

Ренат Сейфетдинов, территориальный директор макрорегиона Москва банка «Уралсиб», рассказал «Б.О» о специфике работы в столичном регионе, планах развития в этом регионе и перспективных направлениях работы в Москве

*Текст*
**НАТАЛЬЯ ВАСЕКИНА,**
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНДИРЕКТОРА
АЦ «БИЗНЕСДРОМ»,
СПЕЦИАЛЬНО ДЛЯ «Б.О»

## Ренат Сейфетдинов (банк «Уралсиб»):

# Важно развивать управленческие навыки у менеджеров младшего и среднего звена

**— Ренат, вы возглавляете Московскую дирекцию банка «Уралсиб», а ранее курировали Северо-Западный регион. Можно ли говорить о какой-то специфике столицы — с точки зрения структуры клиентской аудитории, ее предпочтений? Есть ли здесь заметные отличия от работы в других регионах?**

— Главное отличие состоит в том, что клиенты банка в Москве и Московской области моложе: средний возраст аудитории здесь ниже, чем в целом по стране. Они более продвинутые в диджитал-технологиях, больше времени проводят в гаджетах. Поэтому в столице доля проникновения ДБО выше, и покупка банковских услуг чаще происходит удаленно. Конечно, доля дистанционного обслуживания в «Уралсибе» в последние годы везде растет, как и во всем банковском секторе, но если говорить о Москве, то здесь рост более значительный. Поэтому в столице мы можем обслуживать гораздо больше клиентов дистанционно.

Что касается физической сети банка в столице и области, то, пройдя ряд итераций по оптимизации отделений, мы выбрали для себя оптимальную географию их размещения. При этом отмечу, что примерно половина офисов Московского региона находится на территории области, и это, наверное, основное отличие столичной агломерации от Северо-Западного региона, который я возглавлял в «Уралсибе» ранее. Подмосковные города обладают большим потенциалом, здесь физическое присутствие важно. А если брать СЗФО, то в Ленинградской области у нас не было ни одного офиса, только в Санкт-Петербурге.

**— В силу своего потенциала московский банковский рынок уже давно насыщен, здесь присутствуют все федеральные игроки. Есть ли у «Уралсиба» своя ниша, свои конкурентные преимущества, возможно, резервы для роста?**

— Да, конкуренция в столице очень высокая. И, наверное, в этом Москва похожа на Санкт-Петербург: во втором по размеру городе страны также представлены все крупнейшие банки и конкуренция высокая. В то же время доля рынка в столице у «Уралсиба» не самая высокая по сравнению с другими регионами, а значит, у нас есть возможности для наращивания доли рынка.

Резервы для роста есть. В такой жесткой конкурентной среде одна из основных задач банка — рост компетенций сотрудников, развитие управленческих навыков у младшего и среднего менеджерского состава. За счет этого можно не только увеличить вовлеченность сотрудников в работу, но и уменьшить текучесть кадров, что непросто из-за высокого спроса на рынке труда. Все это в итоге должно привести к укреплению наших позиций.

Нишевой направленности банка именно в Московском регионе нет, поскольку «Уралсиб» никогда не концентрировался на мононаправлениях. Но есть направления, где мы себя чувствуем сильнее других игроков, и здесь я в первую очередь выделил бы премиальный бизнес, где у «Уралсиба» есть уникальная продуктовая линейка и очень сильная команда в Москве. Второе сильное направление нашего банка в регионе — зарплатные проекты. Третье — автокредитование.

**— Остановимся на этих направлениях чуть позже. А если говорить о рознице в целом, каким еще продуктам и услугам вы уделяется особое внимание?**

— Вообще, нашим локомотивом в банке уже долгое время являются все направления кредитования: будь то кредиты наличными, автокредиты, кредитные карты или ипотека. Также в последний год (и, наверное, это будет главной тенденцией 2024-го) мы наблюдаем всплеск спроса на накопительные и сберегательные продукты. Здесь нам есть что предложить по выгодным ставкам. Как результат в этом году мы отмечаем значительный рост пассивной базы. Кроме того, что у нас растет количество клиентов, еще сильнее растут объемы размещаемых средств, хотя мы не предлагаем завышенную доходность по крупным депозитам и не перекупаем клиентов из других банков. Это говорит о том, что клиенты в целом нам доверяют и все чаще размещают у нас значительные средства.

