



Private banking в России 2017

DEMO

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

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: февраль 2017 года – июль 2017 года.

Параметры исследования:

Анализ проведен на основе первичных данных, собранных по итогам:

- ✓ 20-ти экспертных интервью с руководителями подразделений private banking;
- ✓ 14-ти интервью с руководителями инвестиционных команд private banking;
- ✓ 48-х интервью с клиентами private banking;
- ✓ 244-х анкет, заполненных клиентами private banking;
- ✓ 34-х интервью с персональными менеджерами private banking;
- ✓ benchmark-исследование, охватывающее около 70% рынка private banking (13 банков);
- ✓ 22-х посещений отделений private banking «тайным покупателем».

Уникальность исследования:

- ✓ ежегодное исследование рынка private banking в России, проведенное совместно с крупнейшими игроками (доля банков-участников составляет 75% 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.

Условные обозначения:



Данные по результатам опроса клиентов

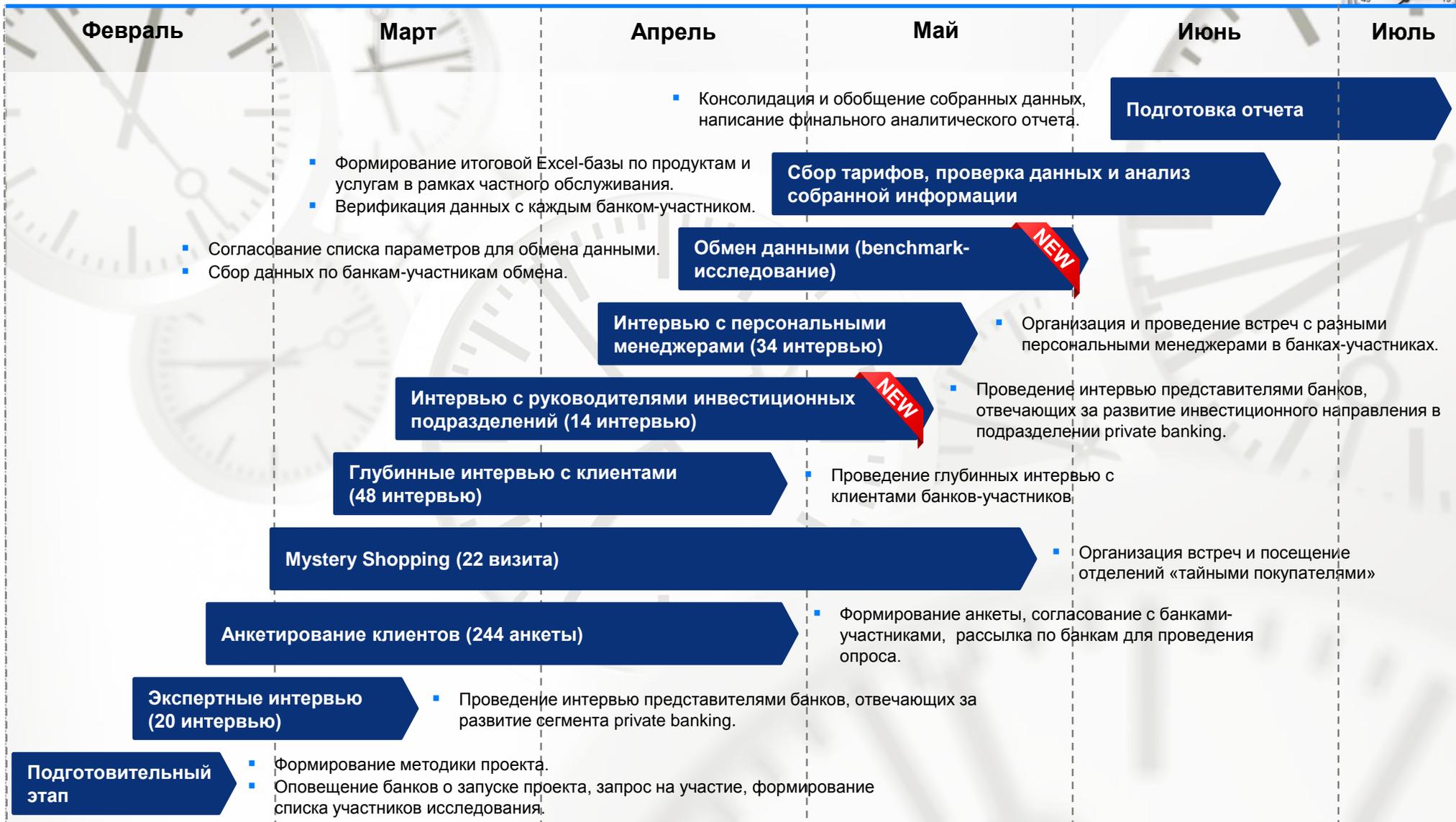


Данные по результатам экспертных интервью

Основные этапы исследования Private banking



2017



Список банков-участников исследования

В исследовании приняли участие 18 банков, которые сотрудничали с компанией Frank Research Group на каждом этапе исследования:

Банк	Банк
	
	
	
	
	
	
	
	
	

* Сбербанк Первый участвовал только в двух этапах исследования: экспертные интервью и обмен данными.

