

## БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

РАЗВИТИЕ НА БАЗЕ ПОЧТОВОЙ СЕТИ

ПАРТНЕР ВЫПУСКА



ПАО «Лето Банк». Реклама

# С ПОЧТОЙ ПО ЖИЗНИ

В ноябре 2015 года в результате IPO японская почтовая корпорация, в состав которой входит Japan Post Bank, привлекла \$11,9 млрд. Часть полученных средств может пойти на восстановление экономики Японии после цунами. К идее создания и развития почтовых банков в кризисные времена возвращаются многие государства, в числе которых и Россия.

ТЕКСТ [ Наталья Усатова ]

### Старт в Викторианскую эпоху

Первый почтовый сберегательный банк появился в 1861 году в Великобритании — это была первая попытка королевской почты предоставить населению финансовые услуги. The Post Office Savings Bank уже через два года располагался в 2,5 тыс. почтовых отделений, которые предлагали гражданам сберегательные услуги, а позже начали продавать государственные акции и облигации, страховки, аннуитеты и сберегательные сертификаты. Банк полностью принадлежал почтовому ведомству, но выделялся как отдельная компания. В XX веке почтовые банки заработали практически во всех странах Европы и ряде стран Азии. Они различаются по формам собственности и спектру предоставляемых услуг, принципам взаимодействия с почтой, но имеют общую черту — используют для доступа к клиентам разветвленную сеть почтовых отделений. «Важна максимальная доступность

отделений. Успешные почтовые банки Бразилии, Италии и Японии предоставляют свои услуги в большинстве отделений почтовых компаний, обеспечивая доступ к банкингу во всех регионах страны. Напротив, почтовый банк Португалии присутствовал в малом числе отделений и не достиг успеха», — приводит пример Макс Хаузер, партнер и управляющий директор The Boston Consulting Group (BCG). Отличительными чертами почтовых банков являются также доступность услуг по сравнению с традиционными коммерческими банками и патронаж со стороны государства.

Именно государство сыграло определяющую роль в становлении почтовых банков. Что объяснимо: развивая почтовые финансовые услуги, власти получали доступ к дешевым деньгам — сбережения населения в почтовых банках, как правило, инвестируются в госбумаги — и использовали их для решения социальных и экономических проблем. Один из последних примеров: часть поступлений от удачного размещения акций Почтовой корпорации Японии, в структуре которой есть почтовый банк, власти страны планировали направить на устранение последствий цунами.

Государство может и регулировать работу почтовых банков. «В Японии и Франции государство может ограничивать деятельность почтовых банков по размеру вкладов либо перечню операций», — рассказывает Елена Мохначева, операционный директор Лето Банка, на базе которого в России создается Почта Банк (подробнее на с. 97). — Например, почтовый банк Японии не может принимать вклады на сумму свыше ¥10 млн».

Почтобанки помогают содержать и саму почту. «Мы изучали опыт работы почтовых банков во Франции, Японии и Германии. Везде одним из существенных факторов является выплата определенного платежа за возможность ведения бизнеса на территориях почтовых отделений», — говорит Елена Мохначева. «Эти средства идут на развитие почты, ведь она выполняет государственные функции — выплату пособий, пенсий, социальных платежей, оказание почтовых услуг по регулируемым тарифам», — дополняет председатель правления Почта Банка Дмитрий Руденко.

С развитием банковских услуг на почте гражданам прививались финансовая грамотность и традиции. Так, в почтовом банке Японии, образованном еще в 1875 году, сегодня практически каждый житель страны имеет свой счет. Это не обязательное требование, а тради-



ФОТО: GETTY IMAGES RUSSIA

## \$1,5 трлн

средств частных вкладчиков размещены на сберегательных счетах Japan Post Bank

ция, сложившаяся на протяжении полутора веков работы банка. Японцы основным подарком считают деньги, и как только рождается ребенок, на его имя открывается счет.

