

ПРЕМИУМ В 3D: ДОХОДЫ ДЕМПИНГ ДЕНЬГИ В ЦИФРЕ

Похоже, что падение в 2023 году вдвое комиссионных доходов не слишком нервнрует руководителей премиальных подразделений банков. Но в будущем, если им станет сложнее зарабатывать, клиентов могут ждать сюрпризы

Текст

ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Спокойное отношение — и свое, и коллег — к обрушению доходов от комиссионных банковских продуктов начальник управления по работе с состоятельными клиентами ВТБ **Дмитрий Кобяков** объясняет тем, что резко растут процентные.

Действительно, банкирам по итогам 2023 года волноваться не о чем: на финансовом рынке ждут невиданную прибыль. Оптимистичные показатели и в самом сегменте: капитал клиентов в среднем вырос с 3,8 до 4,1 млн рублей; увеличивается доля активных транзакторов; повышается интерес к инвестиционным продуктам при выборе банка, сказано в презентации Frank RG по итогам исследования в 2023 году. Повыша-



ется и качество клиентской базы, отметила проектный директор Wealth management Frank RG **Любовь Прокопова**.

Относительно будущего премиального сегмента Дмитрий Кобяков озвучил две глобальные стратегии участников рынка: «Агрессивный рост клиентской базы с сохранением дохода на одного клиента или попытки “выжать” из клиента максимум».

В круговороте смены циклов

На оглашении итогов исследования некоторые банкиры не согласились с выводами, что комиссионные доходы в их банках падают. Директор по проекту департамента инвестиционных решений и развития премиального сегмента Росбанка **Кирилл Ревин** пояснил, почему они упали не у всех: в выигрыше оказались структуры, которых не коснулись санкции. «Кроме того, история циклична. Отмотайте назад, в эпоху высоких ставок: основу составляли процентные доходы. Потом, с падением ставок, росла доля комиссионных. Думаю, что циклы сохранятся», — дал прогноз эксперт.

Многие участники рассчитывают вывести на рынок новые продукты, которые позволят зарабатывать на клиенте. В их числе «Цифра банк», сообщила замдиректора департамента банковских карт и электронных средств платежа **Лариса Лукьянова**.

«Структура комиссионных доходов меняется: вместо зарубежных инструментов клиентам предлагаются возможности российского рынка. Поэтому в ближайшие годы комиссионные доходы будут увеличиваться», — полагает управляющий директор Private Banking Экспобанка **Ольга Пугачева**.

Кирилл Варенцов, вице-президент банка «ДОМ.РФ», рассказал, что финансовым успехам в 2023 году способствовала трансформация предложения для премиальных клиентов — валютные и квазивалютные инструменты, номинированные в иностранных дружественных валютах; возможность открывать обезличенные металлические счета. Он считает, что в долгосрочной перспективе это позволит увеличить прибыль банка и доходность клиентов, нивелируя влияние инфляции.

Александр Демирчан, замначальника департамента зарплатного, ипотечного и премиального бизнеса Газпромбанка, тоже делает ставку на валютообменный доход. С его точки зрения, «преимущества в карточных продуктах — комиссии за карту». Еще в Газпромбанке реализован конструктор востребованных клиентами подписок,

где есть предложения и по 100 рублей, и по 3000, сообщил **Александр Демирчан**.

Директор по развитию и поддержке бизнеса сегмента «Премиум-клиенты» банка «Санкт-Петербург» (БСПБ) **Юлия Михайлова** в перспективе ожидает определенной нормализации на рынке. «Продуктовый демпинг стал крайне агрессивным. Пока ключевая ставка позволяет зарабатывать процентный доход, демпинг может существовать, но это все же недолгосрочная стратегия. Коммерческий банк — это бизнес, который должен зарабатывать. Невозможно демпинговать бесконечно, это тупиковый путь», — убеждена эксперт.

Судя по комментариям Кирилла Ревина, банкирам и дальше предстоит жить по принципу *la guerre comme la guerre* («На войне, как на войне»), чтобы в ближайшие годы обеспечить себе прирост клиентской базы. «Нет универсальных стратегий. Все зависит от того, в какой “лиге” банк играет. Мне нравится приводить примеры из “Маркетинговых войн” Дж. Траута. Если ты — № 1, то твоя стратегия — оборонительная война и отстаивание своей доли рынка. Если ты № 2 или № 3, то можешь позволить себе вести наступательные действия на “Царя горы”. Остальным игрокам доступны фланговые маневры и партизанская война. Ключевая задача, которую должны решать игроки за пределами топ-3, — дифференцироваться от конкурентов. Задача непростая, но если правильно понимать своего клиента и четко коммуницировать с ним, будет шанс нарастить долю», — считает Кирилл Ревин. Стратегию самого Росбанка его представитель определил так: «Стать лучшим в своей нише».

Цифровой рубль: ожидания банкиров

Учитывая перспективы внедрения цифровой валюты РФ в бюджетной сфере уже в 2024 году, о которых объявил глава Минфина **Антон Силуанов**, «Б.О» поинтересовался у экспертов: отразится ли это на структуре доходов, появятся ли новые возможности? Пока на рынке нет на этот счет единодушия.

«Мое мнение, что соотношения долей процентного и комиссионного дохода в 2024 году и в ближайшие годы не изменится. С введением цифрового рубля может частично снизиться доход от транзакционной активности клиента и от переводов. Но больших рисков на среднесрочную перспективу я не вижу», — высказала свое мнение **Юлия Михайлова**.

