

Премиум на стадии принятия

Эмоции клиентов — вот на чем сосредоточены мысли банкиров, обслуживающих состоятельных россиян. Психология вышла на передний план в связи с геополитикой, развитием «обезличенных» цифровых каналов и необходимостью зарабатывать

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

Обсуждение стратегий развития Premium Banking с участием руководителей банковских подразделений временами оставляет ощущение, что они скорее психотерапевты, чем банкиры.

«Отток капитала остановился, клиент готов принимать банк как есть», — таково резюме Frank RG по итогам исследования премиального сегмента в 2023 году. То есть налицо разворот на 180 градусов по сравнению с ситуацией, сложившейся годом ранее, когда на рынке случилась паника, вызванная введением все новых и новых пакетов санкций.

Двухлетние циклы «кризис — восстановление», в последние годы сотрясающие Россию, сложно даются и гражданам, и финансовым структурам. Исследователи Premium Banking фиксируют у клиентов-респондентов пресловутые пять стадий «борьбы с горем». Впрочем, в случае CJM премиального клиента в 2022–2023 годах они выглядят не вполне традиционно.

За прошлым годом отрицанием, начавшимся в феврале, последовали две волны гнева — весной и осенью, обе они сменялись торгом, а депрессия длилась с февраля по май 2023 года. С тех пор клиенты учатся жить в новой реальности, пытаются заработать на растущем фондовом рынке, инвестируя в короткие инструменты. Как сказано в презентации по итогам исследования Frank RG (FRG), состоятельных россиян устраивает, что сейчас банки работают стабильно, с привычным уровнем сервиса. Естественно, насколько это теперь возможно в принципе.



Лояльность: возврат к 2021 году

В 2022 году исследователи наблюдали рост количества премиальных программ на одного клиента — до уровня 1,61 на человека. В текущем году показатель снизился не только к прошлому, но и, хоть и незначительно, к 2021 году — 1,55 против 1,56. В прошлогодних исследованиях FRG отмечался чрезвычайный прагматизм клиентов. Люди «бегали по рынку», легко меняя банки в зависимости от предложенных условий, в первую очередь выбирая те, которые успели быстро сориентироваться и предложить выгодные вклады, а также использовать свою «неподсанкционность» для предоставления услуг трансграничных денежных переводов (выпуска кобрендинговых карт «МИР» — Union Pay, действующих за рубежом) и прочих все более труднодоступных и даже «исчезающих» видов услуг.

Маргарита Васильева, директор по развитию состоятельного сегмента и частного банковского обслуживания МТС Банка, считает,

что именно нестандартность запросов 2022 года привела к снижению доли обращений премиальных клиентов через дистанционные каналы. К темам, требовавшим живого общения с персональным менеджером, она относит: вывод ценных бумаг из недружественных юрисдикций, перераспределение/калибровку портфелей, формирование стратегий относительно недружественных валют и т.д. Также снижение активности в цифровых каналах было связано с отключением некоторых сервисов после ухода с рынка ряда международных компаний и платежных систем, напомнила спикер.

Дело не в том, что в 2022 году клиенты разочаровались в дистанционных каналах, согласна **Юлия Михайлова**, директор по развитию и поддержке бизнеса сегмента «Премиум-клиенты» банка «Санкт-Петербург» (БСПБ). Она тоже наблюдала, как невозможность или ограничения проведения ранее привычных, повседневных операций по банковским счетам «вызывали вопросы и непонимание в глазах клиента». «Успокоить такие эмоции, объяснить, почему те или иные ограничения вступили в силу, предложить варианты решений в дистанционных каналах нереально. Поэтому потребность в живом общении, личной встрече и, выражаясь словами клиентов, возможность «посмотреть в глаза для гарантии» вышли на первый план», — прокомментировала ситуацию 2022 года Юлия Михайлова. А по мере стабилизации роль ДБО снова возросла.

Онлайн-обслуживание — стратегия экономии

Востребованность цифровых сервисов снова достигла досанкционных масштабов, констатируется в исследовании. В 2023 году показатель составил 48,8%, годом ранее — 44,5%. Личное общение с персональным менеджером сегодня отмечают как важное для себя чуть больше половины клиентов.

Анализ показал, что из 15 участвующих в опросах банков в восьми развивают сервис с дистанционными менеджерами, за которыми уже закреплены до 30% клиентов. И в разных организациях от 15 до 30% сотрудников сейчас доступны для взаимодействия только в онлайн-формате. Такая стратегия гарантирует банкам снижение расходов. В отделении один персональный менеджер способен обслужить 300–350 клиентов, удаленно — 500–600, говорится в исследовании. А при том, что комиссионные доходы подразделений Premium Banking в 2023 году в пересчете на клиента «рухнули» почти вдвое (точнее, на 48,8%, или, в денежном эквиваленте, с 30–60 до 15–30 тыс. рублей), обслуживание через дистанционные каналы — неплохой источник экономии, констатировала проектный директор Wealth management Frank RG **Любовь Проколова**. Она пояснила, что речь в презентации идет о снижении комиссионного дохода в пересчете на клиента. Если рост клиентской базы опережает рост комиссионного дохода, то комиссионный доход в пересчете на клиента падает.

