

«Дом» с привилегиями

Во Frank RG привлекли внимание к распространению на рынке многоуровневой модели управления премиальным сегментом. Но не все банкиры верят в ее эффективность, да и у самих исследователей, похоже, к ней много вопросов



Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О.»

«Многоуровневая модель — решение всех проблем, банки это уже, похоже, поняли», — сообщила **Мария Суховерова**, проектный лидер Frank RG, комментируя ежегодное исследование премиального рынка за 2025 год. А трудностей у участников премиальной индустрии хватает: маржинальность сегмента падает, к тому же рост экономики РФ замедляется.

Позатажное расслоение

В представленной Frank RG премиальной модели теперь пять уровней, а не четыре. Как видно из слайда, по итогам ресегментации к привычным категориям прибавился affluent+. Произошло это на фоне роста числа представителей верхних подсегментов в базе и финансовых капиталов в их распоряжении.

Но банки вводят собственные шкалы с нужным количеством градаций в рамках собственных вариантов модели. Да и порог вхождения в premium постепенно меняется. «3 млн рублей в 2020 году и 3 млн сейчас — очень разные суммы», — пояснила **Юлия Михайлова**, директор дирекции развития премиальных сегментов БСПБ.

Лазарь Бадалов, доцент экономического факультета РУДН, считает: «Многое зависит от ситуации в экономике. Замедление, скорее всего, не позволит увеличивать пороги для входа в премиальный сегмент. А вот ревизию программ лояльности ожидать стоит. Где-то будет сокращение привилегий, где-то — некие уточнения, но точно не стоит ожидать щедрых предложений». При этом он считает, что потребители эры маркетинговых и экоси-



стем подготовлены к тому, что «программы привилегий подстраиваются и следуют тенденциям в экономике, и логично предлагать разные варианты вознаграждения для разных категорий клиентов и сервисов».

Мария Суховерова видит преимущества такой модели в том, что обеспечен бесшовный переход с уровня на уровень, все автоматизировано в цифровых каналах, а растущие расходы на обслуживание верхнего сегмента окупаются.

На этаже без привилегий

Любовь Прокопова, проектный директор Wealth Management Frank RG (и модератор дискуссии, проходившей в рамках презентации исследования), задала представителям топовых банков вопрос: в чем недостатки нового стандарта рынка?

Исполнительный директор СберБанка **Диана Козлова** рассказала, что модель внедрили недавно и в банке видят в ней большие преимущества: «Появилась прозрачность в ожиданиях от банка. Упростился путь». И тут же сообщила: «С появлением этажей сравнивать катастрофически сложно. Вызов — правильно объяснить клиенту условия через призму конкретной выгоды, а также — что изменится, если не получится их выполнить. Страхочный механизм — дать клиенту возможность сохранить привычный уровень комфорта при списании комиссии».

Еще одна загвоздка — в том, что модель не заточена на то, чтобы автоматически подстраиваться под потребности клиента, если, например, он не путешествует, но в Северо-Западном банке Сбера запустили возможность менять привилегии, сообщила Диана Козлова.

«Челендж — объяснить клиенту на первом уровне, почему все так как есть, логику движения по уровням вверх и роста привилегий, — сообщил **Александр Соловьев**, руководитель департамента развития продуктов для состоятельных клиентов Альфа-Банка. — Это в том числе связано с основными потребностями клиентов — транзакционное поведение, кредиты. Комплексные стратегии им малорелевантны, даже если добавить их в наполнение уровня. Повышенный кешбэк — это важно и понятно». Клиент заинтересован в сохранении градаций, чтобы получить больше, отметил спикер.

Лишние в премиуме

Следующий вопрос Любви Прокоповой прозвучал абсолютно логично: зачем вводить уровень, на котором премиальный клиент ничего не получает? В качестве ответа **Александр Демирчян**, вице-президент Газпромбанка, пустился в рассуждения о том, кого именно в банке «размывают». Амбиции для представителей верхних сегментов (10–12 млн рублей) — называться private banking, «а те, кто ниже, вдохновлены, что они — часть премиума, ходят с картой, пользуются бизнес-залами».