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. (1/3)

Рынок, конкуренция

1. Сохранение статуса сегмента HNWI / UHNWI как наиболее стабильного и устойчивого к кризисам даже в сложных экономических условиях. При текущем сжатии банковской маржи private banking становится одним из основных подразделений, где ожидается рост комиссионного дохода.

Угрозы

- ✓ При смене фокуса на активное наращивание комиссионного дохода важной задачей private banking становится сохранение баланса между активными продажами комиссионных продуктов и долгосрочными отношениями с клиентом.

Возможности

- ✓ Привлекательность сегмента HNWI / UHNWI как бизнеса позволит руководителям легче отстаивать интересы блока private banking перед акционерами при необходимости инвестировать в развитие персонала, IT, маркетинг и проч.

2. ...

Угрозы

- ✓ Рост...

Возможности

- ✓ Повышение...

3. ...

Угрозы

- ✓ В условиях...

Возможности

- ✓ Правильная сегментация клиентов...

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

Формирование рейтинга Private Banking 2017

2016

Банки-участники исследования разделены на две группы на основе данных по индексу проникновения в инвестиционные продукты (соотношение объема средств, размещенных в инвестиционных инструментах, к общему объему привлеченных средств):

- Private banking & wealth management: банки с индексом 20% и более.
- Private banking: банки с индексом менее 20%.

Два рейтинга

по двум группам банков с точки зрения индекса проникновения в инвестиционные продукты:

менее 20%

Private Banking

Банк 1

Банк 2

Банк 3

...

20% и более

Private Banking & Wealth Management

Банк 1

Банк 2

Банк 3

...

2017

Рейтинг формируется исключительно с точки зрения соответствия «классической» модели private banking, основой которой является управление благосостоянием (wealth management).

Критерии соответствия и веса параметров определены с помощью 6-ти независимых экспертов индустрии (представители UBS Global, UBS local, Credit Suisse, и 3-х экспертов, имеющих длительный опыт работы в индустрии).

Единый рейтинг

с точки зрения соответствия критериям «классической» практики private banking:

Private Banking

Банк 1

Банк 2

Банк 3

...

Основные критерии «классической» модели private banking:

- Обслуживание физических лиц с позиции управления благосостоянием: широкие инвестиционные возможности и профессиональное консультирование по вопросам управления капиталом (наличие профессиональной команды инвестиционных советников, аналитиков и продуктологов, эффективность работы системы риск-профилирования, качество и глубина инвестиционной аналитики, IT-решения, широта продуктовой линейки и другое);
- Высокий профессионализм персональных менеджеров, в частности, по вопросам управления капиталом, адекватный с точки зрения эффективности бизнеса уровень загрузки менеджеров, стабильность руководства и персонала, эффективная система KPI, системы удаленного обслуживания, высокие пороги входа и средний размер размещенного капитала;
- Предоставление качественных консультаций по небанковским вопросам: налоговым, юридическим, M&A и другое.

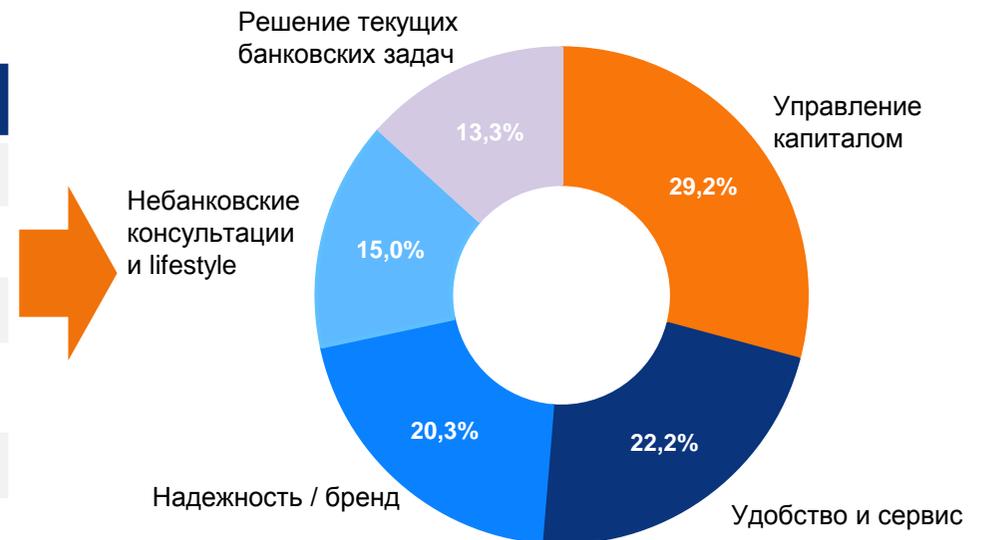
Формирование рейтинга Private Banking 2017



Таблица 3.1. Распределение важности основных параметров private banking в разбивке по независимым экспертам, 2016 г.

