

FRANK RG

Private banking в России 2018

DEMO

декабрь 2018

Содержание

1. Об исследовании [3 слайда]
2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2017-2018 гг. [3 слайда]
3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2018 [3 слайда]
4. Обзор российского рынка private banking в 2017-2018 гг. [36 слайдов]
5. Портрет клиента private banking в России [10 слайдов]
6. Анализ конкуренции private banking в России [47 слайдов]
7. Анализ уровня сервиса private banking в России [34 слайда]
8. Управление капиталом [58 слайдов]
9. Банковские продукты – РКО, карты, кредитование [24 слайда]
10. Небанковские консультации [27 слайдов]

Приложение

1. Анализ восприятия банков клиентами private banking [49 слайдов]
2. Расшифровки интервью с клиентами private banking [601 слайд]

1 Об исследовании

Об исследовании

Цели и задачи исследования:

- определить основные проблемы и тенденции развития российского рынка услуг private banking;
- определить и оценить объемы рынка private banking, установить benchmark для оценки текущего положения каждого банка по сравнению с конкурентным пулом, наметить основные ориентиры для стратегического развития;
- определить основные тенденции спроса и предложения на российском рынке private banking;
- сформировать рекомендации на основе анализа спроса и предложения для участников рынка private banking.

Сроки проведения исследования: апрель 2018 – октябрь 2018 года.

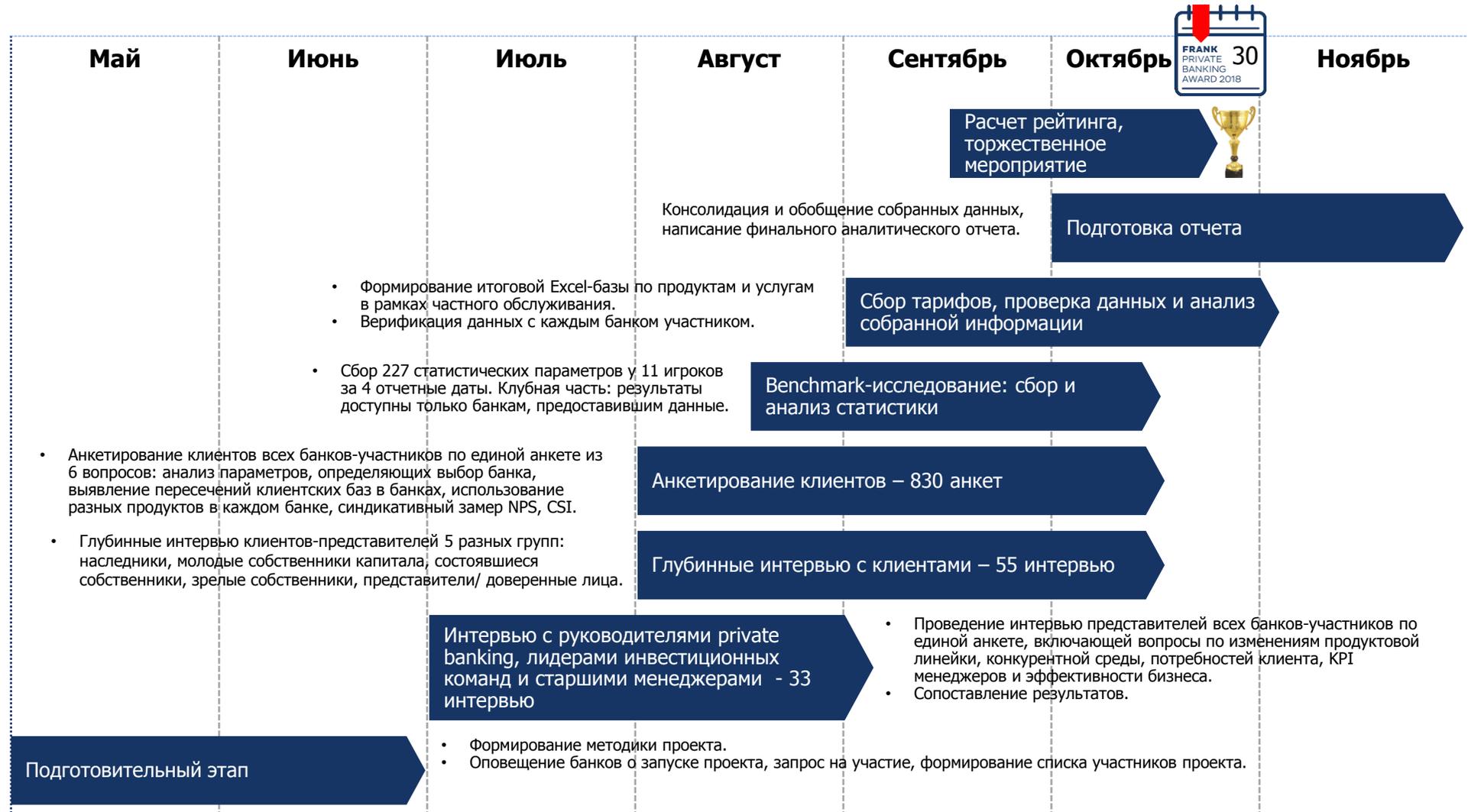
Параметры исследования:

- Анализ проведен на основе первичных данных, собранных по итогам:
 - 13-ти экспертных интервью с руководителями подразделений private banking;
 - 11-ти интервью с руководителями инвестиционных команд private banking;
 - 54-х интервью с клиентами private banking;
 - 830-ти анкет, заполненных клиентами private banking;
 - 14-ти интервью с персональными менеджерами private banking;
 - benchmark-исследование, охватывающее около 75% рынка private banking (11 банков).
- Уникальность исследования:
 - ежегодное исследование рынка private banking в России, проведенное совместно с крупнейшими игроками (доля банков-участников составляет 74% рынка private banking);
 - единственное benchmark-исследование на рынке private banking;
 - проведены глубинные интервью с клиентами сегмента private banking, клиентскими менеджерами и независимыми экспертами.

Объекты исследования:

- Объектами исследования являются банки, ведущие банковскую деятельность по обслуживанию физических лиц на территории РФ. Зарубежные банки, не осуществляющие банковское обслуживание физических лиц на территории РФ (UBS, Credit Suisse, Deutsche Bank и др.) в исследовании не рассматриваются, так как привлеченные такими банками средства физических лиц находятся полностью вне российской юрисдикции.

Основные этапы исследования Private banking 2018



Список банков-участников исследования

В исследовании приняли участие 13 банков, которые сотрудничали с Frank RG на каждом этапе:

Банк	Бренд private banking	Лого
Ак Барс Банк	Ак Барс Private	Ак Барс Private 
Альфа-Банк	Альфа Private	
Газпромбанк	Газпромбанк Private Banking	Газпромбанк. Private Banking 
Локо-Банк	Локо-Банк Private Banking	 ЛокоБанк
Открытие	Открытие Private Banking	 открытие PRIVATE BANKING
Райффайзенбанк	Friedrich Wilhelm Raiffeisen	 FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN Banking Since 1856
РОСБАНК	РОСБАНК L'HERMITAGE	 РОСБАНК L'HERMITAGE SOCIETE GENERALE GROUP PRIVATE BANKING
Русский Стандарт	Imperia Private Banking	 IMPERIA
Сбербанк	Sberbank Private Banking	 SBERBANK PRIVATE BANKING
Сбербанк	Сбербанк Первый	 СБЕРБАНК
Citibank	Citigold Private Client	 citi Citigold Private Client
УРАЛСИБ	Уралсиб Private Bank	 УРАЛСИБ Private Bank
ЮниКредит Банк	ЮниКредит Private Banking	Welcome to  UniCredit Private Banking

2 Executive summary: ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ О СОСТОЯНИИ РЫНКА private banking в 2017-2018 гг.

Рынок, конкуренция, консолидация

Объем рынка private banking в России растёт

Общее число состоятельных людей с финансовым капиталом более \$1 млн, по оценкам Frank RG, около ...

Общий объем финансового капитала состоятельных людей России составляет около...

Конкуренция снижается

Рынок private banking в России консолидируется, конкурентный пул крупных игроков...

Клиенты консолидируют средства в одном банке

...

Крупнейшие игроки улучшают структуру бизнеса

...

**3 Рейтинг банков Frank RG
Private banking Award
2018 г.**

Победители номинаций Frank Private Banking Award (1/3)

№	Банк	Номинация	Описание методики
1		<p>Лучший private банк в России</p>	<p>Интегральная оценка включает показатели за 2017-2018 гг. по пяти группам параметров:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Управление капиталом: <ul style="list-style-type: none"> – эффективность работы инвестиционного подразделения (наличие команды advisory, нагрузка на членов команды, доля инвестиций в портфеле, доля инвестирующих клиентов); – структура инвестиционного предложения и портфеля; – качество аналитических материалов; – широкая линейка депозитов и счетов, уровень ставок; – доходность инвестиционных идей; • Удобство и сервис: <ul style="list-style-type: none"> – замер CSI и NPS по результатам анкетирования клиентов; – нагрузка и KPI персональных менеджеров, контроль за продажами, система обратной связи от клиентов, качество отчетности, удобство отделений. • Стабильность и надежность структуры: <ul style="list-style-type: none"> – рейтинг кредитоспособности банков; – показатели эффективности работы подразделения (средний размер капитала, динамика клиентов, капитала, объем комиссионного дохода и др.); • Решение текущих банковских задач: <ul style="list-style-type: none"> – удаленное банковское обслуживание (интернет-банк, мобильный банк, телефонный банкинг); – Условия РКО (конвертация валюты, денежные переводы и др.); – характеристики карточного предложения. • Небанковские привилегии: <ul style="list-style-type: none"> – консультации по налоговым и юридическим вопросам; – реализация lifestyle-запросов, проведение клиентских мероприятий; – сопровождение M&A сделок; – страхование (страхование путешественников, ДМС, НСЖ).

Победители номинаций Frank Private Banking Award (2/3)

№	Банк	Номинация	Описание методики
2	 FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN Banking Since 1886	Самая эффективная бизнес-модель private banking в России	Интегральная оценка учитывает показатели за 2017-2018 гг.: <ul style="list-style-type: none"> • эффективность построения процессов и управление персоналом; • средний размер общего и инвестиционного капитала клиента; • долю инвестиций в портфеле, долю инвестирующих клиентов; • посегментную структуру клиентской базы и капитала; • размер комиссионного дохода в пересчете на клиента, капитал, менеджера;
3	 PRIVATE	Самый динамично развивающийся private банк в России	Интегральная оценка учитывает динамику показателей за 2017-2018 гг.: <ul style="list-style-type: none"> • привлеченных целевых клиентов и капитала (от 60 млн руб.); • среднего размера капитала на клиента; • инвестиционного портфеля; • кредитного портфеля и кредитных выдач; • команды персональных менеджеров и инвестиционных консультантов;
4		Лучший клиентский сервис private banking в России	Интегральная оценка учитывает: <ul style="list-style-type: none"> • замер CSI и NPS по результатам анкетирования клиентов; • нагрузка персонала, KPI менеджеров, контроль за продажами, система обратной связи от клиентов, качество отчетности, комфортность отделений.

Победители номинаций Frank Private Banking Award (3/3)

№	Банк	Номинация	Описание методики
5	 Citigold Private Client	Лучший инвестиционный сервис private banking в России	Интегральная оценка учитывает: <ul style="list-style-type: none"> • результаты исследования инвестиционного обслуживания банка: <ul style="list-style-type: none"> – эффективность работы инвестиционного подразделения (наличие команды advisory, нагрузка на членов команды, доля инвестиций в портфеле, доля инвестирующих клиентов); – структура инвестиционного предложения и портфеля; – качество аналитических материалов; – доходность инвестиционных идей; • результаты анкетирования клиентов private banking: <ul style="list-style-type: none"> – CSI инвестиционного обслуживания.
6		Лидер по количеству клиентов HNWI в России	Интегральная оценка учитывает: <ul style="list-style-type: none"> • количество клиентов с капиталом от 60 млн руб.;
7	Газпромбанк. Private Banking 	Лучшие мероприятия для клиентов private banking в России	Интегральная оценка учитывает: <ul style="list-style-type: none"> • общее количество организованных мероприятий для клиентов; • тематическое разнообразие, наличие семейных и детских мероприятий; • востребованность проводимых мероприятий клиентами (доля клиентов, посетивших мероприятий в общей клиентской базе).

4 Обзор российского рынка private banking в 2017- 2018 гг.

Private banking – вершина банковского обслуживания физлиц

Сегмент Mass

- готовые продуктовые решения
- стандартные условия
- самостоятельный выбор клиента

Массовое обслуживание



- Обслуживание семьи
- Лояльность к банку

Сегмент Affluent

- готовые продуктовые решения
- улучшенные условия
- сопровождение по ограниченному кругу вопросов

Premium banking



- Обслуживание семьи
- Лояльность к банку

Сегмент HNWI

- индивидуальные продуктовые решения
- самые лучшие условия
- сопровождение по полному кругу финансовых вопросов

Private banking



- Обслуживание семьи
- Лояльность к банку

Чем выше уровень обслуживания, тем выше лояльность клиента к банку

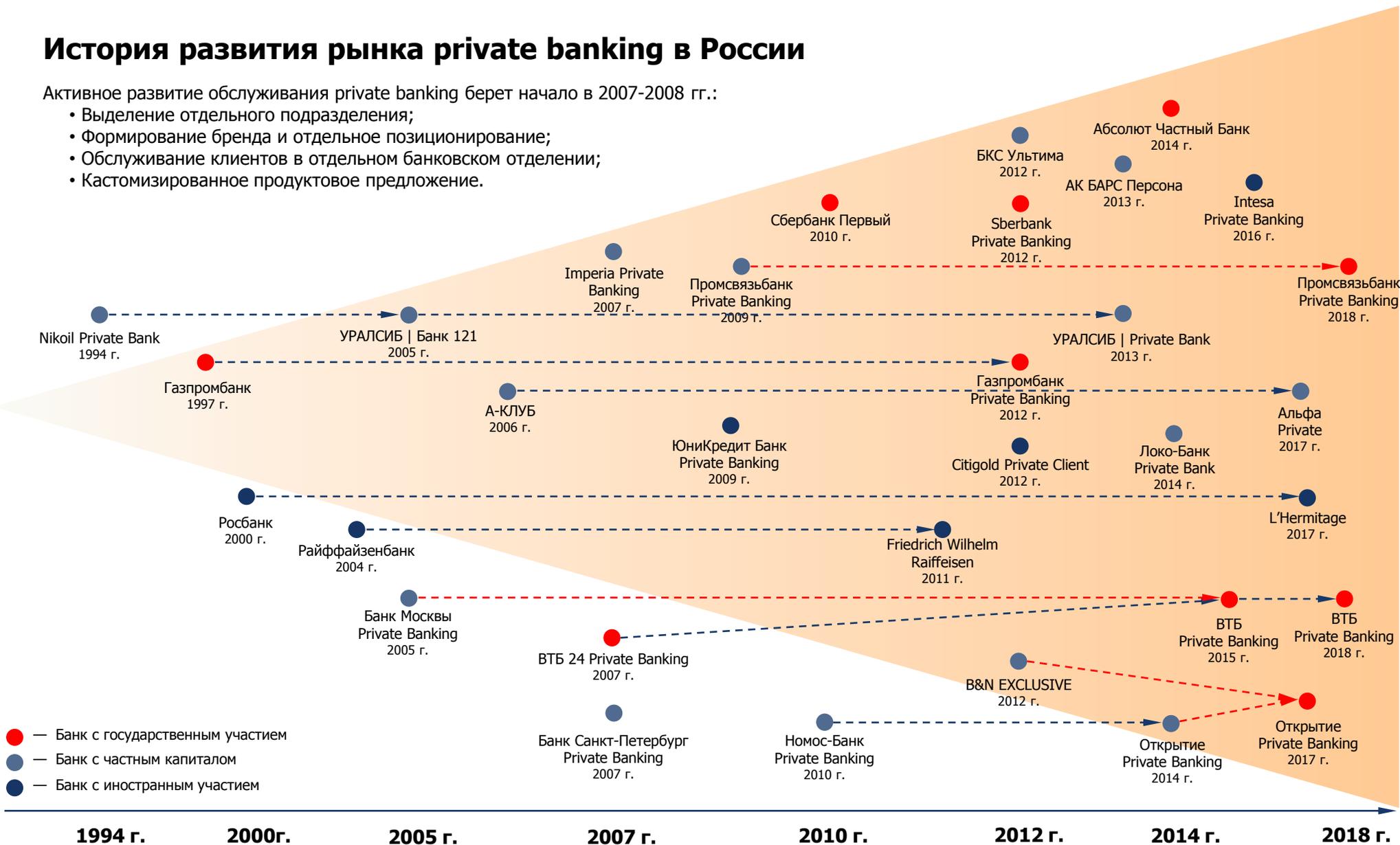
Канал обслуживания	Сегмент клиента	CSI		Средние оценки удовлетворенности ...
		Сервис	Менеджер	
Private banking	HNWI	xxx	xxx	
	HNWI	xxx	xxx	
Premium banking	Affluent	xxx	xxx	
	Mass	xxx	xxx	
Mass	HNWI	xxx	Нет оценки	
	Affluent	xxx	Нет оценки	
	Mass	xxx*	Нет оценки	

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов premium banking и private banking, 2018 г., *Оценка Frank RG

История развития рынка private banking в России

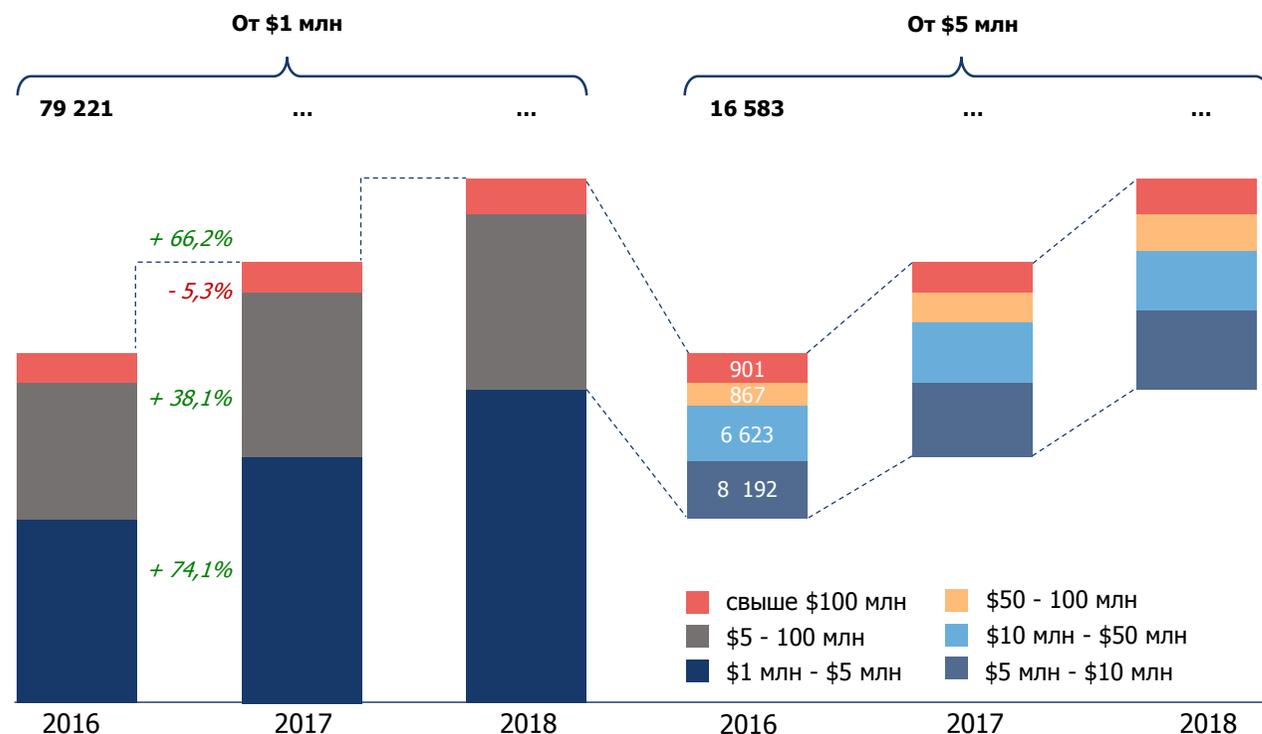
Активное развитие обслуживания private banking берет начало в 2007-2008 гг.:

- Выделение отдельного подразделения;
- Формирование бренда и отдельное позиционирование;
- Обслуживание клиентов в отдельном банковском отделении;
- Кастомизированное продуктивное предложение.



