Простота — новая роскошь?

Что происходит с премиальным банкингом



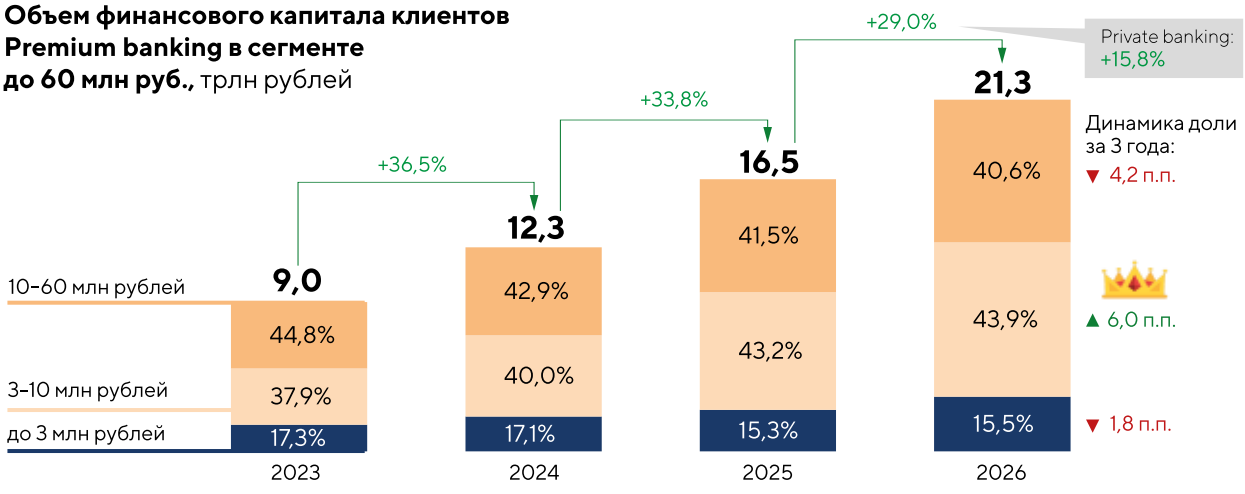
Текст
МАРИЯ ПОДЕНКО,
ЭКСПЕРТ ПО ФИНАНСОВОМУ РЫНКУ,
ЭКС-РУКОВОДИТЕЛЬ «СБЕРПЕРВОГО»,
АВТОР БЛОГА «УЧИМСЯ БЫТЬ БОГАТЫМИ»

Для человека, который много лет строил премиальный банкинг, профильные исследования Frank RG — всегда одни из самых интересных. Поделюсь цифрами и наблюдениями с последней презентации в октябре

ПРЕМИУМ ПРОДОЛЖАЕТ РАСТИ, И ОЧЕНЬ БЫСТРО

За три года финансовый капитал премиальных клиентов с активами до 60 млн рублей вырос с 9 до 21,3 трлн рублей. Только за последний год — на 29%. Для сравнения: в Private Banking рост составил 15,8%. Причем главный герой этого роста — affluent, клиенты с капиталом от 3 до 10 млн рублей. Их доля в капитале премиального сегмента выросла за три года на 6 п.п., до 43,9%, и уже превышает долю более состоятельных клиентов. Растут и инвестиции: за первое полугодие у пяти из десяти исследованных банков инвестиционный капитал увеличился более чем на 20%.

Объем финансового капитала клиентов Premium banking в сегменте до 60 млн руб., трлн рублей



Источник: Frank RG

БАНКИ ПОВЫШАЮТ ТРЕБОВАНИЯ К КЛИЕНТАМ И ПЕРЕСМАТРИВАЮТ ПРИВИЛЕГИИ

По мере роста премиального сегмента банки все больше внимания уделяют эффективности обслуживания и экономике премиальных пакетов.

Семь банков повысили пороги входа в «настоящий» премиум. Средний порог теперь 2,8 млн рублей (+8% за год). Пять банков оптимизировали программы привилегий — сократили лимиты или отказались от отдельных партнеров. Два банка перевели клиентов нижнего сегмента на обслуживание без персонального менеджера.



