Ценить каждого клиента — суть бизнеса частного банка

В 2023 году стали очевидны тенденции и перспективы развития финансового рынка, доступные «альтернативные пути», а главное — изменилось восприятие внешних процессов, клиенты успокоились, стали проще относиться к неизбежным ограничениям. Можно говорить о стабилизации рынка премиальных услуг

Текст
ЮЛИЯ МИХАЙЛОВА,
ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ И ПОДДЕРЖКЕ БИЗНЕСА СЕГМЕНТА «ПРЕМИУМ- КЛИЕНТЫ» БАНКА «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» (БСПБ)



Фото: БСПБ

С формировался новый пласт состоятельных клиентов, которые живут за границей. Возникает множество вопросов с их обслуживанием. Простой пример: как переправить клиенту за рубеж пластиковую карту. Банки в прошлом году находили «обходные схемы», но затем на законодательном уровне ввели запреты. При выпуске карт банков стран СНГ мы не можем гарантировать клиентам качество сервиса у партнерских организаций, поскольку не оказываем на них влияния, и их условия часто могут меняться.

Появились «маршруты валютных переводов» через Китай, через торговых агентов, хоть и со множеством ограничений. Некоторые банки открывают филиалы за границей. Но пока клиенты живут в условиях жестких ограничений по валютным переводам и оплате картами. И несмотря на то что сами клиенты эти правила для себя приняли и успокоились, нам — банкам — с этими новыми вызовами еще предстоит поработать.

От клиента до руководителя: в пределах двух рукопожатий

Конкуренция на рынке premium banking становится жестче: раньше агрессивность демпинговых предложений была ниже. Это отчасти влияет на поведение состоятельных людей. Для продуктоориентированных лояльность в основном формируется выгодностью продуктового предложения либо удобством процессов. Такой клиент всегда будет искать, где условия на уровне продукта лучше, и туда переводить активы, тем более что на текущей стадии разви-

реклама

тия удаленной идентификации и заказа карты в онлайн-каналах с доставкой это просто.

Для сервисноориентированных людей по-прежнему важны профессионализм сотрудников банка и качество оказания услуг, доверие, сформированное в том числе в период кризисов. Эти два основных аргумента определяют выбор клиента.

В БСПБ изначально сформирован индивидуальный подход к нуждам представителей премиального сегмента. Нас иногда спрашивают: не теряется ли этот эффект с ростом масштабов бизнеса, портфеля? Когда мы говорим клиенту, что «руководство близко», это должно проявляться в определенных действиях: в гибкости тарифа, скорости принятия решений, умении войти в его положение. В крупном федеральном банке любой нестандартный запрос проходит через множество инстанций, включая руководство территориального, а зачастую даже головного офиса. У нас же процесс выстроен таким образом, чтобы любой индивидуальный вопрос решался быстро: с какой бы проблемой человек ни столкнулся — при кредитовании, при возникновении ошибки во время совершении операции и т.д.

Ценить каждого клиента — суть бизнеса частного банка. Мы идем клиенту навстречу, чтобы он оставался с нами. В этом и состоит индивидуальный подход БСПБ.

Ловушки премиальной сегментации

На рынке происходит активное деление на подсегменты: помимо уже привычных premium banking и premium light банки создают подразделения top-premium.

Программу premium light мы развиваем уже полтора года. По рынку видно, насколько разные у банков к ней подходы. Одни предлагают такие программы клиентам с целевым доходом от 350 тыс. рублей, но без персонального менеджера. Другие — только целевым зарплатным клиентам.

Наша программа — не подпрограмма классического premium banking, но ниша довольно узкая. Изначально это было обслуживание для целевой аудитории — молодых предпринимателей с высокими доходами и большими оборотами, но без накоплений. Сейчас в ней и «зарплатные» клиенты, к примеру сотрудники IT-компаний или стоматологических клиник с высокими доходами и молодые предприниматели, развивающие свой небольшой бизнес.

Небольшие бизнесы используют участившиеся кризисы как окно возможностей. Полноценное премиальное обслуживание мы им пока предложить не можем, а premium light выделяет их из «массового» сегмента и уже дает статус и привилегии. Мы им предлагаем продукт, который ценен также экономической выгодой (например, повышенным кешбэком по всем тратам по карте) и персональным подходом, но в онлайн клиентам premium light открывается доступ к выделенной линии для консультаций и совершения операций по телефону в круглосуточном режиме.

В подсегмент top-premium мы не идем осознанно. Мало того что для развития направления нужна отдельная инфраструктура, границы между top-premium и private banking все больше размываются. В нашей продуктовой модели обслуживания при выделении нового подсегмента пришлось бы делать выбор: снизить привилегии остальным участникам премиума, чтобы дать больше клиентам «из верхней лиги» (в продуктах, в тарифах, в модели обслуживания), или попытаться не «каннибализировать» игроков из «высшей лиги». Мы к обоим вариантам не готовы.

Инвестиции без горизонта

Что нового принес 2023 год в инвестиционном направлении? Появились новые продукты. Премиальным клиентам сейчас интересны инвестиции в золото. Мы предлагаем инвестировать в физическое золото при покупке слитков, а также запускаем фонд золота в ПИФах для диверсификации портфелей.

Как нишевая стратегия востребованы бриллианты. Порог вхождения — от 20 тыс. в долларовом эквиваленте. Причем бриллианты покупают и как инвестиции, и как личные украшения.

Продажи «традиционных» инструментов инвестиций БСПБ в прошлом году приостановил и восстановил предложение только в середине 2023 года, когда стало понятно, что именно можно продать клиенту без риска блокировки активов и больших финансовых потерь. Объемы продаж вернулись на уровень 2019–2021 годов — хороший объем сделок, но пока рано делать вывод, что это: результат «в моменте» или особенность клиентского поведения. На рынке предлагаются страховые продукты с гарантированными доходами, которые не ниже, чем по депозитам. Классические инвестиции, которые мы предлагаем в рамках ПИФов или доверительного управления, всегда очень консервативны, с минимальным риском для клиента уйдут в минус. Именно благодаря такой стратегии у нас немногие клиенты «застряли» в организациях, заморозивших российские активы. Тем не менее пока и наши клиенты не склонны ввиду неопределенности вкладываться на длительные сроки. Стандартные периоды инвестиции — три — шесть месяцев, часто это депозиты. Анализируя такое поведение, я склонна думать, что активность клиентов еще не восстановилась. а мы привыкли прислушиваться к клиентам.

Подходы к обслуживанию: менеджер против бота

Зарабатывать на премиальных клиентах всегда было непросто, но банк может позволить себе сохранить привычный режим общения с участием персонального менеджера.

Что касается ботов и чатов, это иллюзия, будто такой подход стоит дешево: для разработки и поддержания качественных каналов нужны команды специалистов, которые пишут скрипты, выстраивают логику, проводят фокус-группы. Мне кажется, у нас в стране есть только один банк, у которого создана инфраструктура для развития ИИ. В масштабах БСПБ, например, это финансово нецелесообразно: мы не получим экономии.

К тому же я точно знаю, что ни один робот не умеет монетизировать общение настолько, насколько способен это сделать персональный менеджер. По опыту скажу, даже при личном контакте клиента с сотрудником продажи кратно выше, чем при продаже по телефону. Так что с точки зрения экономики вопрос, что выгоднее, остается открытым. Б.О