Количество долларовых миллионеров в России ежегодно растет, несмотря на снижение курса рубля

Сегментное распределение HNWI/ UHNW в России, 2016-2018 гг.



Благосостояние делится на финансовые активы и нефинансовые активы. Целевым клиентом private banking являются клиенты с финансовым капиталом более \$1 млн.

По данным Credit Suisse, в России более 170 тысяч человек с общим капиталом более \$1 млн. – на 30% больше по сравнению с 2017 г. Большинство состоятельных людей (около 140 тысяч) имеют общий капитал \$1-5 млн.

В отличие от 2017 г., когда фиксировалось снижение количества людей в сегментах от \$100 млн, в 2018 г. приросли все сегменты, что в значительной степени обусловлено ростом стоимости публичных компаний в России.

По методике Credit Suisse, благосостояние рассчитывается как сумма финансовых и нефинансовых активов за вычетом долгов.

Если не принимать в расчет стоимость нефинансовых активов, то количество состоятельных людей с финансовым капиталом более \$1 млн будет значительно ниже.

Сегментное распределение HNWI/ UHNWI в России 2016-2018 гг.

Год	\$1-5 млн	\$5-10 млн	\$10-50 млн	\$50-100 млн	\$100-500 млн	\$500 млн-1 млрд	Свыше \$1 млрд	Total \$1 млн+	Total \$5 млн+
2018	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲	▲
2017	▲	▲	▲	▲	▼	▼	▼	▲	▲
2016	62 638	8 192	6 623	867	713	92	96	79 221	16 583

Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook, 2016-2018 гг., Frank RG, 2018

Нефинансовые активы являются основным компонентом благосостояния в РФ

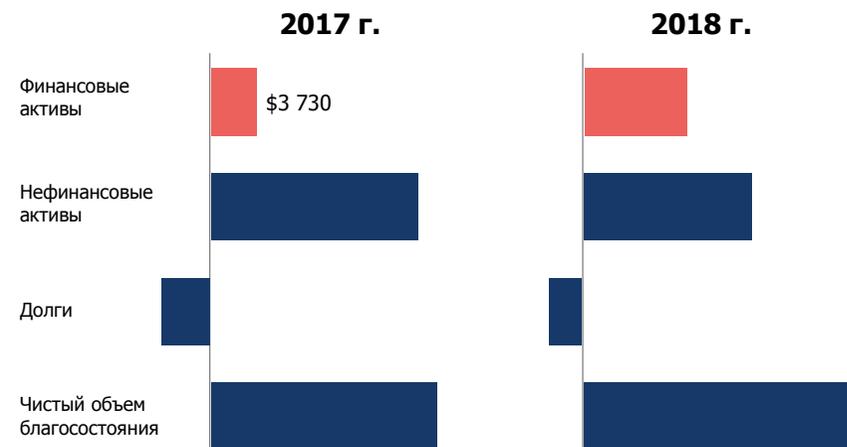
Методика оценки благосостояния. В расчетах общего благосостояния HNWI/ UHNWI Credit Suisse оценивает стоимость общего благосостояния как сумму финансовых и нефинансовых активов за вычетом долгов.

- **Финансовые активы учитывают:** наличные деньги, текущие счета, депозиты, ценные бумаги, страховые программы.
- **Нефинансовые активы учитывают:** жилые дома, постройки, сооружения, оборудование, бизнес-активы, земельные участки, товарно-материальные запасы.

Особенности российского рынка. В 2018 г. произошел резкий рост доли финансовых активов (на 21 п.п.) в общем объеме благосостояния РФ по сравнению с 2017 г. По данным Credit Suisse в России доля финансовых активов в общей структуре капитала составляет 18,5% в 2017 г. и 39,5% в 2018 г. Такой рост Frank RG связывает с изменением методики расчета (см. График).

По данным исследования SKOLKOVO (SWTC) в 2017 г. 32 владельца капитала субъективно оценили, что около 26% общего капитала размещено в финансовых активах. По результатам опроса Frank RG представителей семейных офисов, доля финансовых активов в общей структуре капитала может варьироваться от 10 до 15%.

Основные компоненты благосостояния



Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook, 2016-2017 гг., Frank RG, 2018

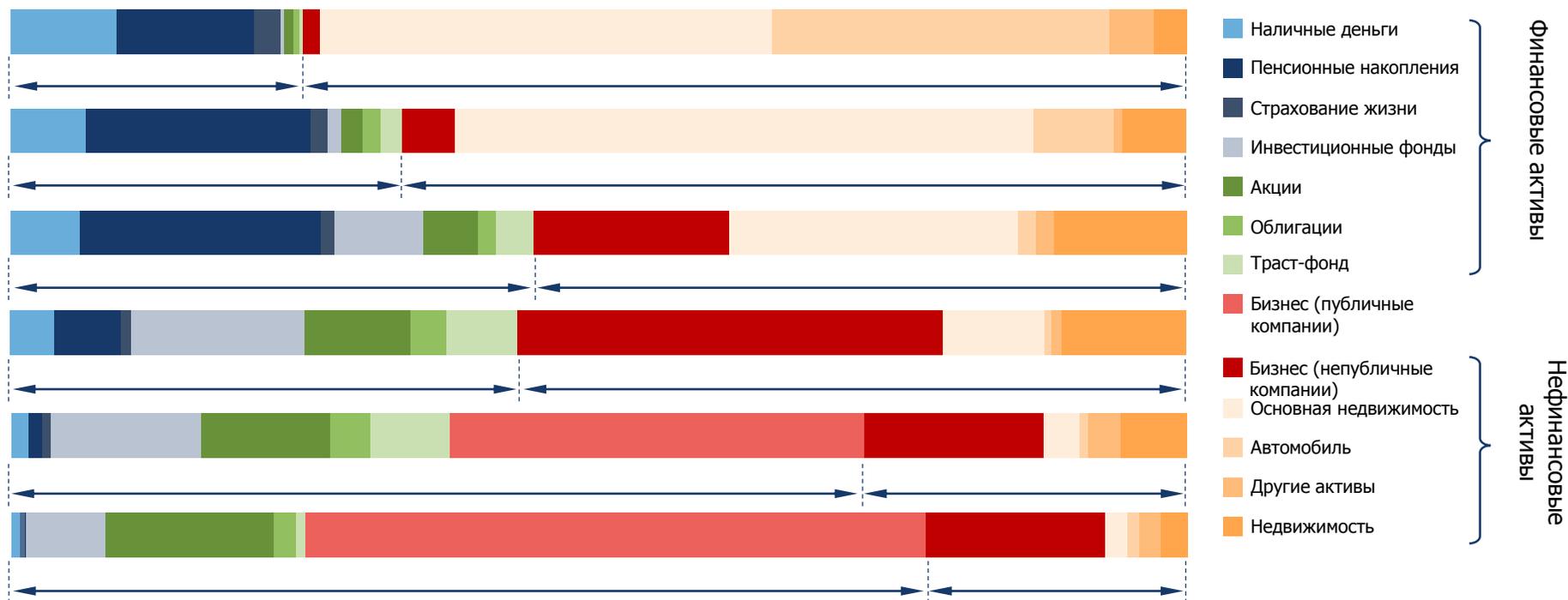
Состав активов российского миллионера



Источник: Сколково SWTC 2017, Исследование владельцев капиталов России, Frank RG, 2018

По мере роста благосостояния растет доля бизнеса в структуре капитала на примере США

Распределение благосостояния между разными типами активов в зависимости от сегмента в 2017 г.



Источник: Visualcapitalist.com – рассчитано по данным Федерального резервного обзора потребительских финансов в США, 2018 г., Frank RG

Клиенты с разным объемом состояния имеют разное распределение капитала ...

Целевых клиентов private banking в России около 30 тыс. человек

Состоятельные люди России с финансовыми средствами от \$1 млн (тыс. человек)



Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook 2016-2018 гг., Frank RG, 2018 г.

Налогоплательщики, представивших 3-НДФЛ о годовых доходах (человек)

Уровень дохода в год	2014 г.	2015 г.	2016 г.
более 500 млн руб. (более \$8,3 млн)	1 040		
100-500 млн руб. (\$1,6 - 8,3 млн)	4 221		
10 - 100 млн руб. (\$166 000 - 1,6 млн)	28 950		
ИТОГО 10 млн руб. + (\$166 000+)	34 211		
<i>динамика</i>			
ИТОГО: 100 млн руб. + (\$8,3 млн +)	5 261		
<i>динамика</i>			

Источник: ФНС России, 2015-2017 гг. Frank RG, 2018 г.

Оценка доли финансовых активов в 20% от общего капитала состоятельных людей позволяет ресегментировать клиентскую базу. По этой методике целевым клиентом private banking является человек с общим состоянием более \$5 млн и финансовыми активами от \$1 млн.

Расчеты Frank RG на основе данных Credit Suisse и собственной оценки показывают, что в 2018 году финансовые активы от \$1 млн имели 28 тыс. человек.

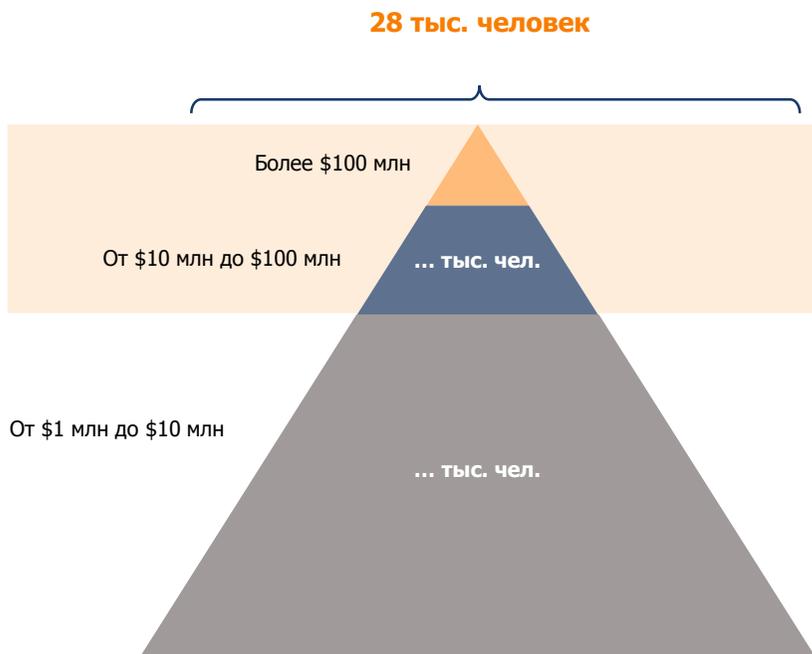
Исследование Frank RG показывает, что в российских банках размещают свои средства около 27 тыс. человек с финансовыми активами от \$1 млн. Их число ежегодно увеличивается на 9-12%.

Размер годового дохода сегмента HNWI, по данным US Census Bureau, составляет от \$167 000. По данным ФНС России, по итогам 2016 г. количество налогоплательщиков, представивших налоговую декларацию формы 3-НДФЛ о доходах 2016 года, в которой общая сумма дохода составляет от 10 млн руб. (около \$166 тыс.) составило 39 тыс. человек. Уровень дохода не всегда коррелирует с объемом накоплений, т.к. необходимо анализировать жизненный цикл человека и уровень его расходов.

Полагаясь на эти данные, Frank RG оценивает что не менее 30 тыс. имеют накопления более \$1 млн, из которых около 3 000 человек не являются клиентами private banking в России.

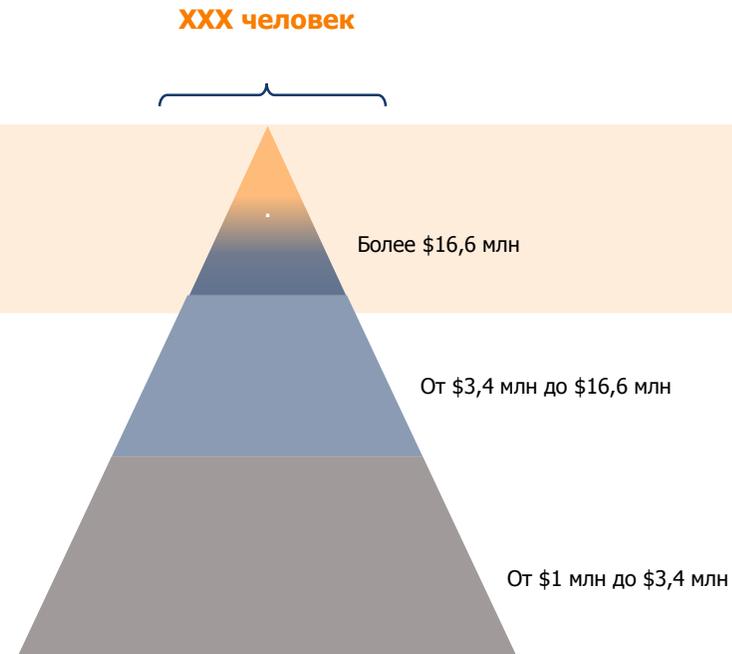
Около 30 тыс. человек располагают ликвидным капиталом от \$1 млн

Состоятельные люди России с ликвидными средствами от \$1 млн, 2018 г.



Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook, 2017 г., Visualcapitalist.com, 2018 г., Frank RG, 2018

Состоятельных люди, разместившие средства от \$1 млн в банках в России, 2018 г.

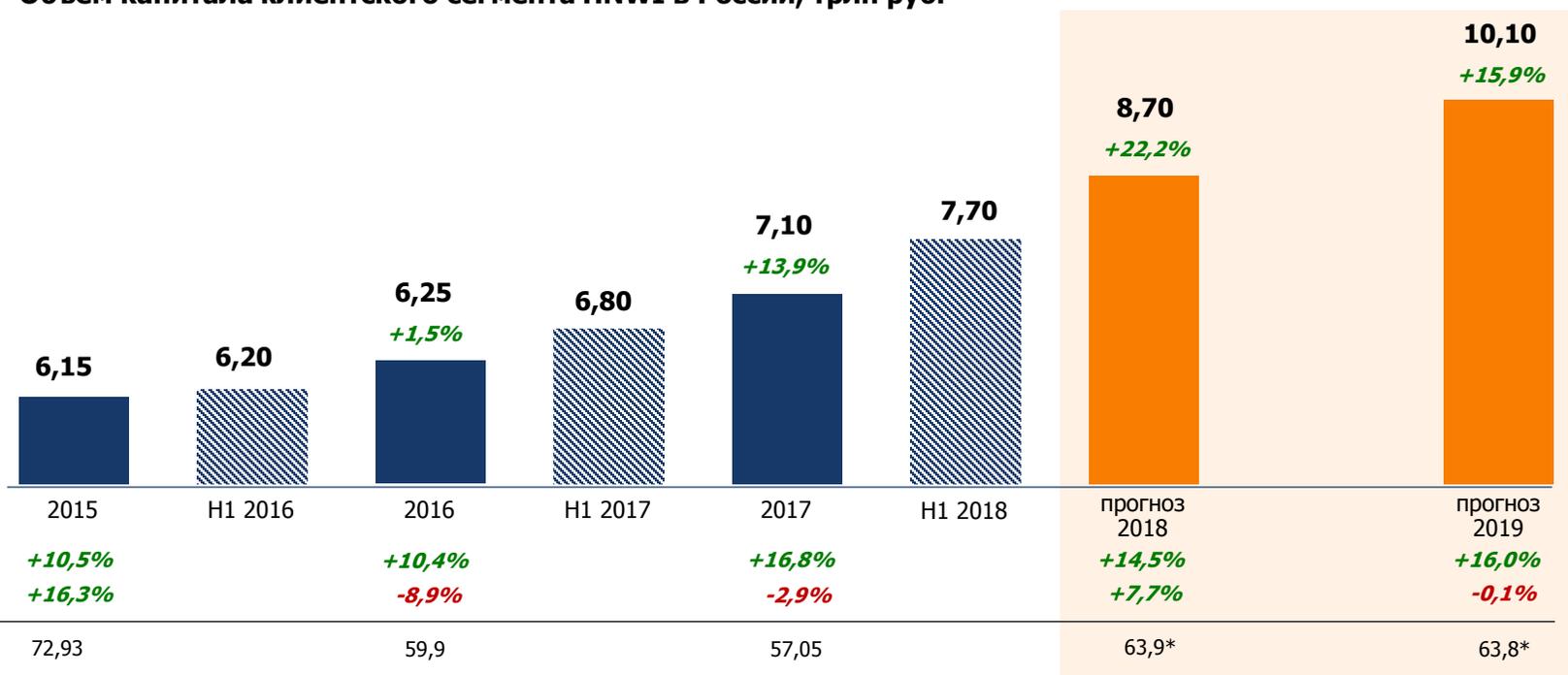


Источник: Frank RG, 2018 г.

Объем капитала сегмента HNWI в России к 2020 г. превысит 10 трлн руб.

Объем капитала клиентского сегмента HNWI в России, трлн руб.

Капитал сегмента HNWI в России включает средства клиентов, размещающих капитал от \$1 млн на депозитах, счетах и инвестиционных продуктах в банках, осуществляющих банковскую деятельность на территории России, включая их зарубежные платформы.



Источник: МЭР (прогноз курса рубля к доллару), Frank RG, 2018 г.

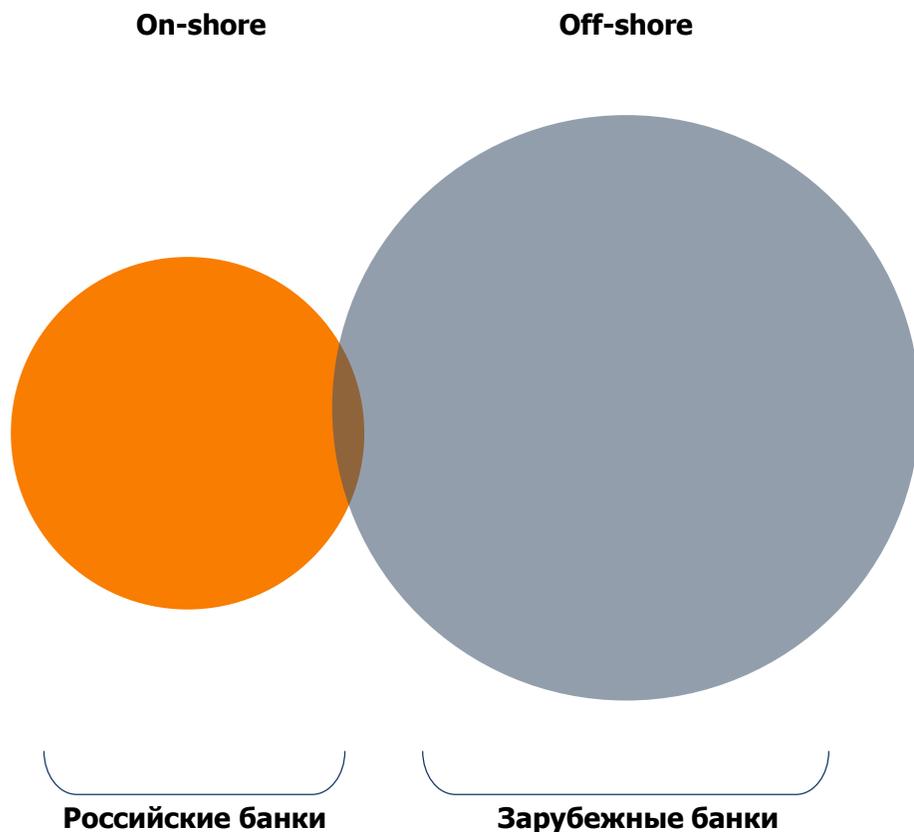
Frank RG оценивает объем капитала сегмента HNWI в России на конец 2017 г. в 7,1 трлн руб. Номинальный рост рынка в рублях за 2017 г. – 13,9%, реальный – 16,8%. По итогам 2017 г. около 60% портфеля клиентов HNWI размещено в валюте. Ввиду укрепления курса рубля к доллару на 2,6% номинальный рост в рублевом выражении оказался ниже реального.

