация сервисов, а они, в свою очередь, открывают возможности для все большей персонализации. В итоге рынок будет двигаться в этом направлении.

Уже сегодня мы обрабатываем огромные объемы данных о клиентах ежедневно. Сейчас Альфа-Банк анализирует 15 баз данных без привлечения сотрудников. В них входят внешние источники, данные с онлайн-касс, геоданные, данные онлайн-бухгалтерии, мобильных операторов и многие-многие другие. В будущем число источников будет расширяться.

Какие возможности это открывает? Научившись лучше понимать наших клиентов, мы будем предлагать им еще более персонализированные расчетные продукты и сервисы — те, которые им подходят. И таким образом мы повысим их лояльность. Так, клиент сможет получить одобренное предложение от банка и кредит без сбора документов. Еще один вектор развития — это индивидуальная цена для каждого клиента. Анализируя текущую активность и другие параметры, мы сможем, например, уменьшить ставку кредитования для надежных, адекватных клиентов и сделать им комплексное предложение с РКО.

Мы будем строить банк там, где находятся наши клиенты, помогая им преодолевать вызовы и расти вместе с Альфа-Банком. А для того чтобы реагировать на потребности предпринимателей, так же быстро меняемся и мы.

БО