В исследовании выделены три важных аспекта, связанных с доступностью онлайн-каналов:

- сокращение периодов между обновлениями приложений;
 - более легкий доступ к скачиванию;
 - тот факт, что организации занялись доведением web-версий по функционалу и удобству до уровня мобильных платформ.
- «Банки за последний год проделали колоссальную работу, потому что это удешевляет сервисную модель (что критично в условиях сжимающихся доходов), а также позволяет обслуживатькратно больше клиентов, чем в физической сети», — подтвердил выводы аналитиков FRG **Кирилл Ревин**, директор по проекту департамента инвестиционных решений и развития премиального сегмента Росбанка.

Но до идеала далеко, организациям есть что развивать, отрезвляет участников рынка **Любовь Проколова**.

Самостоятельность по взаимному согласию

Кирилл Ревин отметил и другую тенденцию: «Мы, в Росбанке, каждый год проводим замер рынка, и доля клиентов, которые склонны частично или полностью обслуживаться в дистанционных каналах, растет. Сейчас показатель составляет уже от 30 до 50% в зависимости от подсегмента».

Итоги опросов FRG тоже показывают, что «самостоятельность» клиентов в использовании ДБО растет, хоть и с разной скоростью, но по всем позициям.





Однако по-прежнему многое зависит от целевой аудитории конкретной организации. К примеру, **Дмитрий Кобяков**, начальник управления по работе с состоятельными клиентами ВТБ, в ходе обсуждения исследования заявил, что пока не видит столь активного тренда на цифровизацию, как некоторые его коллеги. На фоне роста клиентского спроса с 2022 года в ВТБ развивают команду менеджеров, которые, ориентируясь на рекомендации CRM, адресно делают клиентам предложения, исходя из их потребностей, сообщил **Дмитрий Кобяков**.

Вице-президент банка «ДОМ.РФ» **Кирилл Варенцов** сообщил «Б.О.», что видит тренды на сокращение розничных менеджеров в офисах и расширение штата персональных.

Управляющий директор Private Banking Экспобанка **Ольга Пугачева** отметила, что премиум-клиенты все еще предпочитают очное общение с персональным менеджером, привыкли получать консультации и принимать финансовые решения на личных встречах. Так что полного перехода «в цифру» в ближайшие годы ждать не приходится. Примерно того же мнения придерживается и **Юлия Михайлова**.

Антон Шушкин, начальник управления по развитию премиального сегмента ПСБ, сообщил «Б.О.», что растет не только число оформляемых через мобильное приложение премиальных платежных карт и страховых полисов путешественников: клиенты стали чаще покупать паи ПИФов и другие инвестиционные продукты.

Кирилл Варенцов считает, что «сейчас скорее можно говорить о нормализации, то есть о возврате к комбинированному формату коммуникации после периода преобладания онлайн-обслуживания». Он тоже убежден, что люди готовы решать многие вопросы, в том числе связанные с покупкой финансовых продуктов, посредством цифровых каналов, но «по итогам первичной консультации с премиальным менеджером». К наиболее востребованным сервисам в дистанционных каналах **Кирилл Варенцов** относит открытие вклада, обмен валюты по спецкурсу и переводы через СБП.

	С участием менеджера		Самостоятельно (через цифровые каналы)	
	В отделении	Удаленно		
 Совершение повседневных платежей	9,3%	9,2%	93,5%	▲ 7,4 п.п.
 Обмен валюты	33,6%	12,7%	75,9%	▲ 17,4 п.п.
 Покупка инвестиционных инструментов	37,0%	15,8%	61,4%	▲ 10,9 п.п.
 Анализ состояния портфеля	47,2%	30,4%	56,1%	▲ 5,7 п.п.
 Решение сложных и нестандартных вопросов	53,7%	49,2%	43,4%	▲ 28,5 п.п.

Источник: презентация Frank RG, 2023 год

«Эксклюзивность» без эмоций — под вопросом

Ситуация, в которой клиенту предоставлена полная автономия действий в онлайн-ресурсах, ставит перед банками вопрос: как сохранить ощущение той самой «премиальности», уникальности обслуживания?