### Независимая зависимость

По большому счету сегодня можно выделить два типа почтовых банков: независимый и зависимый. В первом случае банк возникает внутри почтовой группы как самостоятельная единица путем выделения бизнеса (почтой накоплен достаточный опыт финансовых операций с населением) либо через покупку коммерческого банка и подстраивание его под свои нужды. Тем не менее банк разрабатывает собственную стратегию и проводит независимую коммерческую политику. Модель зависимого почтового банка предусматривает создание почтой и коммерческим банком дочерней структуры, распределение ее капитала между партнерами и заключение эксклюзивного соглашения о сотрудничестве. Как правило, почта является пассивным партнером, а стратегию и распределение маржи и комиссионных осуществляет банк.

По независимой модели образован, например, французский почтовый банк Banque Postale, стопроцентная «дочка» почты. Банк опирается на человеческие и материальные ресурсы почтовой сети и насчитывает сегодня 17 тыс. отделений. Он нацелен на обслуживание широких слоев населения, предоставляя набор простых и выгодных банковских продуктов. По данным на 2014 год, в Banque Postale было открыто 11 млн почтовых текущих счетов, это пятый по величине банк Франции с 26 млн клиентов и третьей по размерам сети банкоматов.

Почтовый банк Японии, являясь на 100% дочерним банком, сегодня входит в большую корпорацию вместе с почтой и страховой компанией. Сейчас идет постепенное акционирование этой корпорации.

В ноябре прошлого года с успехом прошло IPO Japan Post Holdings и ее «дочек» — Japan Post Bank и Japan Post Insurance; рынку были предложены по 11% акций каждой структуры, а корпорация в целом привлекла \$11,9 млрд. На сберегательных счетах Japan Post Bank, по данным на ноябрь 2015 года, были размещены депозиты частных вкладчиков на сумму \$1,5 трлн — десятая часть от общей суммы вкладов населения в японских банках.

Иногда самостоятельность почтовых банков приводит к тому, что они полностью выходят из кооперации с почтой, становясь самостоятельным игроком розничного банковского рынка. Так произошло с почтовым банком Великобритании. В 1969 году The Post Office Savings Bank был передан казне и переименован в Национальный сберегательный банк. Годом ранее почтовое ведомство страны создало Girobank для выплаты населению пособий по безработице. На базе почтовых отделений банк производил операции по текущим счетам частных лиц, осуществлял платежи организаций. В дальнейшем банк был приватизирован и участвовал в нескольких сделках по поглощению, а сегодня является частью международной финансовой группы Santander (изначально испанской). Практически в полном свободном плавании находится сейчас и немецкий почтовый банк. Deutsche Postbank был сформирован из сберегательного подразделения Deutsche Bundespost в 1990 году, став в 1999 году ее дочерней компанией. Акции банка были частично проданы на Франкфуртской фондовой бирже в 2004 году, при этом за Deutsche Post было закреплено 50% плюс одна акция до сентября 2008 года. В течение этого периода 30% банка было продано Deutsche Bank за €2,8 млрд. Сделка завершена



БАНКОВСКОЕ ДЕЛО  
развитие на базе  
почтовой сети

**Мировой опыт  
создания почтовых  
банков**

3500

ОТДЕЛЕНИЙ СВЯЗИ  
ПОЛУЧАТ ОКНА ПОЧТА  
БАНКА ДО КОНЦА  
ТЕКУЩЕГО ГОДА

«СБЕРЕГАТЕЛЬНЫЙ СЧЕТ  
ОТКРЫВАЕТСЯ ПРИ  
ПЕРВОМ ПОСЕЩЕНИИ  
БАНКА. А ВСЕ  
ПОСЛЕДУЮЩИЕ СДЕЛКИ  
МОЖНО ОСУЩЕСТВЛЯТЬ  
ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ»

**ДМИТРИЙ РУДЕНКО,**  
ПРЕДСЕДАТЕЛЬ  
ПРАВЛЕНИЯ ПОЧТА БАНКА

ФРАНЦУЗСКИЙ BANQUE POSTALE, ИЗНАЧАЛЬНО ОРИЕНТИРОВАННЫЙ НА ДЕПОЗИТНЫЕ ОПЕРАЦИИ, ТЕПЕРЬ ВЫДАЕТ ИПОТЕЧНЫЕ КРЕДИТЫ, А ТАКЖЕ ОКАЗЫВАЕТ СТРАХОВЫЕ И КОНСУЛЬТАЦИОННЫЕ УСЛУГИ



ФОТО: REUTERS

в декабре 2010 года. Планируется приватизировать и оставшуюся часть. Почтовый банк Германии продолжает базироваться в отделениях почты, но при этом задействует только собственный персонал.