На конец 2018 г. объем капитала сегмента HNWI в России, по оценке Frank RG, составит 8,7 трлн руб. Номинальный рост ожидается на уровне 22,2%. 7,7% прогнозируемого роста будет обеспечено за счет валютной переоценки ввиду ожидаемого ослабления курса рубля к доллару. Реальный рост сегмента составит 14,5%

Frank RG прогнозирует сохранение реального роста объема капитала сегмента HNWI в России в 15,9% и незначительное увеличение доли валютного портфеля. При условии сохранения стабильного курса рубля по отношению к доллару объем сегмента рынка HNWI в России составит около 10 трлн руб. в России.

Доля финансовых активов on-shore в два раза ниже, чем off-shore

Распределение финансовых активов HNWI и UHNWI, 2017 г.



По оценкам Frank RG, в 2018 г. общий объем капитала сегмента HNWI, размещенного в российских private-банках, составляет XXX млрд. Еще около XXX млрд находится в управлении у инвестиционных компаний.

Общий объем капитала в управлении у российских банков и инвесткомпаний составляет \$XXX млрд. Около XX% (\$XXX млрд) размещено на оффшорных платформах российских банков (включая «дочки» иностранных банков).

В зарубежных банках находится около \$XXX млрд., или XX% общего капитала российских состоятельных клиентов.

Общий объем финансового капитала состоятельных людей России составляет около \$XXX млрд.

Сопоставление общего объема средств россиян в зарубежных банках и динамики роста портфелей, фиксируемой российскими банками показывает, что говорить о тенденции возврата средств из-за рубежа в Россию преждевременно.

«Часть действительно крупных клиентов действуют в этом направлении, однако доля их не более 5%.

Один крупный клиент амнистировал свой капитал и действительно перевел деньги в Россию, одна вскоре средства были снова выведены за рубеж. Честно говоря, никто не питал иллюзий, что будет по-другому».

Менеджер банка-участника

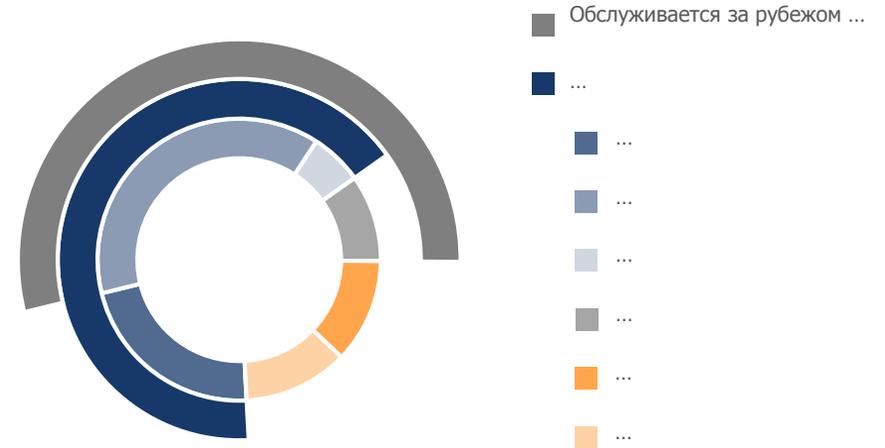
Недовольство бизнес-климатом в России ...

XXX опрошенных клиентов имеют опыт обслуживания private banking за рубежом ...

XX% опрошенных клиентов продолжают обслуживаться в private-банках за рубежом ...

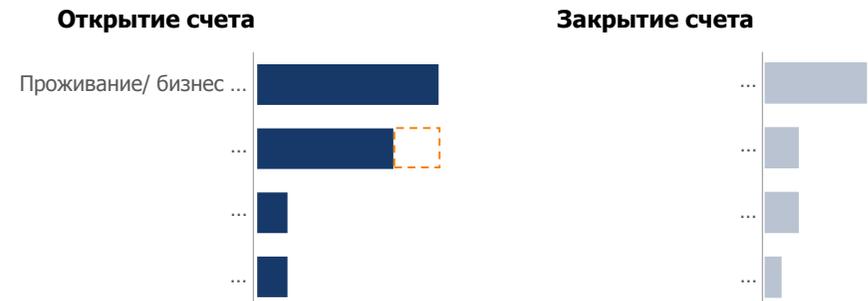
Еще XXX клиентов отметили ...

Отношение клиентов к обслуживанию в подразделениях private banking за рубежом*, количество упоминаний



* Учитывается только опыт обслуживания в зарубежных банках в качестве private клиента.

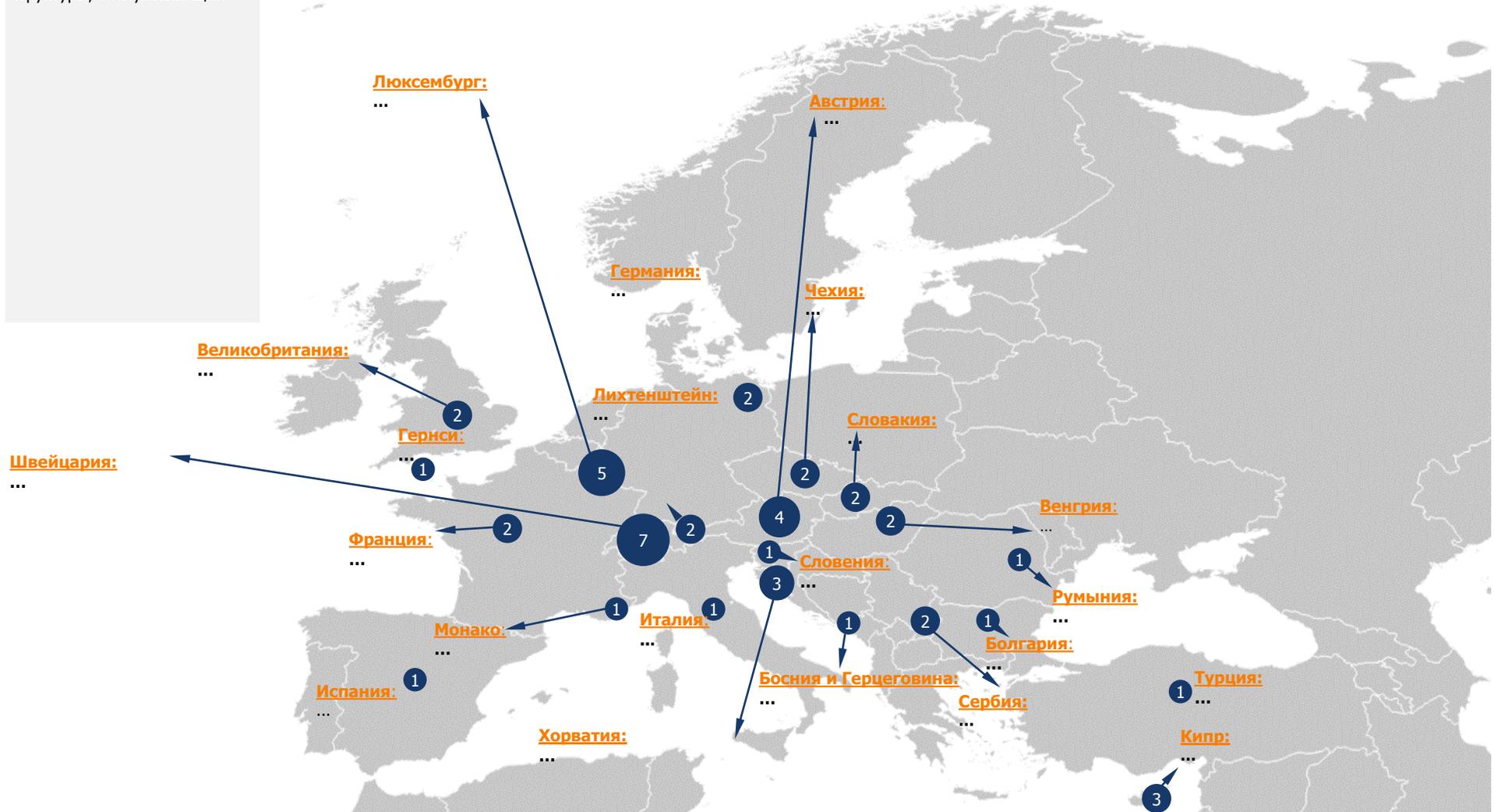
Причины открытия и закрытия зарубежных счетов, количество упоминаний



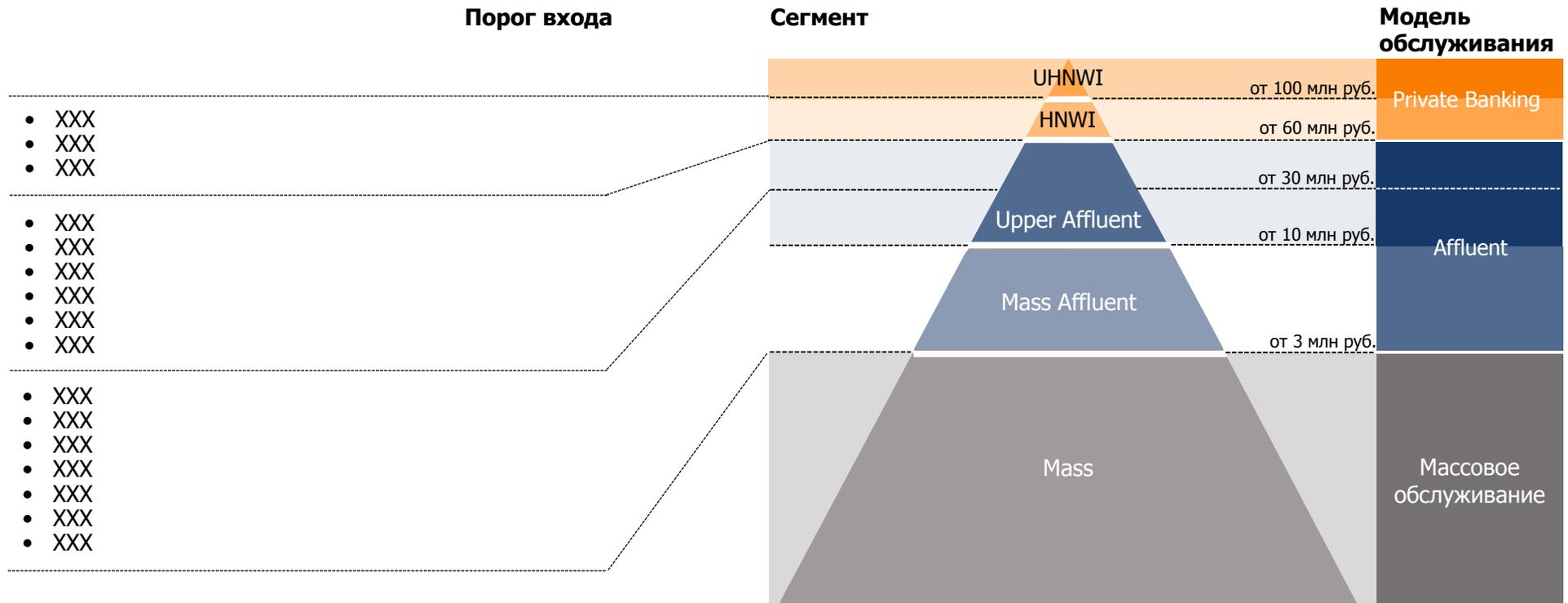
Источник: Frank RG, анализ глубинных интервью, 2018 г.

Большинство зарубежных структур российских банков и их партнеров зарегистрированы в Швейцарии, Люксембурге и Австрии.

Структуры, обслуживающие



В большинстве банков в России порог входа для обслуживания private banking ниже \$1 млн., но прослеживается динамика на ...



Источник: Frank RG, 2018 г.

4 анализируемых банка изменили порог входа...

Пороги входа в сегмент private banking в Москве

100 млн руб.	XXX	\$1 млн
60 млн руб. ▲	XXX	
50 млн руб. ▲	XXX	
30 млн руб.	XXX	\$0,5 млн
25 млн руб. ▲	XXX	
15 млн руб.	XXX	\$0,15 млн
10 млн руб.	XXX	
5 млн руб.	XXX	

Источник: Frank RG, 2018 г.

* Принимается во внимание сумма, официально обозначенная в тарифах банка

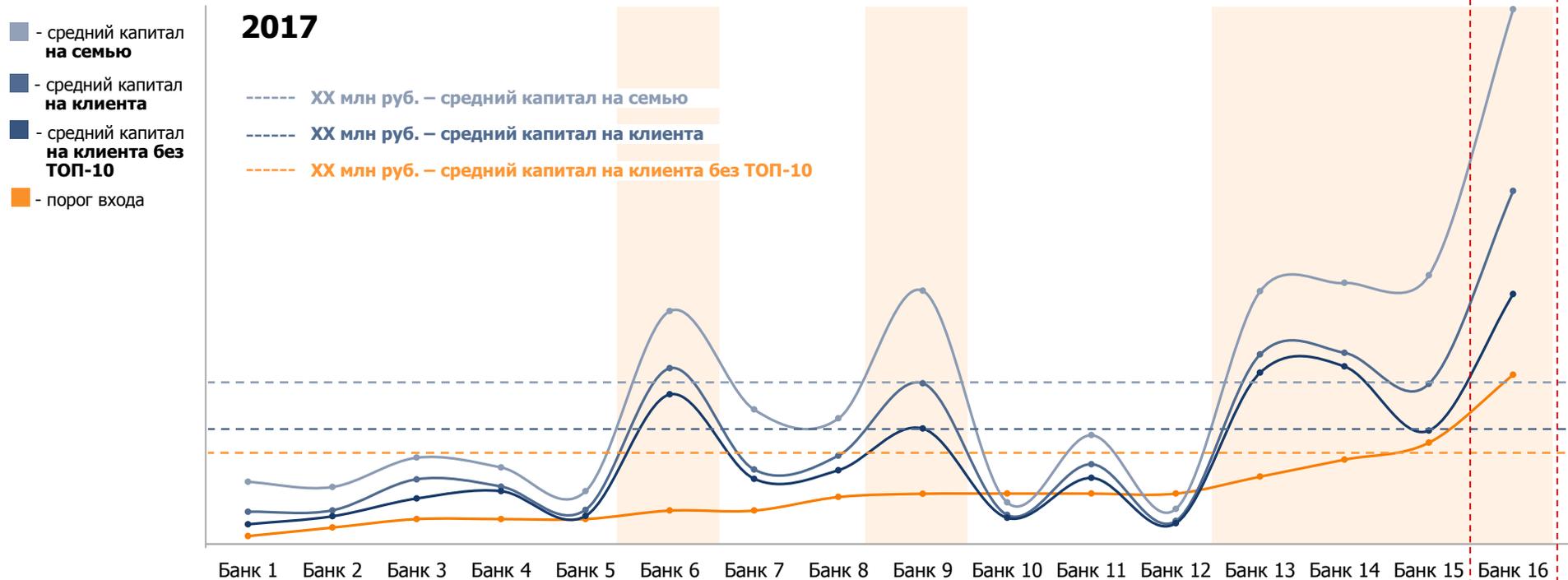
Размер максимальной комиссии банков-участников исследования в год

Размер комиссии	Дополнительная комиссия за пакет услуг	Банк
Более XXX 000 руб.	—	XXX
XXX 000 руб.	—	XXX
▲ XXX 000 руб.	—	XXX
XXX 000 руб.	—	XXX
XXX 000 руб.	—	XXX
XXX 000 руб.	XXX	XXX
XX 000 руб.	—	XXX
XX 000 руб.	XXX	XXX
0 руб.	—	XXX
индивидуально	—	XXX

Источник: Frank RG, 2018 г.

Соотношение порога входа и среднего размера капитала

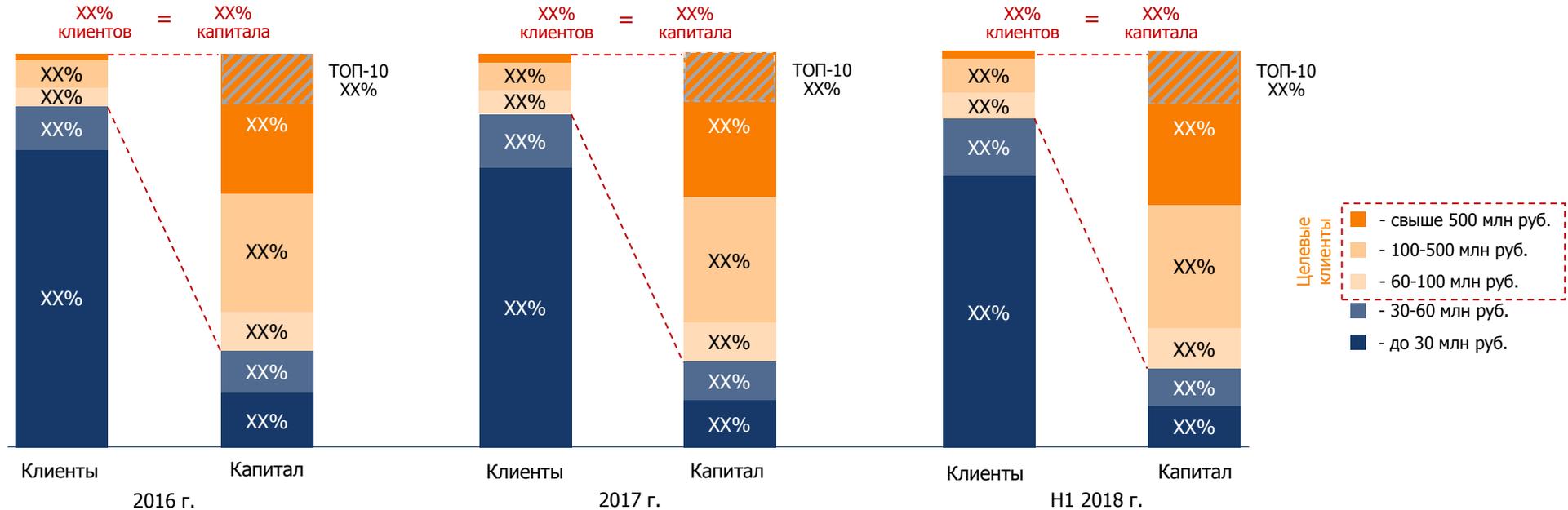
Порог входа vs средний чек (на семью/ на клиента/ без ТОП-10)



Источник: Frank RG, по данным банков-участников исследования, кроме Imperia Private Banking? дополнительно оценка ВТБ, Абсолют Банк, Промсвязьбанк, Банк Санкт-Петербург, 2017 г.