Группа параметров	Эксперты						Среднее значение
	1	2	3	4	5	6	
Управление капиталом							
Небанковские консультации и lifestyle							

График 3.2. Мнение экспертов: распределение важности основных параметров private banking, 2016 г.



Состав экспертов: UBS Global, UBS local, Credit Suisse, 3 независимых эксперта, непосредственно работающие и имеющие опыт в private banking.

Описание категорий рейтинга

- Суммарный балл по всем категориям составляет 1 000 баллов (100%). Максимальная сумма баллов по каждой категории зависит от важности данной категории для 6 экспертов частного банковского обслуживания и рассчитывается в соответствии с этим веса.
- По параметрам, подразумевающим наличие или отсутствие продукта или услуги, а также параметрам, предполагающим организацию услуги определенным образом (например, возможность перепривязки карты к другому счету), начисляются (либо не начисляются) баллы.
- По параметрам, представленным числовыми значениями, максимальный балл начисляется банку-участнику с лучшим значением по определенному параметру. Остальные банки-участники получают баллы исходя из отношения текущего значения к максимальному. Также, по некоторым параметрам баллы начисляются в зависимости от попадания значений в тот или иной сегмент по шкале, разработанной с учетом вариации значений по банкам-участникам.

Название категории	Количество параметров	Количество подпараметров	Максимальный балл по категории
 Надежность	2	0	203
 Удобство и сервис	15	82	222
 Решение текущих банковских задач	10	176	133
 Управление капиталом	14	70	292
 Небанковские консультации	7	35	150
Итого:	48	363	1 000 баллов

Результаты рейтинга «Frank RG Private Banking Award 2017»

Рейтинг по группам критериев

№	Банк	Управление капиталом (29%)	Удобство и сервис (22%)	Надежность / бренд (20%)	Небанковские консультации и lifestyle (15%)	Решение текущих банковских задач (13%)
1	 SBERBANK PRIVATE BANKING	A	B	A	A	B
2	 FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN Banking Since 1886	B	A	A	B	D
3	 citi Citigold Private Client	A	B	B	C	B
4	 Welcome to UniCredit Private Banking	B	B	A	B	C
5	 открытие PRIVATE BANKING	B	C	B	A	A

Дополнительные номинации (1/2)

	Банк	Номинация	Описание методики
1		Лучший банковский бренд по мнению клиентов private banking	Анализ проведен на основе первичных данных, собранных по итогам 48-ми глубинных интервью с клиентами private banking. По результатам анализа отзывов клиентов о банках-участниках исследования составлен рейтинг субъективного восприятия банков целевой аудиторией. Банк, набравший наибольшее количество баллов, становится победителем номинации.
2		Самая эффективная бизнес-модель private banking в России	Расчет итоговой оценки произведен на основании трех статистических показателей: объем привлеченных средств, средний размер капитала на одного клиента и объем комиссионного дохода на одного клиента. Банк с наилучшей совокупной оценкой становится победителем номинации.
3		Лучшее инвестиционное обслуживание	Расчет итоговой оценки произведен на основании собранных данных по организации инвестиционного обслуживания клиентов во всех банках-участниках исследования. В частности, оценивались такие параметры, как эффективность работы инвестиционного подразделения, качество системы риск-профилирования клиентов, структура инвестиционного предложения, компетенции персональных менеджеров в сфере управления капиталом и другие. Банк, получивший наивысшую оценку, становится победителем номинации.
4		Лучший сервис private banking	Итоговая оценка получена на основании собранных данных во всех банках-участниках. Учитывались такие параметры, как стабильность структуры и персонала, модель обслуживания клиентов, уровень компетенции, нагрузка, KPI менеджеров, возможности удаленного обслуживания и другие. Банк, получивший наивысшую оценку, становится победителем номинации.

Дополнительные номинации (2/2)

	Банк	Номинация	Описание методики
5		Лучший портфель инвестиционных идей	Расчет произведен на основании оценки Frank RG инвестиционных идей, разработанных банком-участником за 2016 год. Банк, получивший наилучшую оценку, становится победителем номинации.
6		Лучшая программа лояльности	Расчет произведен на основании анализа программ лояльности, доступных клиентам private banking всех банков-участников исследования. Банк, имеющий уникальную на рынке программу лояльности для клиентов private banking, становится победителем номинации (<i>особенности программы лояльности банка-победителя описаны ниже*</i>).
7		Лучший региональный банк	В данной номинации участвуют банки, большая доля клиентов которых сосредоточена за пределами г. Москвы. Региональный банк, набравший наибольшее количество баллов по итогам рейтинга, становится победителем номинации.