**— Какие направления бизнеса вашего банка вы считаете перспективными для столицы и почему?**

— В первую очередь это премиум, что понятно: количество богатых клиентов в Москве гораздо выше, чем в других регионах. Выше также средний чек.

Второе — автокредитование. Какой бы разветвленной ни была наша сеть офисов, нам тяжело соперничать с крупнейшими банками в части дистрибуции в регионе. Но в автокредитовании продажи идут через сеть дилеров и автосалонов, поэтому, имея отличную продуктовую линейку и умение эффективно настраивать взаимоотношения с партнерами, мы можем занять лидирующие позиции на рынке. На этом мы сконцентрировались в текущем году и будем двигаться в следующем.

Третье направление — зарплатные проекты. Я вижу здесь большой потенциал, в первую очередь в сфере обслуживания коммерческих предприятий. В Санкт-Петербурге нашей команде удалось с успехом внедрить зарплатное направление в «коммерции», и в столичном регионе такие возможности есть. У банка очень конкурентные условия, а может, даже одно из лучших предложений на рынке. В бюджетной сфере в Москве двигаться сложнее, но по коммерческому сегменту точно сможем «выстрелить».

**Есть направления, где мы себя чувствуем сильнее других игроков, и здесь я в первую очередь выделил бы премиальный бизнес, где у «Уралсиба» есть уникальная продуктовая линейка и очень сильная команда в Москве. Второе сильное направление нашего банка в регионе — зарплатные проекты. Третье — автокредитование**

**— Вы упомянули премиальный клиентский сегмент, но в столичном регионе предложений для него уже множество. Что вы можете предложить особенного для данного сегмента?**

— К лету 2024 года мы уже добились рекордных показателей по количеству премиальных клиентов в Москве и хотим развиваться дальше. Что мы делаем для того, чтобы стать успешнее? Во-первых, у нас очень высококонкурентная линейка. На уровне премиального департамента головного офиса и на уровне сотрудников премиальной сети мы формируем лучшие условия как по банковским продуктам, так и по нефинансовым сервисам.

Также мы делаем фокус на высоком уровне подготовки премиальных менеджеров, очень много в них вкладываем для развития компетенций и финансовых знаний. Скажу больше, работая со своей командой премиальных менеджеров, мы доводим их знания и компетенции до эталонных, такие менеджеры могут полностью вести клиента в зависимости от его профиля по всем наиболее подходящим и нужным для него услугам, которые предоставляет или сам банк, или наши партнеры.

И, естественно, в высококонкурентной среде очень важна доступность обслуживания. Почти в каждом нашем столичном офисе и в большей части подмосковных есть свой премиальный менеджер. А в ряде офисов спрос на премиальные услуги настолько высок, что мы привлекаем несколько сотрудников. В частности, в отделении Новые Черемушки, Фрунзенский и в новом офисе Маяковский у нас работают по два-три менеджера сразу, плюс есть менеджеры счета — так называемые ассистенты, которые помогают в операционном сопровождении клиентов. А еще любой наш премиальный пользователь, зайдя в приложение, видит контакты персонального менеджера, его рабочий телефон и может обратиться к нему практически в любое время.

**— А в городах Подмосковье банк развивает данный сегмент?**

— Да, в нескольких локациях, в том числе в Химках и Одинцове, где высокий спрос на премиальные услуги. Кроме того, у нас большая доля премиальных клиентов обслуживается в Жуковском.