Private banking соответствует закону Парето

Сегментация клиентов и капитала private banking в России



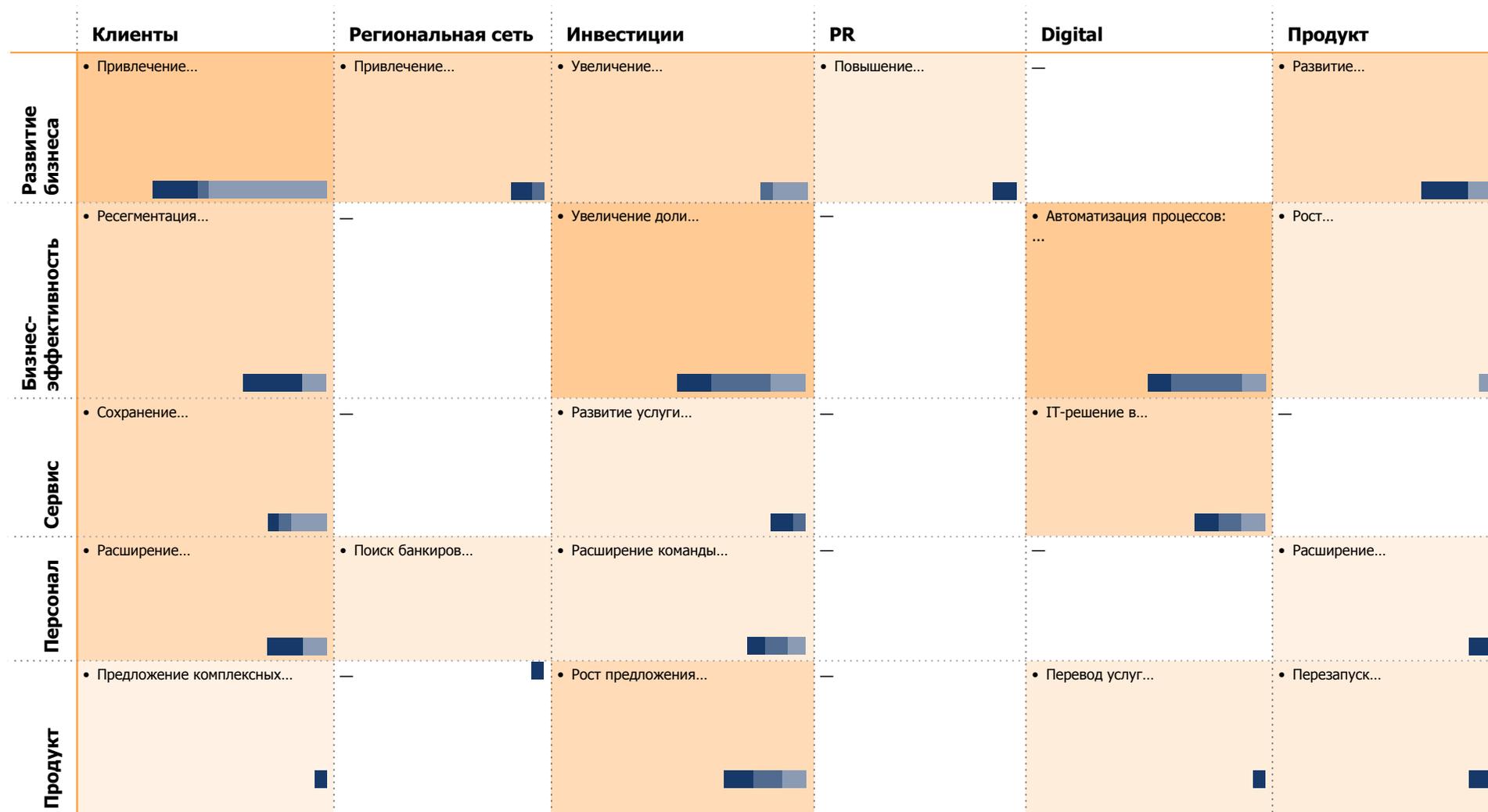
Источник: Frank RG, по данным банков-участников исследования, дополнительно оценка ВТБ, Абсолют Банк, Банк Санкт-Петербург, 2018 г.

По оценкам Frank RG, доля клиентов, получающих обслуживание private banking в крупнейших банках в России и поддерживающих суммарные балансы на счетах более 60 млн руб. растет. В 2016 г. она составляла XX%, а на первое полугодие 2018 г. показатель достиг XX%. При этом растет доля капитала, которой они владеют: с 2016 г. до 1 полугодия 2018 г. она увеличилась с XX% до XX%.

Данный рост обусловлен следующими причинами:

- ...

Private banking в России глазами банкиров: стратегический фокус на 2019 гг.

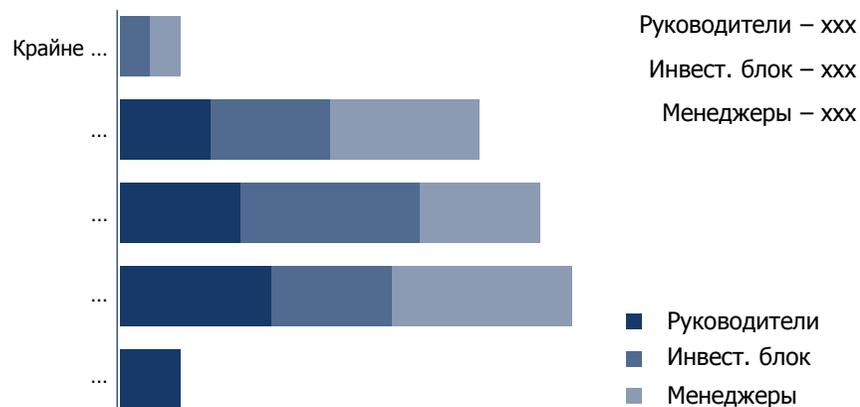


Источник: Frank RG, интервью с руководителями private banking, лидерами инвестиционных команд и менеджерами подразделений private banking в 12 банках, 2018 г.

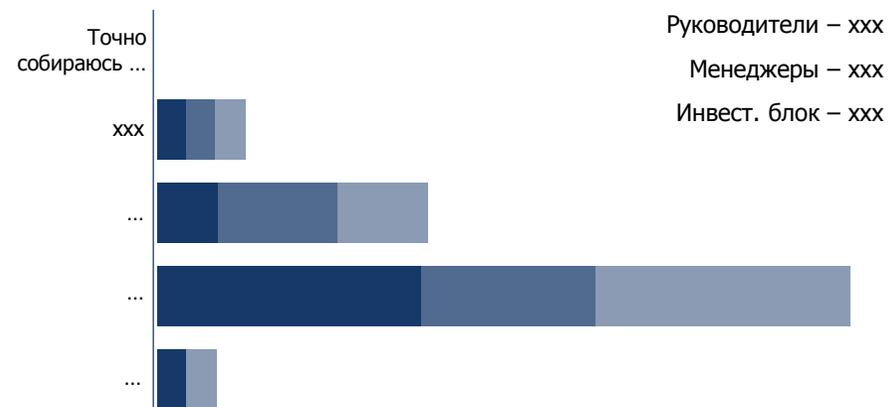
■ Руководители ■ Инвест. блок ■ Менеджеры

Private banking в России глазами банкиров: настроения клиентов

Оценка политической/ экономической ситуации в России и бизнес-климата



Оценка перспектив остаться и вести бизнес в России



Источник: Frank RG, интервью с руководителями private banking, лидерами инвестиционных команд и менеджерами подразделений private banking в 12 банках, 2018 г.

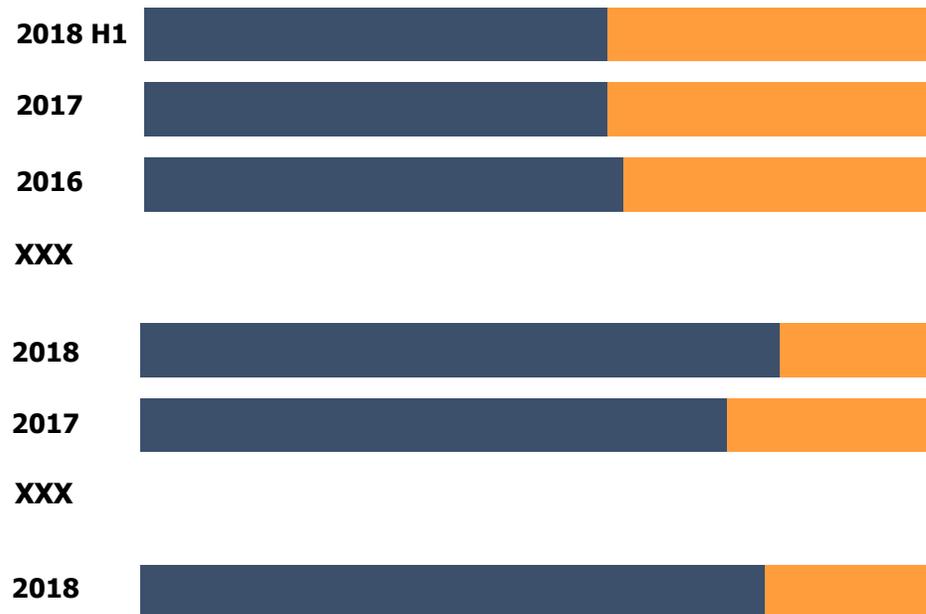
Большинство опрошенных представителей банков оценивают...

5 **Портрет клиента private banking в России**

Клиенты private banking – ...

В России

XXX



Источник: Frank RG, 2018 г.

Согласно мировой статистике, в сегменте HNW растет доля...

В мире

XXX



Регион	Люди с капиталом более \$1 млрд		из них: женщины	
	Всего	Доля от общего кол-ва в мире	Всего	Доля от региона
Африка	21	1,0%	2	9,5%
Азия	413	18,7%	35	8,5%
Китай	373	16,9%	30	8,0%
Европа	559	25,3%	81	14,4%
Индия	119	5,4%	7	6,3%
Латинская Америка	92	4,2%	9	9,8%
Северная Америка	631	28,6%	80	12,7%
ИТОГО: Мир	2 208	100%	244	11,1%
Россия	105	4,8%	1	1,0%

Источник: Credit Suisse, Forbes, Frank RG, 2018 г.

Клиенты private banking объединены в 5 целевых групп

Распределение клиентов по банкам, количество клиентов, 2018 г.

Банк	Кол-во глубинных интервью	Кол-во анкет	Доля в выборке
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
Итого:	55	830	100%

Источник: Frank RG, 2018 г.

* В целях анализа клиентских ответов в рамках глубинных интервью ответы доверенных лиц по возможности суммировались с ответами клиентов по целевым группам (по характеристикам собственника капитала), либо выделялись в отдельную группу (в вопросах, требующих для ответа оценочных суждений - там, где не было возможности оценить, чье мнение выражает представитель).

Для целей анализа поведенческих сценариев клиенты private banking, с которыми проводилось интервью, объединены в 5 целевых групп.

Наследники (до 35 лет) – 6 человек

Молодые люди, члены состоятельной семьи или унаследовавшие свой капитал от старших родственников. Пока не имеют собственных накоплений, но перенимают опыт родителей в управлении денежными средствами.

Активные молодые держатели капитала (25-45 лет) – 20 человек

Молодые ТОП-менеджеры, владельцы собственного бизнеса или управляющие капиталом/бизнесом старших родственников. Самые активные в поиске и самые мобильные в выборе новых продуктов и банков.

Активные зрелые держатели капитала (45-65 лет) – 18 человек

Состоятельные зрелые клиенты, чаще собственники бизнеса. В большинстве случаев уже накопили основной капитал, но продолжают работать над его преумножением – вкладывают в бизнес, инвестируют. Они внимательны к тарифам и ставкам, финансовым показателям банка, в котором обслуживаются. Мыслят стратегически.

Рантье (старше 60 лет) – 11 человек

Клиенты, завершившие активную фазу зарабатывания своего капитала. Большая часть продали собственный бизнес, «вышли в кэш». Основная задача – сохранение капитала, обеспечение уровня доходности для поддержания привычного уровня жизни. Они консервативны, ценят отношения с банком и менеджером. Задумываются о вопросах передачи наследства своим преемникам.

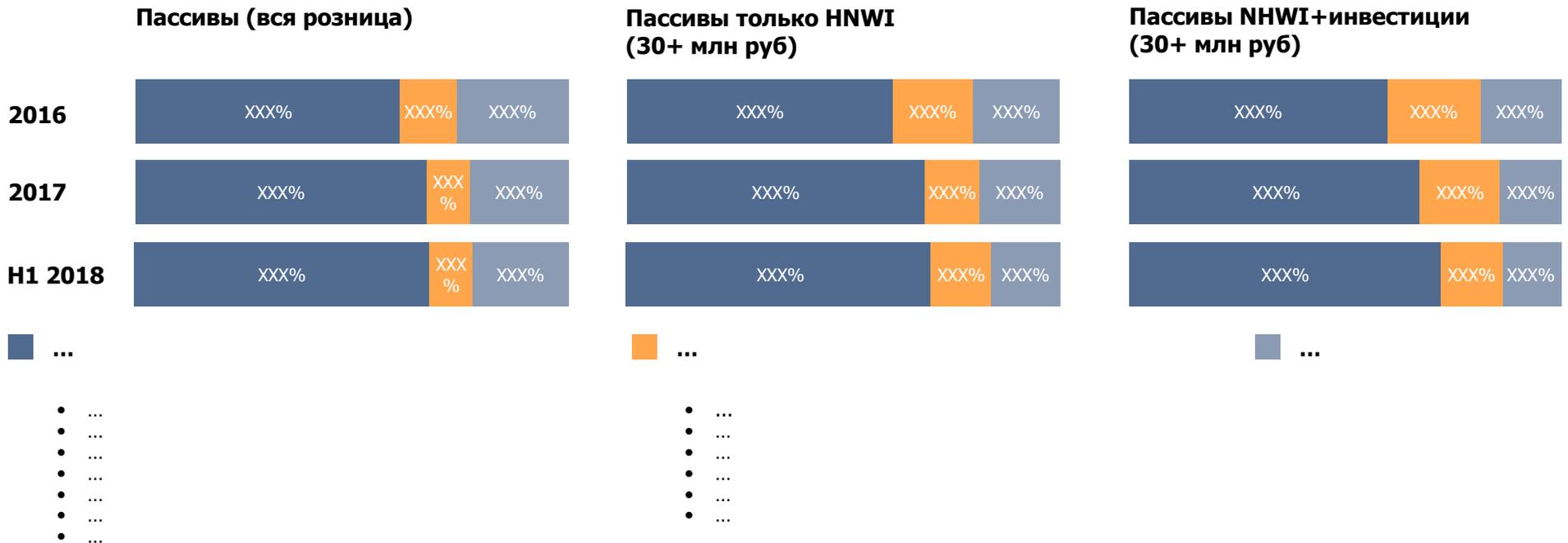
Доверенные лица* – 10 человек

Люди, которые представляют в банке интересы клиента. Группа разнородна, отдельно проанализирована на следующем слайде.

6 Анализ конкуренции private banking в России

...происходит и в private banking в России

Распределение средств под управлением по категориям банков, 2016-2018 гг., %



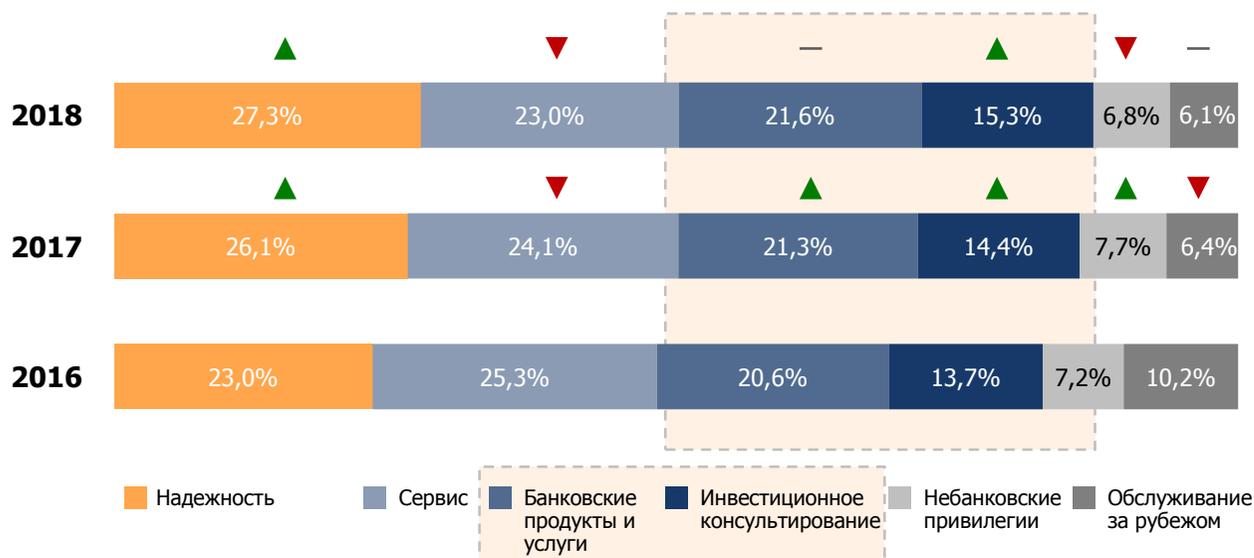
Источник: Frank RG, 2018 г. При расчете доли госбанков учитывался переход ФК Открытие и БИНБАНКА в государственный сектор с 2017 г., Промсвязьбанка с 2018 г.

На банковском рынке в России происходит ... у крупных игроков со значительным увеличением доли ... , которая по итогам первого полугодия 2018 г. составила почти XXX%.

В сегменте HNWI (по методике Frank RG анализируется вклады в банках от 30 млн руб.) ...

При учете ...

... относительная важность надежности и уровня инвестиционного консультирования. Чувствительность к факторам выбора ...



Основные параметры	Оценка клиента		
	2016	2017	2018
Надежность банка	4,67	▲	▼
Уровень сервиса	4,83	▼	▼
Набор и стоимость банковских продуктов и услуг	4,50	▲	▼
Инвестиционные возможности и качество консультирования	4,02	—	▼
Возможность воспользоваться небанковскими консультациями	3,56	▼	▼
Размещение средств за рубежом	3,77	▼	▼
Средняя оценка	4,23	—	▼

Источник: Frank RG, по результатам анкетирования клиентов, 2018 г.

Результаты анкетирования демонстрируют, что надежность остается самым значимым параметром выбора банка.

Клиенты стали менее чувствительны к уровню сервиса. С одной стороны, это может быть связано с тем, что в крупных банках достигнут определенный стандарт обслуживания. С другой стороны, для клиента становятся важными другие параметры – стоимость банковских продуктов и услуг, уровень компетенции и результативность инвестиционных стратегий.

С 2017 г. значительно снизилась важность такого параметра, как доступ к обслуживанию за рубежом. Санкции затруднили деятельность государственных банков в зарубежных юрисдикциях. Свой вклад внесли регуляторы, требующие все больше прозрачности от банков и контроля за клиентами, развитие практики обмена налоговой информацией между странами.

Важно отметить снижение в 2018 г. средней оценки факторов выбора банка вне зависимости от анализируемого параметра. В условиях снижающейся конкуренции на банковском рынке России клиент становится все менее чувствителен к факторам, влияющим на выбор банка. В какой-то степени клиент понимает, что выбора нет, либо клиент уже сделал выбор и не видит альтернативы.

В таких рыночных условиях есть потенциал только у новых идей, способных изменить структуру рынка и расстановку сил.

Каналы привлечения клиентов

	Действующие клиенты	Менеджер	Банк	Upgrade из розничного подразделения	Cross-sell Корп./ инвестиционный блок
	Рекомендации (в xx/ xx банках)	Привлечение персональным менеджером (в xx/xx банках)	PR-активность private banking (в xx/ xx банках)	(в xx/ xx банках)	(в xx/ xx банках)
Доля канала					
2018					
2017					
Как выбирают банк клиенты?	Выбор банка ...	Клиенты ...	Выбор сформирован ...	При ...	Многим клиентам ...
Какой канал работает в будущем?	Представители банков продолжают ...	Средний срок ...	Растет ...	Важно ...	Важность этого канала ...
Как развивать канал?

Конкуренция глазами банков

Общее восприятие банка

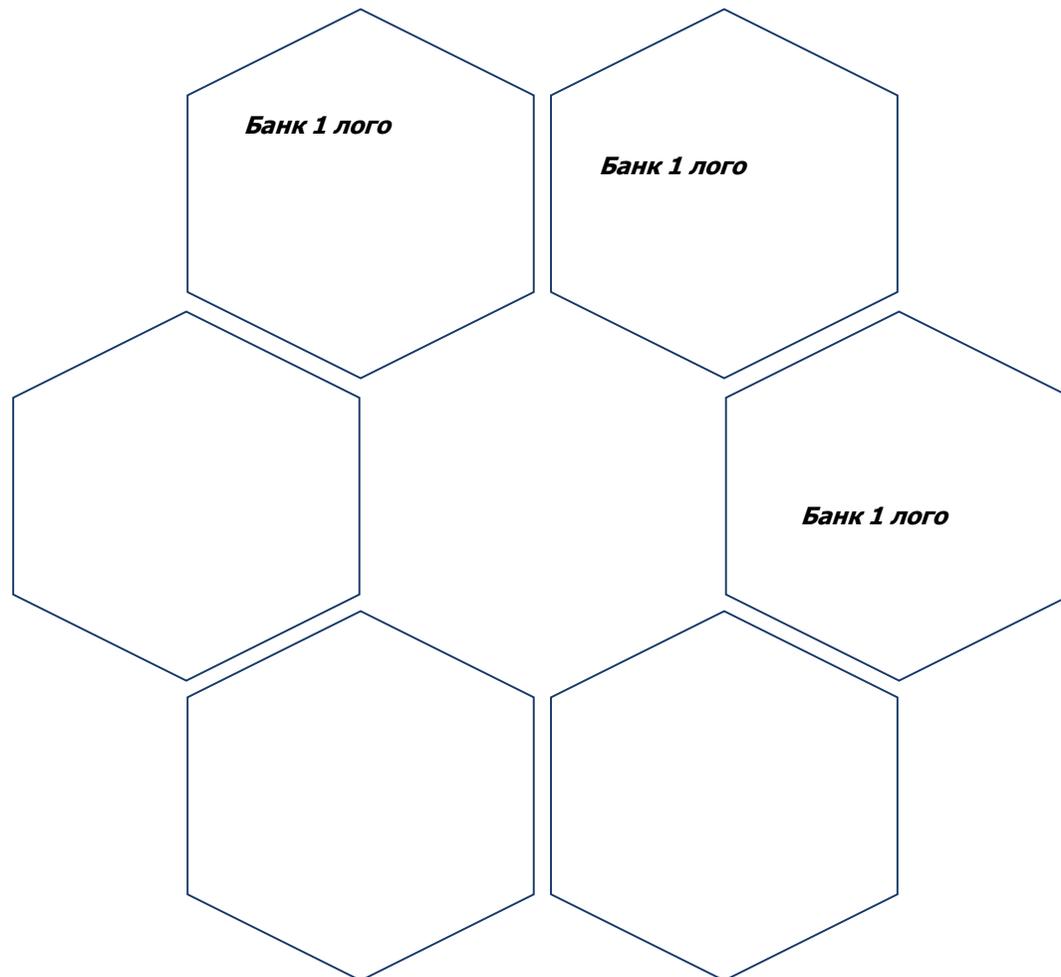
- ...
- ...
- ...