***Программа B&N Synergy от B&N Exclusive:**

Клиентам B&N Exclusive доступна уникальная на рынке бонусная программа B&N Synergy, которая подразумевает накопление бонусов в денежном эквиваленте при совершении не только транзакций по карте, но и проведении других операций в банке, таких как открытие депозита, конвертация, программы ИСЖ и другие. Бонусы аккумулируются на специальном бонусном счете, к которому привязывается отдельная банковская карта.

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

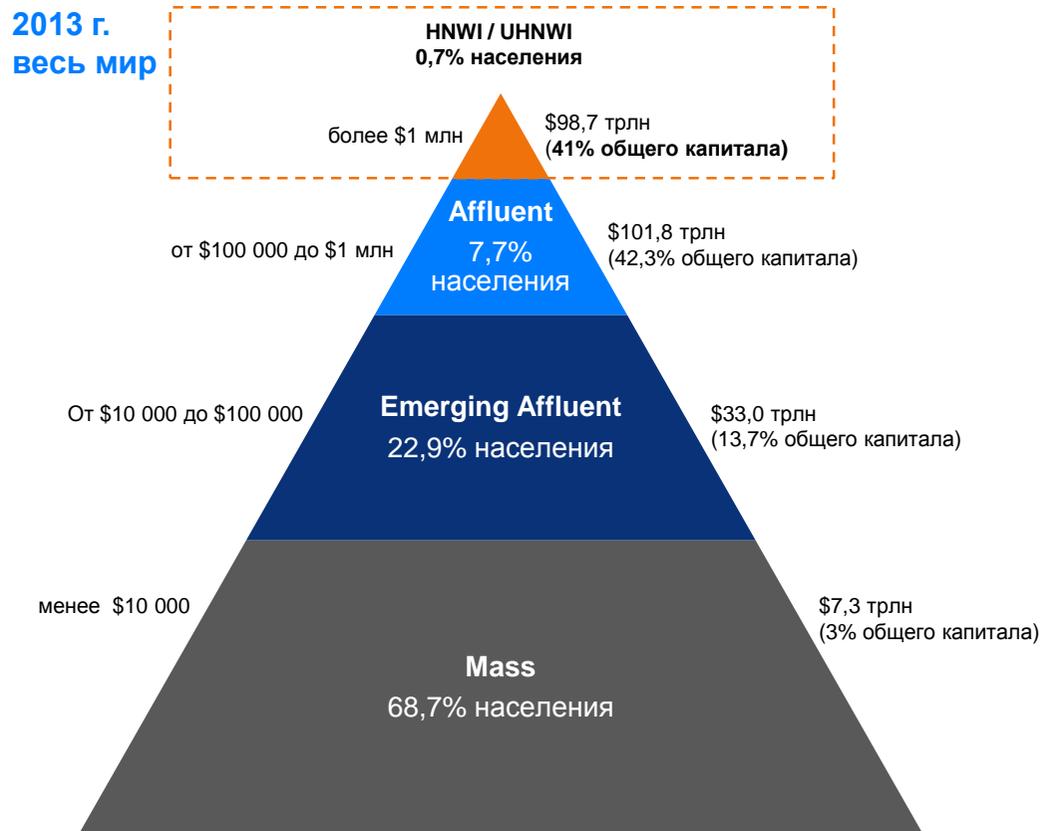
Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

