Как не разориться на привилегиях

Рост ключевой ставки, волатильность рубля и дисбаланс на рынке труда, сопряженный с ростом доходов, запустили изменения внутри премиального банковского сегмента. Их последствия уже заметны, но еще ярче проявятся они в 2025 году





Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ **«Б.О»**

В ежегодном исследовании Frank RG «Premium banking в России 2024: Много званых, а мало избранных» фиксируется, что за отчетный период число премиальных клиентов выросло на 25%. Их количество дошло уже до 5,6 млн (10 лет назад было 2,1 млн), причем сегодня более 50% из них имеют на счетах менее 1 млн рублей.

В целом, капитал под управлением таких клиентов за последний год тоже существенно увеличился и достиг 17 трлн рублей, а рост в категориях affluent и top-affluent выглядит значимым.

Комментируя показатели, проектный директор Wealth management Frank RG **Любовь Прокопова** отметила, что в наиболее интересном для банкиров сегменте top-affluent прирост «стабильный и наибольший», а состояния таких клиентов приблизились к целевой отметке 100 тыс. долларов.

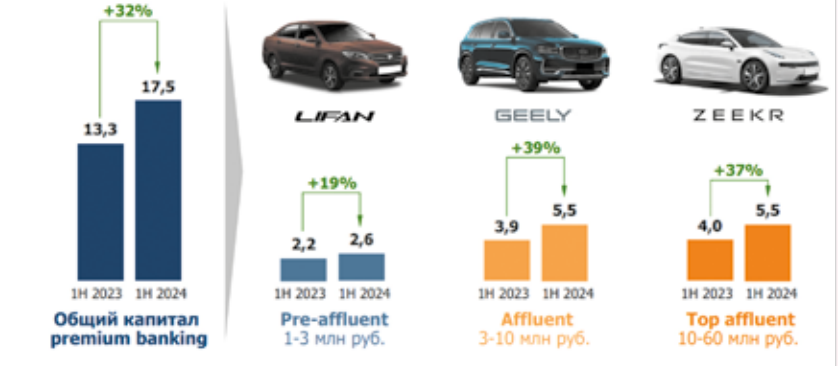
Premium banking: прирост отрицательный

Если сравнивать текущие показатели с 2014-м, когда команда Frank RG занялась аналитикой премиального рынка, видно, что с учетом накопленной инфляции в 98,2% текущие пороги вхождения в премиум сегодня ниже целевых практически вдвое: 2,4 млн рублей против 2,2 млн десятилетие назад.

Аналитики также пришли к выводу, что рост рынка за последние восемь лет — номинальный, а не реальный, а процентный рост числа высокодоходных клиентов впечатляет больше «на бумаге», чем на деле.

Капитал премиальных клиентов вырос на треть в 2024 году

Объем финансового капитала клиентов premium banking, 2023-2024 гг., трлн руб., %



Источник: Презентация исследования Frank RG «Premium banking в России 2024»

По мнению Frank RG, для банков было бы прагматичным решением сосредоточить усилия на клиентах с капиталами от 4,4 млн рублей и их удовлетворенности (что отсекает даже часть сегмента affluent).



Источник: Презентация исследования Frank RG «Premium banking в России 2024»



Источник: Презентация исследования Frank RG «Premium banking в России 2024»

Банки-бонны: бизнес на инфантах

Пока же ситуация прямо противоположная. «Для 35% клиентов важны внимание и забота. Это не про банк, привилегии и инвестиции, а про человеческое отношение. Они же вроде не дети. До семи лет человек имеет право считать, что он — центр мира, потом начинает подстраиваться. 10 лет назад клиенты были взрослыми, а сейчас — ребятки маленькие в пузырике, вокруг них и мир, и банк крутится. Они хотят от банка и образование, и заботу о семье и здоровье, — обобщила происходящее Любовь Прокопова. — Капризные клиенты-дети из pre-affluent довольны в 61% случаев, в affluent — в 45%, в top-affluent — в 41%». То есть с ростом капиталов удовлетворенность обслуживанием снижается, наблюдают исследователи.

Лариса Болотина, директор дивизиона «Массовый высокодоходный сегмент» СберБанка, подтвердила: по опросам, особенно — последних месяцев, клиенты «все меньше разговаривают о ставках по депозитам и инвестициям, а больше о том, как заполнить досуг, о путешествиях и образовании детей». Следующие год или два, видимо, темой станет lifestyle не только для клиента, но и для его ближайшего окружения, считает Лариса Болотина. В орбиту банковской заботы попадают уже не только супруги и дети, но и старшее поколение семьи.

