

## Mass affluent — драйвер роста банковского бизнеса

Всех волнует вопрос, как обеспечить максимальный эффект от бизнеса при минимуме затрат. В рамках банковской индустрии более пяти лет назад был найден ответ на этот ключевой вопрос — правильно обслуживать интересы правильных клиентов

По данным опроса банкиров из более чем 21 страны Европы в рамках исследования (Changing business models and a change in emphasis, Affluent Banking annual report EFMA 2013), клиенты данной категории обладают высоким уровнем транзакционной активности, генерируют значительную часть прибыли банка, поступающую от частных клиентов, помогают установить и поддерживать в оптимальном состоянии баланс между активами и пассивами банка, так как они имеют тенденцию генерировать ресурсы, а не брать кредиты. Потребности и возможности таких клиентов растут очень динамично, что позволяет банку пополнять базу клиентов в Private Banking.

*Интересный пример Hypo Advisory Banking (Австрия):*

*внедрение специальных пакетов решений, ориентированных на поддержание стиля жизни клиентов на различных этапах жизненного пути, позволило банку всего за один год увеличить долю клиентов МА с 12,7 до 61%*

Где их взять? Путь, по которому чаще всего идут банки (в 89% случаев), — это отсеивание клиентов из базы розничных клиентов. Но именно эти самые 20% выделенных клиентов будут приносить 80% прибыли при правильном отборе. К критериям отбора чаще всего относят: объем размещенных клиентом активов, а также доход клиента — как потенциал развития отношений с банком. Также некоторые банки дополнительно принимают к рассмотрению способность клиента генерировать прибыль для банка, доверие и лояльность к банку. Критерии сегментации широко варьируются от региона к региону и даже от банка к банку. Вот несколько примеров того разнообразия, которое существует. В таких странах, как Италия и Германия, пределы для МА клиентов от 75 тыс. евро до 500 тыс. евро в общей сумме финансовых активов. В Центральной и Восточной Европе диапазон для МА от 50 тыс. евро до 200 тыс. евро, и в некоторых случаях до 500 тыс. евро — в России. В Австрии — от 150 тыс. евро до 750 тыс. евро и четко разделено

внутри сегмента на три группы — начиная с Premium (150–200 тыс. евро). При определении границ крайне важно не промахнуться, так как, если критерии сегментации установлены слишком низко, банк понесет ненужные расходы, слишком высоко — клиенты не будут активны в рамках предложенных возможностей обслуживания.

*Например, в среднем Банк в регионе Центральной и Восточной Европы, ориентированный на интересы сегмента МА, ожидает от клиента минимум 40 тыс. евро активов и доход в размере 4 тыс. евро в месяц. Банк строит все вокруг роста клиентов и прибыльности. Премьер-служба включает в себя доступ к стандартному набору продуктов: счета, лучшие условия по операциям, беспроцентные кредитные карты и т. д. Но ключевой особенностью предложения являются услуги личного финансового консультанта высокого профессионального уровня, который встречается с клиентами 2–3 раза в год для определения планов клиента по приобретению нужных ему финансовых инструментов. Банк дополнительно мотивирует клиентов путем введения сборов: пакет «Премьер» стоит около 500 евро в год для неактивных клиентов и бесплатен для активных.*

Как с ними подружиться? Как же привлечь внимание и расположить таких клиентов? Чего они ждут от банка?

- Индивидуальных предложений по организации движения к персональным финансовым целям.
- Правильных продуктов и услуг, способных оказать содействие на пути реализации персональных финансовых задач.
- Удобного времени, места и формы взаимодействия с банком.
- Эффективных коммуникаций — информации по делу.
- Ценовых преференций и полезных программ лояльности, разделяющих стиль жизни.

Банки отвечают? Что же необходимо сделать банку, чтобы оправдать ожидания МА клиентов и повысить эффективность бизнеса?

1. Сформировать полезное (адресное, целевое) предложение.

Предлагать пакеты продуктов и услуг банка для достижения финансовых целей клиента позволяет персональный финансовый план. На международном рынке доступно уже более 100 решений, позволяющих финансовым компаниям делать это быстро и просто, некоторые из них уже доступны и полностью адаптированы для работы в России — например, Figlo, Finantix, ObjektWay, PlanPlas, Finplanpro). Практика их использования

— при организации общения клиента со своим финансовым консультантом: в рамках первой же встречи загрузить в программу данные о финансовых целях клиента (среднесрочных и долгосрочных) и его возможностях, рассмотреть варианты движения к финансовым целям и подобрать нужный клиенту пакет финансовых продуктов и услуг (из уже загруженного продуктового каталога банка и его партнеров), предполагающий последовательное движение к реализации запланированных финансовых целей. Естественно, возможности презентации решения и формирования продуктового предложения учитывают бизнес-логику банка: если банку интересно удержать клиента от досрочного погашения кредитных обязательств — она будет одна, если интересно продавать продукты партнеров — другая. Но в центре коммуникации всегда будет клиент и его персональные финансовые цели, а также убедительная демонстрация эффективности предлагаемых банком индивидуальных решений.

