



КРИСТИНА КОРИМЛИЦЫНА

вании мнения не только аналитиков российского подразделения, но и аналитиков группы с более широким взглядом на международный рынок.

— В чем принципиальное отличие ваших продуктов для премиума от линейки для сегмента масс-маркет?

— Во-первых, это широта линейки. У нас есть продукты для премиального сегмента, которые не имеют смысла для массового клиента. Во-вторых, условия. Например, у нас большая линейка страховых продуктов. В частности, страхование недвижимости. Страховые лимиты в премиальном сегменте будут отличаться, так как стоимость жилья выше. Если такой клиент оформил бы стандартный продукт, он бы не решил его проблему при наступлении страхового случая. Поэтому у нас есть базовая линейка продуктов, которые модифицированы под профиль премиум-клиента.

Еще один пример — страхование для путешественников. В премиальном сегменте оно распространяется на всю семью. У нас 70% премиум-сегмента — семейные люди. И такие важные нюансы есть в каждом направлении, мы их учитываем.

— Банки идут по пути цифровизации всех процессов. Как это отражается на формате взаимодействия с премиальными клиентами? Они по-прежнему предпочитают личное общение или тоже активно используют дистанционные каналы?

— Мы начинали с того, что премиум — это отдельная зона в отделении банка.

«Дистанционное обслуживание — отличный ответ, как сделать жизнь клиента проще»

А сейчас это множество каналов общения клиента с банком: чат в мобильном приложении, телефон, СМС. Клиенты не стали реже общаться с личным менеджером, но стали реже ходить в отделение. Сегодня у нас можно дистанционно оформить продукт, через СМС подтвердить его оформление и в отделение вообще не приходить. Клиент не хочет тратить драгоценное время на поездки в банк. Но при этом, если ему потребуется, клиент всегда может прийти и поговорить с менеджером. В среднем они пользуются этой возможностью не чаще раза в год.

При этом в премиуме есть два субсегмента. Первый — классический премиальный клиент, который стал частью среднего класса пять—десять лет назад. Они многие вещи решают с помощью телефона, однако при размещении крупной суммы денег обязательно идут в отделение и общаются с менеджером. Это гибридная модель работы с банком: у них есть вопросы, которые они никогда не будут решать по телефону. Но параллельно с ними формируется новая аудитория. Это те, кто вошел в средний класс относительно недавно. Для них даже инвестиции на крупные суммы не являются поводом прийти в отделение, если они доверяют банку. При этом вторая категория более до-тошно изучает продукты и условия.

— Как в целом меняется поведенческая модель

управления капиталом у премиального сегмента?

— Мы видим, что у клиентов есть огромная потребность в персонализации предложения. Они хотят не только узнавать о новых продуктах, а понимать, почему им это предлагают и почему это выгодно. Клиент рассуждает так: если вы владеете информацией, используйте это, чтобы предложить мне интересный продукт.

Также мы видим огромный спрос на продукты доверительного управления, когда стратегия пишется под клиента или он участвует в закрытом пуле, когда собираются заявки на конкретную инвестиционную идею. То есть выборочное потребление переносится сегодня и на финансовые продукты. Раньше статус премиальности означал обслуживание в одном банке, а сегодня клиент может иметь разные продукты в разных банках и даже иметь премиальное обслуживание сразу в нескольких банках.

Именно поэтому увеличение срока жизни клиента в банке — это вдвойне амбициозная задача. То есть даже если сегодня это твой клиент, это не гарантирует, что он оформит в твоём банке ипотеку или кредитную карту. Продукты каждого банка конкурируют друг с другом напрямую. Это серьезный вызов, ведь линейка продуктов для премиума гораздо шире, а интерес к этому сегменту у банков гораздо выше.

— Набор небанковских привилегий помогает конкурировать с другими игроками?

— Скорее это набор обязательных факторов. Напрямую клиент не делает выбор на основании перечня этих привилегий. Банковские продукты и репутация банка гораздо важнее. Одно время был бум небанковских привилегий, когда клиент получал широкий набор бесплатных опций. Но это привело к тому, что этих сервисов стало много, но они не были востребованы. Если этим пользуются мало, то сложно поддерживать высокое качество сервиса. Сейчас я вижу другой тренд — небанковские привилегии переходят в формат дополнительных услуг. Банк рекомендует партнера на более выгодных условиях для клиента, при этом банк не выступает провайдером этого сервиса.

— Недавно был опубликован рейтинг премиальных банков Frank Research Group, и вы там заняли второе место. Чего не хватило, чтобы стать первыми?

— Конечно, быть первым всегда приятно, особенно если это оценка профессионального сообщества. Но мы не хотим быть первыми любой ценой. Если бы мы поставили ставку по депозитам 8% годовых, то мы были бы первыми. Но это вопрос нашей политики. Улучшить качество премиального сервиса далеко не так просто, как изменить ставку по депозитам. Для нас важнее — первый фактор.

Наша текущая позиция вполне достойна, а конфигурация гораздо более перспективна, чем выгодные продукты с менее высоким уровнем сервиса.

— Какой доход получает Райффайзенбанк от премиального сегмента?

— 60% пассивов розницы — это премиальные клиенты. Они обеспечивают около 40% прибыли розничного бизнеса. Я думаю, что у нас сегодня хороший баланс между доходом банка и уровнем сервиса для клиента. Конечно, всегда есть желание наращивать доходы и удовлетворенность клиентов. Но здесь важно сохранять паритет между доходами и уровнем сервиса. Наша цель — органически увеличивать клиентскую базу, не теряя уровень сервиса и дохода этого бизнеса. Я уверен, что сегодня банк находится в отличной форме для реализации этой стратегии ●