

Дмитрий Леснов

член правления, начальник управления мониторинга, контроля и развития клиентского сервиса ФГ «Финам»

Требуется кнопка «заработать»

Приход на фондовый рынок массового розничного инвестора случился. И для компании «Финам» это стало своего рода вызовом

Дмитрий Леснов, член правления, начальник управления мониторинга, контроля и развития клиентского сервиса ФГ «Финам», объясняет Ирине Слюсаревой, чем полезен опыт личного общения с частным инвестором, а также рассказывает о точках роста, существующих сейчас в сегменте брокериджа.

Фотографии Павел Перов

— Дмитрий, не могли бы вы подробно рассказать, в чем состоят задачи управления мониторинга, контроля и развития клиентского сервиса ФГ «Финам».

— В компании «Финам» я работаю с 2005 года, пришел в нее еще студентом. За это время прошел путь от помощника менеджера до руководителя управления. Смог попробовать инвестиционный бизнес с разных сторон, прожить его лично. И должен сказать, что опыт, приобретенный в качестве клиентского менеджера, сильно помогает, в первую очередь, в решении тех задач, которые стоят сейчас перед моим управлением.

Теперь — более подробно о самих задачах. Условие успешного развития клиентского сер-

виса состоит в том, чтобы сотрудник, который руководит таким важным направлением, имел самостоятельный опыт работы с клиентами. Работы напрямую. Имея подобный опыт, он знает, как общаться с розничным инвестором, каковы его типовые проблемы и так далее. Когда этот путь пройден с самых низов, у сотрудника брокерской компании формируется представление о том, как должен выглядеть брокер в глазах клиента. Мы в компании давно определили, что «Финам» — это «брокер с человеческим лицом». Это значит, что всегда есть возможность к такому брокеру обратиться, высказать пожелания, задать вопросы, получить квалифицированный ответ.

Стремление стать «брокером с человеческим лицом» достаточно давно стало общей целью компании «Финам».

Лет шесть назад я сменил вектор, перешел с должности руководителя клиентского блока и сосредоточился на развитии клиентского сервиса. Управление, которое я возглавил, работает сейчас на нескольких направлениях.

Первое направление — сбор обратной связи от клиентов. Раньше это был телефонный опрос, теперь мы перешли на цифровые каналы коммуникации.

Как и большинство компаний, мы хотим получить обратную связь, которая поможет понять, какие проблемы существуют, какие сложности возникают у клиента в процессе взаимодей-

Как и большинство компаний, мы хотим получить обратную связь, которая поможет понять, какие проблемы существуют, какие сложности возникают у клиента в процессе взаимодействия с нашей компанией, какие возможности, сервисы, продукты клиент хотел бы получить от нас в перспективе.

ствия с нашей компанией, какие возможности, сервисы, продукты клиент хотел бы получить от нас в перспективе.

Этот отдел занимается непосредственно оценкой взаимодействия клиента и компании. Полученные данные мы переводим в цифровой формат и на выходе получаем ряд важных индикаторов. Это Net Promoter Score (NPS), индекс лояльности клиента. Он показывает степень удовлетворенности клиента сервисом компании и, самое главное, готовность рекомендовать компанию своим близким и друзьям. Следующий важный показатель — CSI (Customer Satisfaction Index). Этот показатель представляет собой оценку работы конкретного клиентского менеджера, соотношенную с 10-балль-

ной шкалой. Все эти цифры открыты, мы их регулярно собираем и на их основе получаем возможность делать правильные выводы относительно того, что нужно клиентам в конкретный момент, что их устраивает или не устраивает.

Если у компании высокий индекс NPS, то это значит, что компания на верном пути. И что клиенты готовы рекомендовать ее сервисы своим знакомым. А личные рекомендации очень важны. Достаточно большое количество новых клиентов приходит в «Финам» не под влиянием рекламы (хотя рекламы у нас много), а по личным отзывам: работает так называемое сарафанное радио.

Второй блок — это отдел по работе с претензиями, отдел рекламации. Он

подключается, когда у клиента есть претензии к работе конкретного сервиса, конкретного менеджера. Отдел рекламации решает два типа проблем. Во-первых, проблему конкретного клиента. Это так называемая «клиентская часть». Если в процессе мы понимаем, что проблема не уникальна, что она может возникнуть с определенной вероятностью и у других клиентов, то это уже второй тип проблем, который условно можно назвать бизнес-частью. В этом случае компания работает на устранение ситуации, не допуская того, чтобы она могла повториться у ряда других клиентов.

Работа третьего блока ориентирована на контроль внутренних процессов — на то, чтобы клиентский менеджер отвечал на все запросы клиента и делал это

корректно, в соответствии с принятыми в компании стандартами общения сотрудников с клиентами.

Четвертый блок — новое для компании направление, оно связано с развитием клиентского сервиса. Три года назад «Финам» взял курс на так называемый «продуктовый подход». Он сейчас активно развивается во многих финансовых компаниях. Для этого метода характерна ориентация на такие понятия, как CX (Customer eXperience, клиентский опыт), CJM (Customer Journey Map), UX (User eXperience), JTBD (job to be done). Еще несколько лет назад эти аббревиатуры для российских компаний были в новинку. Сейчас показатели, которые они обозначают, являются мейнстримом для компаний, которые хотят выстроить комфортные отношения с клиентами.