«По мере развития и роста популярности цифрового рубля прибыль от классических банковских инструментов действительно может немного корректироваться, — не исключает **Ольга Пугачева**. — Но даже этот процесс в итоге окажет положительный эффект на развитие цифровых валют и цифровых активов, так как финансовые игроки будут искать новые технологические продукты и возможности для своих клиентов».

«Сложно сейчас делать прогнозы, но замечу, что это все тот же новый продукт, с которым можно работать и в интересах банка», — осторожна в оценках **Лариса Лукьянова**.

Кирилл Ревин рассуждает так: «Повлияет ли на структуру доходов цифровой рубль или еще что-то? Не думаю. Вопрос скорее фундаментальный. По мере снижения ставок банки будут искать инструменты и способы для повышения доли комиссионного дохода. Сейчас экспериментируют с подписками, с набором платных и бесплатных опций. Не исключаю, что мы увидим абонентскую плату для всех за возможность обслуживаться в премиум, как это принято в западных инвестбанках. Там не берут management и success fee, а просто устанавливают фиксированный годовой платеж за доступ к сервисам и продуктам вне зависимости от размера портфеля клиента».

Между mass affluent и private: сегментация

В кризисные периоды с особой очевидностью проявляется неоднородность премиального сегмента. Не секрет, что некоторые банки, в «тучные годы» пестовавшие клиентов «на вырост», даже при намеке на нестабильность режут «недопремиуму» привилегии или вовсе их лишают. И речь идет не только о России.

Но в РФ с ее двухлетними «шоковыми» качелями в 2020-х сложилась не столь однозначная ситуация. Невзирая на кризисы (а может быть, именно благодаря им — ради экономии), в 2022 году финансовые структуры начали активно делить клиентов на подсегменты, вычлняя premium-light и top premium. К примеру, «Зенит» и МКБ сдержали данное в прошлом году обещание запустить облегченный формат обслуживания. Хотя в целом, комментируя итоги прошлогоднего исследования Frank RG, Любовь Прокопова высказала мнение, что интерес банкиров к клиентам категории light снижается. Зато в 2022 году банки стали активно формировать не только продукты, но и инфраструктуру для топовых клиентов с капиталами от 10 млн рублей и даже создавать отдельные структуры.

В 2023 году наблюдался существенный рост во всех премиальных подсегментах, как показали результаты исследования Frank RG.

По итогам исследования за уходящий год Любовь Прокопова видит, что фокусировка на top-premium по-прежнему в тренде, хотя новые обособленные подразделения на рынке не появились. По ее наблюдениям, «банки двигаются в сторону развития “лестничного” предложения привилегий — в зависимости от объема капитала, размещаемого в банке. «Как мелко нужно “нарезать ступени” этой “лестницы”, остается открытым вопросом. Кроме того, продуктовая дифференциация является очень сложным внутренним механизмом. Банку технически непросто настроить процессы учета различных вариантов капитала и доступных привилегий в соответствии с требованиями. Поэтому в менее крупных банках такие системы будут запускать чуть медленнее», — считает Любовь Прокопова.

Тонкая подстройка сверху вниз

Кирилл Ревин считает, что прошлогодний всплеск интереса к топ-премиум — отражение глобального тренда на дифференциацию клиентской базы. Банки последовательно отстраивают и продуктовые предложения, и сервисные модели в зависимости от под-



сегмента. Приоритет был отдан топ-сегменту исключительно из экономической целесообразности: при более высоком чеке и более высокой отдаче на капитал он наиболее привлекательный, пояснил эксперт. «Но также это было обусловлено потребностью самих клиентов, которые еще не VIP, но и обычный оффер в премиуме уже не может удовлетворить их запросы. Очевидно, что у клиента, капитал которого 15 млн рублей, спектр задач отличается от тех, у кого 3 млн, — отметил эксперт «Росбанка». — Мы увидим продолжение тренда. После того как будет выстроено обслуживание и top premium, банки пойдут в тонкую настройку для клиентов mass affluent. Емкость этого сегмента выше, а также это дает трамплин для доращивания клиента массового сегмента до премиальных».

Маргарита Васильева, директор по развитию состоятельного сегмента и частного банковского обслуживания МТС Банка, говорит, что сейчас конкуренция за top affluent клиентов самая высокая. Она видит две задачи: создание отдельной модели обслуживания для клиентов этого сегмента и обеспечение плавного их перехода в Private Banking.

Ольга Пугачева считает, что борьба за благосклонность клиентов top premium продлится еще несколько лет, а Лариса Лукьянова говорит о долгосрочном тренде: «Премиальные клиенты, безусловно, уже понимают, какой уровень сервиса и разнообразия продуктовой линейки им необходимо, чтобы обслуживаться в том или ином банке. Именно поэтому в условиях высокой конкурентности мы находимся в постоянном развитии и поиске тех нишевых предложений, которые заинтересуют клиента сегмента Private».

В БСПБ, где облегченный премиальный формат развивают с 2021 года, пока не готовы выделять еще и top premium. Юлия Михайлова объясняет, каковы подводные камни процесса: «Если инфраструктурно банк может позволить себе содержать больше сегментов, то это перспективный подход, играющий в плюс клиентской лояльности. Главное, чтобы это не стало «номинальной» историей, а действительно ощущалась разница в модели обслуживания клиента — как продуктовая, так и тарифная».

БО