Директор дивизиона «Массовый высокодоходный сегмент» СберБанка **Лариса Болотина** утверждает: «Не всегда менеджер может дозвониться или провести ежемесячную встречу с клиентом. Мы стали «подсвечивать» выгоду». По ее словам, нет задачи, чтобы клиенты использовали все доступные сервисы: в Сбере стараются «сделать более простой продукт, озвучить человеческим языком».

Мargarита Васильева тоже рассказала о том, что интерфейс премиального личного кабинета теперь подчеркивает привилегии и возможности ими управлять.

Но возникает дополнительная проблема: как клиенту разобраться во всевозможных премиальных продуктах, сториз, «звездочках» и «галочках», которые надо проставить или же заранее предустановленных, то есть в навязанных банком? Соответственно еще одна тема для дискуссий на рынке: прозрачность условий для клиентов.

Нина Макухина, директор департамента по работе с премиальными клиентами МКБ, рассказала: команда продуктологов банка работает над тем, «чтобы звездочек было меньше». «Обмануть премиального клиента можно только один раз, а долгосрочное выстраивание отношений приносит обычно больше прибыли», — уверена эксперт.

Демпинг «размывает» премиальность

Дмитрий Кобяков согласен с коллегами: в премиальном сегменте особенно важны честные продукты и прозрачные условия.

Часто бывает, что высокая ставка предложена на фиксированный срок, потом меняются условия, и у клиента возникает ощущение обмана.

Еще один аспект проблемы: как обеспечить привилегии и в то же время обеспечить баланс, позволяющий клиенту оставаться доходным? В СберБанке хотят «пойти в сторону конструктора привилегий, когда клиент сам выбирает, что ему важно», сообщила **Лариса Болотина**.

Нина Макухина подчеркнула, что небанковские привилегии не должны превратиться в рулетку или суперприз, «иначе клиент пойдет в другой банк выбирать правильную категорию». Поэтому в процессе должен участвовать персональный менеджер, а не только ИИ, который следит за «утилизацией».

Юлия Михайлова откровенно признала, что для нее вопрос о том, как подчеркнуть премиальность обслуживания, остается открытым. Маркировка приложений цветом или звездочки — не более чем «маркетинговые бантики», уверена она. «Есть вариант — реализовать это в тарифных и продуктовых предпочтениях, что актуально для продуктово-ориентированных клиентов. Но как без личной встречи с менеджером клиент самостоятельно поймет, что для него тариф выгоднее, чем для массового сегмента? Тем более что сейчас в банковском секторе рынок клиента, а значит демпинг по продуктам и предложениям очень агрессивный, и зачастую розничный клиент в одном банке может получить скидки по тарифам выше, чем премиальный — в другом, — рассуждает эксперт БСПБ. — Есть другой вариант — «подсвечивать» в дистанционных каналах доступность премиальных lifestyle-сервисов: бизнес-залы, консьерж-сервис, поездки на такси бизнес-класса и т.д. Но клиент все же идет за банковскими продуктами и услугами, и премиальность в первую очередь должна ощущаться в их качестве. Все остальное — дополнение и усиление предложения».

Кирилл Ревин не согласен с выводами FRG о том, что более 50% веса в оценке премиального обслуживания занимают стоимостные параметры продуктов. «Наблюдается рост клиентского портфеля в банках, где не самые выгодные условия по продуктам, зато сделана ставка на сервис и удобство», — заметил он.

Перспективные идеи и подходы

Кирилл Варенцов убежден, что главное — выстроить широкую продуктовую линейку, а цифровизация обеспечит мобильность

в управлении портфелем и выборе инвестиционной стратегии из любой точки мира без посещения офиса. В том числе — совместно с премиальным менеджером.

Юлия Михайлова считает, что для поддержания у клиента ощущения эксклюзивности важно реагировать на его уникальные запросы и идти ему навстречу, иногда даже жертвуя выгодой банка. Она уверена, что региональные структуры, где путь от клиента до руководителя на порядок короче, чем в федеральных, выигрывают в скорости и качестве.

Мargarита Васильева тоже видит, что премиальные клиенты ценят удовлетворение нестандартных запросов, например юридическую и налоговую поддержку, образование детей, покупку недвижимости. Судя по ее описанию, часть задач, которые ставят клиенты перед менеджерами МТС Банка, свойственны в большей степени категории Private Banking — например, когда речь идет о приобретении недвижимости за рубежом. **Кирилл Варенцов** отметил, что и в банке «ДОМ.РФ» «приобрел особую важность для сегмента подбор элитной недвижимости — как в инвестиционных целях, так и для личного проживания. Для клиентов предусмотрены ипотечные программы на любую сумму».