По модели зависимого банка пошли, например, в Бельгии и Испании. По этой модели создан и российский Почта Банк: его акции поделены между дочерней компанией «Почты России» и ВТБ.

## ПОЧТА ЯПОНИИ ВСТРЕЧАЕТ ЦВЕТАМИ

Почта Японии предоставляет в своих отделениях не только банковские, но и услуги страхования жизни. По данным 2014 года, в 24,5 тыс. почтовых отделений работали 400 тыс. служащих. Подавляющее большинство отделений в Японии — частные, так называемые токутеи. Они переходят по наследству от отца к сыну с тех пор, как в конце XIX века в стране была организована почтовая служба. Почта частично сдает свои отделения в аренду, поэтому здесь можно купить цветы и напитки в торговых автоматах. Такой подход увеличивает проходную способность помещений и приносит почтовым отделениям дополнительный доход.

Впрочем, чистая модель используется нечасто, добавления вносит жизнь. Так, испанский почтовый банк BanCorgeos, принадлежащий государственной корпорации Cogeos, сотрудничает с 1999 года с Deutsche Bank, который действует на территории Испании уже 120 лет. Немецкий банк и Почта Испании по специальному соглашению распределяют финансовые продукты и услуги в офисах почтовой сети через BanCorgeos. Deutsche Bank через BanCorgeos продает все, от самых простых до самых сложных продуктов, в том числе специфические, с учетом профиля клиента. К минусам такой схемы сотрудничества с почтой можно отнести зависимость от одного крупного иностранного инвестора. В 2015 году в прессе появилась информация, что немецкий банк собирается уходить из испанского бизнеса.

«Банк может продавать продукты других банков на агентской основе, но, как правило, оказывает услуги самостоятельно. Многие почтовые банки являются ключевым или даже основным источником дохода почтовой компании — в то время как темпы роста основного бизнеса замедляются, банковские услуги развиваются и получают все большее значение в бизнесе, — заключает Макс Хаузер. — Так, в случае итальянского BancoPosta и японского Japan Post Bank их доля в общей выручке компании достигает практически до 90%».

И наконец, почта может и не создавать свой банк, банковские услуги в отдельный бизнес, а развивать своими силами внутри компании или работать сразу с несколькими розничными структурами, предлагая на своей территории их продукты, выступая их агентом и зарабатывая на комиссионных услугах. Такая модель распространена в большинстве стран Центральной и Восточной Европы, по ней работает Почта Австралии.

По уникальной агентской схеме действует и английский оператор Post Office Ltd — современная попытка Royal Mail и партнеров (проект стартовал в 2013 году, в 2015-м запущен на постоянной основе) распространять финансовые услуги через почтовые отделения. Под одним зонтичным брендом The Post Office Money продается множество финансовых продуктов (кредитные карты, текущие счета, страховые продукты, ипотечные и другие розничные кредиты), а также интернет и телефонные услуги. Финансовые продукты The Post Office Money продвигаются совместно с Post Office Ltd и Bank of Ireland (UK), действующими на агентской основе и как кредитные брокеры. Post Office — агент и для National Savings and Investments

(NS&I), Национального сберегательного банка, бывшего The Post Office Savings Bank — родоначальника почтовых банков.

### Продукты в ассортименте

Успешность почтового банка зависит от многих факторов: его мобильности, следования современным тенденциям на рынке банковских услуг, линейки продуктов и их стоимости. Изначально почтовые банки создавались как сберегательные. Однако время, конкуренция и технологии заставляют их расширять ассортимент услуг и развивать современные платформы для доступа к ним.