## 2. Укомплектовать продуктовый каталог

Не нужно много, нужно достаточно — вот главный тренд последних трех лет. Важно, чтобы линейка продуктов и услуг была способна целиком закрыть потребность финансового плана клиента. Если, например, клиент находится в стадии активного формирования капитала, а таких клиентов в данной категории будет большинство, то ему будут необходимы продукты, позволяющие приумножать этот капитал, а также защищать основные активы — свои и близких. Главный секрет успеха — чтобы продукты были комплектные, т. е. дополняли и усиливали общий эффект предложения банка. Если в банке нет нужного продукта, можно использовать возможности партнерских программ. Тут логика проста: лучше позволить клиенту заплатить партнеру часть средств, которая все равно вернется банку в виде комиссии, но зато получить лояльного клиента, активно и регулярно размещающего средства по рекомендации банка в соответствии со своим финансовым планом.

## 3. Перенастроить менеджеров

Поскольку клиент ожидает от банка качественного совета по организации своей финансовой жизни, реализовывать эту задачу должны клиентские менеджеры нового формата. Вот примерный минимальный перечень требований к финансовому консультанту в различных странах мира по данным FPA и FECIF: понимать методологию персонального финансового планирования, разбираться в финансовых продуктах и услугах, а также практике их применения и особенностях; быть в курсе основных тенденций на финансовых рынках и соотносить их с персональной финансовой ситуацией клиента; быть коммуникабельным; финансовая математика и использование специализированных решений по персональному финансовому планированию.

Естественно, необязательно, чтобы все менеджеры были такого уровня, в большинстве это фронт для личных встреч с клиентом 1–2 раза в год, чтобы определить план покупок клиента на ближайшие 6–12 месяцев. Такие менеджеры нужны в количестве из расчета один консультант на 80–300 клиентов в год (количество клиентов может быть увеличено за счет использования специальных IT-решений по финансовому планированию). Далее клиенты готовы активно пользоваться сервисами интернет- и мобильного банкинга для реализации намеченных с советником планов, плюс для исполнения распоряжений клиента могут быть использованы обычные операционисты и поддержка колл-центра. Клиенты данной категории регулярно используют: онлайн-банкинг — 43% и мобильный банкинг — 15%; желание использовать в будущем выражают 57% и 19% соответственно. Такая комбинация позволяет максимально удовлетворить ожидания клиента при оптимальном разумном использовании ресурса банка.

#### *Интересный пример «UniCredit: Выбор и доступность»*

*В рамках SmartBanking клиенты могут использовать все возможные каналы в соответствии со своими конкретными потребностями. Помимо доступа к ветви (для основных услуг, таких как касса), клиенту назначается личный дистанционный Advisor. Этот человек доступен с восьми утра до шести вечера с понедельника по пятницу не только через традиционные каналы, такие как почта, факс, телефон и SMS, но и через интернет-банк обеспеченных и зашифрованных каналов связи. Это позволяет клиентам в удобное время в формате Skype (видеовызов) получать консультации, согласовывать и передавать документы в банк. Система видеоконференцсвязи доступна на ПК, планшетах и смартфонах. В планах банка сделать доступными дистанционных Advisor с семи утра и до десяти вечера, а также обеспечить их работу для клиентов по субботам*

Интересный опыт нескольких банков показал эффективность использования образовательных мероприятий для клиентов, предполагающих тематические выступления экспертов по актуальным вопросам. Незначительные расходы на организацию подобных мероприятий в значительной мере сокращают объем времени, потраченного на нецелевое использование менеджеров, оказывают позитивное воздействие на активность клиента и укрепляют отношения с банком.

#### 4. Организовать эффективную коммуникацию

Во многом российский банкинг освоил способы системной коммуникации — клиенты регулярно получают письма, SMS, обновления в социальных сетях и пр. Но вот вопрос контентного наполнения касаний — до сих пор тема весьма болезненная. Клиенты хотят получать только полезную,

своевременную и актуальную именно для решения их персональных задач информацию. К этой категории можно отнести:

— новости относительно исполнения персонального финансового плана клиента;

— появление новых продуктов и услуг, но только в контексте их преимуществ для реализации финансового плана — если клиент поменяет продукт А на продукт В в своем портфеле, какую выгоду он получит, как новые решения смогут дополнить, усилить его финансовый план;

— изменения внешней ситуации на рынке, способные оказать влияние на приобретенный портфель продуктов, — повод пообщаться с клиентом и подумать, как изменить стратегию финансового поведения.

## 5. Поощрять клиентов

Скидки по-прежнему действуют магически на клиентов любой категории, потому для банка важно поощрять клиента ценовыми преференциями, а также программами лояльности, полностью разделяющими стиль жизни клиента.

Этот необходимый минимум преобразований позволит успешно завоевать внимание сегмента МА или вывести отношения с сегментом на новый уровень эффективности: обеспечить большую активность, активный кросс-сейл, повышение эффективности менеджеров, снижение затрат на привлечение и удержание клиентов.

Россия обладает впечатляющими возможностями для роста объема денежных средств, привлекаемых в различные продукты банка и его партнеров, которые, как демонстрирует опыт европейских стран, будут формироваться во многом именно за счет клиентов массового высокодоходного сегмента. Вопрос в том, кто более качественно сможет преобразовать механизмы обслуживания и наладить отношения с клиентами МА, чтобы откусить большую часть этого вкусного пирога.

**Источник:** <https://bosfera.ru/bo/mass-affluent-drayver-rosta-bankovskogo-biznesa>

**24.12.2013**