

Юлия Михайлова (банк «Санкт-Петербург»):

Наше преимущество — профессионализм персональных советников

Решение проблем клиента в уникальной ситуации — то, с чем не справится искусственный интеллект. В период неопределенности усиливается значение персональных менеджеров, но многие банки сейчас лишают клиентов поддержки частично или полностью. О том, в чем преимущества банка «с человеческим лицом», «Б.О» рассказала Юлия Михайлова, директор по развитию и поддержке бизнеса сегмента «Премиум-клиенты» банка «Санкт-Петербург» (БСПБ)



— Юлия, удается ли сохранить наработанную в разгар кризиса базу? Ведь через некоторые банки качественные клиенты прошли, так сказать, «транзитом».

— Действительно, многие коллеги отмечали, что был краткосрочный приток клиентов ради определенных операций — хранения валюты, международных переводов. Но мы таких клиентов-однодневок не фиксировали: те, кто пришел в 2022 году, продолжают обслуживаться.

Традиционно банки на первый план выводят локомотивный продукт: какую-то карту с наполнением, количество проходов в бизнес-залы и т.д. Но наша программа «Премиум» — уникальна: БСПБ единственный на рынке банк, у которого нет маркетингового пакета «Премиум» как инструмента привлечения. Поэтому вначале человек должен попасть в наш банк по какой-то другой модели обслуживания, например корпоративной, а затем мы привлекаем его как клиента из внутренней базы банка. И только в процессе сотрудничества с нами он может оценить, насколько ему комфортно.

— **Насколько стрессоустойчивой оказалась ваша премиальная бизнес-модель?**

— В прошлом году мы продемонстрировали максимальные результаты за всю историю существования по всем показателям: бизнес-эффективность, объем выручки, клиентская база, NPS. Это далось нам непросто, поскольку очень многие законодательные запреты вводились «в ночь», а вступать должны были в 9 утра. Некоторые решения по поддержке клиентов, особенно тех, кто оказался в этот период за границей, принимались экстренно (увеличение/ограничение лимитов, возможности по снятию наличности и пр.). Весна и лето прошлого года были периодом тактических решений.

Приходилось очень быстро «пересобирать» сервис, как кубик Рубика, чтобы сохранить прежний уровень обслуживания.

— **Какие клиентские запросы актуальны сейчас, спустя год после начала трансформации?**

— Мы, как и рынок в целом, видим «возврат» клиентов из диджитал-каналов в отделения. В период нестабильности на передний план вышло общение с персональным менеджером — у нас это персональный советник. В разгар кризиса случалось, что клиенты приходили к своим менеджерам, чтобы «просто посидеть» — настолько люди нуждались в психологической поддержке. И это понятно: ситуация, когда у клиента замораживаются денежные средства на счетах, более чем нестандартная.

Но даже сейчас, когда все немного успокоилось, жизнь подбрасывает непростые задачки. Скажем, нужно куда-то отправить деньги, но из-за санкционных ограничений этого сделать нельзя. Приходится выстраивать новые маршруты, позволяющие это сделать. Дистанционно такой вопрос решить куда сложнее, чем в офисе. Премиальному клиенту важно понимать, что он в надежных руках, что сотрудник, которому он доверился, обладает достаточным опытом для решения вопросов любой сложности. Поэтому я всегда подчеркиваю, что наше ключевое преимущество — профессионализм персональных советников.

Мы прогнозируем, что на текущем этапе клиенты продолжат в приоритетном порядке пользоваться офисами.

— **Означает ли это, что банку предстоит развивать сеть отделений, расширять географию присутствия?**

— Скорее всего, да. В Санкт-Петербурге Центр премиального обслуживания, открытый в прошлом году, полностью покрывает потребности клиентов. Теперь у нас в планах — развиваться в Москве.

— **У вас в Санкт-Петербурге очень современный офис для премиальных клиентов. Какие интересные решения БСПБ еще предлагает состоятельным клиентам?**

— Чего мы точно не планируем, так это открывать офисы с кофейнями, книгами и прочими «элементами быта» — этого в новой стратегии нет. Мы — банк «с человеческим лицом», то есть с индивидуальным личным подходом. Но все же мы — банк. Мы развиваем новые финтехнологии, которые упрощают жизнь клиентов, но остаемся банком в классическом понимании. У нас классические клиентские отделения, где предоставляются финансовые услуги (ведь финансы — это то, чем наш банк занимается лучше всего). Поэтому в наши офисы клиенты приезжают не для того, чтобы попить кофе, а чтобы получить финансовую услугу — в том высоком качестве, к которому они уже привыкли.

