

КИРИЛЛ МАТВЕЕВ: «БАНК НЕ ДОЛЖЕН ЗАПОЛНЯТЬ СОБОЙ ЛИЧНОЕ ВРЕМЯ КЛИЕНТА»

Конкуренция за премиальных клиентов становится все острее, ведь обеспечивает банкам высокую долю дохода. Как увеличивать лояльность клиента и срок его жизни в банке, почему премиальным клиентам не нужен широкий перечень нефинансовых сервисов и как цифровизация влияет на формат взаимодействия с этим сегментом, в интервью «Деньгам» рассказал руководитель управления по работе с премиальными клиентами Райффайзенбанка Кирилл Матвеев.



Давайте начнем с критериев премиального сегмента в Райффайзенбанке. Какие они?

— Премиальный сервис доступен нескольким категориям клиентов: с капиталом от 2,5 млн руб. или с капиталом от 1,5 млн руб. при ежемесячном обороте по картам от 100 тыс. руб., а также клиентам с операциями по картам от 250 тыс. руб. в месяц. При этом в среднем капитал клиента — это 4–5 млн руб.

— Премиуму Райффайзенбанка в этом году исполнилось десять лет. Какую клиентскую базу удалось нарастить за это время?

— У нас сейчас 100 тыс. клиентов, и это немало. Развиваться здесь можно в двух направлениях. Первый — это масштабирование базы. Например, за два-три года удвоить количество клиентов. А второй — органический рост в районе 15–20% в год. Он означает повышение качества обслуживания и увеличение срока жизни клиента в банке.

Мы склоняемся ко второму варианту. И для этого есть ряд причин. Во-первых, я убежден, что невозможно при быстром росте сохранить текущий уровень качества. Во-вторых, мы видим, что наши клиенты — это не только физлица, но и собственники бизнеса, топ-менеджеры. Нам важнее, чтобы они «жили» с нами дольше, то есть дольше пользовались услугами банка. Таким образом, на горизонте трех лет наша цель — это порядка 140 тыс. премиальных клиентов. При этом ключевая задача не количественный рост, а качественная работа над клиентским сервисом и продуктами.

— Как сделать так, чтобы клиент жил с банком дольше?

— Срок жизни складывается из двух ключевых факторов. Первый — набор продуктов. Чем понятнее продукты и чем лучше они решают задачи клиента, тем дольше он остается с банком. Второе — это сервис. Чем лучше банк решает сложные ситуации, тем клиенту комфортнее. Сейчас средний срок жизни клиента в банке составляет четыре-пять лет, и мы хотим увеличить его до шести-семи лет.

— Если говорить о продуктах, которые отвечают потребностям клиента, то какие сейчас наиболее востребованы в премиум-сегменте и какие будут драйверами роста клиентской базы в будущем?

— В первую очередь инвестиционные продукты. Процентные ставки на рынке снижаются, доходность стандартных продуктов, например депозитов, уже не выглядит интересно, поэтому спрос на инвестиционные продукты сейчас большой. Вторая история — это общепанковские продукты. То есть кредиты, депозиты, денежные переводы. Многие премиум-клиенты сначала приходят на стандартные продукты, а со временем они понимают, что им с банком комфортно, и они готовы пробовать инвестиционные инструменты. Поэтому нужна и общепанковская, и инвестиционная продуктовая линейка.

Наверное, три года назад я бы сказал, что этого достаточно, но появилась и третья важная составляющая. Это удобство дистанционного обслуживания. Сейчас можно в чате заказать еду, одежду или бытовую технику. Даже в таких консервативных областях, как госуслуги, все стремительно цифровизируется. Если для того, чтобы получить банковские продукты, нужно идти в отделение, вы получите как минимум недоумение со стороны клиента.

Недавно мы добавили в перечень услуг для премиального сегмента дистанционного менеджера, который всегда на связи с клиентом через любые каналы, однако не привязан к конкретному отделению банка. Для меня самая важная идея премиума состоит в том, что банк не должен заполнять собой личное время клиента. Наоборот, мы должны максимально быстро решать его финансовые вопросы, чтобы у него оставалось больше времени на семью, работу, увлечения. Дис-

танционное обслуживание — отличный ответ, как сделать жизнь клиента проще. Оно не может являться отдельной ценностью, но без него все остальные драйверы не сработают.

— Вы на рынке уже десять лет, другие банки выходили позже. Какие преимущества вы получили за счет более раннего выхода на этот рынок?

— Невозможно за год-два построить качественную систему коммуникации во всех точках и адаптировать продуктовую линейку. Мы же можем улучшать систему, а не строить временную конструкцию. Кроме того, мы «дочка» европейского банка и можем использовать опыт Группы RBI как в части продуктов, так и в части сервиса. Модель дистанционного персонального менеджера мы позаимствовали у наших европейских коллег. Мы не только используем опыт, но видим итоги пилотных проектов, учитываем ошибки, адаптируем к нашим реалиям. Это нам очень сильно помогает.

— В чем еще вам помогает статус «дочки» европейского банка?

— Например, наша страховая компания делает всю линейку продуктов на основании опыта европейской группы. В страховании важен накопленный опыт страховых случаев, событий. Это другой уровень защиты клиентов. Например, мы можем обеспечить клиенту лечение в европейской клинике, зная, по каким случаям в какую клинику лучше отправить. Это очень важно.

Например, сейчас мы работаем над продуктом по открытию и ведению счетов клиентов в Европе. Продукт пока в планах, но он позволит максимально использовать возможности Группы Райффайзен для наших клиентов. В части инвестиций мы можем давать клиенту рекомендации на осно-