

Приглашение maib в alto

В отделениях крупнейшего финансового учреждения Молдовы – **maib** появились необычные и весьма привлекательные зоны комфорта, в которые PREMIUM-клиентов приглашает **alto**. Для преданных банку лояльных клиентов – это тот же самый их maib, но совершенно другого уровня. **Alto** – это не про банковские продукты и услуги, это про бесценный клиентский опыт. Поставив своего клиента в центр внимания, о нем в **alto** так заботятся и проявляют внимание, что это поражает клиентов, зачастую превышая все их ожидания.

Александр ТАНАС

Интервью с первым заместителем председателя правления **maib** Аленой Стратан состоялось после ее урока. Известный банкир относит себя к той когорте успешных менеджеров, которым свойственно совершенствовать себя и учиться, причем «всему и постоянно».

Алена СТРАТАН: Сейчас я более детально знакомлюсь с digital transformation. И не потому, что мы занимаемся в **maib** этим непосредственно, а потому, что по-другому нельзя понять, куда двигается прогресс.

Б&Ф: Вы пытаетесь смотреть за горизонт, чтобы заглянуть в будущее?

Алена СТРАТАН: Заглядывать в будущее, уметь опережать время для нас – это вопрос выживания. К примеру, мы сегодня выбирали digital-элементы для отделений банка. Все члены команды стремились смотреть в будущее, чтобы попытаться представить: будут ли эти элементы актуальными после того, как пройдет два года?

Б&Ф: Наверное, это уже больше вопрос к инвестициям, к их рентабельности?

Алена СТРАТАН: По сути, инвестиция в эти элементы может быть дешевле сегодня, но она не будет актуальной через два года. Поэтому перед тобой встает логичный вопрос: «Что взять на вооружение – то, что дешевле сегодня, или то, что дороже, что будет актуальным и эффективным как минимум еще пять лет?».

Вот почему сегодня невозможно без того, чтобы не заглядывать за горизонт и не прогнозировать будущее. Наблюдая за развитием локального рынка, за поведением клиентов и даже за членами моей команды, я примерно понимаю и представляю, что было бы для моего клиента удобно и комфортно.

С одной стороны, нам хочется сделать все быстрее, но с другой – хочется самой себе крикнуть: «Остановись, мгновение!». Иногда появляется желание, чтобы не все происходило так быстро и так стремглав.

Б&Ф: Остановить для чего, чтобы насладиться настоящим?

Алена СТРАТАН: С группой сотрудников банка мы были за границей. Кстати, мы это делаем часто с целью более детального ознакомления с опытом иностранных банков. С одной стороны, ты знакомишься с быстро развивающимися в плане инноваций учреждениями Арабских Эмиратов. В другом случае – это Париж и Амстердам, в третьем – рынок, который еще только в начале инновационного развития, например, форум платежной системы Visa в Черногории.

Мы убеждаемся, насколько это разные рынки. В такие моменты невольно сравниваешь все с **maib**, ищешь себя, чтобы лучше понять контекст, который больше всего подходит для **maib**. Я, например, четко понимаю, что контекст должен предусматривать удобства клиентам, исходя из привычной для них среды обитания в Молдове.

Б&Ф: Вот для такого самого подходящего для maib контекста уже есть определенный набор инструментов?

Алена СТРАТАН: Я не могу сейчас сказать, что для него уже определен точный набор инструментов. Это всегда разносторонний поиск, глубокий анализ и ясное видение целей развития банка. Прежде всего потому, что это разные законодательства, соседи, объемы инвестиций, диаспора, и даже просто разные культурные аспекты и менталитет клиентов.

Получается, что то, что угодно одному клиенту, может быть совершенно безразлично или неугодно другому. И вот поэтому иногда у тебя есть ощущение, что эти вещи в твоем банке не будут работать. Знаете, никакой опыт, импортированный в чемодане, не работает, он будет рождаться «мертвым».

Б&Ф: Это, наверное, как и деньги, когда они заработаны потом, они намного слаще.

Алена СТРАТАН: Именно с этим у нас, банкиров, есть несколько вызовов. С одной стороны, ты смотришь, даже заглядываешь в будущее, знакомишься с тем, что есть пе-

maib alto

редового на других рынках, примеряя это для своего банка. А с другой стороны, это – наличие внутреннего вызова, когда ты чувствуешь исчезновение чего-то такого, что становится неактуальным для развития банка, и ты смотришь в будущее, потому что нельзя жить сегодняшним днем.

Приходится продолжать эксплуатировать ту базу, что у тебя есть, но параллельно уже работать над новой моделью бизнеса. Да, можно говорить, что у нас есть депозиты, кредиты, карты, и все это достаточно рентабельно. Но где-то дает о себе знать ощущение, что ты делаешь бизнес, который перестанет быть рентабельным и полезным.