Организационная структура

- ...
- ...
- ...

Стратегия развития

- ...
- ...
- ...



Сервис

- ...
- ...
- ...

Банковские продукты

- ...
- ...
- ...

Инвестиционные продукты и экспертиза

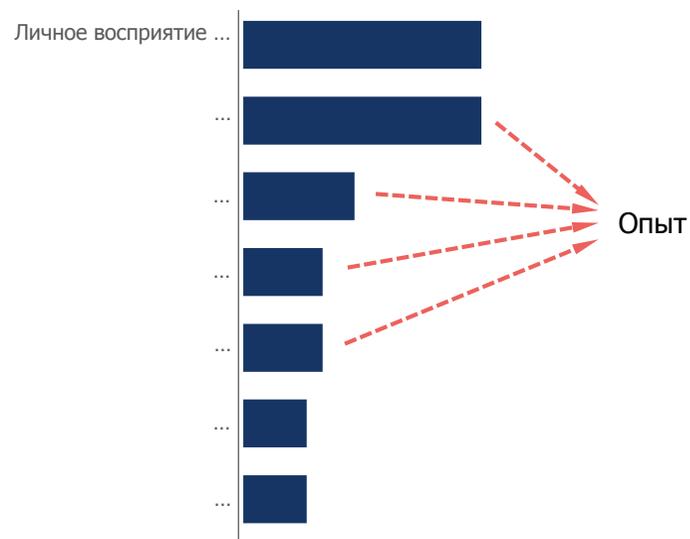
- ...
- ...
- ...

Банк 1

	Сильные стороны	Слабые стороны	
<ul style="list-style-type: none"> Надежность: ... Бренд: ... Доля рынка: ... 	Общее восприятие банка 		<ul style="list-style-type: none"> Риски: ... Бренд: ...
<ul style="list-style-type: none"> Команда: ... 	Организационная структура 		<ul style="list-style-type: none"> Бизнес-эффективность:
<ul style="list-style-type: none"> Позиционирование: ... Стратегия: ... 	Стратегия развития 		<ul style="list-style-type: none"> Стратегия ... Позиционирование: ...
<ul style="list-style-type: none"> Процессы: ... Технологичность: ... Daily banking: ... 	Сервис 		<ul style="list-style-type: none"> Процессы: ... Технологичность: ... Персонал: ...
<ul style="list-style-type: none"> Депозиты: ... 	Банковские продукты 		<ul style="list-style-type: none"> Депозиты: ... Банковские продукты: ... Небанковские продукты: ...
<ul style="list-style-type: none"> Инфраструктура: ... Продукты: ... Экспертиза: ... 	Инвестиционные продукты и экспертиза 		<ul style="list-style-type: none"> Инфраструктура: ... Экспертиза: ...

Параметры выбора банка: как принимается решение?

Каналы привлечения



На принятие решения о выборе банка влияют несколько факторов:

Опыт: ... Клиенты опираются на:

- **собственный опыт** ...
- **опыт тех, кому доверяют** – ...

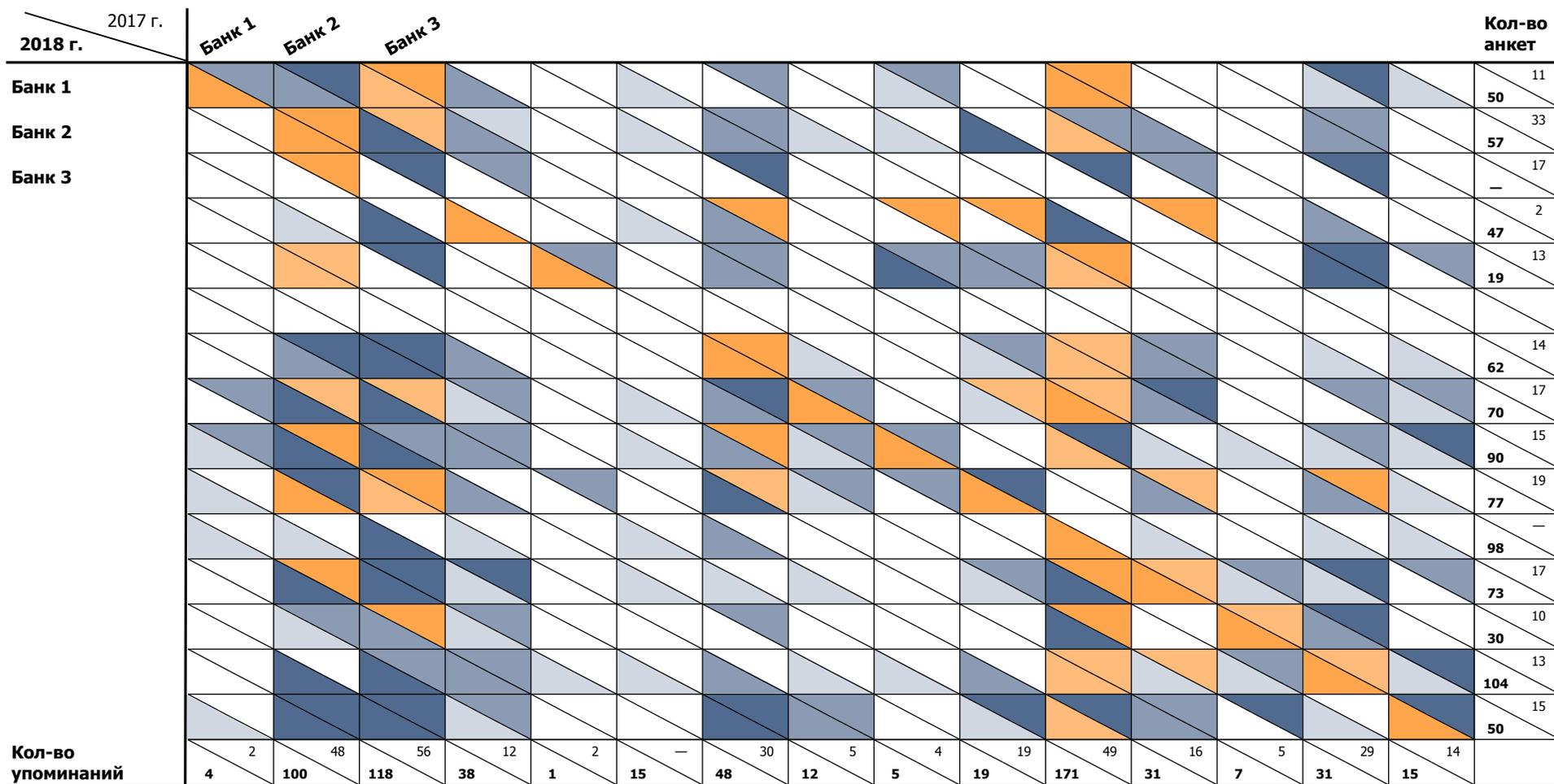
Личное восприятие: ...

Персональный менеджер: ...

* На основании обобщенного количества упоминаний каждой категории. Отражены категории, названные более 2-х раз.

Источник: Frank RG, на основе проведенных 55 глубинных интервью с клиентами private banking 2018 г.

Анализ пересечения клиентских баз – опрошенные клиенты из собственных баз

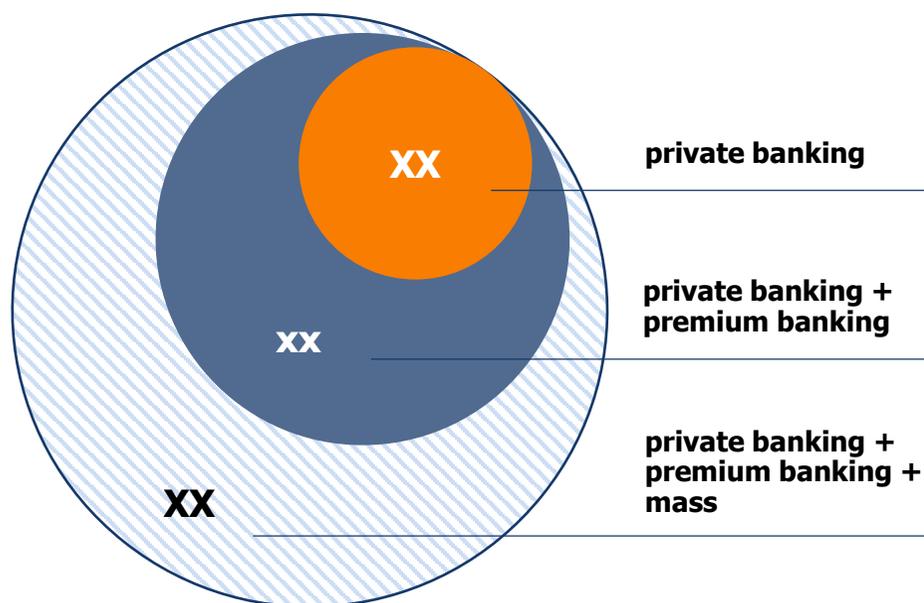


Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов 2018 г. – 830 анкет (ВТБ и Промсвязьбанк не участвовали), результаты анкетирования 2017 г. – 244 анкеты (Промсвязьбанк и Сбербанк Первый не участвовали).

■ >x%
 ■ xx-xx%
 ■ xx-xx%
 ■ x-xx
 ■ <x%

Состоятельные люди обслуживаются в одном-двух private банках России

Среднее количество банков в России на клиента HNW:



XX%

Доля клиентов private banking, обслуживающихся **только в одном private bank в России** (могут также обслуживаться в других банках, но не как private banking клиент)

XX%

Доля клиентов private banking, обслуживающихся **только в одном банке в России**

В рамках исследования «Private banking в России 2018» Frank RG провел анкетирование 830 клиентов сегмента HNW (располагающих ликвидным капиталом более \$1 млн), которые обслуживаются в private банках в России.

Клиенты отмечали банки, где они являются клиентами, и модель обслуживания – массовую, премиальную или private banking.

- среднее количество банков на 1 клиента HNW в России с учетом всех моделей обслуживания составляет XX;
- **среднее количество private банков на 1 клиента HNW составляет XX.**

Международный опыт. По результатам опроса ...

«Сначала необходимо оформить все документы, перевести активы, приспособиться, в процессе обслуживания в любом случае банк необходимо время от времени посещать, тебя будут консультировать, тебе будут предлагать, это дополнительная нагрузка. Мне хватает энергии только на один банк».

Клиент ЮниКредит Банка, 60+ лет

Источник: По результатам анкетирования 830 клиентов с ликвидным капиталом более \$1 млн, обслуживающихся в private банках России, Frank RG, 2018

XXX – лидер по среднему количеству продуктов на клиента private banking

В среднем на одного клиента private banking приходится xxx типа банковских продуктов и услуг. Лидером по количеству типов продуктов на клиента является XXX (xxx).

Депозиты: ...

Инвестиции: ...

Кредитование: ...

Проникновение банковских продуктов и услуг в клиентскую базу private banking (на основе анкетирования)

Банки	Кол-во продуктов на клиента	Депозиты	Инвестиции	Карты	Кредитные продукты	Небанковские привилегии	ДБО
Банк 1	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 2	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 3	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 4	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 5	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 6	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 7	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 8	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 9	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 10	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 11	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 12	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Банк 13	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX
Среднее	3,5	XX%	XX%	87,5%	XX%	XX%	XX%

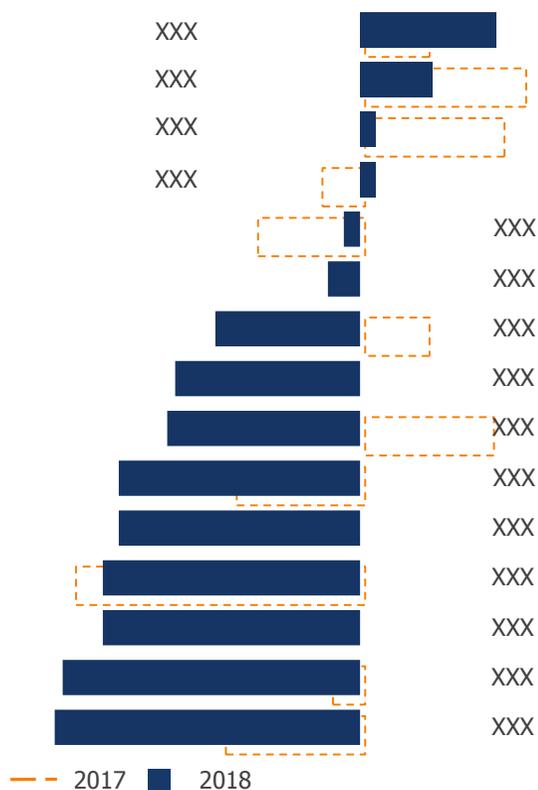
Источник: По результатам проведенного анкетирования 830 клиентов с ликвидным капиталом более \$1 млн, обсуживающихся в private банках России, Frank RG, 2018

Клиенты private banking стали более ... в отношении всех банков

Негативные настроения ...

Анализ восприятия банков клиентами private banking, 2017-2018 гг.

В ходе проведенных глубинных интервью сотрудники Frank RG просили ...



Ответы	Баллы
Точно выбрал бы банк. "Один из самых надежных" / "Очень надежный" / "Сильный, хороший банк"	3
Выбрал бы банк, знает акционеров, импонирует деятельность банка, принадлежность одному из типов (госбанк, иностранный, частный).	2
Возможно выбрал бы банк. Клиент сталкивался с банком, слышал положительные отзывы о банке.	1
"Ничего не слышал" / "не знаю" / "Ничего плохого и хорошего сказать не могу".	0
Скорее всего не выбрал бы банк. Клиента что-то смущает. "Слышал негативные отзывы"	-1
Не выбрал бы банк. Негативный опыт обслуживания с банком. Не импонирует деятельность банка и/или личность акционеров.	-2
Негатив к принадлежности одному из типов (госбанк, иностранный, частный).	-2
Точно не выбрал бы банк. Резкий негатив к банку по любой причине. "Ненадежный банк" / "А его разве еще не закрыли?"	-3

Источник: Frank RG, по результатам 55 глубинных интервью с клиентами private banking, 2018 г.

7 Анализ уровня сервиса private banking в России

NPS клиентов private banking

Оценка / клиентская база

Private banking

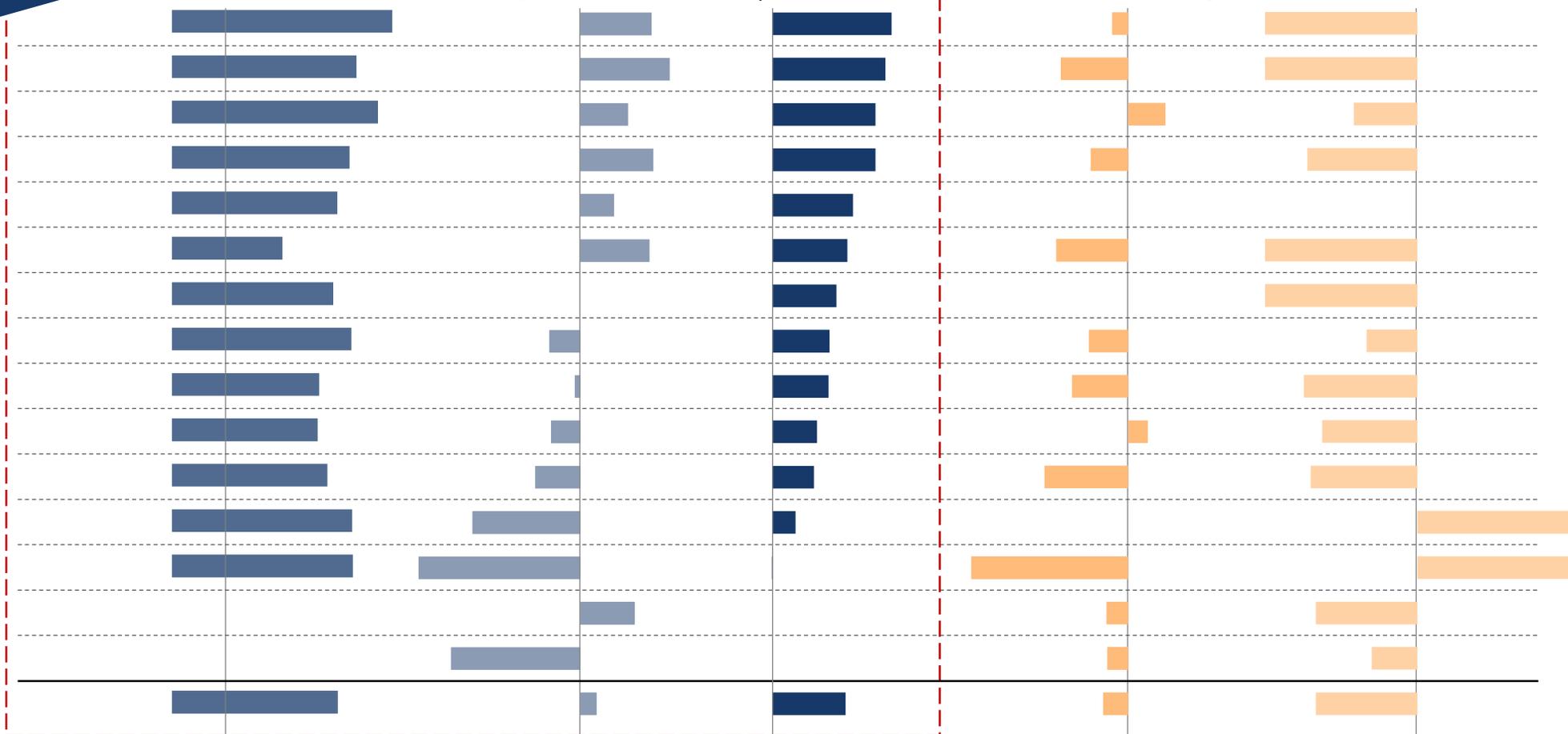
Клиенты, опрошенные собственным банком

Клиенты, опрошенные сторонним банком

Средняя оценка

Клиенты PB в канале Premium banking

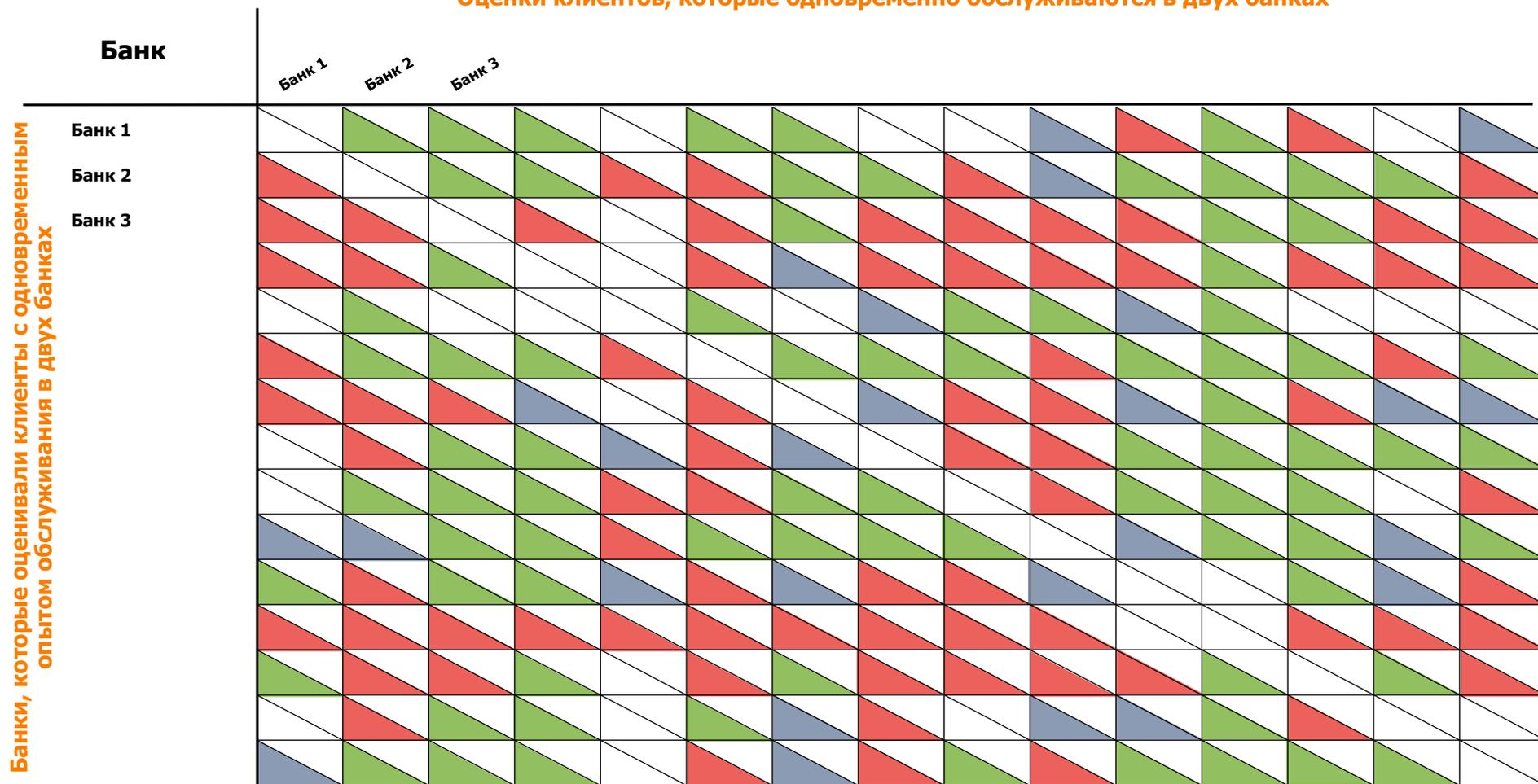
Клиенты PB в канале Mass



Источник: Frank RG, по результатам анкетирования клиентов, 2018 г.