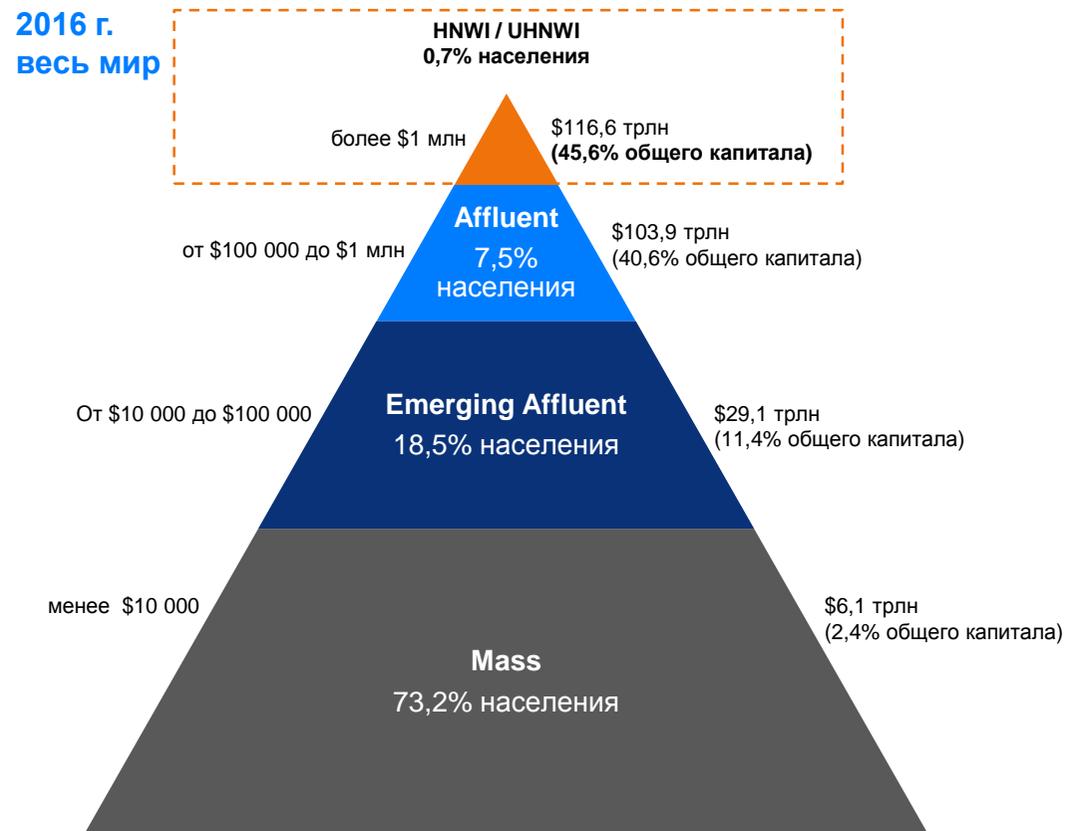
Credit Suisse: Глобальное распределение благосостояния 2015-2016 гг.

Рисунок 4.1. Распределение мирового благосостояния, 2013 г.



Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook, 2013

Рисунок 4.2. Распределение мирового благосостояния, 2016 г.



Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook, 2016

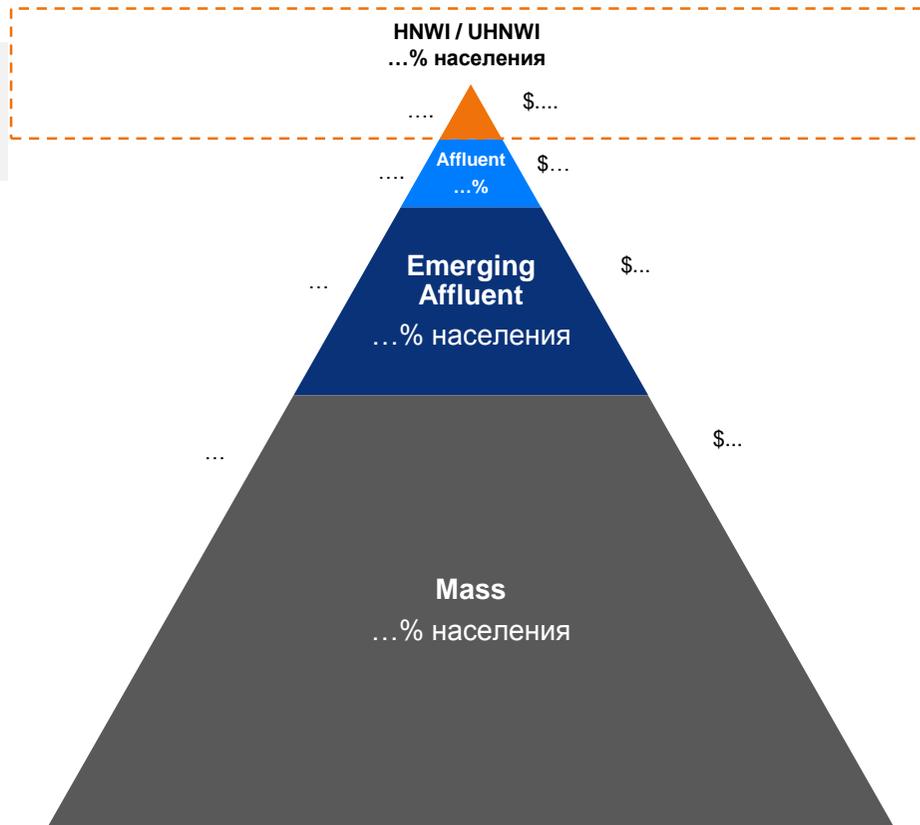
- По оценкам Credit Suisse, доля клиентов, объем благосостояния которых превышает \$1 млн, составляет 0,7% мирового населения. При этом эти клиенты контролируют более 40% общего мирового состояния. Тогда как доля таких клиентов не изменилась за последние 3 года (в динамике за 2013-2016 гг.), доля их состояния в общем мировом богатстве возросла с 41% до 45,6%.
- По данным Credit Suisse за 2016 г. наибольшее количество людей с благосостоянием более \$1 млн приходится на США, Японию, Великобританию, Германию и Китай. Россия занимает 19 место по количеству людей с благосостоянием более \$1 млн.