Б&Ф: Поэтому успешному банкиру хоть изредка важно испытывать желание смотреть за горизонт, в будущее?

Алена СТРАТАН: Я бы сказала, что в **maib** с этим дела обстоят по-другому, поскольку такое желание в команде обоюдное. Это мои сотрудники тянут меня в будущее. Ведь если только я одна буду смотреть за горизонт, то это в принципе будет означать, что банк зависит от одного лица, или узкой группы лиц, в лучшем случае.

В моем понимании, это самое страшное, что может быть, когда у тебя одной единственное видение перспектив. А ведь вокруг меня сплоченная команда, которая поощряет инновации, коммуникации, не прекращающийся процесс совершенствования над собой.

Б&Ф: У меня создается такое впечатление, что члены вашей команды обладают неким своеобразным генетическим фоном?

Алена СТРАТАН: Да, мы хотим в **maib** создать свой особенный генетический фон сильных сотрудников с широкими горизонтами.

> **Ставя своего клиента в центре внимания, мы стараемся для него все делать сквозь призму трех критериев maib: «легко», «понятно», «приятно».**
>
> **Алена СТРАТАН,**
> **первый заместитель председателя правления maib**



И одна из задач в этом плане – понять, насколько мы отличаемся по ощущениям клиента в сравнении с другими банками и другими ритейлерами на рынке. Нам важно понять, как клиенты смотрят на **maib** и сотрудников банка по сравнению с другими сервисами – аптеками, операторами связи, медицинскими учреждениями.

Мы понимаем, что наступает время, когда бизнесы перестают соревноваться за сервис. Мы у себя в банке, например, все больше и больше соревнуемся за опыт клиента. Нам без разницы, откуда пришел клиент. Нам принципиально важно, чтобы у него от **maib** остался приятный опыт.

Б&Ф: Получается, что это уже не о продуктах и сервисе, а про что-то другое и более актуальное?

Алена СТРАТАН: Соревнование между банками уходит в прошлое. То, что все должно быть в банковском обслуживании проще, дешевле, удобнее и комфортнее, всем понятно. А вот когда ты понимаешь, что предоставляешь клиенту сервис, который соответствует его ожиданиям, а иногда даже выше его ожиданий, вот тогда и начинается настоящая конкуренция, которая с каждым годом будет набирать актуальность и силу.

Б&Ф: Что вы имеет в виду конкретно под этим опытом?

Алена СТРАТАН: Представьте, что клиент пришел в банк открыть карту, понимая, что она будет не только у него, но и у всех членов семьи, причем со страховкой от **maib**. Такая страховка покрывает не только самого клиента, но и всех членов семьи. И что у клиента есть отдельный консьерж, который виртуально сопровождает его во время путешествия на тот случай, если произойдет что-то непредвиденное, от чего, как говорится, никто не застрахован. Если клиент в роуминге и ему сложно дозвониться в contact center **maib**, то у него будет отдельная линия. Банк понимает, что за границей клиенту все дается сложнее, чем дома. Вот это и есть другой опыт. Согласитесь, что это уже не про сервис, это уже про зону комфорта **alto**!

Б&Ф: Что сам банк вкладывает в это название?

Алена СТРАТАН: Alto – это высота, другой и гораздо более высокий уровень. В **alto** мы не говорим о простых услугах, а говорим о том опыте, который у нашего premium-клиента должен быть с **maib**.

Я не могу сказать, что на данном этапе мы уже достигли другого уровня, но мы к нему всячески стремимся. Пока что мы создали несколько площадок повышенного комфорта, дающих нам этот самый другой опыт клиентов.

Б&Ф: Что конкретного можно сказать об этом «другом» опыте клиента в alto?

Алена СТРАТАН: Клиент заходит в отделение, и «электронная очередь» направляет его в отдельную зону, где есть место комфортного ожидания. Если он пришел с женой или ребенком, им здесь тоже есть возможность провести время с комфортом.

В этой зоне premium banking у нас все происходит в «одну руку». Даже если клиент пришел с несколькими вопросами, которые надо решить в банке, его не покидают «одни руки» квалифицированного сотрудника, способного все решить таким образом, что клиенту не придется покидать зону premium banking. Здесь его угостят ароматным чаем или вкусным кофе, предложат почитать или посмотреть что-то интересное, пока решаются его вопросы.

Б&Ф: Когда вы говорите про alto, речь идет о зонах premium banking в отделениях, прошедших реновацию и ребрендинг?

Алена СТРАТАН: Да, такие «зоны комфорта» созданы в обновленных отделениях **maib**. У клиента есть один manager premium, который все решает сам. Он знает буквально все, что клиенту класса premium может понадобиться. Такие сотрудники специально обучены. Они понимают все потребности этих клиентов, умеют профессионально и быстро их решать. Это все происходит в одной зоне повышенного комфорта под названием **alto**.