Общий уровень сервиса: оценки клиентов с учетом опыта в нескольких банках

Оценки клиентов, которые одновременно обслуживаются в двух банках



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2018 г. – 830 анкет (ВТБ и Промсвязьбанк не участвовали). Количество клиентов, оценивших пары банков, может отличаться, т.к. часть клиентов, одновременно обслуживающихся в двух банках, затруднились оценить один из банков.

Профессионализм менеджера – основа обслуживания в private banking

Личность клиентского менеджера является одним из наиболее важных параметров оценки клиентом банковского обслуживания в сегменте private banking. В ходе глубинных интервью с клиентами было выявлено наиболее часто упоминаемых качеств персонального менеджера.

Профессиональные характеристики

- Компетентность, профессионализм, опыт (XX/ XX): *«С идиотами очень сложно иметь дело»*. - клиент банка XXX;
- Оперативность решения вопросов клиента, исполнительность, четкое выполнение поставленных задач в срок (XX/ XX). Это качество чаще отмечают активные держатели капитала;
- Доступность менеджера в любое время, всегда «на связи» (XX/ XX);
- Индивидуальный подход, гибкость, лояльность к клиенту и защита его интересов (XX/XX). Особое внимание уделяется способности менеджера вникать в суть проблем клиента и находить оптимальное решение его вопроса, пусть даже в обход формальных правил. *«Всем клиентам с деньгами нужна няня»*. - клиент банка XXX, 40-45 лет;
- Честность, порядочность, соблюдение конфиденциальности (XX/ XX).
- Проактивность, инициативность (XX/ XX) *«Зная текущую ситуацию, работает на опережение, предупреждая возможные проблемы»* - клиент банка XXX, 49 лет.

«Однажды мне заморозили перевод, и менеджер предложила сделать перевод из ее собственных средств, потому что это нужно было сделать срочно. Один раз она так сделала, но я это надолго запомню. Она завоевывает мое доверие, в первую очередь доверившись мне. Ко мне какой-то новый менеджер сейчас привязан, но я даже не знаю, кто это. Я продолжаю обращаться к Елене, своему бывшему менеджеру».

Клиент банка XXX, 20 лет

Личные качества

- Коммуникабельность, навыки общения - умение слушать и слышать, эмпатия, доброжелательность, готовность прийти на помощь, вежливость, отсутствие панибратства (XX/XX);
- Культура, интеллигентность, широкий кругозор, интеллектуальное развитие, владение русским языком, правильная, хорошо поставленная речь (XX/XX). Наиболее важны для старшей категории клиентов;
- Личное обаяние, приятная внешность (XX/XX);
- Также упоминались такие качества, как амбициозность, терпение.
- В целом, личные качества менеджера, его способность быть интересным и разносторонним собеседником чаще упоминаются по мере взросления клиента.
- Пол и возраст для большинства клиентов не имеют решающего значения, если менеджер обладает указанными выше личными и профессиональными качествами.

«Менеджер должен быть близок мне по духу, уровню жизни. Должен прилично зарабатывать, чтобы в глазах не было зависти. Это способствует дальнейшему общению».

Мой бывший менеджер, который пошел на повышение, и первый менеджер в ... – оба закончили физфак МГУ, примерно моего возраста. Они мне понятны».

Клиент банка XXX, 37 лет

Стабильность персонала – важный элемент высокого уровня сервиса

Как уже было указано выше, по мнению XX% опрошенных клиентов, private banking – это персональный менеджер и персональный подход. Поэтому стабильность персонала и отсутствие текучести кадров воспринимается клиентами как признак высокого уровня сервиса и общего «порядка» в банке. Клиенты, столкнувшись с частой сменой менеджеров, отзываются о банке резко негативно:

«Я оттуда фактически сбежал [Банк ХХХ]. Там такой бардак сейчас. У меня появился персональный менеджер, но за 2 месяца, пока я доехал до банка, он уже пропал. Появился совершенно непонятный человек, который ничего не может объяснить, ничего не может выяснить». – клиент банка ХХХ, 72 года

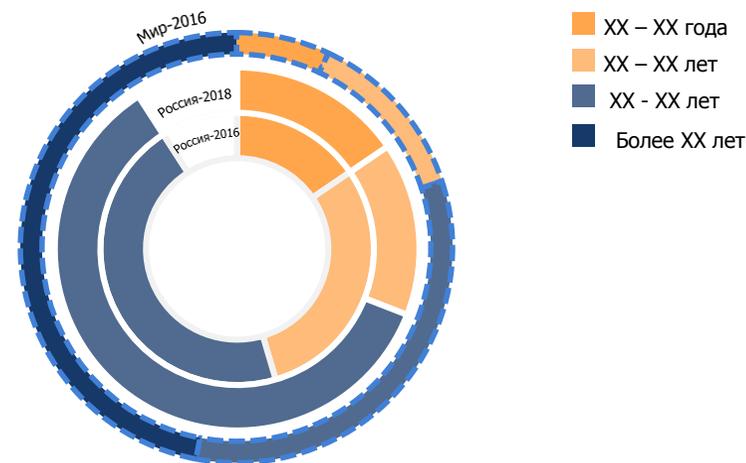
«В ХХХ с менеджерами какая-то беда. Они приходят – уходят. Я поначалу соглашался на встречи с новым менеджером, а теперь говорю – не надо, все равно месяца через три поменяется...» - клиент банка ХХХ, 66 лет

Положительным трендом рынка private banking в России ...

В среднем по анализируемым банкам уровень текучести кадров составляет XX%. По мнению Frank RG оптимальным показателем является XX-XX%:

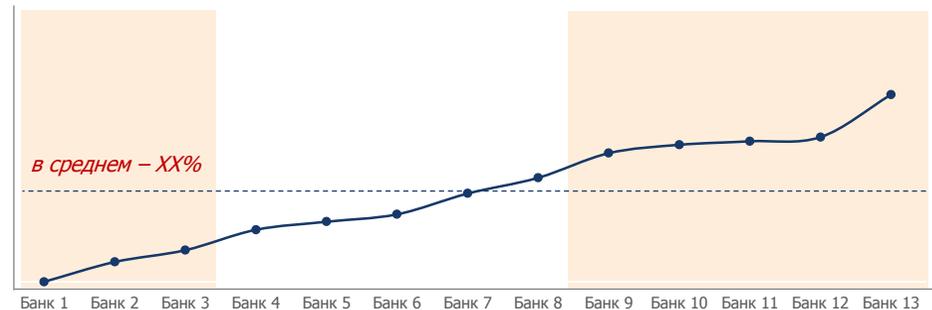
- **Текучесть кадров менее XX%** может говорить о «застое»: банк не оптимизирует состав команды, не нанимает новых сотрудников. В такой обстановке, как правило, растет пассивность персонала.
- **Текучесть более XX%** может свидетельствовать как о фазе активной реструктуризации бизнеса (оптимизация персонала, увольнение неэффективных сотрудников), так и о кризисных ситуациях (активный отток). В обоих случаях с точки зрения клиента и его восприятия сервиса это будет рассматриваться негативно.

Средний срок работы клиентских менеджеров, количество банков



Источник: Deloitte, 2016 г., Frank RG, по данным 12 банков участников исследования 2016-2018 гг.

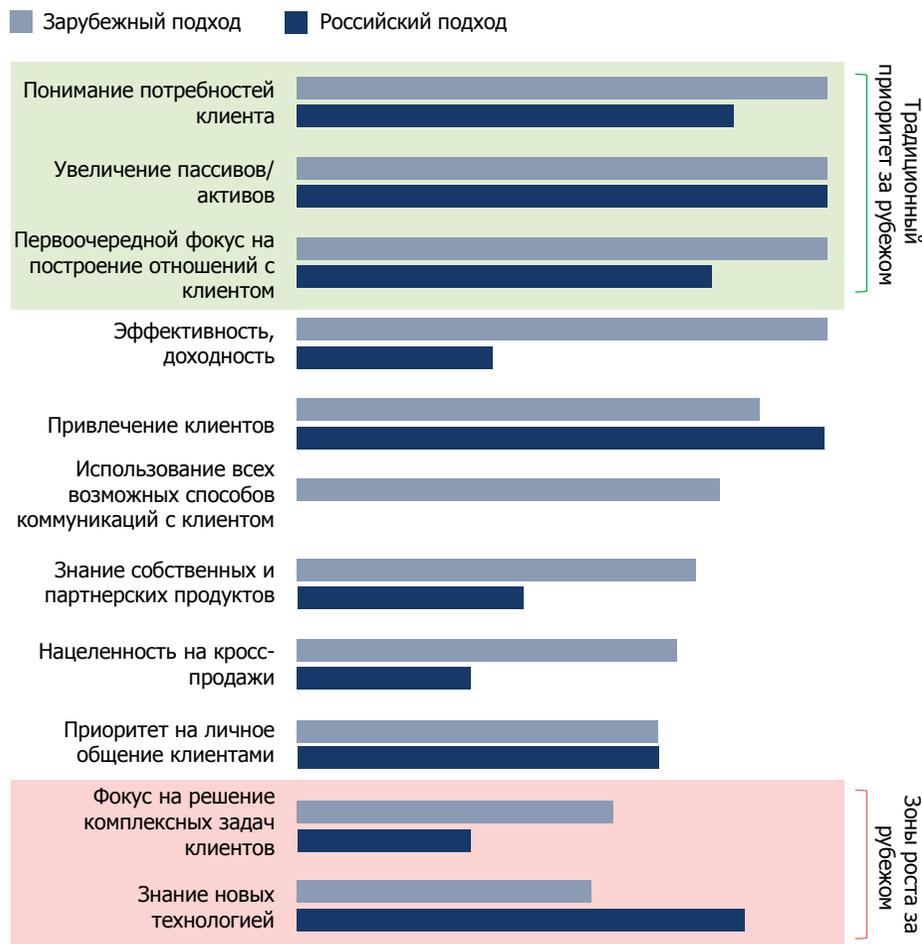
Коэффициент текучести RM, количество банков



Источник: Frank RG, 2018 г.

Зоны роста персональных менеджеров в России и в мире

Ориентиры при оценке персональных менеджеров



Источник: Deloitte, 2016 г., Frank RG, 2018 г.

Традиционный фокус. Традиционным приоритетом для персональных менеджеров за рубежом являются:

- ...
- ...
- ...

Сопоставимой по значимости задачей также ...

По сравнению с зарубежной практикой в России не хватает фокуса на:

- ...
- ...
- ...

Во многих private-банках России сохраняется фокус на ...

Зоны роста. Международным трендом является...

Диджитализация в банковской сфере не оставляет в стороне и индустрию private banking. Для private banking в мире – это ...

XXX private-банков расширяют присутствие в регионах, XXX – сокращают

Банк		Все	МСК	СПБ	Ново- сибирск	Екатерин- бург	Нижний Новгород	Казань	Челя- бинск	Омск	Самара	Ростов- на-Дону	Уфа	Красно- ярск	Пермь	Воронеж	Волго- град	Другие регионы		
Банк 1	2016																			
	2018																			
Банк 2	2016																			
	2018																			
Банк 3	2016																			
	2018																			
...	2016																			
	2018																			
...	2016																			
	2018																			
...	2016																			
	2018																			
...	2016																			
	2018																			
...	2016																			
	2018																			
...	2016																			
	2018																			
...	2016																			
	2018																			
...	2016																			
	2018																			

Стратегия обслуживания региональных клиентов

Полноценные отделения private banking

Только несколько банков в России имеют региональную сеть выделенных отделений для клиентов private banking:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

«Наличие отделений закрытого типа для клиентов private некритично, потому что реальные клиенты в отделения не приходят – они отправляют доверенных лиц, либо выезжает менеджер».

Руководитель private banking банка-участника

Зоны private banking/ VIP-модули внутри розничных отделений

Наиболее распространенная модель обслуживания регионов:

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Дальнейшее развитие присутствия в регионах в рамках описанной модели планируют:

- ...
- ...
- ...

«Выделенная VIP-зона в рамках розничного подразделения – оптимальная стратегия: достаточно с точки зрения комфорта для клиента, значительно менее затратно по сравнению с сетью отделений, кроме того розница может оказать дополнительную поддержку».

Руководитель private banking банка-участника

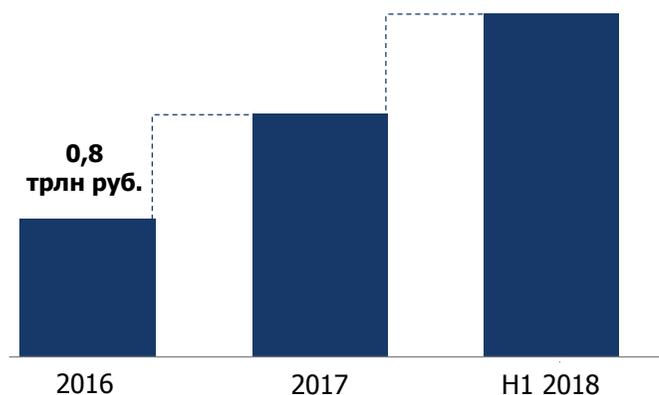
«Высадка» менеджера в зону premium/ удаленное обслуживание из Москвы

Небольшое количество private-клиентов в регионе могут обслуживаться:

8 Управление капиталом

Рост инвестиционного портфеля рискует стать краткосрочным трендом

Объем инвестиционного портфеля private банков



Доля инвестиций в портфелях private банков



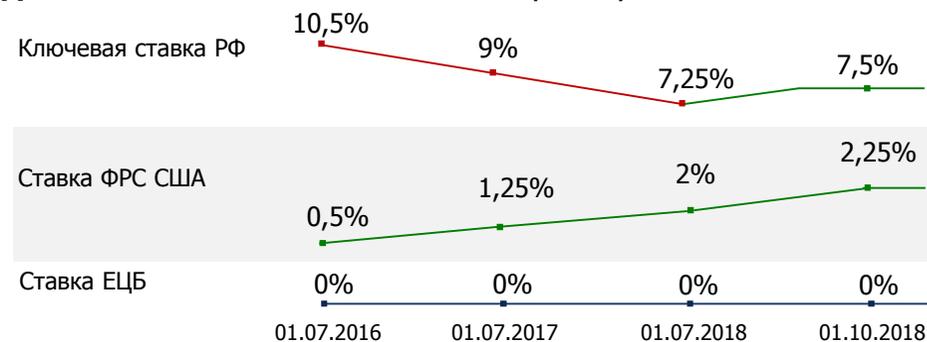
Источник: Frank RG, 2018 г.

На фоне благоприятной рыночной конъюнктуры и роста интереса клиентов к инвестиционным продуктам развитие инфраструктуры и экспертизы по инвестициям стало первоочередной задачей для банков в последние 2 года. Private-банки занимались созданием и развитием внутренних команд advisory, повышали квалификацию персональных менеджеров. Это дало плоды: за 2 года доля инвестиций в портфеле выросла с 15% до 20%, а объем инвестиционного портфеля удвоился. Важно, чтобы достижения банков не носили краткосрочный характер:

- В текущей рыночной ситуации все сложнее найти консервативные инструменты с ожидаемым уровнем доходности;
- На рынке наблюдается тренд растущих ключевых ставок;
- На фоне растущего клиентского интереса не все инвестиционные продажи соответствовали клиентским потребностям и их риск-профилю. Негативные впечатления об инвестиционном опыте все чаще становятся препятствием для новых продаж.

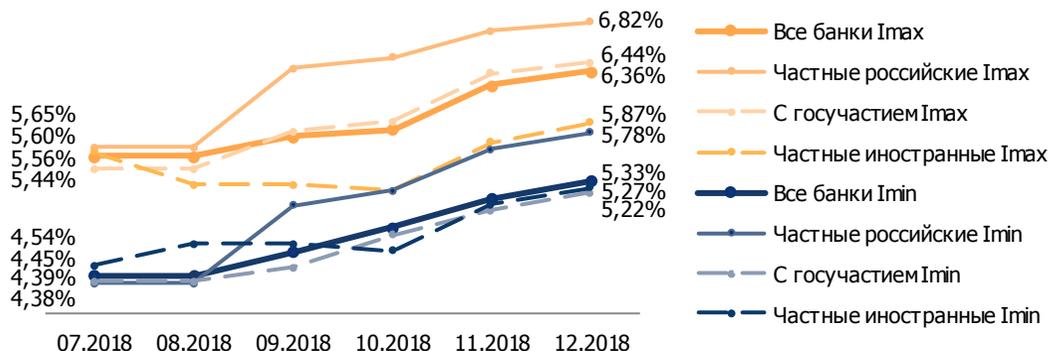
«Разве можно быть довольным тем, что тебе мало поступает денег? Я отношусь к этому с пониманием. Но меня, безусловно, раздражает «тот крест», который я несу [в виде комиссий], да еще и ничего за это не получаю. Если бы я, без всяких умных поз и выражений лица, направил эти деньги на простые депозиты – я бы получил в два раза больше». – Клиент HNW.

Динамика ключевых ставок: Россия, США, ЕС



Госбанки предлагают самые высокие ставки по вкладам в валюте...