Источник: Frank RG

Логика понятна: банки стремятся сосредоточить ресурсы на целевых клиентах с более высоким капиталом, сохраняя при этом привлекательность премиальных пакетов.

Но вот что интересно: несмотря на оптимизацию, расходы банков на привилегии выросли на 26% — с 6,7 до 8,4 тыс. рублей на клиента в год. Доля клиентов, воспользовавшихся хотя бы одной привилегией, увеличилась с 70% до 77%.

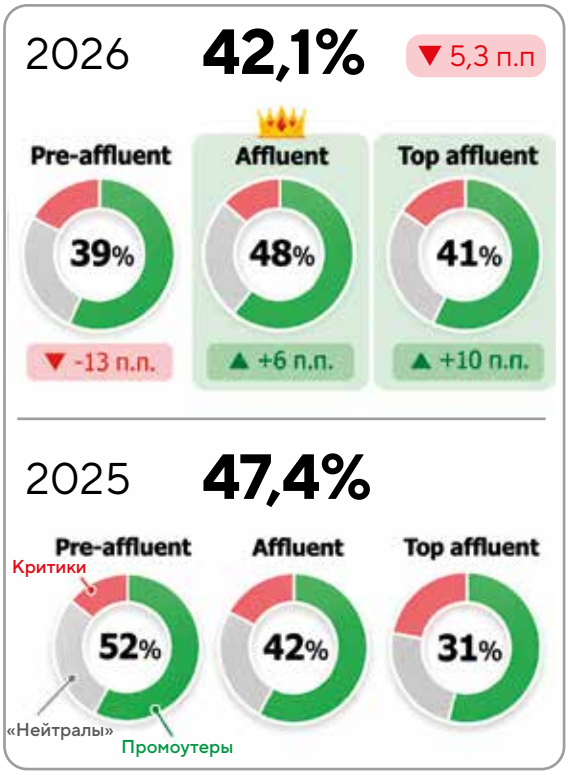
Получается интересная картина: банки пересматривают наполнение пакетов, клиенты активнее пользуются привилегиями, а расходы на них продолжают расти. И это вполне объяснимо: то, что раньше было скорее красивой витриной, теперь становится реально востребованным сервисом.

Так что оптимизация здесь, скорее, не столько про сокращение расходов, сколько про поиск баланса между ценностью привилегий для клиента и их стоимостью для банка.

ЛОЯЛЬНОСТЬ ПАДАЕТ

На мой взгляд, самый тревожный показатель исследования, что общий NPS (индекс потребительской лояльности — *Ред.*) премиальных клиентов снизился с 47,4 до 42,1%, то есть на 5,3 п.п. Но за средними цифрами скрывается очень интересная картина:

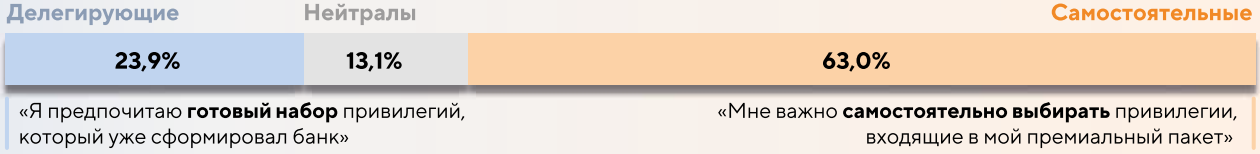
- **Pre-affluent (до 3 млн рублей):** NPS упал с 52 до 39% (–13 п.п.);
- **Affluent (3–10 млн):** NPS вырос с 42 до 48% (+6 п.п.);
- **Top affluent (10–60 млн):** NPS вырос с 31 до 41% (+10 п.п.).



Источник: Frank RG

Получается, банки стали лучше обслуживать целевую аудиторию, но одновременно заметно ухудшили клиентское восприятие нижнего сегмента. Можно сказать, именно этого банки и добивались, перераспределяя ресурсы. Но здесь есть нюанс. Pre-affluent — это по-прежнему 63% всей премиальной клиентской базы. И примерно треть этих клиентов, по данным FRG, на самом деле affluent-клиенты, просто не концентрирующие капитал в одном банке. То есть среди тех, кого сегодня лишают привилегий, могут оказаться клиенты, за деньги которых завтра придется конкурировать. И минус 13 п.п. у pre-affluent — это сильный сигнал. Особенно учитывая, что FRG связывает лояльность с концентрацией капитала.