Так, по словам Дмитрия Руденко, доходность капитала японского почтового банка измеряется сотыми долями процента. В основном он собирает депозиты на текущие счета, затем эти деньги размещаются в госбумаги. Сегодня банк принимает шаги по изменению своей стратегии, развитию высокомаржинальных продуктов и электронного бизнеса, кредитных продуктов, включая кредитные карты. Скорее всего, Japan Post Bank будет вынужден взаимодействовать с Центральным банком страны, чтобы снять ограничения для развития премиальных продуктов и выдержать конкуренцию, считает Елена Мохначева.

Японскую модель российский Почта Банк отчасти взял за основу. «У японцев системный подход: они очень здорово решили проблему интеграции почты, банка, страховых услуг и при этом четко обозначили все услуги для клиентов — разделили эти три бизнеса по цветам. У нас примерно та же концепция. В части обработки наличности у них очень интересный опыт, — говорит Дмитрий Руденко. — Если честно, мы структуру почтового банка придумали, исходя из жизненного и профессионального опыта. А потом поехали в Японию и убедились, что наш формат аналогичен японскому». Французский Banque Postale изначально был также ориентирован на депозитные операции — он продает сберегательные продукты, включая сбережения для будущих пенсионеров, оказывает страховые и консультационные услуги. Затем банк начал выдавать ипотечные кредиты, займы без предварительных сбережений, «деньги на каждый день» (argent au quotidien) — различные кредиты на основе текущего счета.

«Успеху почтовых банков Бразилии и Израиля сопутствовали простые продукты — портфель продуктов был предельно сфокусирован. Вместе с тем следует тщательно отнестись к выбору самих продуктов — так, ограниченность предложений по кредитным картам в случае банка Португалии была одной из причин его неудачи», — говорит Александр Макогон, младший консультант BCG. Отличительной особенностью практически всех европейских почтовых банков является высокая техническая оснащенность, использование дистанционных каналов обслуживания. Так, швейцарская почта — PostFinance лидирует в стране по электронному банкингу. Еще в 2003 году PostFinance начала выдавать ипотечные кредиты и суды кантонам и муниципалитетам. Yellowbill — услуга почты Швейцарии по электронной оплате счетов. Изначально она предназначалась для частных лиц, но позднее компаниям также была предоставлена возможность оплачивать инвойсы с помощью этой системы.

Успешный опыт банков Японии, Швейцарии и Италии был в том числе обеспечен недорогими услугами, возможными благодаря удешевлению продаж за счет автоматизированных процессов и лучших IT-платформ, говорит Александр Макогон.

И все же главным преимуществом почтовых банков для завоевания



ФОТО: ПРЕССЛУЖБА

## ПОЧТОВЫЕ АГЕНТЫ

**Почта Италии** исторически выполняла функции сберегательного института, а сегодня предлагает продукты в области логистики, действует как агент по продаже финансовых продуктов банков. Через финансовый сервис BancoPosta предоставляются услуги по открытию и ведению текущих счетов клиентов, обслуживанию банковских карт (дебетовых и кредитных); денежные переводы без открытия счета, предоставление потребительских и ипотечных кредитов.

**Почта Словении** предлагает быстрое и простое управление личными финансами, счетами и документами, а также хранение и архивацию последних в режиме онлайн. В системе финансового обслуживания, доступной через сайт Почты Словении, участвует большинство банков страны. Здесь можно также оплатить счета за коммунальные услуги. С Почтой Словении сотрудничает несколько страховых компаний, они предлагают через почтовые отделения услуги по страхованию автомобилей, недвижимости и медицинские страховки.

**Почта Австралии** также действует как агент и представлена на рынках писем, посылок и розничной торговли. Среди нетрадиционных услуг — оплата счетов. Партнерами почты являются финансовые учреждения, страховые компании, правительственные институты, коммунальные предприятия. Еще одна нестандартная для почты область деятельности — сотрудничество с департаментом иностранных дел и торговли страны (DFAT).