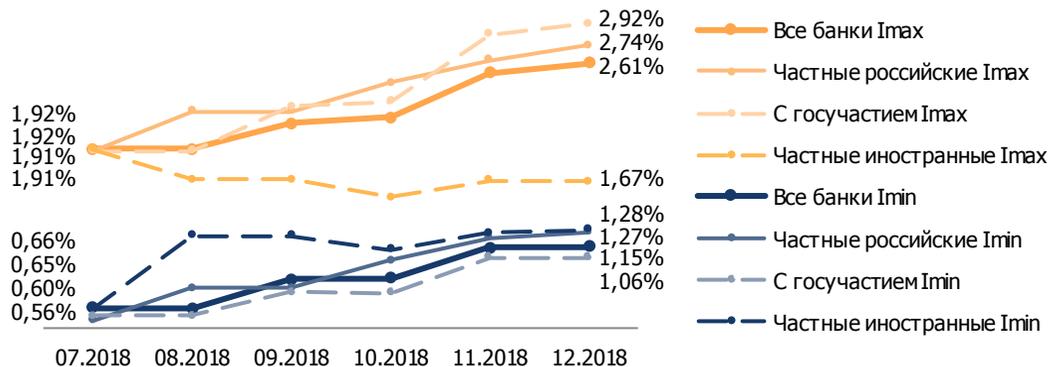
Депозиты в RUR. Изменение индексов min/max ставок



Депозиты в RUR. Изменение индексов min/max ставок

Банк	Индекс	Ноябрь 2018	Декабрь 2018	Изменение
Все банки	I max	6,23%	6,36%	+0,13 п.п.
	I min	5,17%	5,33%	+0,16 п.п.
Банки с госучастием	I max	6,34%	6,44%	+0,10 п.п.
	I min	5,06%	5,22%	+0,16 п.п.
Частные российские банки	I max	6,73%	6,82%	+0,09 п.п.
	I min	5,63%	5,78%	+0,15 п.п.
Банки с иностранным капиталом	I max	5,69%	5,87%	+0,18 п.п.
	I min	5,11%	5,27%	+0,16 п.п.

Депозиты в USD. Изменение индексов min/max ставок



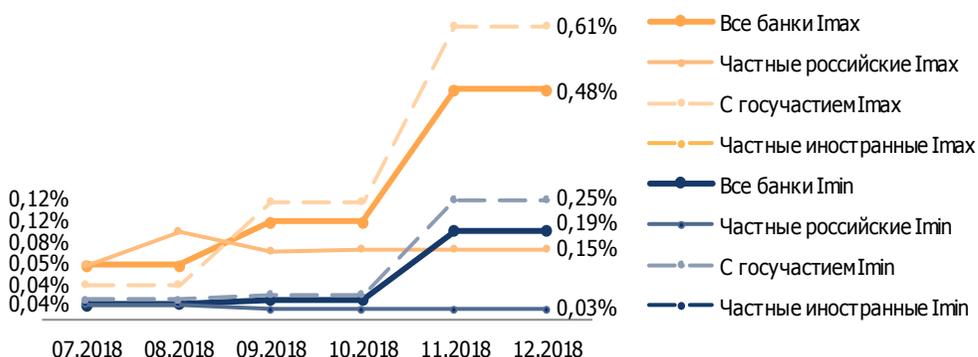
Депозиты в USD. Изменение индексов min/max ставок

Банк	Индекс	Ноябрь 2018	Декабрь 2018	Изменение
Все банки	I max	2,53%	2,61%	+0,08 п.п.
	I min	1,14%	1,15%	+0,01 п.п.
Банки с госучастием	I max	2,83%	2,92%	+0,09 п.п.
	I min	1,06%	1,06%	-
Частные российские банки	I max	2,63%	2,74%	+0,11 п.п.
	I min	1,22%	1,27%	+0,05 п.п.
Банки с иностранным капиталом	I max	1,67%	1,67%	-
	I min	1,26%	1,28%	+0,02 п.п.

Источник: Frank RG, по данным банков-участников исследования, дополнительно ВТБ

... и отток валюты из госбанков прекратился

Депозиты в EUR. Изменение индексов min/max ставок



Источник: Frank RG, по данным банков-участников исследования, дополнительно ВТБ

Динамика портфеля валютных средств физлиц (приток / отток, 2018)

Банк	Август	Сентябрь	Октябрь	Итого (3 мес)
Сбербанк	-1 178	-901	18	-2 061
ВТБ				
Альфа-Банк				
Газпромбанк				
Райффайзенбанк				
ЮниКредит Банк				
ФК Открытие				
Россельхозбанк				
Ситибанк				
Росбанк				

Источник: Frank RG, 2018

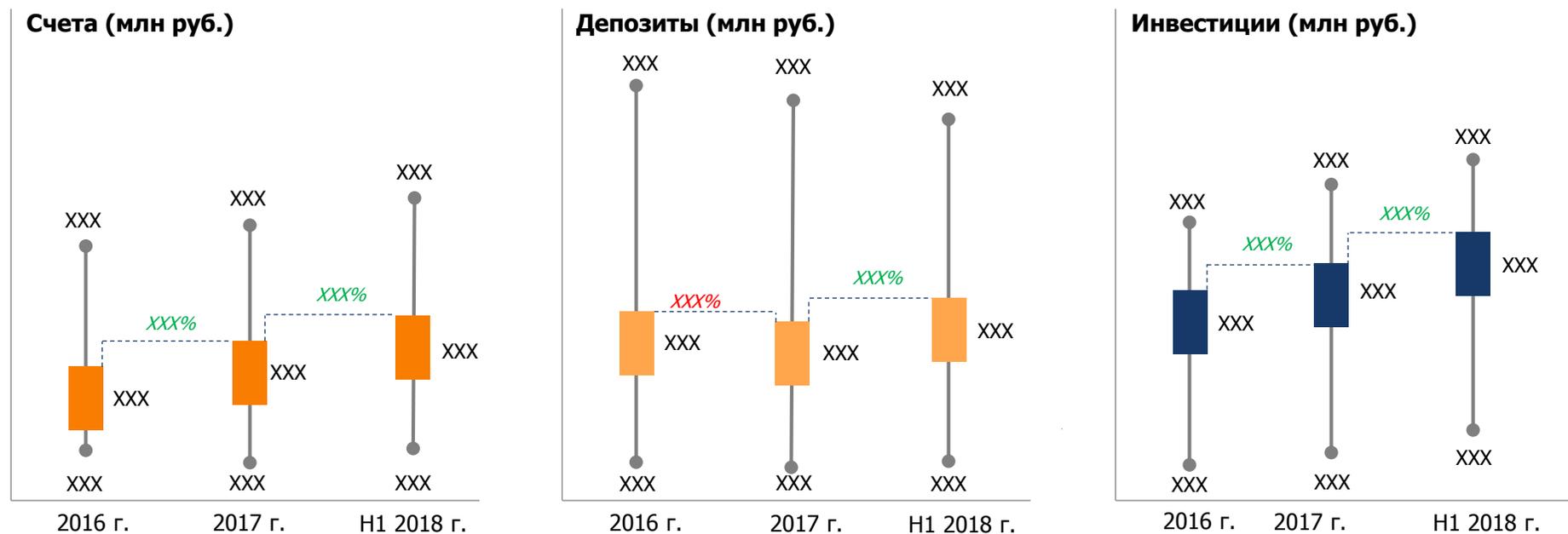
Депозиты в EUR. Изменение индексов min/max ставок

Банк	Индекс	Ноябрь 2018	Декабрь 2018	Изменение
Все банки	I max	0,48%	0,48%	-
	I min	0,19%	0,19%	-
С госучастием банки	I max	0,61%	0,61%	-
	I min	0,25%	0,25%	-
Частные российские банки	I max	0,15%	0,15%	-
	I min	0,03%	0,03%	-
Частные иностранные банки	I max	-	-	-
	I min	-	-	-

Рост ставок по депозитам. На смену тренду снижения ставок по депозитам, стимулирующему интерес к инвестициям, во втором полугодии 2018 г. пришел обратный тренд: процентные ставки планомерно росли как по рублевым (+0,8-0,9 п.п.), так и валютным (+0,1-0,7 п.п.) депозитам. Основным драйвером роста послужило повышение ключевых ставок в России и США.

Дополнительным фактором, определившим рост валютных ставок в России стало заявления главы ВТБ о возможном запрете на использование доллара госбанками и возврата вкладов клиентам в национальной валюте. В августе-октябре 2018 г. отток валюты из госбанков составил более \$2,5 млрд. Ответной реакцией стало повышение валютных ставок, которые в госбанках максимальные. В октябре отток валюты в Сбербанке прекратился.

Средний размер капитала в инвестициях и на счетах ...



Источник: Frank RG, 2018 г., по данным 8 банков

Счета. Средний размер капитала, размещенного на счетах, показывает с 2016 г. наибольшую динамику ...

Депозиты. В 2017 г. в большинстве банков наблюдалась ...

Инвестиции. Средний размер капитала, размещенного на инвестиционных продуктах, имеет ...

Валютная доля пассивов ... в российских банках, но ... в зарубежных

Валютная структура пассивов		Ставки по вкладам		Комментарий
		рубли	валюта	
Все анализируемые банки				
H1 2018		XXX% - XXX%	XXX% - XXX%	В 2017 г. доля пассивов в валюте...
2017				
2016				
Госбанки				
H1 2018		XXX% - XXX%	XXX% - XXX%	Снижение доли валютных пассивов в ...
2017				
2016				
ВТБ, Газпромбанк, Сбербанк Первый, Sberbank Private Banking				
Банки с иностранным капиталом				
H1 2018		XXX% - XXX%	XXX% - XXX%	Банки с иностранным капиталом ...
2017				
2016				
Райффайзенбанк, Росбанк, ЮниКредит Банк Ситибанк				
Российские частные банки				
H1 2018		XXX% - XXX%	XXX% - XXX%	Доля пассивов в валюте в ...
2017				
2016				
Альфа Private, ФК Открытие, Локо-Банк, УРАЛСИБ Private banking, Ак Барс				
Источник: Frank RG, 2018 г.				

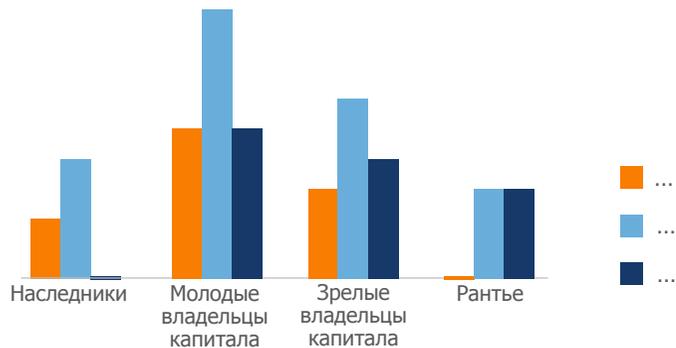
Отзывы клиентов об уровне инвестиционного обслуживания:

Банк		Мнение клиентов
Банк 1	✓ Нет навязчивости Сильная инвестиционная экспертиза	...
	✗ Не устраивают результаты инвестирования Менеджер говорит на «своем языке»	...
Банк 2	✓ Низкие комиссии Технологичность Сильная инвестиционная экспертиза, результаты ДУ	...
Банк 3	✓ Качество аналитики	...

... - самый популярный принцип инвестирования



Распределение клиентов по принципам инвестирования



Некоторые клиенты (XX/XX) сочетают несколько принципов инвестирования ...: *«Главный принцип инвестирования - insistent, consistent and persistent. Нет какой-то одной стратегии, на которой я сосредоточен. Я предпочитаю инвестировать там, где работают профессиональные люди, которые зарабатывают мне больше денег, и где это мне стоит дешевле».* – клиент банка XXX, 37 лет

Источник: Frank RG, по результатам 54 глубинных интервью с клиентами private banking, 2018 г.

Изменения в инвестиционном обслуживании в private-банках 2017-2018 гг. (1/2)

Практика advisory

В 2017 г. **созданы внутренние advisory-команды** еще в XX банках.

По итогам исследования **2018 г. внутренняя практика** инвестиционного консультирования **advisory** существует в **XX private-банках**.

Реструктуризация advisory-команд – в XX банках. Основной тренд ...

Расширение команды
С 2016 г. в XX private-банках увеличилась инвестиционная команда advisory в общей сложности на XX человек.

Инвестиционной продуктовой линейке

Расширение продуктового ряда:

Нестандартные инвестиционные идеи/подходы.

Стратегия инвестиционных продаж.

Digital-нововведения

Система риск-профилирования

Отчет по портфелю

В 2018 г. в три банка внедрили....

Robo-advisory

X банков заявили о планах внедрения систем...

Структура команды advisory

	Функционал	Совмещение с другими функциями	Внутри private banking	Outsource	Кол-во человек	Нагрузка на специалиста			«Высадка» в регионы	Sales KPI
						Инвестирующие клиенты	Клиенты advisory			
Разработка продуктов	• Разработка ...	• Консультирование клиентов ...	XX банков	XX банков	XX	XX	XX	
					XX	XX	XX	
					XX	XX	XX	
Аналитика	• Потребление ...	• Консультирование клиентов ...	XX банков	XX банков	XX	XX	XX	
					XX	XX	XX	
					XX	XX	XX	
Support	• Поддержка ...		XX банков	XX банков	XX	XX	XX	
					XX	XX	XX	
					XX	XX	XX	
Инвестиционное консультирование	• Подключение ...	• Разработка ...	XX банков	XX банка	XX	XX	XX	
					XX	XX	XX	
					XX	XX	XX	
ИТОГО: ...					XX	XX	XX			
					XX	XX	XX			

Результативность инвестиционных стратегий ДУ в долларах

	Среднегодовая доходность	Волатильность	Sharp ratio	benchmark	Доходность Benchmark	Волатильность Benchmark	Комментарий Frank RG
Риск-профиль: умеренно-консервативный							
1	XX%	XX%	XX	Euro Cbonds IG Russia	XX%	XX%	...
2							
3							
4							
5							
Риск-профиль: сбалансированный							
1	XX%	XX%	XX	MSCI ACWI Index	XX%	XX%	...
2	XX%	XX%	XX	н/д	XX%	XX%	...
3	XX%	XX%	XX	50% Bloomberg Barclays Global Aggregate + 50% MSCI ACWI	XX%	XX%	...
Риск-профиль: агрессивный							
1	XX%	XX%	XX	н/д	XX%	XX%	...
2	XX%	XX%	XX	20% Bloomberg Barclays Global Aggregate + 80% MSCI ACWI	XX%	XX%	...
3	XX%	XX%	XX	50% MXWDUDY+50%MXNADY	XX%	XX%	...

Источник: Frank RG, по данным 12 банков, 2018 г.

Дистанционное управление портфелем востребовано клиентами

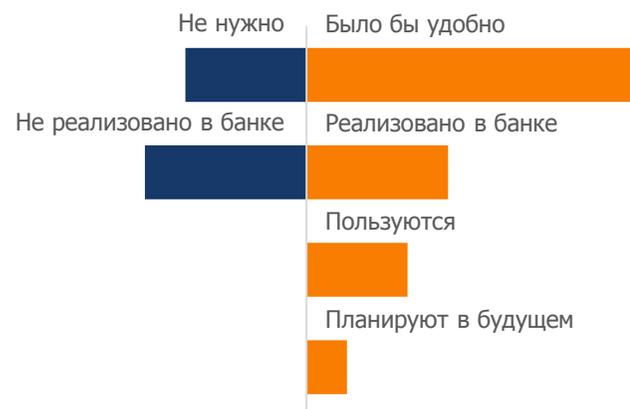
XX клиентов **считают удобным** возможность дистанционного управления портфелем.

XX отмечают, что дистанционное управление портфелем реализовано в банке ...

XX клиентов сказали, что в банке такой функции нет ...

Фактически **пользуются** такой услугой только XX клиентов...

Распределение клиентов private banking по отношению к дистанционному управлению портфелем, количество упоминаний, 2018 г.



Источник: Frank RG, по результатам 55 глубинных интервью с клиентами private banking, 2018 г.

XX опрошенных клиентов считают ненужной возможность дистанционного управления портфелем, поскольку:

- ...
- ...

9 Банковские продукты – РКО, карты, кредитование

Фокус банков - на ...

Через менеджера

Интернет-банк/ мобильное приложение

Телефонный банкинг

Кол-во банков	XX	XX	XX	XX
min. спред	XX%	XX%	XX%	XX%
Сумма, mln	\$XX	\$XX	\$XX	\$XX

Кол-во банков	XX	XX	XX	XX	XX
min. спред	XX%-XX%	XX%-XX%	XX%-XX%	XX%-XX%	XX%-XX%

Кол-во банков	XX	XX	XX	XX
min. спред	XX%	XX%	XX%	XX%

Некоторые исследуемые банки внедряют дополнительные дистанционные сервисы для конвертации валюты для клиентов private banking ...

Денежные переводы, банковские ячейки, другие услуги

Денежные переводы

Вид переводов	Отделение	ДБО – ИБ/ МБ	ДБО – Телефонный банкинг	
Внутренние переводы	Рублевые	XX% - XX банков XX% - XX банков	XX% - XX банков XX% - XX банков	XX% - XX банков
	Валютные	XX% - XX банков XX% - XX банков	XX% - XX банков XX% - XX банков	XX% - XX банков
Внешние переводы	Рублевые	XX% - XX банков XX% - XX банков XX% - XX банков	XX% - XX банков XX% - XX банков	XX% - XX банков XX% - XX банков
	Валютные	XX% - XX банков XX% - XX банков	XX% - X банков XX% - XX банков	XX% - XX банков XX% - XX банков

- ...
- ...
- ...

Банковские ячейки

	<15 дм3	15 дм3 – 30 дм3	30 дм3 – 50 дм3	50 дм3 – 80 дм3	> 80 дм3
Средняя стоимость	XX руб.	XX руб.	XX руб.	XX руб.	XX руб.
Минимальная стоимость	XX руб.	XX руб.	XX руб.	XX руб.	XX руб.
Максимальная стоимость	XX руб.	XX руб.	XX руб.	XX руб.	Xx руб.

Большинство банков предоставляют клиентам private banking скидки на аренду банковских ячеек. Скидки могут устанавливаться фиксировано, а могут варьироваться в зависимости от срока аренды или пакета услуг. Средний размер скидки составляет XX% (максимальный – XX%, минимальный – XX%).

- ...
- ...

Другие услуги

...

XX банков обновили карточную линейку для клиентов private banking в 2017-2018 гг.

Дебетовые карты

Большинство банков-участников исследования предлагают до XXX бесплатных ...

Кредитные карты

XXX из 13 банков предлагают кредитные карты клиентам private ...

Cashback

1. ...
2. ...
3. ...
4. ...

Мильные программы

1. ...
2. ...
3. ...

Бонусные программы

1. ...
2. ...
3. ...

... КОЛИЧЕСТВО СОСТОЯТЕЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ, ПОЛЬЗУЮЩИХСЯ КРЕДИТНЫМИ КАРТАМИ

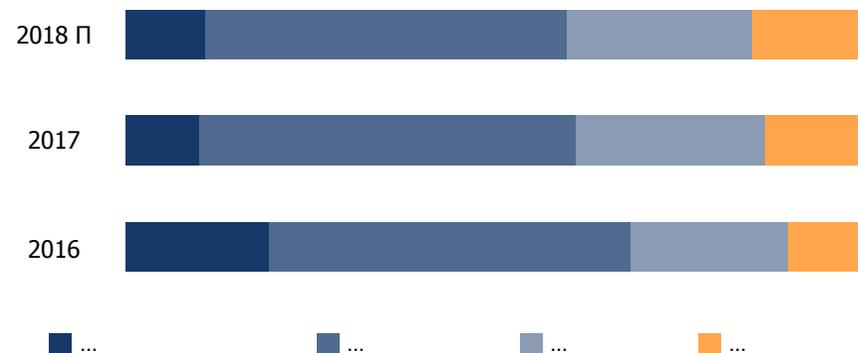
По данным семи исследуемых банков, доля кредитного портфеля от общего привлеченного капитала банка не превышает XX%. В среднем, динамика доли кредитного портфеля в капитале имеет тенденцию к ...

Динамика отношения кредитного портфеля подразделений private banking к капиталу, %

Год	Среднее значение кредитного портфеля к капиталу	Мин. значение кредитного портфеля к капиталу	Макс. значение кредитного портфеля к капиталу
2016 г.	XX%	XX%	XX%
2017 г.	XX%	XX%	XX%
2018 г.	XX%	XX%	XX%

Источник: Frank RG, 2018 г. По данным 7 банков

Распределение доли кредитных продуктов в общем объеме кредитного портфеля в канале private banking, %



Источник: Frank RG, 2018 г. По данным 7 банков

POS-обороты по кредитным картам: сегменты vs канал private banking

Доля активных пользователей.

