Накопительный аффект

Почти треть клиентов–физлиц готовы вывести деньги в другой банк, где условия для роста их сбережений более выгодные. Но банки уже «притормаживают»



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



Анализируя ситуацию в секторе, команда Frank RG в исследовании «Вклады и накопительные счета в России 2025» видит 29% клиентов-«перебежчиков». На волне беспрецедентного роста ключевой ставки ЦБ в 2024 году участники рынка реализовывали амбициозные планы по росту финансовых портфелей. Учитывая такие факторы, как динамика доходов, фокус населения на вкладах вместо инвестиций, приток средств в страну с зарубежных счетов, было за что побороться. С 2019 года капитал на вкладах и счетах почти удвоился и достиг 57,3 трлн рублей, при этом 71% клиентов рассматривают сбережения как финансовую подушку безопасности, а не копят на определенные цели — идеальная для рынка ситуация по привлечению длинных денег.

Исследователи отмечают: в 2024-м банки повышали ставки по продуктам еще до заседаний ЦБ, где принимается решение по «индикатору». В качестве основного инструмента привлечения новых клиентов использовались приветственные бонусы. В ходе презентации проектный лидер Frank RG **Мария Суховерова** сообщила, что жесткой конкуренцией с welcome-надбавками «банки загнали себя в угол, обнажив проблему прайс-сикеров» (price-seekers — группа людей, которые гоняются

за выгодой). Уже в конце прошлого года стало ясно, что «задержать их в банке нельзя, они за надбавкой пришли, и отменить ее нельзя».

Юрий Латанов, начальник управления сберегательных и транзакционных продуктов ПСБ, признал негативный эффект для бизнеса, но уверен: банки «вынуждены были играть в эту игру».

РОСТ КЛЮЧЕВОЙ СТАВКИ В 2023-2024 ГОДАХ ПРИВЕЛ К УСКОРЕНИЮ РОСТА СБЕРЕГАТЕЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ В ПЯТЬ РАЗ



Источник: презентация «Вклады и накопительные счета в России 2025» Frank RG, по данным ЦБ

Террористы или жертвы лояльности?

Мария Суховерова перечислила «приметы» прайс-сикеров: клиенты приходят в банк ненадолго (LTV — два-три месяца); открывают один-два продукта; обходят ограничения, повторно вкладываясь через родных. Заработать на них много не удается; иногда доход даже «отрицательный». Причина — высокие затраты на привлечение, в особенности через финансовые маркетплейсы, говорят представители банков.

Аналитики Frank RG убеждены, что такой стратегией привлечения «новичков» банкиры сами подталкивают лояльных и доходных, но недооцененных ими клиентов к поиску лучших условий. «Не надо думать, что все клиенты — изощренные прайс-сикеры. Люди просто хотят получить выгоду, а проценты считают на уровне начальной школы», — прокомментировал «Б.О» **Олег Скворцов,** председатель правления АРБ. Да и банкиры в его представлении вовсе не святые: «По депозитам мы видели как реально высокие ставки, так и маркетинговые уловки, связанные с кратковременной выгодой, приветственными ставками, кешбэком и прочими приемами. И это "маркетинг на грани" — на весах репутационные риски. Впрочем, некоторые банки предлагали вполне справедливую модель начисления процентов, например, "ключ" минус 1%».

Лазарь Бадалов, доцент экономического факультета РУДН, тоже считает, что граждане просто реализуют право иметь счета в нескольких банках и переводить свои средства туда, где условия выгоднее.

Вхождение в «охлаждение»

В 2025 году заметны признаки охлаждения ставок по вкладам у некоторых топовых банков, хотя в привязке к индикатору ЦБ оснований к этому пока не видно. На апрельском заседании регулятор сохранил ключевую ставку в 21% годовых, текущий ориентир на 2025 год — 19,5–21,5%. «Ожидания снижения есть, но вопрос — во времени. Мы исторически прослеживали как быстрый рост, так и быстрое снижение. Сейчас иная ситуация», — полагает Олег Скворцов.

По его мнению, ставки в банках «выше 15% уже позволяют клиентам покрыть реальную — "личную" инфляцию», то есть вклады даже в этом случае остаются привлекательными. Но в ходе обсуждения исследования Frank RG выяснилось, что ожидания профессионалов рынка по welcome-условиям находятся не просто в двузначной зоне: никто в зале не считал, что показатели упадут ниже 15%, мало кто проголосовал за 18%, так что прогнозы ниже 20% — уже оптимистичные.

Банки могут предлагать только те условия, которые выгодны им самим, отметила Мария Суховерова. С 2019 года разница между ставками привлечения и размещения снизилась втрое, с 6,9 до 3,1 п.п., а значит, приходится снижать приветственные надбавки и просчитывать экономику, пояснила она.

«Банки преследуют свои коммерческие цели, исходя из баланса эффективности и необходимости привлечения клиентов. Мы не ожидаем нового витка приветственной гонки. Корректировка ставок вниз на рынке возможна — все будет зависеть от решений ЦБ РФ», — сообщила «Б.О» замруководителя департамента сбережений и зачислений ВТБ **Ольга Сердюкова.**

А **Наталья Волошина,** начальник управления накопительных продуктов Альфа-Банка, уверена, что «даже при высоком "ключе" в ближайшие несколько месяцев рынок по ставкам пойдет вниз», поскольку банки заинтересованы в росте маржинальности.

Непредсказуемость конкуренции

Но известны прецеденты, когда один из топовых банков вдруг выходил с супервыгодным предложением. И на рынке раскручивалась спираль ставок для новоприбывших, поскольку остальным игрокам приходилось реагировать. «Б.О» спросил у экспертов: что помешает так действовать сейчас и есть ли у банкиров возможность договориться о снижении ставок?