Frank RG: распределение средств, размещенных в банках России по сегментам

2016 г.
Россия

Курс руб. / \$
60,92
(31.12.2016)

Рисунок 4.5. Средства в банках России по сегментам, 2016 г.



Источник: Frank RG, 2017

Расчет производился исходя из следующих показателей:

2016 г.

▪ ...

▪ ...

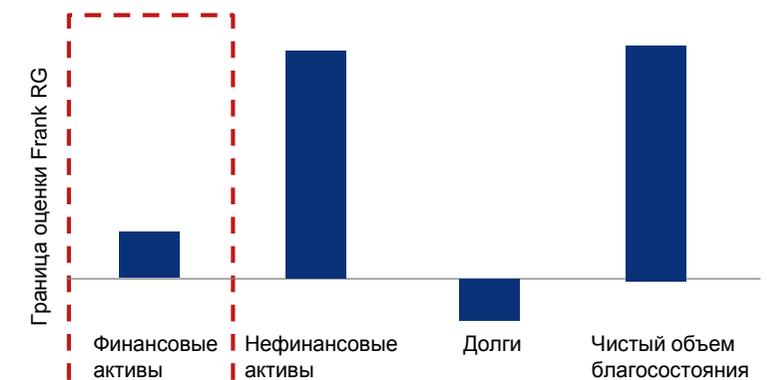
Распределение капитала без учета капитала HNWI в зарубежных банках



Распределение капитала с учетом капитала HNWI в зарубежных банках



Рисунок 4.6. Основные компоненты благосостояния



Источник: Frank RG, 2017

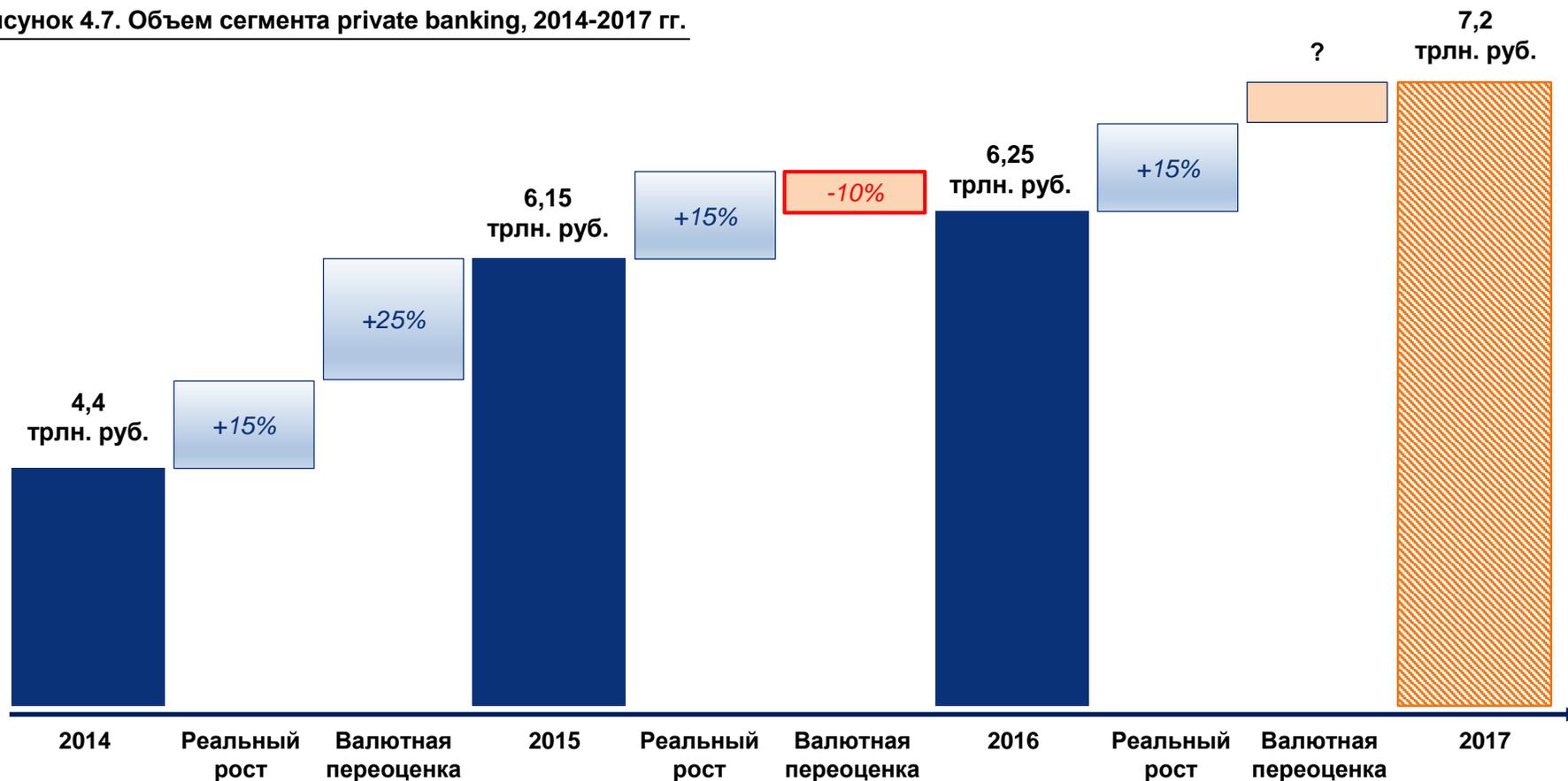
Рост сегмента HNWI / UHNWI в России (в рублях)