ФОТО: GETTY IMAGES/RUSSIA

## 1861 год

Начал работать первый почтовый сберегательный банк. Произошло это в Великобритании

и удержания клиентов выступает их многочисленная филиальная сеть. «Нельзя забывать про тенденцию развития дистанционных каналов продаж — мультиканальность по-прежнему будет являться конкурентным преимуществом, особенно в части обработки транзакций. Однако, как показывает анализ The Boston Consulting Group, роль отделений и в будущем будет критична для банкинга — даже в 2020 году до 70% услуг будут предоставляться именно там», — считает Макс Хаузер.

### Рыночные перспективы

В последние два десятилетия под влиянием международной экономической интеграции произошла либерализация почтовых систем, ликвидирована государственная монополия, то есть созданы необходимые предпосылки для конкуренции на этом рынке, которая

усиливается с развитием интернета и электронных платежных систем. Власти стремятся к приватизации национальных почтовых служб, чтобы сократить госрасходы на почтовые ведомства и получить прибыль от почтовых услуг с одновременным сохранением доступа граждан к почтовой связи. Почтовые банки между тем успешно ведут свою деятельность в большинстве развитых стран мира, играя роль ключевых участников рынка банковских услуг, напоминает Александр Макогон. Похожая ситуация наблюдается и в развивающихся странах — среди стран BRICS только у России до последнего времени не было своего почтового банка. Немаловажен и тот факт, обращает внимание Макогон, что тенденция открытия новых банков продолжается: так, в 2015 году получил лицензию почтовый банк Индии Post Bank of India. Дмитрий Руденко также считает, что модель почтовых банков, предполагающая доступ к населению через почтовые отделения, будет востребована рынком: «Самый крупный депозитный банк мира — Японский почтовый банк существует уже 140 лет и закрыться не планирует. Очень агрессивно развивается Китайский почтовый банк, созданный в 2007 году с 40 тыс. отделений. Там налицо колоссальный рост».

Создание в России почтового банка эксперты считают своевременным. По данным Всемирного банка, уровень проникновения услуг банков в РФ низок даже по сравнению с другими развивающимися экономиками — 48 против 56% в Бразилии и 64% в Китае, говорит Макс Хаузер. Кроме того, ожидаемый рост спроса на финансовые услуги в будущем будет только увеличивать привлекательность конкурентоспособных банковских решений. Согласно опросу, проведенному The Boston Consulting Group среди россиян, ключевыми причинами выбора банка для обслуживания являются конкурентоспособное предложение, доверие к бренду и удобное расположение отделений, которые имеют важное значение для 36, 35 и 30% респондентов соответственно. Эти же три элемента могут стать потенциальными сильными сторонами банка на базе «Почты России». Наличие уже действующей обширной инфраструктуры отделений «Почты России» существенно снижает начальные инвестиции проекта. Затраты на техническую инфраструктуру банкинга снижаются за счет компетенций и технологий Лето Банка. Эти факторы позволяют почтовому банку существенно выигрывать по затратам по сравнению с другими игроками, а следовательно, предоставлять конкурентоспособное предложение клиентам. В свою очередь, рейтинг доверия РОМИР показывает, что сегодня «Почта России» — бренд, которой пользуется наибольшим доверием среди россиян по сравнению со всеми остальными крупными российскими компаниями (индекс доверия на уровне 83%), указывает Макс Хаузер. «Создание Почта Банка — знаковое событие для нашей страны в целом. Это возможность повысить доступность финансовых услуг для жителей всей страны, привлечь в экономику денежные средства, которые находятся у населения в наличном обороте, а также усилить конкуренцию на рынке финансовых услуг», — считает генеральный директор «Почты России» Дмитрий Страшнов.

Использованы материалы к.э.н. Л.А. Зубченко, ИНИОН РАН, к.э.н. Г.Ю. Мещерякова, www.finanal.ru

## БАНК С БИОГРАФИЕЙ

Создать почтовый банк в России пытались с 1990-х годов. Но только в 2015-м попытка была реализована: правительство приняло решение о создании Почта Банка совместно «Почтой России» и группой ВТБ.