На первый взгляд, похоже, что бесконечная конкуренция за расширение клиентской базы и гонка лояльностей, а также повсеместные «заклинания» об актуальности экономики впечатлений усложнили жизнь самим банкирам, взвалив на их плечи совсем не свойственные для премиального сегмента заботы. Впрочем, как показала дискуссия, состоявшаяся после презентации исследования, даже такие запросы можно перевести в практическую плоскость и учиться на них зарабатывать.

«Все, что вокруг клиента, — "я и моя семья", — сервис может быть и не такой дорогой, но высока его ценность. Здоровый образ жизни: спорт, здоровье, красота для меня и семьи востребованы», — высказалась вице-президент МТС Банка **Маргарита Васильева.** По ее мнению, банк через своих партнеров способен помочь клиенту с образованием, определить траекторию развития его ребенка, выяснить, в какие вузы и в какой стране он может поступить, помочь с оформлением договора. Это не просто востребовано, но и повышает лояльность клиента. В планах МТС Банка — наладить доставку товаров из-за рубежа, поскольку такой услуги у конкурентов еще нет.

Спрос на lifestyle-сервисы заметен с 2021 года, а удовлетворение потребностей клиентов способствует увеличению их лояльности и объема средств под управлением банка, добавил **Николай Шилов,** директор дивизиона «Премиальный сегмент» СберБанка.

Уроки прежних кризисов

По мнению команды Frank RG, банкам все же предстоит принять решение, в условиях высокой инфляции переориентируясь с экстенсивного пути развития на интенсивный. И повышение порогов входа либо сокращение привилегий — трек, хоть и непопулярный, но неизбежный. «По данным Frank RG, за последние два года количество премиальных клиентов увеличилось на 1,5 млн человек. Доля рынка, безусловно, важна, но все же не любой ценой», — убеждена Любовь Прокопова.

Прошлые кризисы показали, что отдельные банки вполне сознательно и активно, хоть и не без громких заявлений, избавлялись от премиального «балласта», ужесточая условия обслуживания. Некоторые структуры уже осуществили задуманное: не соответствуешь финансовым критериям — плати за привилегии, сообщила «Б.О» эксперт.

Не меняем, но корректируем…

Редакция «Б.О» провела блиц-опрос спикеров на тему: «Поднимал ли ваш банк планку входа и планирует ли это делать в 2024-2025 годах?»

«В 2024 году не поднимали и на 2025 год никаких изменений по пересмотру порога для бесплатного обслуживания не планируем», — сообщила **Диана Лаптева,** руководитель по развитию бизнеса сегмента состоятельных клиентов Ингосстрах Банка.

Александр Долгополов, руководитель направления департамента банковских карт и электронных средств платежа Цифра банка, заверил, что в 2024-2025 годах порог не изменится. Но «планируется "реновация" тарифа обслуживания сегмента premium banking в соответствии с текущими запросами рынка».

«С момента запуска премиальной программы Orange Premium Club в 2014 году ПСБ не поднимал порог входа, но при этом постепенно расширял список критериев. В 2014 году основным из них была общая сумма средств клиента на счетах и вкладах, позже добавились инвестиционные и страховые продукты. С 2020 года также учитываются зарплатные зачисления», — обобщил изменения в стратегии начальник управления по развитию премиального сегмента ПСБ **Виталий Роговой.** Он добавил, что в 2025 году банк планирует «пересмотреть критерии бесплатного обслуживания».

Анонсировал повышение порогов в 2025 году и **Александр Демирчян,** начальник департамента развития премиального бизнеса Газпромбанка.

«Мы не планируем каких-то радикальных изменений, однако разрабатываем ряд улучшений и новых сервисов для нашего пакета услуг, которые могут привести к корректировке пороговой суммы входа, — ответил на вопрос «Б.О» Николай Шилов (у Сбера несколько программ, вход в сегмент «СберПремьер» — от 10 млн рублей на счетах. — *Ред.*).