Для «Финама» названная повестка стала актуальна сравнительно недавно. Мы долгое время делали продукт, ориентированный на очень хорошо подготовленного клиента. Хотя с нами работали преимущественно частные инвесторы, у многих из них уровень подготовки был практически профессиональным: в сущности, трейдинг был их работой, хотя и не оформленной институционально. Ориентируясь именно на эту аудиторию, компания делала качественные продукты, не особенно сомневаясь в том, что на следующем этапе наш подготовленный клиент сумеет их освоить.

Но жизнь внесла в такую практику существенные коррективы. Оказалось, что не все наши новые продукты востребованы, при том, что ресурсы на них компания уже затратила. В итоге взаимодействие с клиентом пришлось контролировать более тщательно.

Для этого мы и перешли на продуктовый подход. Его суть состоит в том, что теперь компания уже в самом начале спрашивает у потребителя, что конкретно ему нужно и будет ли наш новый продукт удовлетворять ту или иную потребность.





Мы формируем определенный набор гипотез относительно новых продуктов и сервисов, дальше обсуждаем их совместно с клиентами, понимаем востребованность. И если видим, что конкретная опция востребована, то дальше начинаем этот продукт/сервис выстраивать.

Теперь все наши продуктовые команды имеют прямой контакт с потребителем до того, как продукт запускается в производство. Ведь взгляд сотрудника компании, скажем так, зашорен. Регулярно общаться с клиентами и выстраивать работу под них — производственная необходимость. Три года назад мы создали лабораторию клиентского опыта, которая как раз должна была делать такую работу. С целью добиться того, чтобы компания разговаривала с клиентами на одном языке и делала то, что ими востребовано. Сейчас лаборатория активно развивается, внедряется во всевозможные продукты компании, и это дает владельцам продуктов понимание, в каком направлении должно идти развитие.

Это четвертое направление работы нашего управления: наверное, самое интересное и важное. Сейчас, в периоде острой конкуренции финансовых институтов, существовать иначе, наверное, невозможно. На этом направлении находится одна из возможных точек роста.

— Каков портрет вашего клиента? Как вел себя розничный инвестор после февраля 2022 года? Как ведет себя сейчас: от каких инструментов отказался, какие новые инструменты принял? Какие имеет пожелания к брокеру?

За последние 5–6 лет ландшафт финансового рынка поменялся достаточно сильно. В том числе, потому что на финансовый рынок пришло довольно много новых розничных инвесторов. Над их привлечением активно работали многие крупные банки, и вот появился результат. Инвестор на рынок пришел.

Для компании «Финам» это был вызов. Потому что достаточно долго (практически с момента основания) у нас был имидж компании для профессионалов. А потом пришел массовый инвестор, который совсем не хотел разбираться в тонкостях работы фондового рынка. Он нуждался лишь в том, чтобы на его смартфоне было установлено торговое приложение, оно было интуитивно понятно, и в нем условно было ровно две кнопки: «продать» и «купить».

На самом деле ему хватило бы даже одной кнопки — «заработать».

Это и был вызов. Ранее мы не работали с такой аудиторией и были вынужде-

ны перестраиваться под новые тренды. Эта трансформация, наверное, не закончена и сейчас.

Новому инвестору не были нужны сложные инструменты, он в них не разбирался. И мы начали уделять серьезное внимание этой группе новых для нас клиентов. В процессе анализа мы стали замечать, что линейка инструментов, которую предлагает этой категории клиентов текущий брокер, часто кажется им недостаточной. И они начинают искать на рынке нового брокера, который мог бы закрыть дополнительные потребности. Это четкий тренд сейчас. Мы даже по статистике Московской биржи видим, что в среднем частный инвестор имеет, как минимум, два брокерских счета.

— И один из них — Тинькофф.

— Или Тинькофф, или Сбербанк. Там, где проще открыть счет. Но части клиентов стало тесно работать с этими двумя структурами. Они начали искать на рынке дополнительные возможности.

Тренды последнего года, связанные с изменившимися геополитическими

условиями, тоже очевидны. У розничного инвестора поменялась оценка рисков. Причины понятны. Это произошло после того, как были заблокированы иностранные активы, появилось деление на дружественные и недружественные государства. Теперь мы отмечаем следующий тренд. Год назад 80% нерублевых портфелей клиентов состояло из инструментов, номинированных в долларах и евро. Сейчас доля евро снизилась практически до нескольких процентов; доля долларов снизилась тоже, но не так радикально. Теперь 80% нерублевых портфелей клиентов состоит из ин-

Недвижимость в наших фондах присутствует любая: это складские, офисные, торговые центры. Также есть квартиры, апартаменты, земля и права аренды на земельные участки.

струментов, номинированных в долларах и юане. И за последний год доля юаня выросла более чем в 20 раз.

