Екатерина Серединская о банкинге 2026. О его проблемах, доступности, и новых перспективах



Текст
ПАВЕЛ САМИЕВ,
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АНАЛИТИЧЕСКОГО ЦЕНТРА «БИЗНЕСДРОМ», ШЕФ-РЕДАКТОР РАЗДЕЛА «ФИНАНСОВАЯ СФЕРА» «БАНКОВСКОГО ОБОЗРЕНИЯ»

О том, какие lifestyle-сервисы востребованы состоятельными клиентами, как меняются их запросы и почему персонализация становится ключевым направлением развития Private Banking, Екатерина Серединская, старший управляющий директор Sovcombank Wealth Management, рассказала в интервью Павлу Самиеву, генеральному директору АЦ «БизнесДром» и председателю Комитета по финансовым рынкам «ОПОРЫ РОССИИ», для «Банковского обозрения»

Екатерина Серединская

В банковской отрасли более 26 лет: была членом правления Deutsche Bank, операционным директором Банка Зенит, генеральным директором инвестиционной компании ARUMPRO Capital. Создала брокерско-дилерскую инфраструктуру Lehman Brothers в России.

В команде Совкомбанка с 2019 года, сначала в должности руководителя Департамента развития бизнеса, а с 2022 года возглавляет Sovcombank Wealth Management — направление по работе с привилегированными клиентами.

Фото: Совкомбанк

Екатерина Серединская (Sovcombank Wealth Management): Клиентам важна ценность, а не число привилегий

— Екатерина, что сегодня входит в понятие lifestyle-сервисов в Private Banking? Какие направления наиболее интересны и востребованы клиентами?

— Для начала стоит разделить понятия. Нефинансовые сервисы — более широкая категория, чем lifestyle. Я бы выделила в ней три блока. Первый — альтернативные инвестиции: например, недвижимость, драгоценные металлы и другие активы. Второй — консультационные услуги в юридической, налоговой и комплаенс-сферах. В некоторых классификациях, в том числе у Frank RG, этот блок относят к риск-менеджменту. Третий блок — непосредственно lifestyle-сервисы.

В lifestyle входят программы лояльности, в том числе связанные с банковскими картами, партнерские предложения, организация мероприятий и формирование клиентского сообщества. Именно об этом третьем блоке мы и говорим, но важно помнить, что он существует в рамках более широкой системы нефинансовых услуг.

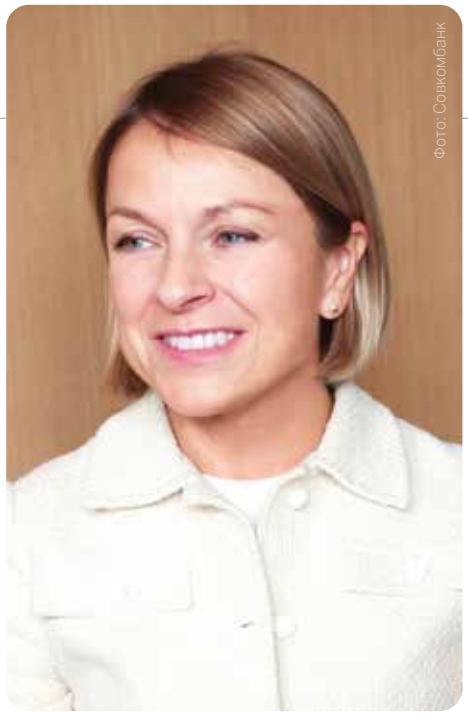
— А если говорить непосредственно о lifestyle, какие услуги сейчас входят в этот набор?

— Рынок постоянно меняется, и банки ищут решения, которые действительно создают ценность для клиентов. При этом востребованность конкретных услуг сильно зависит от сегмента.

В премиальном сегменте по-прежнему популярны сервисы для путешествий: страхование выезжающих за рубеж, доступ в бизнес-залы, трансферы и другие подобные опции. В классическом Private Banking интерес к таким предложениям несколько ниже. Здесь на первый план выходят более индивидуальные и значимые для клиента услуги. Например, мы одними из первых сделали акцент на программах, связанных со здоровьем. Для меня как для private-клиента ежегодный чекап в хорошей клинике гораздо ценнее ряда стандартных бонусов. Мы также включали бесплатные программы ДМС в пакеты услуг. Сначала предлагали более компактные решения, в том числе в премиальном сегменте, а сейчас видим спрос на них и в Private Banking.