«Негласные соглашения между игроками — это из области заговоров, — отмел такую возможность Лазарь Бадалов. — Скорее у крупных банков схожая ситуация, и они задают рыночные тренды, а остальные участники банковского сектора им следуют». Отрицает возможность «негласных соглашений» и Ольга Сердюкова.

Во Frank RG тоже прогнозируют конец гонки. «Банки уже вспомнили, что помимо продукта есть клиентская лояльность — самое дорогое в долгосрочной перспективе, и значение имеет только она», уверена Мария Суховерова. Рецепт того, как сделать клиента лояльным, известен: уравнять новых и действующих клиентов.

Исполнительный директор дивизиона «Сбережения клиентов» СберБанка **Илья Лащенков** сообщил, что в Сбере «еще в прошлом году, по сути, выровняли новые и старые деньги через систему надбавок», чтобы

сохранить лояльных клиентов и не дать им вовлечься в карусель прайс-сикеров. «Надеюсь, мы задали тренд для остальных банков», — добавил он.

Юрий Латанов выступает за то, чтобы банки действительно как можно раньше «сговорились» — присоединились к позиции лидера и создали общую этику и систему благосостояния. **Дмитрий Кобяков,** начальник управления по работе с состоятельными клиентами, вице-президент ВТБ, считает: все крупнейшие банки понимают, что покупка клиентов снижает маржинальность.

Лазарь Бадалов отметил: «Остальным банкам приходится подстраиваться под условия лидеров. А еще не стоит забывать о регулировании. Конечно, банки определяют условия исходя из рыночных реалий, но ЦБ оказывает влияние не только посредством изменения ключевой ставки, но еще и с помощью ограничений — пусть они не так сильны, но существуют».

БАНКИ УСТАНАВЛИВАЮТ ПРАВИЛА ИГРЫ — КЛИЕНТЫ ГОТОВЫ ИГРАТЬ



Источник: презентация «Вклады и накопительные счета в России 2025» Frank RG

Плата за «выравнивание»

Чтобы получить то, что новым вкладчикам достается «бесплатно», пусть и на два-три месяца, лояльных вынуждает выполнять множество условий.

По данным исследователей, лишь 6% действующих клиентов не готовы играть в эти игры. Помимо совета выравнять проценты для всех и каждого Frank RG предлагает банкирам отображать реальную ставку (с учетом всех условий) до оформления продукта и вообще придерживаться стратегии win-win в отношениях банк — клиент.

«Непосредственно на ставку ориентируются далеко не все клиенты, стратегия win-win складывается в том числе за счет дополнительных преимуществ обслуживания, таких как качество сервиса, доверие к банку, эффективность программы лояльности, своевременное информирование и т.д.», — заверила «Б.О» директор розничных продуктов банка «ДОМ.РФ» **Дарья Морозова.** При этом ее коллега **Наталья Мульганова,** руководитель направления расчетных и сберегательных продуктов «ДОМ.РФ», рассказала, что в банке стараются «не баловать клиентов, держать ставки на уровне топ-15 — топ-20, тем не менее за счет честных ставок и одинаковых условий для новых и действующих клиентов удается добиться «колоссального удержания — более 90%».

В ВТБ краткосрочные welcome-надбавки используют как первый шаг к долгосрочным отношениям с клиентом, которому в процессе онбординга с фокусом на LTV клиента предлагаются и другие продукты, рассказала Ольга Сердюкова. По ее данным, «на текущий момент условия достаточно выравнены и для новых клиентов, и для действующих» за счет гибкой системы надбавок по вкладам: например, при активном пользовании картами банка клиент может получить до 4 п.п. дополнительно к базовой ставке по накопительному ВТБ-счету.

А руководитель отдела премиального обслуживания Т-Банка **Андрей Щербаков** считает, что для клиентов, осознанно задумывающихся о накоплении, предложение win-win «необходимо формировать из всех продуктов — депозитов, сейвингов, инвестиций».

«Рекомендации авторов исследования по удержанию действующих клиентов разумны, — считает **Николай Тарасов,** директор департамента банковского развития Ассоциации банков России. — Но едва ли удастся полностью побороть желание вкладчиков получить краткосрочную выгоду, тем более что этому способствуют большое число банков и высокая конкуренция за клиентов. А благодаря системе страхования вкладов АСВ деньги во всех кредитных организациях защищены». Эксперт считает, что «так или иначе, острота проблемы "карусели" вкладчиков снизится по мере уменьшения ключевой ставки, при этом банки закрепят новые практики по сохранению лояльности действующих клиентов».

Гендиректор Frank RG **Юрий Грибанов** уверен, что доверие должно быть к банку, а не к АСВ.

Из обсуждения доклада стало очевидно: банкиры не готовы остановиться в погоне за ростом портфеля. А все более точечная охота на клиента требует профессионализма. «Всегда говорят: срок, ставка — и клиент твой. Все немного сложнее, — уверена Наталья Волошина. — Продать вклад новым и действующим клиентам банка — это разный путь. Надо в правильном месте клиенту показать предложение, чтобы выделиться из массы информации. Важно, чтобы на клиентском пути оформления не было проблем. Для новых клиентов препятствия — выпустить дебетовую карту или прийти в офис. Для "старых" — убедиться, что банк начисляет ожидаемое. Каждая точка касания с клиентом важна, упущения дают падение воронки продаж».

Наталья Мульганова добавила: если не оформить накопительный счет день в день, с 90%-й вероятностью клиент уйдет к конкурентам, даже если у банка топовые условия. А на то, останется ли физлицо в банке, влияет множество условий: вопросы по мобильному приложению, некорректным начислениям, арестам и ограничениям — любой вопрос должен решаться быстро. **Б.О**