Репутация против экономики

Любовь Прокопова видит, как игроки рынка вводят ограничения. «В октябре 2023 года ВТБ изменил порог входа в программу "Привилегия", повысив требования по объему ежемесячных трат по картам со 100 тыс. до 125 тыс. рублей. Осенью 2024 года Газпромбанк ввел комиссию за обслуживание для клиентов программы "Газпромбанк Премиум", не соблюдающих требования. Ужесточился один из критериев входа в программу Alfa Only АльфаБанка: ранее премиум был доступен клиентам с размещенным в банке капиталом от 1,5 млн рублей и ежемесячным объемом трат по картам 100 тыс. рублей, теперь требования — 2 млн и 200 тыс. рублей соответственно», — перечислила спикер Frank RG.

Еще одним способом корректировки порогов входа является сокращение набора привилегий, доступных при определенных остатках, наблюдает Любовь Прокопова: «Например, обновленный пакет "СберПремьер" доступен клиентам от 2 млн рублей или при ежемесячных тратах от 150 тыс. рублей, однако дополнительные нефинансовые привилегии, такие как доступ в бизнес-залы, открываются со второго уровня — клиентам с капиталом от 3 млн рублей или при ежемесячных тратах от 200 тыс рублей. В Т-Банке, к примеру, персональный менеджер доступен только премиальным клиентам с остатками на счетах от 5 млн рублей, остальные пользуются выделенной линией премиальной сервисной поддержки».

Резко и кардинально изменить пороги входа никто не решится, хотя нельзя знать наверняка, полагает Любовь Прокопова. «При текущем уровне конкуренции стать первым на рынке, кто ужесточит пороги входа, очень невыгодно с точки зрения репутации, поэтому многие находятся в позиции выжидания с оглядкой на других», — пояснила Любовь Прокопова.

«2025-й будет годом блока пассивов, есть потенциальные риски для резервов. "Премиум" — один из базовых фундаментов пассивов, а повысив пороги, можно получить отток базы. На эмоциях клиенты способны за два — четыре дня средства вывести, учитывая неуправляемую историю с СБП, — рассуждает Виталий Роговой. — Так что в логике "не навреди" в такой период существования экономики поднимать пороги страшновато».

Впрочем, некоторые банки открыто предупреждают о своих планах. «Мы не меняли пороги в 2024 году, при этом они у нас выше среднего по рынку. В 2025 году планируется повышение некоторых порогов в программе "Премиум" на 75%, "Премиум Лайт" — на 50%», — сообщила «Б.О» **Юлия Михайлова,** директор дирекции развития премиальных сегментов БСПБ.

Имеет ли смысл «шифроваться» до последнего, чтобы не потерять средства клиентов — дискуссионный вопрос. Так, вице-президент ВТБ **Дмитрий Кобяков** в ходе обсуждения исследования сообщил: когда в прошлом году банк менял критерии обслуживания, клиентам дали три месяца на дофондирование. «Чувствительная история для клиентов. Многим, особенно старшего возраста, это было не очень приятно», — отметил он.

Привилегии: курс на снижение?

Из аналитики видно, насколько расширился с «базового» 2014 года набор привилегий и на что сейчас претендуют премиальные клиенты:

Рост желающих воспользоваться всеми этими возможностями (или даже просто иметь на это право) способствует росту расходов. К примеру, бизнес-залы просто не в состоянии вместить столько посетителей, приходится компенсировать им траты в кафе или ресторанах аэропортов или вокзалов. А есть еще и индивидуальные «фишки» для клиентов. Так, в МКБ устраивают арт-пикники и видят высокий спрос на них со стороны трех поколений семьи.

В МТС Банке «максимально используют возможности Группы, стараясь охватить все интересы клиентов и все сферы, от гольфа и коней до "Сколково"», сообщила Маргарита Васильева. Даже ко всему привычные эксперты рынка прокомментировали эти активности как привилегию исключительно для клиентов private banking.

Судя по данным исследования, банки уже не справляются с захлестывающим их клиентским потоком: если в 2014 году один менеджер обслуживал приблизительно 200 человек, сегодня этот показатель — около 500, а в 2021 году доходил до 700. Даже с развитием ДБО максимум должен быть 350, считают во Frank RG.