Вице-президент ВТБ **Дмитрий Кобяков** высказался в том смысле, что если цель — любой ценой набрать количество клиентов, то да, база размывается. Но если выстраивается многоуровневая система с клиентами по потребностям, больше половины портфеля — фондируемые, а если нет — клиенты дофондируются. «Важно не размыть ценность

Уровневая модель — решение всех проблем

Сегментная дифференциация продуктово-сервисного предложения

| Сегмент | Капитал, руб. | Доход на клиента, руб./год | Расход на клиента | |
|--------------|---------------|----------------------------|-------------------|------------|
| | | | Сервис | Привилегии |
| Top affluent | 10+ млн | ~150 тыс. | 5 этаж | ~150 тыс. |
| Affluent+ | 6-10 млн | ~100 тыс. | 4 этаж | ~100 тыс. |
| Affluent | 3-6 млн | ~80 тыс. | 3 этаж | ~80 тыс. |
| Pre-affluent | 1-3 млн | ~50 тыс. | 2 этаж | ~50 тыс. |
| Mass | до 1 млн | ~25 тыс. | 1 этаж | ~25 тыс. |

Восхождение по уровню клиента

предложения. Клиенту 10+ млн рублей важен индивидуальный подход, а не только кастомизированный сервис, в этом поможет ИИ», — расставил акценты спикер. А какие предпочтения добавить к стандартному для рынка безлимитному набору — остается на усмотрение клиента, добавил он.

Из объяснений Александра Демирчяна следует, что вследствие роста издержек участники индустрии вынуждены делать выбор: наращивать пороги входа или уменьшать количество бенефитов на первых уровнях. Но также он считает, что «банки в конкуренции создают новое качественное предложение» для тех, кто тратит меньше.

Выслушав спикеров, Любовь Проколопова озвучила вывод, что высказывания банкиров «противоречат тому, что заявляется: прозрачности нет, клиент, по сути, не знает, что ему положено — все на усмотрение банка».

Не пора ли вводить и pre-private?

Послушав грандов отрасли, мы, в редакции «Б.О.», решили поговорить с нашими экспертами о том, оправданы ли ставки на многоуровневую модель обслуживания при сопоставимых привилегиях. И получили широкий спектр мнений.

«Оправданы, это отличный инструмент формирования релевантного предложения клиенту и управления окупаемостью продукта, — завершила **Юлия Михайлова**. — И вопрос качества всегда будет важен, не только количество».

«Большинство российских банков используют многоуровневые программы и в партнерстве с другими игроками рынка формируют экосистему взаимовыгодных предложений для каждой категории премиальных клиентов, что позволяет повысить значимость набора привилегий», — сообщила директор департамента премиального бизнеса ПСБ **Дилара Фейзулина**. Далее она (что предсказуемо с учетом специфики банка) перешла к описанию эксклюзивных потребностей клиентов с высоким уровнем активов, более свойственным сегменту private banking.

Лариса Лукьянова, руководитель Private Banking Цифра банка считает, что ключевой фокус в многоуровневой модели смещается с набора привилегий на сопровождение. В организации, по ее словам, делают ставку на гибридный формат: сочетание индивидуального менеджера и цифровых инструментов с сохранением персонального подхода.

«Ставки на многоуровневые модели оправданы лишь условно, поэтому мы их не придерживаемся», — отреагировал **Константин Артюхов**, руководитель направления по работе с премиальными клиентами ББР Банка.

«В текущей ситуации многоуровневая модель рискует стать проформой, если различия между уровнями — лишь в количестве одних и тех же опций. Альтернатива и путь к оправданности — это переход от количества к качеству и эксклюзивности. При этом многоуровневая модель — лишь первый шаг к будущей глубокой персонализации продукта для клиента, к которой, высоковероятно, придет индустрия», — уверен руководитель по развитию премиального сегмента Банка ДОМ.РФ **Денис Скворцов**.

Не менее философски высказался в ходе презентации и управляющий директор Сбера **Иван Артемов**: «На рынке — “красный океан”. Клиенту легко сделать выбор в пользу банка, переведя 30 млн рублей. Условия плюс-минус у всех одинаковые. Мне кажется, надо чем-то выделяться, если клиент полностью настроен на кастомизацию».

Средний класс без бенефитов

Pre-affluent, при всех сложностях работы, остается в фокусе, уверены эксперты «Б.О». Мария Суховерова отмечает, что «треть клиентов довольно состоятельны, потенциал у них есть», а вот программы не очень понятны. Наполняемость пакетов «Б.О» обсудил с экспертами.