**— Если говорить в целом, то как банк предпочитает действовать в столичном регионе — экстенсивно, наращивая клиентскую базу, или интенсивно — увеличивая количество продуктов на действующего клиента?**

— За последние годы банк уже достиг высоких показателей по количеству услуг на существующую базу. И здесь нужно отдать должное CRM-продвижению и интеграции с искусственным интеллектом, которые позволяют подобрать конкретному человеку наиболее выгодные и интересные именно ему продукты. Эти предложения доносятся до клиента либо в онлайн-банкинге, либо через сотрудника фронт-линии в офисе. Так что, если говорить об интенсивном наращивании, то мы уже во многом достигли бенчмарка и входим в число лидеров рынка. Если говорить об экстенсивном росте, то, конечно, в наши задачи входит рост клиентской базы как в высокодоходном сегменте, так и в масс-маркете. Для этого у нас есть все: широкая линейка продуктов и услуг, подготовленный персонал и органическая сеть офисов.

**За последние годы банк уже достиг высоких показателей по количеству услуг на существующую базу. И здесь нужно отдать должное CRM-продвижению и интеграции с искусственным интеллектом, которые позволяют подобрать конкретному человеку наиболее выгодные и интересные именно ему продукты**

Что касается последней, то практически все офисы в Москве за последние год-полтора получили новые, более интересные локации. Мы вышли на ведущие стрит-ретейловые позиции, которые очень удобны и с точки зрений логистики и с точки зрения проходимости. В этих офисах есть современные и удобные зоны обслуживания, комфортные зоны ожидания, и все помещения теперь оформлены в новом фирменном стиле «Уралсиба». Все это создает особую атмосферу для посетителей — и тех, которые уже являются нашими клиентами, и тех, которые могут ими стать.

**— Какие каналы привлечения клиентов для вашего банка более перспективны — традиционные или дистанционные?**

— Не открою секрета, если скажу, что с началом пандемии роль дистанционного канала привлечения клиентов сильно возросла. Конечно, «Уралсиб» развивал ДБО и ранее, но за последние два-три года мы прошли поистине революционный путь: и в части развития приложений, и в части доработки IT-сервисов, и в части «докрутки» интерфейса и навигации.

Сегодня доля клиентов из массового сегмента, использующих digital-каналы, в Московском регионе очень высока. Но при этом и классическая сеть продолжает играть большую роль для привлечения клиентов. Поэтому мы обоим каналам уделяем больше внимание и работаем над их развитием.

Прежде всего нужно отметить переезд практически всех столичных отделений, о чем я только что говорил. Многие офисы переместились на первую линию около метро, в места с высокой доступностью, за счет чего мы можем притягивать новичков, до которых не дотягиваемся через digital-каналы. Это приверженцы как раз традиционных каналов общения с банком.

Но если раньше физическая сеть в основном привлекала граждан со сберегательной моделью поведения, которым важны условия размещения средств, то теперь мы стали более заметны и для тех клиентов, которые пользуются кредитными продуктами. Для них удобство расположения и возможность быстро добраться от одной точки Москвы до другой также имеет значение.

**— Вы сказали, что digital-каналы преобладают во взаимодействии с клиентами в Московском регионе. Можете назвать точное соотношение этих каналов и традиционных в привлечении?**
— С моей экспертной точки зрения, это 65 на 35%.

**— Давайте поговорим о других преимуществах «Уралсиба». Чем еще вы готовы завлекать новичков?**
— Для массовой розницы мы постоянно разрабатываем выгодные акционные механики. Других клиентов привлекаем комплексным обслуживанием — здесь у нас как у универсального банка хороший потенциал. Корпоративная база в Москве очень большая, и в ближайшие годы она будет активно расти за счет развития малого и среднего бизнеса. Владельцам компаний мы предлагаем премиальное обслуживание или услуги частного банка, а сотрудникам их организаций — зарплатные проекты.