ТЕКСТ [ Наталья Усатова, Ирина Лаврова ]



ФОТО: АЛЕНА КОНДЮРИНА ДЛЯ РБК

42 тыс. отделений «Почты России», постоянный поток клиентов, служба инкассации и остальная инфраструктура уже давно привлекли внимание банкиров. Еще в самом начале 1990-х годов, когда банковская система России только формировалась, воспользоваться преимуществами почты решили московский Элексбанк и петербургский банк «Петровский». Первый договорился с Московским почтамтом, второй открывал отделения в Санкт-Петербурге. Оба проекта пользовались определенным успехом, однако в 1995 году Министерство связи и информатизации («Почта России» была его департаментом, федеральным государственным унитарным предприятием (ФГУП) она стала в 2002 году) решило, что будет самостоятельно развивать банковские услуги на базе принадлежащего почте Связь-банка, чтобы составить конкуренцию самому Сбербанку. В итоге, как писала газета «Коммерсантъ», было

открыто порядка 2500 отделений, а Элексбанк и «Петровский» были вытеснены с почты. Развитию помешал кризис 1998 года: проект заморозили. Консорциуму «СБС-Агро», «Менатеп» и Мост-банка, который был готов в него инвестировать, не удалось договориться об условиях партнерства. Спустя почти десять лет, в 2007 году. С предложением учредить почтовый банк на базе того же Связь-банка выступил Андрей Казьмин, возглавлявший в то время «Почту России». И снова помешал кризис: Связь-банк отдали на санацию ВЭБу, обещанных денег правительство не выделило. Еще через два года ВЭБ предложил частным инвесторам поучаствовать в создании почтового банка на базе Связь-банка. Финансовое участие государства в проекте не предполагалось. В качестве потенциальных инвесторов называли «Русский стандарт», ХКФ Банк, ЮниКредит Банк, Номос-банк, а также ТКС Банк. Но без поддержки государства такой проект оказался для коммерческих банков неинтересным. Ситуация осложнялась еще и тем, что «Почта России» — ФГУП, то есть не имеет права напрямую выступать акционером почтового банка. В итоге в сделке с ВТБ она сделала это через дочернюю компанию. Преобразования ФГУП в ОАО, которое было запланировано еще в 2004 году, так и не произошло. Последняя попытка «Почты России» найти себе банк произошла в 2014 году. Тогда она вела переговоры о покупке «Экспо Капитал» Игоря Кима и параллельно — с другими банками. Переговоры были успешно завершены, но сделка не была окончательно согласована. Изучив все возможные варианты, «Почта России» предложила группе ВТБ создать почтовый банк как совместный проект на базе дочернего банка ВТБ24 — Лето Банка. В такой конфигурации проект получил одобрение правительства. Ускорение процессу придало то, что на фоне зачистки банковской системы со стороны ЦБ крупные банки начали оптимизировать сеть, сокращая свое присутствие в отдаленных регионах. Все сильнее стал ощущаться дефицит предложения доступных банковских услуг малообеспеченному населению, а пустующие ниши заполнялись микрофинансовыми организациями, которые выдавали кредиты под 400% годовых и выше. В январе 2016-го ФАС и ЦБ разрешили дочерней компании «Почты России» (ООО «Почтовые финансы») купить 50% минус одна акция Лето Банка за 5,5 млрд руб. Совместные инвестиции ВТБ и «Почты России» в капитал Почта Банка составят 16 млрд руб. В 2016 году запланировано открытие 6500 окон в 3500 отделениях почты. К 2023 году клиентами нового банка должны стать 15–20 млн человек, активы — достичь 600 млрд руб., прибыль — 20 млрд руб. в год, CIR — 32–35%, объем кредитного портфеля должен превысить 300 млрд руб., депозитного — дойти до 550 млрд руб. По прогнозам акционеров, «Почта России» до 2023 года может заработать на проекте 60 млрд руб.: 47 млрд руб. инфраструктурного платежа и 13 млрд руб. дивидендов.