Сегмент HNWI / UHNWI: Рисунок 4.7. Объем сегмента private banking, 2014-2017 гг.

Средства клиентов от \$1 млн, размещенные на счетах, депозитах и инвестиционных продуктах в банках, осуществляющих банковскую деятельность на территории России, включая их зарубежные платформы.

Методика расчета: Суммарные балансы банков, осуществляющих банковскую деятельность на территории России, клиентского сегмента более 30 млн руб.

Поскольку в России владельцы крупного капитала, как правило, являются клиентами нескольких банков, мы предполагаем, что клиентский сегмент от 30 млн руб. подразумевает увеличение конечного объема капитала клиента как минимум в 2 раза.



Источник: Frank RG, 2017 г.

- Средний темп ежегодного роста сегмента HNWI / UHNW в банковской системе России составляет порядка 15%. По оценкам Frank RG объем средств клиентов, которые разместили более 1 млн долларов в российских банках и дочерних структурах иностранных банков в России, включая их зарубежные платформы, составил 6,25 трлн руб. по итогам 2016 года.
- Поскольку основная часть сбережений состоятельных клиентов размещена в валюте, на оценку сегмента HNWI / UHNW в банковской системе неизбежно оказывает влияние изменение валютного курса. В то время как в 2015 г. рост сегмента в рублевом выражении составил 40%, и этому способствовало ослабление рубля, в 2016 г. произошла обратная ситуация – рубль укрепился, что отразилось на снижении уровня прироста объема сегмента в рублях. По мнению Frank RG рост сегмента продолжится в диапазоне 10-15%, и объем рынка private banking составит по крайней мере 7-7,2 трлн руб.

Объем сегмента HNWI / UHNWI В России (2014-2017, \$)

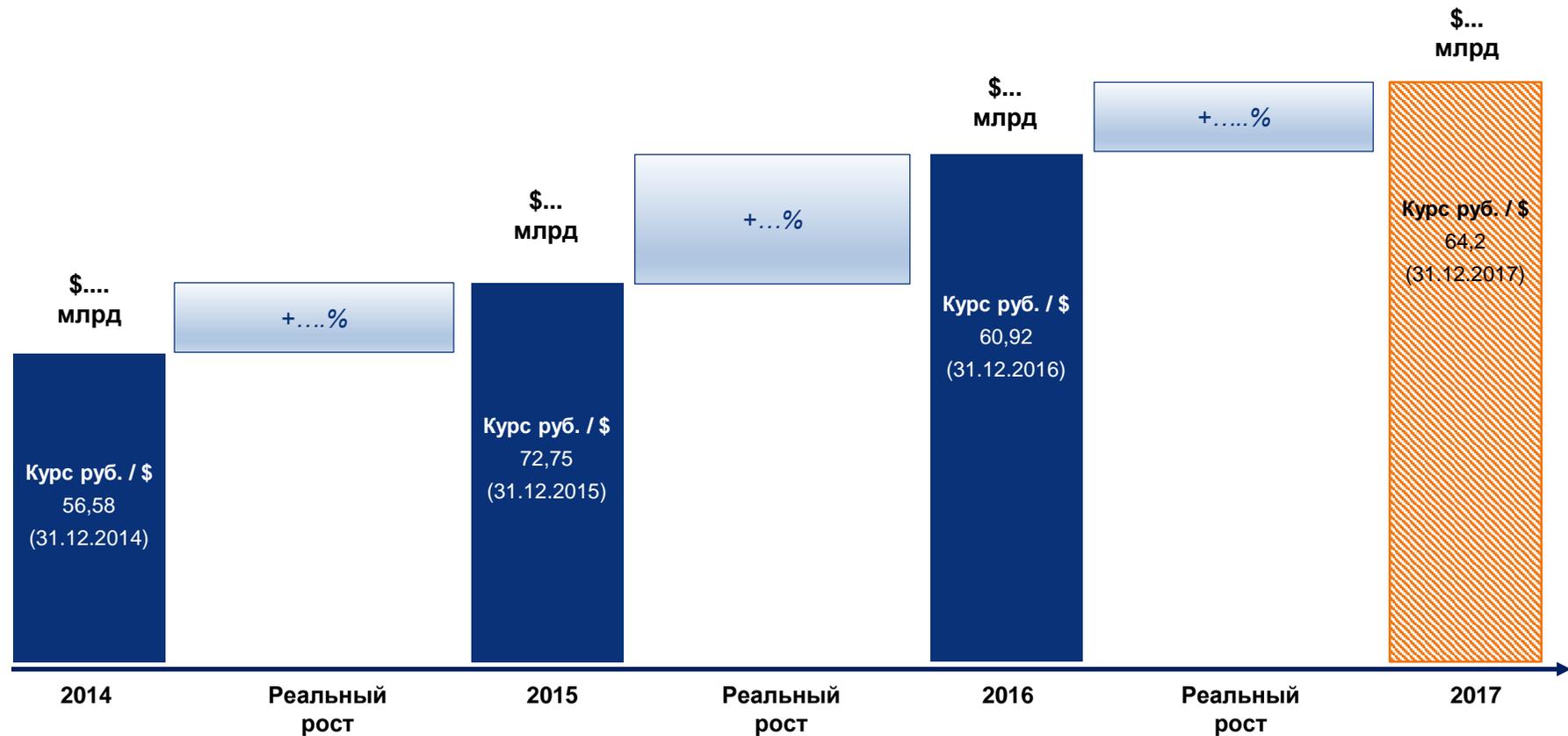
Сегмент HNWI / UHNWI: Рисунок 4.8. Объем сегмента private banking, 2014-2017 гг.