Важность самостоятельного выбора нефинансовых привилегий



Источник: Frank RG

КАКИЕ ПРИВИЛЕГИИ НА САМОМ ДЕЛЕ НУЖНЫ КЛИЕНТАМ

Frank RG сравнили распространенность привилегий с их важностью для клиентов. И тут любопытная картина. Бизнес-залы, страхование путешественников, трансферы и такси — привычные, широко распространенные и по-прежнему востребованные услуги. А вот многие новые привилегии — рестораны в городе, ЖКУ, фитнес, SPA, медицинские чекапы, сервисы для питомцев — пока встречаются нечасто, но и важность их клиенты оценивают относительно невысоко. Есть и интересные ниши: например, привилегии для автовладельцев и эксклюзивные бизнес-залы. Они располагаются в зоне относительно высокой важности при невысокой распространенности. И это создает определенные преимущества большим универсальным банкам, которые имеют возможность эти привилегии клиентам предложить.

Не каждая новая привилегия создает ценность, и, наверное, не каждой нужно становиться частью стандартного пакета. Тем более что 63% клиентов хотят самостоятельно выбирать привилегии, а не получать готовый набор. Мне кажется, будущее за персонализацией и гибким бюджетом привилегий, а не за бесконечным расширением каталога. Нефинансовые привилегии важны для 59%. При этом исследование выявило разрыв: управлять привилегиями в приложении банки научились практически идеально, а вот с цифровыми инвестиционными сервисами и компетенциями менеджеров в вопросах капитала все значительно хуже. И еще одна цифра: среди клиентов, оценивающих свой банк на девять и десять баллов, 88% концентрируют в нем основную часть своего капитала. Среди недовольных (0–4 балла) — только 68%. Это еще не доказательство причинно-следственной связи, но связь лояльности и концентрации капитала слишком существенная, чтобы ее игнорировать.

Лояльность премиальных клиентов конвертируется в капитал



Источник: Frank RG

Премиум-банкинг проходит очередной этап взросления от модели «дадим побольше красивых привилегий» к управлению экономикой клиента, его капиталом и ценностью отношений. Это правильно, но в погоне за эффективностью важно не забыть, что премиум — это прежде всего сервис и что клиент, которого сегодня признали недостаточно богатым, завтра может стать самым желанным. А привилегии должны быть приятным дополнением к качественному управлению капиталом, а не наоборот. То есть клиенты приходят в банк все-таки за деньгами, а не за кофе в аэропорту. Но с другой стороны, банки рискуют потерять часть будущих состоятельных клиентов еще до того, как те переведут к ним свои деньги. Именно эта дилемма — краткосрочная эффективность против долгосрочной ценности клиента — кажется мне главным сюжетом исследования.

О ЧЕМ ГОВОРЯТ УЧАСТНИКИ РЫНКА

«Коллеги, какую марку магния вы принимаете? Что позволяет вам сохранять такой оптимизм?» — примерно с этого вопроса **Юрия Грибанова,** генерального директора Frank RG, началась дискуссия участников рынка премиального банкинга. Повод для шутки был: десять из десяти руководителей премиальных подразделений считают этот год успешным: клиенты богатеют, активы растут, бизнес процветает. На фоне более скромных результатов других розничных сегментов результат выглядит, и правда, несколько вызывающим. Но дальше разговор пошел более серьезный. Что сегодня является настоящей ценностью премиального обслуживания? И как сделать так, чтобы она была ощутима для клиента, но не разорительна для банка? Из дискуссии участников я бы выделила несколько трендов:

1. Простота — новая привилегия. Мне особенно понравилась мысль **Нины Макухиной** из МКБ о том, что мы увлеклись усложнением продуктов, условий и привилегий и скоро главным конкурентным преимуществом станет простота.Эту мысль продолжила и **Лариса Болотина** (СберПремьер). Банки постоянно исследуют потребности клиентов, придумывают новые привилегии, создают комплексные предложения, но потом выясняется, что объяснить клиенту, что именно он получил и как этим воспользоваться, — отдельная большая задача. Поэтому мало придумать хорошую услугу. Нужно еще сделать очень простой клиентский путь, желательно в пару кликов.