Год	Событие
1992	Элексбанк (лишен лицензии)
1993	банк «Петровский» (лицензия аннулирована)
1995	Связь-банк (на санации)
1998	«СБС-Агро», «Менатеп» и Мост-банк (все три лишены лицензии)
2007	Связь-банк, «Почта России» и ее глава Андрей Казьмин решили возродить идею
2009	«Русский стандарт», ЮниКредит Банк, Номос-банк и ХКФ Банк
2014	«Экспо Капитал»
2015	ВТБ (Лето Банк)
2016	Группа ВТБ и «Почта России» подписали документы о создании Почта Банка

Источники: «Коммерсантъ», ТАСС, РБК

# БАНКОВСКОЕ ЛЕГО НА ПОЧТЕ

ПЯТЬ ПРИНЦИПОВ РАБОТЫ РОССИЙСКОГО ПОЧТОВОГО БАНКА



ФОТО: АЛЕНА КОНДЮРИНА ДЛЯ РБК

Российский Почта Банк не будет двойником ни одного из существующих в мире: новая команда обещает, что учтет полезный опыт старейшего на сегодняшний день японского почтового банка, а также постарается избежать ошибок, совершенных на других рынках. Председатель правления Почта Банка Дмитрий Руденко сформулировал пять принципов работы новой кредитной организации.

## Финансы — это просто

Почта Банк будет предлагать клиентам простые продукты, которые легко объяснить и понять. Они будут так же элементарны и доступны, как покупка сим-карты, когда нужно просто выбрать одно из нескольких предложений, заполнить короткий документ и оплатить приобретение на кассе. Линейка продуктов в почтовых отделениях предполагается минималистичная, понятная в том числе сотруднику почты, который тоже их будет продавать. «Делать из сотрудника почты высококлассного банкира, особенно в регионах, — это самообман. У него и так 500 других почтовых продуктов в голове, которые он должен уметь продавать, и далеко не простых», — объясняет Дмитрий Руденко. Базовый продукт — сберегательный счет, он же является цифровой подписью клиента. «Сберегательный счет открывается при первом посещении банка. Как только вы это сделали, дальше все остальные сделки можете осуществлять с нами через интернет», — говорит Дмитрий Руденко. В интернет-банке и мобильном банке линейка депозитов будет шире.

ПОЧТА БАНК НЕ БУДЕТ ВЫДАВАТЬ КРЕДИТЫ В ВАЛЮТЕ. ВАЛЮТНЫЕ ПРОДУКТЫ — ЭТО ПРЕРОГАТИВА БАНКОВ ПРЕМИАЛЬНОГО СЕГМЕНТА, В КОТОРЫЙ ПОЧТА БАНК ИДТИ НЕ ПЛАНИРУЕТ

По линии кредитов Почта Банк унаследует лаконичную линейку Лето Банка, который активно работал на рынке кредитных продуктов. Флагманский продукт — кредит наличными — будет немного изменен: если Лето Банк предлагал одну ставку для всех, то Почта Банк разделит потоки клиентов и каждой категории предложит свои условия. Главный принцип — своей положительной кредитной историей заемщик может улучшить себе условия по кредиту: если в течение всего срока займа он своевременно вносит платежи, то по окончании ему может быть возвращено до половины одолженной банком суммы. Предполагается, что средний размер кредита наличными в банке составит 110 тыс. руб., средний лимит по кредитной карте — 15–18 тыс. руб.

## Пенсионер — хороший клиент

Сегодня около 40% рынка выплат пенсий в стране приходится на «Почту России». В Почта Банке появится специальный продукт для пенсионеров. Клиенты, получающие в нем пенсию, будут иметь привилегии: специальные ставки по кредитам, премии к депозитам. Целевая аудитория Почта Банка — именно «новые» пенсионеры, которые недавно вышли или только-только выходят на пенсию. В перспективе восьми—десяти лет доля пенсионеров в клиентской базе Почта Банка должна составить 30%.

## Почта Банк — рублевый банк

Почта Банк не будет выдавать кредиты в валюте. С развитием технологий, возможно, появятся валютные депозиты в интернет-банке. Валютные продукты — это прерогатива банков премиального сегмента, в который Почта Банк идти не планирует.