У нас обслуживание больше семейное, потому что количество людей, прикрепленных к пакету premium, включает жену, детей, ближайших родственников. Этот пакет предполагает, что клиент относится к классу premium не потому, что у него много денег и он отдельно проходит от других, а потому, что у него другие потребности во времени и по стилю жизни.

Я приведу пример с клиентом, который часто путешествует. Естественно, что у него не могут быть такие же потребности, как и у рядового клиента. По собственному опыту могу сказать, что когда в дороге с тобой что-то случается, ты хочешь только одного – быстрее решить проблему. И вот premium banking **maib** страхует багаж клиента. Страховка дает доступ к консьержу, который поможет буквально во всем: например, переадресовать полет, понять, как удобнее зарегистрироваться на другой рейс, забронировать машину, которая гарантированно будет ждать в аэропорту или у гостиницы. Плюс contact center **maib** с отдельной линией. Клиенту сразу отвечают, когда ему так дорого время за границей.

Особенно подчеркну, что массовый или, скажем, обычный клиент для нас тоже важен, несмотря на его доходы и обороты в сравнении с клиентами premium banking. Тут все завязано вокруг того, что клиенты premium banking нуждаются в другом опыте, который исходит от стиля их жизни. Когда мы поняли, что таких клиентов у **maib** уже немало, мы решили выделить их в отдельный сегмент.

Б&Ф: Таких клиентов десятки или уже сотни?

Алена СТРАТАН: Их у нас уже тысячи!

Б&Ф: Получается, что в «новый мир», который представляет собой alto, готово заглянуть более 1 тыс. клиентов?

Алена СТРАТАН: Да! И знаете, с чем это связано? С фактором глобализации. Многие из граждан Молдовы работают на международном рынке. Некоторые из них находятся в позиции топ-менеджеров. У них жизнь такова, что приходится работать в контакте с внешним миром.

И здесь важно понимать, что это не вопрос денег, а вопрос стиля жизни этих людей. Они готовы платить за другой опыт, желая находиться и чувствовать себя в другой обстановке, способствующей решению всех их вопросов на более высоком уровне.

> **Высококвалифицированный менеджер в банковском деле является персональным менеджером клиента maib, что делает сервис alto особенным.**



Б&Ф: Простите, но готов ли сегодня maib обслуживать такое количество клиентов на столь высоком уровне?

Алена СТРАТАН: Мы же для этих клиентов не создаем условия только в отделениях **maib**, в которые надо приходить, чтобы воспользоваться **alto**. У нас такого рода операции доступны в режиме online. Для них мы сделали отдельные тарифы на карты, депозиты, кредиты, понимая, что это - категория клиентов с другими потребностями и другим опытом. Они могут все то, что предлагают зоны комфорта **alto** проделать дистанционно в режиме online. А если клиенту premium-класса понадобится посетить банк, его ожидает зона повышенного комфорта в наших отделениях.

Потенциал, которым **maib** обладает сегодня, он вполне достаточен. В настоящее время у нас зоны комфорта для **alto** функционируют в семи филиалах в Кишиневе и Бельцах.

Б&Ф: Что значит «специально обученный сотрудник» для работы с клиентами maib класса premium?

Алена СТРАТАН: Сотрудников для этого сегмента мы готовим по специальной программе. Тут огромную роль играет способность к коммуникации. Такого плана сотрудники должны быть интересными для клиентов **alto**. Программа подготовки предусматривает доскональное знание ими процессов в банке, включая общую проблематику культуры, искусства. Эти сотрудники должны быть эрудированными, готовыми поддержать диалог. Их подготовка и профессиональный уровень соответствуют тому, чтобы дать дельный совет клиенту – например, какими авиакомпаниями пользоваться, как бронировать билет, что иметь в виду за границей. Для подготовки этих сотрудников мы выбираем тренеров и консультантов у наших партнеров.

Могу сказать, что у нас уже есть первые положительные реакции клиентов на **alto**: восторг, приятное удивление и большая неожиданность. Многие клиенты пока еще изучают **alto**, хотят лучше понять: какой менеджер работает с ним? что он за специалист? может ли он помочь? стоит ли ему довериться?..

Б&Ф: Кто из внешних партнеров направляет банку тренеров для подготовки сотрудников alto?

Алена СТРАТАН: Мы плодотворно работаем в этом плане с международными платежными системами Mastercard и Visa. И когда мы говорим о путешествиях, то это в первую очередь карта **maib**, которая дает ключ ко всему. Их специалисты гораздо лучше знают, какие консьержи лучше обслуживают, что из программ имеется для услуг клиентов класса premium.

Б&Ф: Насколько реально сегодня банку предугадать возможные пожелания среднестатистического клиента maib?