«Я бы назвал такую категорию клиентов — “российский средний класс”. Часто привилегии для них сводятся к выделенным линиям поддержки, повышенному кешбэку и различным скидкам. Конечно, не так много. Тем более что по суммам такие клиенты могут уступать более богатым, но по своей активности, возможно, их превосходят», — прокомментировал **Лазарь Бадалов**.

Константин Артюхов наблюдает рост интереса к сегменту pre-affluent, но не согласен, что «наполняемость данных пакетов недостаточна» для знакомства с преимуществами премиального обслуживания.

Диляра Фейзулина видит, что многие игроки снижают число банковских сервисов для сегмента pre-affluent, хотя это «перспективные клиенты с растущим уровнем благосостояния. Их привлечение и удержание на ранних этапах финансового развития открывает ряд стратегических преимуществ, поскольку впоследствии их лояльность будет трансформироваться в увеличение объемов активов под управлением банка, поэтому важно обеспечить им первоклассное обслуживание и комплексное предложение, отвечающее ценностям и образу их жизни, считает представитель ПСБ».

Сегмент остается в фокусе, но требует переосмысления, полагает **Лариса Лукьянова**. Его участники наиболее чувствительны к содержанию пакетов и к его «ощущаемой

ценности», зато в итоге у них формируются ожидания на будущее от Private Banking. «Потенциал — не столько в “обогащении” пакета, сколько в умной кастомизации: дать клиенту возможность выбрать релевантные для него элементы — инвестиционные, lifestyle- или travel-сервисы — без перегрузки по цене и функциям», — убеждена спикер.

Юлия Михайлова напомнила: в БСПБ активно развивают этот сегмент в рамках «Премиум Лайт». «Правильная целевая аудитория» банка состоит из молодых предпринимателей, начинающих бизнесменов, руководителей среднего звена.

Денис Скворцов уверен, что с помощью моделей важно создавать у таких клиентов корректные ожидания, поскольку «наполнение пакетов не будет равно или больше, чем в affluent».

В поисках альтернативы

Судя по бурной дискуссии, явно триггерит участников рынка и другая тема. «Пакет-конструктор “под клиента” в очередной раз ни у кого “не взлетает”, не нужен клиенту, и экономика слишком сложная», — по итогам мероприятия RG Frank написала в своем телеграм-канале эксперт рынка **Мария Поденко**.

Андрей Щербakov, директор по развитию продукта департамента состоятельных клиентов Т-Банка, описал «предельный случай полной персонализации», когда есть конструктор с двумя тысячами сервисов, и клиент «натякивает то, что ему нужно». «Все подписки по подобной модели провалились. Клиенты либо не будут этим заниматься, либо будут выносить экономику в ноль 100%-ным использованием, продавая бизнес-залы в Telegram», — сгустил краски спикер.

Диляра Фейзулина убеждена, что не существует прямой альтернативы премиальному пакету услуг: это привычный и доказавший эффективность формат, используя который банки формируют дополнительно персональные предложения, выходящие за рамки стандартных.

«Не соглашусь с тем, что конструкторы не работают и нужна альтернатива. Скорее, нужно анализировать их эффективность и работать над улучшением предложений», — высказался **Лазарь Бадалов**.

«Если “конструктор” не работает, скорее всего, банк не смог правильно выстроить ценность каждого элемента и тарификацию», — предположил **Денис Скворцов** и добавил, что «банки будут вынуждены отказываться от неработающих универсальных моделей в пользу гибких, технологичных и клиентоцентричных решений». По его мнению, важно помнить, что премиальный клиент нуждается в семейных привилегиях.

Лариса Лукьянова видит альтернативу — динамические сценарии предложения. «Например, клиент получает доступ к базовому пакету, но при изменении его активности, поездок или объема инвестиций автоматически активируются дополнительные сервисы. Это позволяет строить жизненный цикл клиента внутри Private Banking без перегрузки бюджета и без потери индивидуальности», — пояснила она.

Константин Артюхов тоже считает, что, «если финансовый конструктор не приносит ожидаемой выгоды, возможны альтернативные подходы», а наиболее перспективна комбинация из нескольких моделей, в которой клиент выбирает подходящий вариант исходя из своих потребностей и предпочтений. «Вероятно, банки продолжат сталкиваться с проблемами увеличения стоимости премиальных программ и конкурентного давления (если не найдется альтернатива пакету-конструктору), что может привести к постепенному повышению минимальных требований порога входа в премиальный сервис, однако это решение должно учитывать потенциальные риски оттока клиентов», — предостерег спикер.