## Посылка в банке

В середине 2016 года в Почта Банке появится специализированный продукт для интернет-покупателя, в котором будут совмещены почтовые и банковские сервисы: специальная программа ко всем картам (и кредитным, и дебетовым). Что в ней будет — ускоренная или бесплатная доставка, гарантированный возврат денег за неподходящую вещь, страхование, отслеживание посылки по трекеру в мобильном приложении банка или все вместе, — пока держится в секрете.

«Кто пользуется сервисами почты? Обычный интернет-покупатель. Значит, для него надо сделать удобный и безопасный продукт, который при этом позволит получить преимущества по сравнению с обычной покупкой», — говорит Дмитрий Руденко.

## Конструктор по требованию

В 2016 году запланировано открытие не менее 6500 окон в 3500 отделениях почты, во многих отделениях одновременно будут работать несколько сотрудников банка. Для того чтобы полностью не переделывать почтовые отделения, Почта Банк придумал своеобразное лего: на мебель будут устанавливать брендированные окна.

Планируется три вида присутствия Почта Банка. Первый — банковский уголок внутри большого почтового отделения. Два-три сотрудника в нескольких окнах будут предлагать посетителям весь спектр продуктов почтового банка. Здесь же будут устанавливаться банкоматы с функцией Cash Recycling. Второй формат работы подходит для небольшого почтового отделения с высокой проходимостью. Там будет находиться один сотрудник банка, предлагающий клиентам финансовые услуги, а кассовая работа будет организована через «Почту России». В отделениях с малой проходимостью небольшой набор банковских продуктов будет предлагать сотрудник почты, прошедший дополнительное обучение.

В течение ближайших трех лет отделения банка будут открыты не менее чем в 15 тыс. отделений «Почты России», общее количество банковских окон превысит 20 тыс. В остальных отделениях «Почты России» возможна продажа части продуктов банка.



ФОТО: АЛЕНА КОНДЮРИНА ДЛЯ РБК

В 2016 ГОДУ ЗАПЛАНИРОВАНО ОТКРЫТИЕ НЕ МЕНЕЕ 6500 ОКОН ПОЧТА БАНКА В 3500 ОТДЕЛЕНИЯХ СВЯЗИ

«Несмотря на то что сеть большая, она не создает колоссальных расходов, поскольку работает в нашем легком формате. Если в дальнейшем мы в каком-то отделении первого формата не увидим большого трафика, то оно может быть быстро переформатировано во второй. Если окупается, значит, пусть работает. Если не окупается, мы переводим его в третий формат: оставляем значок, флажок и POS-терминал. Теперь наши услуги предоставляет сотрудник почты, а этот вариант менее затратный. Сотрудник почты уже получает зарплату. Даже если он продаст один депозит в неделю — получит вознаграждение за одну продажу», — делится Дмитрий Руденко.

## РБК+ «БАНКОВСКОЕ ДЕЛО» (16+)

Тематическое приложение к журналу «РБК» является неотъемлемой частью журнала «РБК» № 04/2016

Распространяется в составе журнала. Материалы подготовлены редакцией партнерских проектов РБК+

Партнер: ПАО «Лето Банк». Реклама

Учредитель: ООО «РБК Медиа»  
Издатель: ООО «БизнесПресс»  
Генеральный директор: Екатерина Сон

Главный редактор партнерских проектов РБК+: Наталья Кулакова  
Выпускающий редактор: Андрей Уткин  
Дизайнер: Алексей Баранов  
Фоторедактор: Алена Кондюрина

Корректоры: Татьяна Поленова, Маргарита Тарасенко  
Главный редактор журнала «РБК»: Валерий Владимирович Игуменов  
Арт-директор проектов РБК: Ирина Борисова

Рекламная служба: (495) 363-11-11, доб. 1342

Коммерческий директор издательства РБК: Анна Батыгина  
Директор по продажам РБК+: Евгений Карлина  
Директор по производству: Надежда Фомина

Адрес редакции: 117393, Москва, ул. Профсоюзная, 78, стр. 1