Хотя, конечно, опыт некоторых коллег с их концепцией (объединение онлайн- и офлайн-услуг в одном офисе) интересен. Думаю, в ближайшее время это может стать рыночным трендом.

Мое мнение таково: когда ситуация нормализуется, клиенты вернуться к привычной модели обслуживания с большей долей дистанционных каналов.

Премиальному клиенту важно понимать, что он в надежных руках, что сотрудник, которому он доверился, обладает достаточным опытом для решения вопросов любой сложности. Поэтому я всегда подчеркиваю, что наше ключевое преимущество — профессионализм персональных советников

— **Как трансформация рынка отражается на себестоимости ведения бизнеса в премиальном сегменте?**

— Себестоимость обслуживания клиента, разумеется, выросла, все экономические составляющие теперь работают по-другому. Скажем, в рамках программы Lifestyle практически по всем сервисам показатели x2, x3 по сравнению с 2021 годом. При этом ухудшать качество сервиса никто (ни клиенты, ни сами банки), естественно, не хочет.

Плюс к этому на рынке идет агрессивная борьба за клиента, особенно с госбанками, которые могут себе позволить демпинговать по продуктовому наполнению.

— Вы сказали, что отслеживаете портфель по рынку в целом. Как это удается при отсутствии публичной статистики?

— Есть трехмесячный бенчмарк по рынку. Мы обмениваемся данными через партнеров, это позволяет сформировать представление о стоимости услуг.

— На фоне повышения затрат вырос ли порог вхождения в сегмент прошлым году? Какие прогнозы по стоимости услуг на текущий год?

— Мы сделали все, чтобы не ухудшать условия для клиентов, поэтому до последнего держались без изменений. Пороги входа у нас не изменились, и мы не стали просить от клиентов размещать больше средств. Мы для ряда клиентов подняли комиссию, для других понизили, но не уменьшили пакет услуг.

Если оценивать действия на рынке, можно увидеть, что некоторые банки, привлекая клиентов, понижали комиссию, другие, стремясь заработать, — повышали. Часть банков ухудшали наполнение, убрали из пакета ряд услуг: у некоторых премиальных клиентов других банков, например, теперь нет бесплатного доступа в бизнес-залы аэропортов.

БСПБ полностью сохранил наполнение сервисами, и пакет, который у нас был на начало 2022 года, в 2023 году удалось не изменить, несмотря на то что большинство наших партнеров — иностранные компании — в связи со всеми событиями ушли с российского рынка. Мы достаточно быстро нашли российские альтернативы им на замену.

— По вашим прогнозам, какой сейчас общий тренд в отношении premium и, особенно, premium-light? Свернут ли некоторые банки свои программы из-за жесткого прессинга конкуренции? Будут ли появляться новые?

— Я не думаю, что свернут. Премиальный сегмент — высокодоходный, он всегда экономически выгоден любому банку, особенно в ситуации турбулентности. Оптимизация расходов происходит и далее будет происходить, но не думаю, что рынок ждет закрытие программ.

Несколько примеров по оптимизации программы: в ряде крупнейших банков еще в начале 2022 года перевели часть клиентов на удаленное обслуживание. Не ухудшая наполнение услугами и сервисами, их просто лишили персональных менеджеров. В отдельных банках диверсифицировали клиентов. Там сохранилось качественное продуктовое наполнение, но менеджер для клиентов premium light теперь выездной, он не работает с ними в офисе. То есть банки оптимизируют косты разными методами.

В то же время другие банки усиливают наполнение. Многие только открывают преми-

Мы — банк «с человеческим лицом», то есть с индивидуальным личным подходом. Но все же мы — банк. Мы развиваем новые финтехнологии, которые упрощают жизнь клиентов, но остаемся банком в классическом понимании. У нас классические клиентские отделения, где предоставляются финансовые услуги (ведь финансы — это то, чем наш банк занимается лучше всего)

альные программы и сразу разных форматов — от top affluent premium до light premium. При этом мы же понимаем, что для привлечения клиентов требуются инвестиции на горизонте двух лет. Так что каждый банк принимает решение в соответствии с собственной бизнес-моделью.

— Юлия, вы всегда подчеркиваете ценность советников, важность общения. Но клиенты прагматичны, они не готовы переплачивать за качество, предпочитая обслуживаться в двух-трех банках, где им предложат адекватные цены. В связи с этим вопрос: готовы ли они проявлять лояльность, прислушиваться к мнению персональных менеджеров?