- ...
- ...
- ...

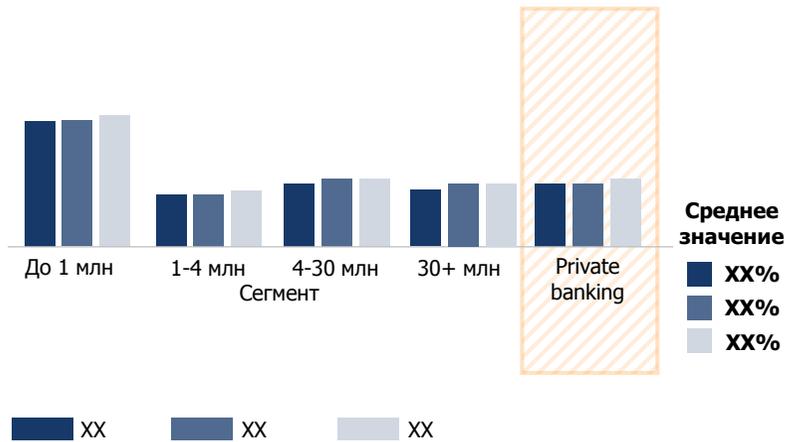
POS-обороты.

- ...
- ...
- ...

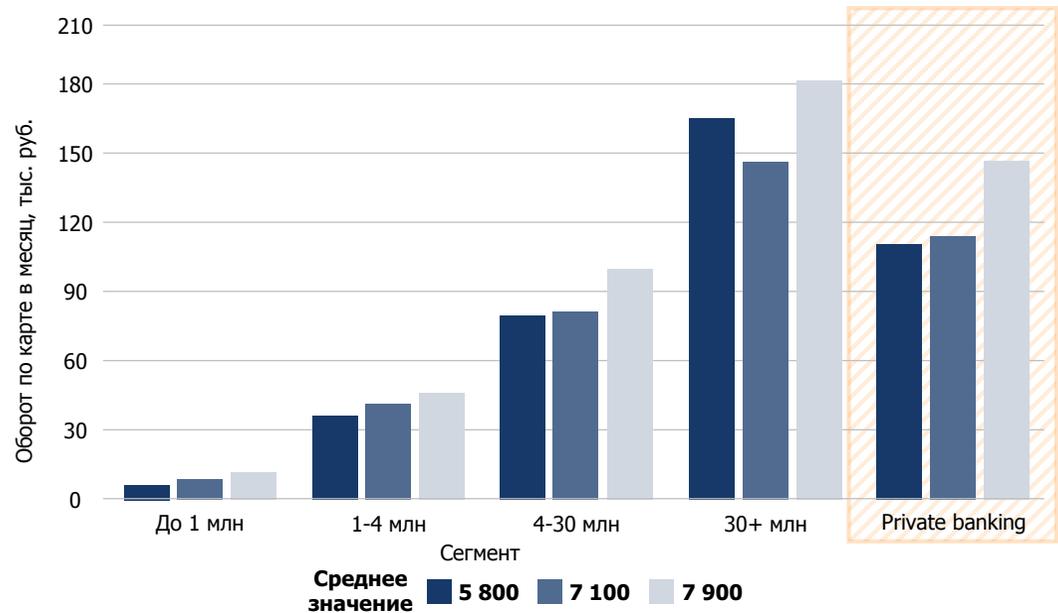
Количество карт на клиента.

- ...

Доля активных клиентов с хотя бы одной кредитной картой в клиентской базе, %



Среднемесячный POS-оборот по кредитным картам в разных сегментах и в канале private banking, руб.



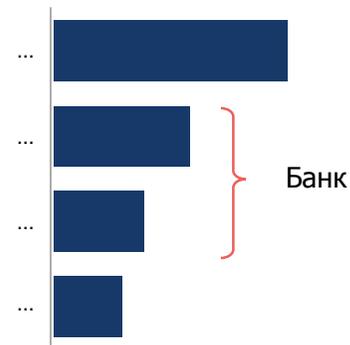
10 Небанковские консультации

Клиенты готовы рассматривать банк как партнера по Legal & Tax консультациям

По результатам анализа глубинных интервью клиенты считают востребованным и перспективным для банка развитие направления юридического и налогового консультирования.

Из XX клиентов, с которыми обсуждался данный вопрос ...

Куда обращаются клиенты HNW за налоговыми и юридическими консультациями?



Источник: Frank RG, по результатам 52 глубинных интервью с клиентами private banking, 2018 г.

Развитие внутренней экспертизы по небанковским консультациям – мировой тренд

Крупные банки, например, **Credit Suisse, UBS, Citigroup** предлагают дополнительный сервис клиентам уровня UHNWI по небанковским консультациям, включающий разработку плана наследования и выбора подходящих инструментов, создание семейной конституции, помощь в выборе налогового/юридического консультанта, оказание консалтинг-сервиса для SFO клиентов.

Сильные стороны

- Возможность бесплатного обслуживания при поддержании определенного баланса на счетах банка;
- Отсутствие необходимости получения лицензии на инвестирование;
- Качественный подбор lifestyle услуг.

«Если в банке есть внутренние специалисты, конечно, с ними работать гораздо проще, потому что они быстрее выявляют потребность, быстрее понимают, справится ли банк самостоятельно или необходимо обратиться к партнеру, быстрее принимают решение об организации встречи с клиентами».

Из интервью с представителем налоговой/юридической компании

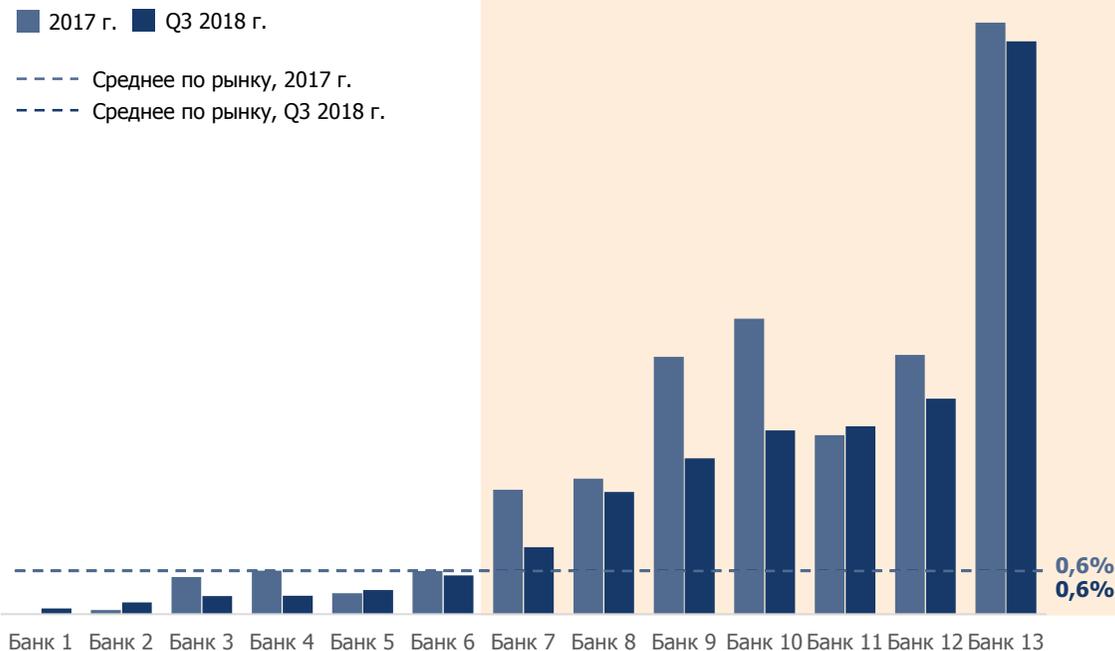
Примеры на российском рынке: Многие игроки...

Слабые стороны

- Низкая квалификация сотрудников при решении сложных налоговых/юридических вопросов;
- Ограниченная линейка инвестиционных продуктов, позиция sell-side;
- Ограниченный спектр услуг (отсутствие консультаций по управлению активами, планированию преемственности).

Налоговые/ юридические консультации – реализованные запросы

Доля реализованных запросов по налоговым/ юридическим консультациями в клиентской базе банков, %

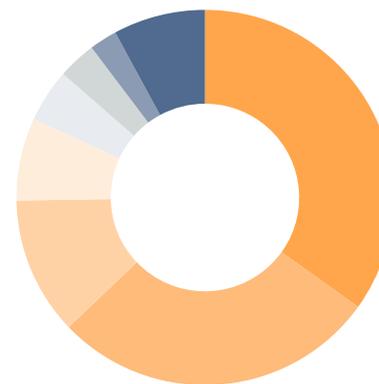


Источник: Frank RG, по данным 13 банков-участников, 2018 г.

В среднем, количество реализованных запросов по налоговым и юридическим консультациям составляет XX% от объема клиентской базы в год. В XX банках этот показатель выше: XX%.

В 2018 г. вXX банках доли реализованных запросов ниже ввиду анализа данных только за первые 3 квартала, в 2017 г – данные за полный год.

Распределение реализованных запросов в разбивке по партнерам, %



Источник: Frank RG, по данным 13 банков-участников, 2018 г.

За 2017-2018 гг. было реализовано XXX клиентских запросов через партнеров анализируемых банков:

- ...
- ...
- ...

Востребованность собственных мероприятий

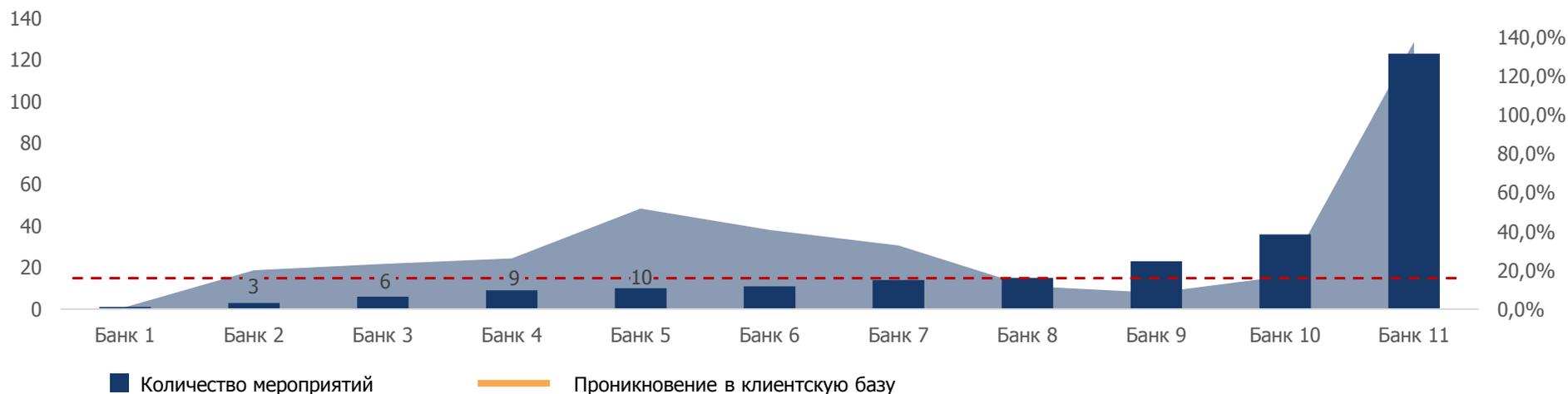
Аналитики Frank RG проанализировали соотношение общего количества клиентов, посетивших мероприятия банка за 2017-2018 гг., к объему клиентской базы. Косвенно данный показатель отражает проникновение услуги за год (если проигнорировать возможное посещение нескольких мероприятий одним и тем же клиентом).

В среднем, XXX клиентов private banking посещают клиентские мероприятия, организованные банком. Уровень проникновения в разных банках может варьироваться от XX% до XX%. Уровень проникновения в мероприятия так или иначе соотносится с общим количеством организованных банком мероприятий, однако не всегда данные показатели коррелирует между собой. Зачастую некоторым банкам удается привлечь одинаковую долю клиентов меньшим количеством мероприятий. В целом, мы видим, что после XX-ого мероприятия предельная полезность следующего мероприятия снижается. Это объяснимо: клиенты private banking ограничены в свободном времени и не готовы посещать мероприятия чаще XX раз в год. Часть клиентов не ходят на мероприятия в принципе.

С учетом того, что организация мероприятий является дополнительными затратами для банка, по мнению Frank RG, нет смысла проводить мероприятия чаще X раз в месяц (XX мероприятий в год). Оптимальным является проведение 6 качественных мероприятий в год с большим процентом посещаемости.

Анализ потребностей клиентов и создание механизмов обратной связи играют одну из ключевых ролей при посещении мероприятий. Наибольшую отдачу по мероприятиям получают банки, которые фокусируются на действительных потребностях и интересах клиентов, что повышает вовлеченность клиентов.

Доля общего количества клиентов, посетивших собственные мероприятия банка, в общем объеме клиентской базы.



Консультации по вопросам M&A – типы сделок

Тип сделки	Описание	Завершенные сделки 2017-2018 гг.
ЗПИФ	<p>Как следствие деофшоризации структурирование имущества в ЗПИФ становится востребованной структурой владения бизнеса. В среднем затраты на управление ЗПИФом составляют от 3 млн руб. в год:</p> <ul style="list-style-type: none"> • позволяет перенаправлять финансовые потоки из одного бизнеса в другой; • сохраняет конфиденциальность владельца; • предоставляет налоговые льготы – отсутствие налога на дивиденды. <p>Роль private banking: распознать потребность, предложить данный вариант владения, организовать консультацию с юридическими/налоговыми специалистами, познакомить с УК, сопровождать клиента в дальнейшем до успешного завершения.</p>	
Продажа непрофильных активов банка	<p>Работа с Distressed Asset – проблемными активами, которые могут находиться в залоге у банка.</p> <p>Роль private banking: распознать потребность, получить информацию о наличии таких активов, организовать встречу с профильными специалистами, сопровождать клиента в дальнейшем до успешного завершения.</p>	
Сопровождение купли/продажи объектов недвижимости	<p>Работа по данному виду сделок осуществляется либо через партнеров (специализации в области недвижимости), либо через внутреннее подразделение при наличии.</p> <p>Роль private banking (при работе с партнерами): распознать потребность, привлечь партнера, сопровождать клиента</p> <p>Роль private banking (при реализации внутренними ресурсами): распознать потребность, подготовить информационные материалы, подготовка финансовой модели – оценка стоимости, поиск покупателя/ продавца (часто внутри собственной клиентской базы), работа с юридическими партнерами (due deal), закрытие сделки.</p>	
Привлечение финансирования/соинвестора	<p>Поиск соинвестора в стартап-проекты или венчурные фонды.</p> <p>Роль private banking: распознать потребность, получить информацию о наличии таких активов, организовать встречу с профильными специалистами, сопровождать клиента в дальнейшем до успешного завершения.</p>	
Сопровождение крупных сделок по выходу из бизнеса в cash	<p>Продажа крупного бизнеса в различных отраслях промышленности: топливная, пищевая, лесная и др., решение спорных вопросов/ конфликтов акционеров.</p> <p>Роль private banking: распознать потребность, cross-sell в корпоративное подразделение, сопровождать клиента в дальнейшем до успешного завершения.</p>	
Fundraising (эндаумент фонды)	<p>Эндаумент фонды – набирающий популярность в России вид благотворительности, подразумевающий вложение средств в инвестиционный фонд некоммерческой организации – образовательные, медицинские и культурные учреждения. Преимущество эндаумент-фонда – прозрачность деятельности. Традиционно, на эндаумент-проекты расходуются только доходы от инвестирования целевого капитала фонда, а сам капитал остаётся неприкосновенным.</p>	

Структура передачи наследства: видение клиентов

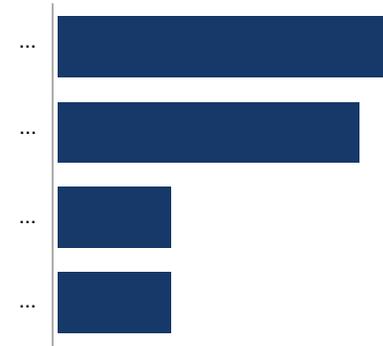
Большинство клиентов не имеют четкого представления о структуре передачи наследства. Многие приобщают наследников к вопросам управления бизнесом. Другие не считают правильным «навязывать» детям собственный бизнес, позволяют им самостоятельно выбрать профессию. Многие считают важным дать хотя бы базовое финансовое или экономическое образование.

По мнению представителей банков у большинства клиентов вопрос наследования в случае наступления непредвиденных обстоятельств не решен. Если говорить о поколенческих особенностях, то большинство придерживается мнения, что все индивидуально и зависит от воспитания. Условно наследников можно разделить на два типа:

- ...
- ...

Наследники, с которыми проводилось интервью, ...

Осуществление передачи наследства клиентами private banking, количество упоминаний



Источник: Frank RG, по результатам 37 глубинных интервью с клиентами private banking, 2018 г.

Команда



Любовь Прокопова – проектный директор Premium & Private Banking

Образование: РЭУ им. Г. В. Плеханова.
«Мировая Экономика»

Опыт работы:

- Frank RG. Руководитель проектов Premium Banking, Private Banking (2014-н.в.).
- Jones Lang LaSalle. Старший консультант. Стратегический консалтинг (2006-2014).



Ирина Довыденко – аналитик Premium & Private Banking

Образование: Пензенский государственный университет. «Экономика и управление предприятиями», Высшая школа экономики «Финансовый анализ»

Опыт работы:

- Frank RG. Аналитик Premium & Private Banking (2016-н.в.).
- АО КБ «Ситибанк». Специалист линии поддержки англоговорящих клиентов
- ООО «АльфаСтрахование-Жизнь». Менеджер отдела продаж (2004-2008)



Андрей Глоба – аналитик Premium & Private Banking

Образование: РЭУ им. Г. В. Плеханова.
«Прикладная информатика в экономике»

Опыт работы:

- Frank RG. Аналитик Premium & Private Banking (2016-н.в.).
- АО «Альфа-Банк» - Менеджер по работе с VIP-клиентами (2014-2016). Ведущий специалист (2012-2014).



Игорь Потапенко – аналитик Premium & Private Banking

Образование: Московский авиационный институт (НИУ). «Антикризисное управление». Академия Труда и Социальных Отношений. «Управление внешнеэкономической деятельностью»

Опыт работы:

- Frank RG. Аналитик Premium & Private Banking (2016-н.в.).

Команда



Ольга Филиппова – аналитик Premium & Private Banking

Образование: Орловский государственный университет. «Финансы и кредит»

Опыт работы:

- Frank RG. Аналитик Premium & Private Banking (2018-н.в.)
- ПАО Почта Банк. Главный специалист Дирекции сопровождения и оценки качества клиентской службы (2016-2018)
- Frank RG. Руководитель отдела мониторинга тарифов (2012-2015)



Артем Цветков – младший аналитик Premium & Private Banking

Образование: Всероссийская Академия Внешней Торговли Министерства экономического развития РФ. «Внешнеторговый менеджмент», «Финансы в международной торговле»

Опыт работы:

- Frank RG. Младший аналитик Premium & Private Banking (2018-н.в.)
- Agility 3PL Logistics. Аналитик (2017-2018)



Анастасия Зюркалова – проектный лидер, Мониторинг конкурентной среды

Образование: НИУ ВШЭ. «Социально-политическое развитие Восточной Азии» (магистр), «Мировая экономика» (бакалавр)

Опыт работы:

- Frank RG. Проектный лидер (2017-н.в.)
- Frank RG. Аналитик (2015-2017)
- EY. Intern in Global Financial Services, Bank Audit (2014)



Станислав Сухов – аналитик, Мониторинг конкурентной среды

Образование: РАНХиГС при Президенте РФ. «Экономика и финансы» (магистр) РАНХиГС при Президенте РФ, «Математические методы в экономике» (бакалавр)

Опыт работы:

- Frank RG. Аналитик (2016-н.в.)
- Институт прикладных экономических исследований при РАНХиГС при Президенте РФ. Младший научный сотрудник (2014-2016).



FRANK RG

125167, Москва, Ленинградский проспект,
дом 37, корп. 3, офис 406

+7 (499) 922 4518
info@frankrg.com

www.frankrg.com