Еще одно важное направление — мероприятия и формирование сообщества. С 2022 года у нас действует закрытый клуб. Это не площадка для продаж: повестка здесь исключительно дискуссионная и строится вокруг нашей экспертизы. Мы обсуждаем макроэкономику, финансовые рынки, приглашаем представителей компаний реального сектора. Такие встречи интересны клиентам и укрепляют отношения с банком. Постепенно появились и другие форматы по интересам: шахматный клуб, сейчас развиваем литературный. Это тоже заметно влияет на лояльность.

Наконец, партнерские программы. Клиенты обращаются к нам за подбором решений, связанных с недвижимостью, образованием, интересами детей и вопросами преемственности поколений. Здесь мы фактически действуем как buy-side консультант. Например, рекомендуя застройщика, мы можем хорошо знать его бизнес, кредитный риск и деловую репутацию, поскольку сами работаем с ним и финансируем его.


Фото: Совкомбанк

— Собираете ли вы обратную связь? Что клиенты считают наиболее ценным и как меняется спрос?

— Безусловно, востребованы классические программы лояльности. Клиентам нравится хороший кешбэк по карте, причем именно реальными деньгами, а не баллами. Но если говорить о lifestyle в Private Banking, особенно высок спрос на сервисы в сфере здоровья, клубные форматы и партнерские программы. Последние у нас продолжают набирать обороты.

Travel-сервисы также сохраняют популярность, особенно в сегменте уровнем ниже. При этом важно не смешивать lifestyle с другими нефинансовыми услугами. Например, юридическое и налоговое консультирование — неотъемлемая часть структурирования активов, а значит, одна из базовых задач Private Banking.

— Планируете расширять набор сервисов или какие-то предложения будут заменяться новыми?

— Мы постоянно анализируем запросы клиентов и корректируем предложение. Но у нас нет цели включить в линейку все, что существует на рынке. Для маркетинга большой перечень может выглядеть привлекательно, однако сам по себе он не создает ценности для клиента.

Нельзя забывать и об экономике. Каждый банк рассчитывает финансовую модель и маржинальность сегментов, понимая, какие дополнительные услуги он может себе позволить. Поэтому на рынке все чаще встречается более тонкая сегментация: даже внутри одной клиентской категории могут действовать разные наборы привилегий. Некоторые банки предлагают витрину, где клиент выбирает, например, две-три услуги из двадцати; другие формируют фиксированные пакеты для отдельных групп.

Конечно, всем хочется найти собственное ноу-хау, первыми предложить то, что еще сильнее укрепит отношения с клиентом. Но главный критерий неизменен: сервис должен быть действительно полезным и соответствовать потребностям конкретного сегмента.

— Насколько важна персонализация lifestyle-сервисов?

— Для Private Banking персонализация принципиальна. Даже если у нас есть стандартное предложение (например, ежегодный чекап), мы обсуждаем с клиентом, какая клиника ему подходит. Значение могут иметь и местоположение, и другие индивидуальные обстоятельства.

В партнерских программах этот подход еще заметнее: мы отталкиваемся от конкретного запроса и подбираем решение под задачу определенного клиента.

— Как вы оцениваете эффективность сервисов? По каким критериям и как часто?

— С экономической точки зрения lifestyle-сервисы можно разделить на расходную и доходную части.

Программы лояльности — прежде всего расходы, в том числе маркетинговые. Их финансовую модель мы пересматриваем не реже одного раза в полгода, а иногда ежеквартально, особенно когда меняем набор услуг или добавляем новые предложения. Важно понимать, какие сервисы можно включить в пакет: банковский бизнес должен оставаться рентабельным.

Но есть и доходная составляющая. Партнерские программы способны генерировать существенный комиссионный доход. В условиях высоких требований к достаточности капитала, когда возможности наращивать отдельные виды сделок ограничены, такой доход может вносить заметный вклад в P&L. При этом речь идет о качественных, тщательно отобранных партнерских предложениях, где мы действуем в интересах клиента.

Мероприятия в основном относятся к расходной части, хотя совместные проекты с партнерами позволяют разделять затраты и привлекать дополнительные бюджеты на клиентские события.

— Какие тенденции будут определять развитие lifestyle-сервисов в Private Banking в ближайшие годы?

— Нефинансовые сервисы продолжат развиваться. Конкуренция на рынке очень высока, а по качеству классических банковских и инвестиционных продуктов многие игроки уже находятся на сопоставимом уровне. Поэтому дополнительные сервисы становятся способом удовлетворить более широкий круг запросов клиентов и выстроить с ними устойчивые долгосрочные отношения.

Я вижу три основных направления: дальнейшую персонализацию, развитие партнерских программ и более точную сегментацию предложений. Банки будут все лучше понимать, какие услуги особенно ценны для каждой категории клиентов, и формировать предложения с учетом этих потребностей. Б.О