А также в портфелях появился такой, на первый взгляд, экзотический инструмент, как гонконгский доллар. Раньше его не было вообще, а сейчас он появляется в портфелях клиентов довольно активно.

— Каковы причины популярности?

— Тут все просто. Это валюта, жестко привязанная к американскому доллару. И при этом — валюта дружественного государства.

— То есть, тот же доллар, только лучше.

— Дружественней. После того, как были заблокированы иностранные ценные бумаги, достаточно большое количество клиентов стало опасаться блокировки оставшихся активов, и поэтому многие переключились на торговлю бумагами, торгуемыми на Гонконгской бирже. Кстати, в свое время «Финам» стал первой российской компанией, предоставившей своим клиентам возможность напрямую

торговать на Гонконгской фондовой бирже (HKEX). И еще тогда мы увидели, что у клиентов есть интерес к этому рынку. Компании, которые там торгуются, многим инвесторам хорошо знакомы. Поэтому спрос на эти бумаги был достаточно велик и продолжает расширяться.

Московская биржа тоже реагирует на текущие изменения: часть обращающихся на ней эмитентов стала предлагать инструменты, номинированные в юане. Хотя серьезную популярность инструменты такого плана еще не набрали: например, облигации российских компаний, номинированные в юанях, присутствуют в портфелях клиентов в объеме примерно 1%. Пока немного. Но мы надеемся, что доля таких инструментов будет увеличиваться.

Что касается облигаций вообще, то 2021 и 2022 годы прошли под знаком замещающих еврооблигаций, которые имеют преимущество валютной составляющей. Российские инвесторы привыкли инвестировать в еврооблигации, получать валютную доходность. Но после блокировки этих активов на российском рынке появились замещающие облигации, которые позволяют получать валютную доходность, и при этом риск блокировки этих активов отсутствует. Возможность торговли этими инструментами позволила многим клиентам получить достаточно хорошую валютную доходность: она измеряется двузначными числами, в отдельных случаях доходила до 60-70%. Если инвестор имел смелость зайти в замещающие облигации в середине 2022 года, то получал такую, почти фантастическую, доходность.

Хотя такую смелость смогли проявить немногие.

Так что да: и профиль, и инструментальный розничный инвестора поменялись достаточно сильно. Турбулентность, которую мы наблюдали в 2022 году, бы-

ла, пожалуй, уникальна, причем для всей мировой финансовой системы.

— Требуется ли российскому рынку трансформация инфраструктуры, законодательства, регулирования, чего-то еще?

— Как мы уже обсудили, сейчас на рынок выходит достаточно большое количество неопытных инвесторов.

Им следует предоставить надежную инфраструктуру, которая не была бы сопряжена с риском возможных блокировок в будущем. В частности, СПБ Биржа уже проявляет инициативу и выстраивает цепочку владения иностранными ценными бумагами таким образом, чтобы минимизировать ее риски до самой нижней планки.

Перед сообществом стоит задача успокоить инвестора, дать ему гарантию того, что подобных блокировок больше не произойдет. Потому что случившиеся блокировки — это огромный стресс. Работа над решением этой проблемы идет. Но, к сожалению, пока серьезных результатов не получено.

Замещающие облигации появились как один из вариантов решения. Однако они затронули далеко не всех.

Еще одно направление в зоне ответственности органов, стоящих над рынком — формирование долгосрочных инвестиций. Сейчас у всех на слуху ИИС третьего типа. Их планируется ввести с начала января 2024 года. Задача счета этого типа — формирование культуры долгосрочных инвестиций среди граждан страны.

Задачами ИИС 1-го и 2-го типа была популяризация инвестиций как таковых. Сейчас она решена: на Московской бирже открыто свыше 5 миллионов индивидуальных инвестиционных счетов (ИИС). Мы видим, что деньги у населения есть. Теперь граждане должны сформировать культуру долгосрочных инвестиций. В период сверхвысокой турбулентности решить эту задачу архисложно. Поэтому третий

ИИС будет вводиться поэтапно. Его безусловным преимуществом является то, что он аккумулирует выгоды счетов 1-го и 2-го типа. Еще одно преимущество: максимальная планка повышается до 30 млн рублей, это достаточно серьезный драйвер.

— Хотя для довольно узкого круга инвесторов.

— Это правда. Тем не менее, это достаточно серьезный сигнал для людей с крупным чеком, которые готовы рассмотреть инвестиции в российский фондовый рынок. Еще одно преимущество третьего ИИС — возможность открыть не один, а несколько счетов (до трех) у разных профучастников. Тоже интересная опция.

Инвесторы сами выбирают нас.

Мы понимаем, каким примерно будет распределение. Но после того как были введены санкции в отношении ВТБ и Альфа-банка, довольно большое количество клиентов выбрало «Финам», поскольку брокер прошел через турбулентность достаточно спокойно. И хотя эти люди зачастую пришли к нам вынужденно, из-за сложившихся обстоятельств, сейчас мы не наблюдаем оттока активов этих клиентов, а значит, мы находимся на правильном пути.

В интересах всего рынка — сохранить и развить тренд на долгосрочные инвестиции. □