Алена СТРАТАН: Знаете, самое существенное изменение, которого мы уже добились в банке - это не про его лого, которое красивое и всем нравится, и мы его очень любим. Это не про ценности **maib**, которыми мы все гордимся и про которые известно нашим клиентам. Это и не про **maib**-овский менеджмент в связи с появлением молодых руководителей. Это даже не про agile, внедряемый нами впервые в Молдове.

Это про то, как нам всем, изо дня в день, ставить клиента **maib** превыше всего. И неважно, кто этот клиент, рядовой, premium или private, ритейла или бизнеса. Он у нас стоит в центре внимания. И мы говорим, что клиенту так, как поставлены дела сегодня, не совсем удобно, давайте смотреть, что мы можем для него сделать уже сейчас.

В клиенте, который стоит в центре нашего внимания, мы постоянно отслеживаем три важных принципа.

Первый. Чтобы клиент все делал в **maib** легко. Не надо, чтобы он много кнопок нажимал или бегал от одного сотрудника к другому, открывая при этом двери разных офисов.

Второй. Клиенту должно быть все понятно, что он делает в момент осуществления любых банковских операций в **maib**.

Ну, и наконец, третий. Клиенту всегда должно быть приятно обслуживание в **maib**.

Б&Ф: Создается обманчивое впечатление, что maib может удовлетворить все желания своих клиентов.

Адена СТРАТАН: Я замечу, что принцип «приятно», вовсе не означает, что мы можем исполнить любое желание клиента. Нет, это не всегда возможно. У банков есть



> **Alto – первый банковский сервис в PM класса premium, предлагающий клиентам индивидуальный подход и особый комфорт.**

определенные ограничения и обязательные требования надзорных органов. Но здесь вопрос в другом, в отношении к клиенту, в том, что ты делаешь, чтобы клиенту в **maib** было «приятно».

Банки находятся под жесткими требованиями регулятора, что, конечно, правильно. Но здесь важен опыт, который мы предоставляем клиентам. Это уже зависит от сотрудников банка – например, каким тоном и тембром голоса они разговаривают с клиентами. Это вопрос отношения к клиенту в любых, пусть даже самых нестандартных ситуациях.

Я подчеркиваю, что когда мы стараемся держать в центре внимания своего клиента, мы стараемся все делать для него сквозь призму трех критериев **maib**: «легко», «понятно», «приятно».

Я скажу, что мы в **maib** пока еще далеко не идеальны. И даже если я буду говорить, что мы приблизились к идеалу в обслуживании клиентов, это не будет правдой. Почему? Потому что идеал как таковой, он постоянно поднимается выше и выше. И очень хорошо, что этот потолок идеала в **maib** высоко, нам есть куда тянуться. Представьте, чтобы он был уже на наших плечах, нам бы не было так удобно.

Мы остаемся открытыми в том плане, чтобы эксклюзивный **maib**-овский уровень обслуживания клиентов все время рос. Я люблю, когда потолок выше, потому что это настраивает команду тянуться вверх, расти, искать возможности для максимального удовлетворения пожеланий наших клиентов.

В то же время мы сдерживаем себя, чтобы не говорить и не обещать клиенту то, чего еще пока нет в **maib**. Мы хотим быть всегда выше уровня ожиданий клиента, но при этом оставаться всегда объективными и прозрачными.

Б&Ф: Нет ли у менеджеров банка опасений, что появление alto приведет к разделению клиентов maib на более привлекательных и менее привлекательных?

Алена СТРАТАН: Для нас важно, чтобы и premium, и обычные клиенты чувствовали себя хорошо. При предоставлении сервиса обычным клиентам мы следим за временем его ожидания. Мы стремимся к тому, чтобы у 85% клиентов **maib** время ожидания в банке не превышало 5 минут. Это время ожидания до момента, когда его приглашает оператор. В настоящее время мы достигаем уровня 76%, но стремимся к 85%. Эту статистику подтверждает «электронная очередь» в **maib**.

Я вижу здесь две стороны одной важной для нас медали – клиента. Оператор старается быстро работать, он гонится за клиентами, стремясь к тому, чтобы ожидание в очереди было минимальным. Получается, что при такой скорости сотрудник дает клиенту быстрый сервис. Да, ты улыбаешься, да, ты предельно внимательный и обходительный, но на все остальное у тебя просто не хватает времени – за спиной очередь других клиентов.

Б&Ф: Но alto – это совершенно другое?

Алена СТРАТАН: Совершенно верно! **Alto** – это сервис без времени ожидания. Потому что задача банка здесь заключается в том, чтобы клиент получил полный комфорт. Чтобы его опыт был как минимум на уровне его ожиданий, а желательно – даже выше его ожидания.

Б&Ф: Спасибо вам за интервью!■