— Много зависит от того, насколько хорошо удалось выстроить партнерские отношения с конкретным клиентом. Но также известно, что все клиенты базово делятся на продуктово-ориентированных и сервисно-ориентированных, и те, кто используют банки для технических операций, прислушиваться к советам не будут.

Ориентированный на продукты клиент сравнивает ставки, условия, количество предложенных каждым участником рынка предпочтений. Для этой категории сейчас классное время, потому что, как я уже упоминала, на рынке существуют демпинговые предложения. А вот люди, которые ориентируются на сервис, которые ценят надежность и безопасность, не бегают из банка в банк. Мы это видим по поведению наших клиентов. Например, в конце года некоторые банки предлагали ставки по депозитам 8-9%, у нас были ставки на уровне 6,5-7%, но средства клиенты не забирали, поскольку довольны сервисом и доверяют персональному советнику, с которым работают уже несколько лет.

Наше основное конкурентное преимущество — в людях. Не я одна так думаю. «Тайные покупатели» от разных аналитических команд, включая Frank RG, отмечают, насколько выше у нас профессионализм сотрудников.

— Видите ли вы интерес к более долгосрочному размещению средств?

— Уровень неопределенности остается очень высоким. В депозитном портфеле по банковскому рынку превалирует доля коротких вкладов: месячных, трехмесячных, полугодовых.



У некоторых наших клиентов на счетах только валюта, поэтому надо в новой стратегии продумать возможности и для них — как работать в условиях ограничений.

— Судя по прошлогоднему исследованию Frank RG и публичному обсуждению результатов, в котором вы принимали участие, сейчас многие ваши конкуренты сосредоточились на развитии самого высокодоходного подсегмента (top affluent) и даже выделяют отдельные суббренды. БСПБ тоже в мейн-стриме?

— Мы рассматриваем возможность выделения top affluent в качестве отдельной программы. Пока идея находится в стадии проработки, поскольку наша базовая премиальная программа настолько наполнена сервисами, что сложно дать какие-то предложения сверх этого.

Здесь, опять же, — вопрос экономики: например, можно сохранить в полном объеме текущие сервисы только для top affluent. Так что пока вопросов больше, чем ответов. Но мы, безусловно, движемся в этом направлении.

Наше основное конкурентное преимущество — в людях. Не я одна так думаю. «Тайные покупатели» от разных аналитических команд, включая Frank RG, отмечают, насколько выше у нас профессионализм сотрудников

— Вы упомянули, что пересматриваете стратегию обслуживания премиальных клиентов. Можно ли уже говорить о том, какие изменения ждут клиентов?

— У нас действительно формируется новая стратегия с учетом актуальных рыночных трендов. В такой ситуации важно понять, какие сервисы с учетом геополитики премиальным клиентам в принципе доступны, какие продукты, какие инвестиционные решения, какие карты станут флагманами в 2023 году.

— Один из прогнозов Frank RG: следующий год станет не менее, а возможно, и более сложным для сегмента в силу макроэкономических и политических причин. В своих сценариях вы как-то это учитываете?

— Сейчас сложно что-то прогнозировать. В целом, происходящее в экономике понятно. В этой связи регулятор принимает определенные решения, которые являются вызовами для банков. Например, с 1 января заработали макропруденциальные поправки, которые оказывают очень серьезное влияние на кредитование.

Премиальные клиенты, как и любые другие, предпочитают брать ссуды на максимальный срок и досрочно их гасить, поскольку небольшой платеж комфортнее. Поэтому семилетний срок кредитования всегда был самым популярным. И состоятельным людям нужны суммы не в 1 млн, а в 5 млн рублей, это значит, что при снижении длительности финансирования меняется и платежеспособность клиента. То есть установленные лимиты ПДН влияют на premium ровно так же, как на массовый сегмент.

Но спрос на кредиты сохраняется, как и выдачи. Действуют все наши предпочтения в плане ценообразования и пакетов документов, подход к выдачам у нас индивидуальный, поэтому условия кредитования для клиентов на текущий момент не ухудшились.

Еще один вызов — оплата через QR-коды. Коллеги из НСПК наблюдают рост доли таких платежей. Они оказывают влияние на то, сколько банк зарабатывает, что ставит под вопрос программы лояльности.

Это уже понятные вызовы, но я уверена: нас точно ждут новые. **БО**