Разовью мысль. Мы много лет соревновались в количестве привилегий. Возможно, пришло время посоревноваться в том, насколько легко клиенту ими пользоваться. Причем простота не означает примитивность. За ней могут стоять сложнейшие технологии, процессы и работа десятков подразделений, но клиент не должен обо всем этом знать.

2. Персонализация: кто должен выбирать — клиент или банк? **Дмитрий Кобяков** из ВТБ выступил за свободу выбора. Пусть клиент сам решает, что ему сегодня нужнее: путешествия, здоровье, спорт или что-то еще. И может менять этот выбор в зависимости от жизненных обстоятельств. **Андрей Щербаков** из Т-Банка согласился, но с оговоркой: если дать клиенту слишком подробный конструктор привилегий, экономика банка может не выдержать — всегда найдутся желающие оптимизировать его в свою пользу. Поэтому разумный компромисс — тематические пакеты, закрывающие конкретные потребности. И еще одна интересная мысль Андрея Щербакова: привилегию важно предложить не вообще, а в нужный момент. Если банк знает, что клиент купил авиабилет, зачем рассказывать ему о десятках возможностей премиального обслуживания? Лучше предложить конкретный бизнес-зал, трансфер и все необходимое для поездки. Получается, выбор остается за клиентом, а задача банка — вовремя предложить то, что действительно пригодится.

3. Цена привилегии и ее ценность — совсем не одно и то же. Андрей Щербаков привел прекрасный пример. Год назад Т-Банк запустил телемедицину. Предполагали, что клиенты будут обращаться прежде всего к терапевту или узким специалистам. А самым востребованным оказался... психолог! «Спокойный клиент — спокойный банк», — пошутил Андрей.

И ведь правда. Компенсацию такси или похода в ресторан легко измерить в рублях. А помощь в сложной жизненной ситуации? Такая привилегия может стоить банку относительно недорого, но оказаться для клиента гораздо ценнее очередного бесплатного прохода в бизнес-зал.

4. Хорошая привилегия — та, которая решает реальную проблему. Дмитрий Кобяков из ВТБ поделился личным опытом путешествий с семьей. Когда летишь с детьми, возможность быстро пройти формальности в аэропорту зачастую куда ценнее бизнес-зала. Так появился Fast Track, который ВТБ уже запустил в трех аэропортах, причем воспользоваться им может вся семья.

5. Откуда берутся новые привилегии? — задал банкирам вопрос Юрий Грибанов, Frank RG. Т-Банк остается верен себе, опоре на данные и технологию JTBD (Jobs to be Done) и тестирует гипотезы, предлагая клиентам разные варианты решения их жизненных задач. Сбер ориентируется на регулярные опросы и исследования. И почти все банкиры отметили, что ориентируются на личный опыт. Андрей Щербаков рассказал, как сам однажды вышел из переполненного бизнес-зала и задумался: почему бы банку не компенсировать завтрак вместо посещения бизнес-зала? И дешевле, и приятнее. Так родилась идея компенсации ресторанов в аэропортах.

> **Простота не означает примитивность. За ней могут стоять сложнейшие технологии, но клиент не должен об этом знать**

РЕЗЮМИРУЯ

В одном все участники рынка точно были абсолютно согласны: будущее не за бесконечным каталогом привилегий, а за простыми, персональными и своевременными решениями. Возможно, пути решения этой задачи они видят разные, но в цели — единодушны. А на вопрос, чего участники дискуссии ждут от 2027 года, Андрей Щербаков за всех нас пожелал, чтобы с ЦОДами ничего не случилось. И вообще, чтобы ничего не случилось.

Пожалуй, это очень точное завершение разговора о будущем премиального банкинга. Простота, надежность и спокойствие. Возможно, именно они и станут главными привилегиями в 2027 году. Не нужно ничего сверхъестественного, пусть все просто работает. Желательно с первого раза и без необходимости звонить персональному менеджеру. Б.О