Источник: Презентация исследования Frank RG «Premium banking в России 2024»

Александр Демирчян озвучил рост клиентской базы среди причин повышать требования к капиталу или к тратам представителей сегмента: «Менеджер, обслуживающий 700–900 клиентов, очень "проседает". В идеале нужно 300 для хорошего уровня сервиса. Мы не можем так наращивать персонал, нужно отдельные отделения открывать под премиум. Проводим аудит отделений. Перевести бизнес-залы с 2 млн на 4 млн — существенная экономия. Кешбэк в премиуме, как правило, у всех повышенный, это серьезная статья расходов, хотя есть правило перекладывать траты на партнера. Все растет в цене — финтес, бизнесс-залы. В 2025 году расходы уже не будут окупаться».

Николай Шилов видит потенциальные источники экономии в кастомизации услуг. «Не всем нужен кешбэк даже в top-affluent», — удивил заявлением представитель Сбера. Он намерен «сделать в сегменте подсегменты и более точечно предлагать привилегии». Также, по его словам, «удобно, когда клиент обслуживается в банке и как юридическое, и как частное лицо».

Привилегии — реальность и иллюзии

Лариса Болотина признает, что и в этом подразделении Сбера «все время задают себе вопросы по экономике и склоняются к индивидуальному набору привилегий». Решение — в том, чтобы давать «не всем всё», но надо чем-то заменить то, что станет недоступно клиенту, считает она. В частности, иллюзию высокого сервиса и привилегий призван создавать колл-центр, где «сотрудники должны проявить человечность и эмпатию. Сейчас для клиентов, которые ведут себя, как семилетние, это крайне важно».

Нина Макухина, директор департамента по работе с премиальными клиентами МКБ, тоже постоянно анализирует траты и модели поведения клиентов. Она полагает, что хороший кешбэк на спорт, рестораны или гастрономию — привилегии, достаточные, чтобы отказаться от бизнес-залов.

«Мы как fintech — больше про выстраивание клиентских путей в диджитал-каналах. Вопрос в том, насколько партнер готов интегрироваться. Мы быстро запускаем "пилоты" и эксперименты, оцениваем результаты с двух сторон, — описала стратегию МТС Банка Маргарита Васильева. — Обратная связь от клиента: понятны ли сервис банка, а также качество оказания услуг партнером. Воронка: часто ли пользуются сервисом. Финально принимаем решение по сервису и провайдеру с учетом финансовой составляющей». По ее словам, обычно на тестирование и исследование уходит три месяца.

Исследователи считают, что при текущей модели банкам удается впечатлить многих, но трудно удержать избранных. «Для тех клиентов, которые на самом деле соответствуют критериям премиальности, повышение порогов является хорошей новостью. Можно ожидать как улучшения сервиса в самом банке за счет перераспределения ресурсов, так и роста ценности дополнительных привилегий, например, из-за снижения загруженности бизнес-залов», — убеждена Любовь Прокопова.

«Клиент должен при увеличении порога понимать, какие дополнительные ценности ему за это предложат, — подчеркнул Николай Шилов. — 80% наших клиентов имеют семьи. Если мы зайдем в полноценное системное семейное обслуживание, это может быть аргументом».

«Безотказные» привилегии

Критерии входа в разные подсегменты у банков различаются, и на вопрос, от каких привилегий отказаться нельзя категорически, они отвечают по-разному.

«От тех, которые стали символом высокого стандарта премиального банковского обслуживания. Прежде всего это классические банковские и инвестиционные продукты на индивидуальных условиях, а также комплексный lifestyle-сервис — от проходов в бизнес-залы до страхования в путешествиях не только клиента, но и членов его семьи. Основная часть премиальных клиентов — состоявшиеся люди с более консервативным подходом к формату банковского обслуживания, для них особую роль играют ценность личного общения с персональным менеджером и его вовлеченность в решение любых вопросов», — сообщил редакции Виталий Роговой.

Николай Шилов отметил: «Наши клиенты ценят привилегии, связанные с путешествиями, так как любят поездки с семьей; высокий уровень кешбэка без лимитов и ограничений».

Диана Лаптева считает, что нельзя пожертвовать программой лояльности и комфортом в путешествиях. «Тренды меняются: популярность страхового полиса для путешествующих сменилась на доступ в бизнес-залы, затем стала набирать обороты услуга консьерж-сервиса. Поэтому сложно сказать, от какой именно привилегии нельзя отказаться категорически. Наполнение премиального пакета должно быть разносторонним», — считает Александр Долгополов.

Юлия Михайлова уверена, что в БСПБ не откажутся от преференций в тарифах по обслуживанию и персонального менеджера, а все остальное — вопрос комбинаторики и целесообразности. Б.О