**— Какие планы и задачи развития бизнеса в столичном регионе банк ставит перед собой на ближайшие несколько лет (клиентская база, доля рынка, направления бизнеса)?**
— В ближайшие полтора-два года мы планируем удвоить базу зарплатных клиентов, такая цель стоит перед нашим подразделением.

Другая цель — рост количества премиальных клиентов. Для этого у нас есть вся инфраструктура, отличная продуктовая линейка и высокий уровень сервиса, который ценят наши клиенты. Думаю, мы сможем нарастить долю рынка в этом направлении, в том числе за счет привлечения клиентов других банков из топ-5, поскольку наше предложение выгоднее и интереснее для «премиалов», чем предложения конкурентов.

Что касается классического банкинга в целом, то мы никогда не гонимся за долей рынка за счет доходности. И не ставим таких задач, если не понимаем «математику» нашей выгоды. Наверное, единственное направление, где я хотел бы мерить успех в том числе и долей рынка, — это автокредитование, потому что в СЗФО мы в свое время входили в тройку лидеров в этом сегменте.

В Москве рынок автокредитования значительно больше, чем в Санкт-Петербурге. И если нам удастся найти правильное соотношение между долей рынка и сохранением маржи, то мы поставим задачу войти в пятерку «топов» по автокредитам.

В остальных же направлениях наша цель — добиться гармоничного роста как клиентской базы, так и портфельных показателей. Физическую сеть наращивать существенно мы не планируем, думаем о запуске собственной системы доставки карт, сейчас этот проект находится в пилотном режиме. Партнерскую доставку карт клиентам мы используем по максимуму, и нам ее мощностей уже не хватает.

**Что касается классического банкинга в целом, то мы никогда не гонимся за долей рынка за счет доходности. И не ставим таких задач, если не понимаем «математику» нашей выгоды. Наверное, единственное направление, где я хотел бы мерить успех в том числе и долей рынка, — это автокредитование, потому что в СЗФО мы в свое время входили в тройку лидеров в этом сегменте**

**— Вы не планируете наращивать физическую сеть только в Москве или во всем Московском регионе?**
— В Москве мы точно не ставим такую цель, здесь у нас отличная дистрибуция, банк представлен во всех районах мегаполиса. Но в Подмосковье возможность открытия новых офисов рассматривается — в тех городах, где это необходимо для обслуживания, в первую очередь зарплатных клиентов. Так, сейчас мы ведем переговоры с крупным подмосковным клиентом, под которого рассматриваем возможность открыть точку в городе. Офис будет доступен для всех жителей, так как расположится не на закрытой территории, но при этом мы можем сразу получить хорошую проходимость и высокий чек за счет сотрудников данной организации.

**— Практика расширения сети за счет открытия точек рядом с крупными предприятиями получит продолжение?**
— Для нас этот кейс пока пилотный, и финального решения по нему еще нет. Сама идея открытия офиса в новом для нас городе родилась органически, мы специально такую тактику не избирали. «Уралсиб» ранее не шел в новые населенные пункты ради того, чтобы заинтересовать местные предприятия или администрацию. Стратегия состояла и состоит в усилении позиций там, где банк уже присутствует, за счет заключения новых договоров.

В отличие от Москвы, где конкуренция за бюджетников высока, в Подмосковье мы можем наращивать корпоративную базу в «бюджете». Сейчас, например, мы ведем переговоры с администрациями Жуковского и Дубны, чтобы привлечь в банк новых клиентов из числа муниципальных предприятий.

**— Помимо Дубны и Жуковского где еще планируется расширение присутствия банка?**
— В Серпухове и Одинцове. Для дальнейшей экспансии директорам подмосковных офисов необходимо усиливать компетенции в области GR, и мы над этим уже работаем. Также мы наращиваем команду сотрудников по зарплатным проектам, привлекаем коллег из других банков. Приоткрою планы: в третьем квартале мы должны разработать план мероприятий по привлечению на обслуживание новых клиентов из числа предприятий и организаций Подмосковья, а к его реализации приступим уже с четвертого квартала этого года. Б.О