Кирилл Ревин перечислил must have позиции: «ценовая дискриминация» (клиентов розницы по отношению к премиуму), гибкие механизмы кешбэка и набора lifestyle-опций. Также он дал коллегам совет: менять модель продажи для премиальных клиентов. «Нужно уходить от предложения продуктовой полки, даже если удастся выявить и закрыть все потребности клиента, и переходить на консультативную форму продажи: изучить комплекс задач клиента и предложить комбинацию продуктов для их решения. Причем делать это нужно быстро и не показывая, что у банка «под капотом», — пояснил эксперт Росбанка.

Кирилл Ревин твердо убежден: времена, когда клиент готов был ехать в офис, чтобы попить чаю с менеджером и обсудить стратегию (не говоря уже о рутинных операциях), безвозвратно позади. Дело не только в ритме жизни, но и в том, что ДБО показало «удобство и, главное, — безопасность, — именно это обстоятельство долгое время сдерживало консервативно настроенных клиентов».

Экономии времени клиента ставит во главу угла и замдиректора департамента банковских карт и электронных средств платежа «Цифра банка» **Лариса Лукьянова**. Ее формула лояльности клиента: «Высококачественный сервис и инфраструктура, обеспечивающая проведение всех банковских операций клиента в онлайн».

В целом, «отказ от чашечки кофе» — плохая новость для традиционных банков, ориентированных на продажи «лицом к лицу», поскольку чек при этом выше, чем по телефону, а уж бот — и вовсе не конкурент человеку.

О том, что подходы к обслуживанию меняются, говорят и в прежде довольно консервативном ПСБ. Особенно это свойственно молодым премиальным клиентам, число которых растет, уточнил **Антон Шушкин**: «Этому поколению гораздо удобнее и привычнее взаимодействовать через смартфон. Поэтому переток в премиальном сегменте сохранится». Банк обеспечивает взаимодействие во всех каналах, но активность клиентов в онлайн, по его наблюдениям, растет.

По мнению **Антон Шушкин**, банкам крайне важно не только выводить на рынок современные высокотехнологичные сервисы, но и создавать удобство бесшовного клиентского пути во всех цифровых каналах, интеграцию с различными государственными информационными системами и базами данных, в том числе с порталом «Госуслуги». Это позволит высвободить время персональных менеджеров для решения более сложных комплексных запросов и в итоге повысит лояльность клиентов, считает эксперт ПСБ.

Вывод: у участников рынка нет «универсального рецепта» взаимодействия, что связано с рядом обстоятельств: форматом самого банка, портретом целевого клиента, характером операции, а также, вероятно, с восприятием самих банкиров. И не всегда понятно, что первично.

Вкальвают роботы или человек?

Особенно бурные дебаты разворачиваются вокруг роботизации сервисов для премиум-сегмента. Дискуссию «разогрел» **Андрей Щербаков**, руководитель отдела премиального обслуживания Тинькофф Банка, когда перед всем рынком признался на обсуждении исследования: «По мере развития сегмента мы поняли, что не всем клиентам нужна персональность. Основной массе важна скорость ответа и принятия решения онлайн. Для большинства клиентской базы мы перестали рисовать аватарки и честно назвали поддержку без премиального личного менеджера. Было страшно».

Кирилл Ревин тоже считает приоритетом скорость. А для обеспечения комплексного обслуживания не обойтись без высококлассного менеджера, который умеет мыслить и выходить за рамки своих KPI, уверен он.

Для **Мargarиты Васильевой** «потолок» роботизации в премиуме сейчас такой: минимальный контакт клиента с чат-ботом и выделенная линия в колл-центре — без необходимости ожидания операторов. В ближайшие годы в МТС Банке ожидают сохранения спроса на живое общение с менеджерами, а технологии (Big Data, ИИ) продолжат помогать «улучшать коммуникации с клиентами, предугадывая их желания и потребности».

«Никакая нейросеть не заменит общение с живым менеджером, который на связи с клиентом практически круглые сутки», — убеждена также **Лариса Лукьянова**.

Поскольку банки ориентируются прежде всего на запросы и привычки своей целевой аудитории, полного перехода «в цифру» при обслуживании премиум-клиентов в ближайшие годы не предвидится, уверена и **Ольга Пугачева**.

Юлия Михайлова подчеркнула, что в БСПБ не работают с ботами. Более того, она «пока не встречала на рынке действительно качественно работающих ботов». Но она считает, что со временем сервис будет улучшаться и востребованность его, скорее всего, будет расти — хотя бы ради экономии костов на персонал.

По мнению **Мargarиты Васильевой**, «банк для премиальных клиентов сейчас — это не просто финансовый партнер, а целая экосистема, которая покрывает все его потребности, в том числе такие важные, как здоровье, образование, семья». А значит, гонку на длинную дистанцию выиграют организации, способные решать проблемы в комплексе. **Б.О.**