Средства клиентов от \$1 млн, размещенные на счетах, депозитах и инвестиционных продуктах в банках, осуществляющих банковскую деятельность на территории России, включая их зарубежные платформы.

Методика расчета:

Суммарные балансы банков, осуществляющих банковскую деятельность на территории России, клиентского сегмента более 30 млн руб.

Поскольку в России владельцы крупного капитала, как правило, являются клиентами нескольких банков, мы предполагаем, что клиентский сегмент от 30 млн руб. подразумевает увеличение конечного объема капитала клиента как минимум в 2 раза.



Источник: Frank RG, 2017 г.

- В долларовом выражении объем сегмента HNWI / UHNW в банковской системе России стабильно растет.
- Для расчета объема сегмента в 2017 г. в долларовом выражении аналитики Frank RG опирались на официальный прогноз Минфина РФ среднегодового курса рубля к доллару.
- Объем сегмента HNWI / UHNW в банковской системе России составит по крайней мере \$....млрд.

Сегмент HNWI / UHNWI в России – распределение долей рынка

Сегмент HNWI / UHNWI:

Средства клиентов от \$1 млн, размещенные на счетах, депозитах и инвестиционных продуктах в банках, осуществляющих банковскую деятельность на территории России, включая их зарубежные платформы.

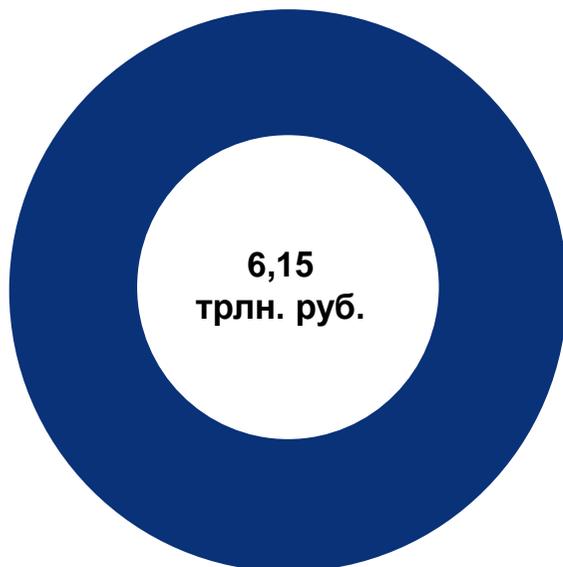
Методика расчета:

Суммарные балансы банков, осуществляющих банковскую деятельность на территории России, клиентского сегмента более 30 млн руб.

Поскольку в России владельцы крупного капитала, как правило, являются клиентами нескольких банков, мы предполагаем, что клиентский сегмент от 30 млн руб. подразумевает увеличение конечного объема капитала клиента как минимум в 2 раза.

График 4.1. Объем средств под управлением по категориям банков, 2015-2016 гг., %

2015 г.



2016 г.



■ Российские банки с государственным участием

- ВТБ (Банк Москвы, ВТБ24)
- Газпромбанк
- Сбербанк (Сбербанк Первый, Sberbank Private banking)

■ Крупнейшие российские банки с участием частного капитала

- Альфа-Банк
- БИНБАНК
- Промсвязьбанк
- ФК Открытие

■ Дочерние структуры иностранных банков

- Райффайзенбанк
- Росбанк
- Ситибанк
- ЮниКредит Банк

■ Другие банки

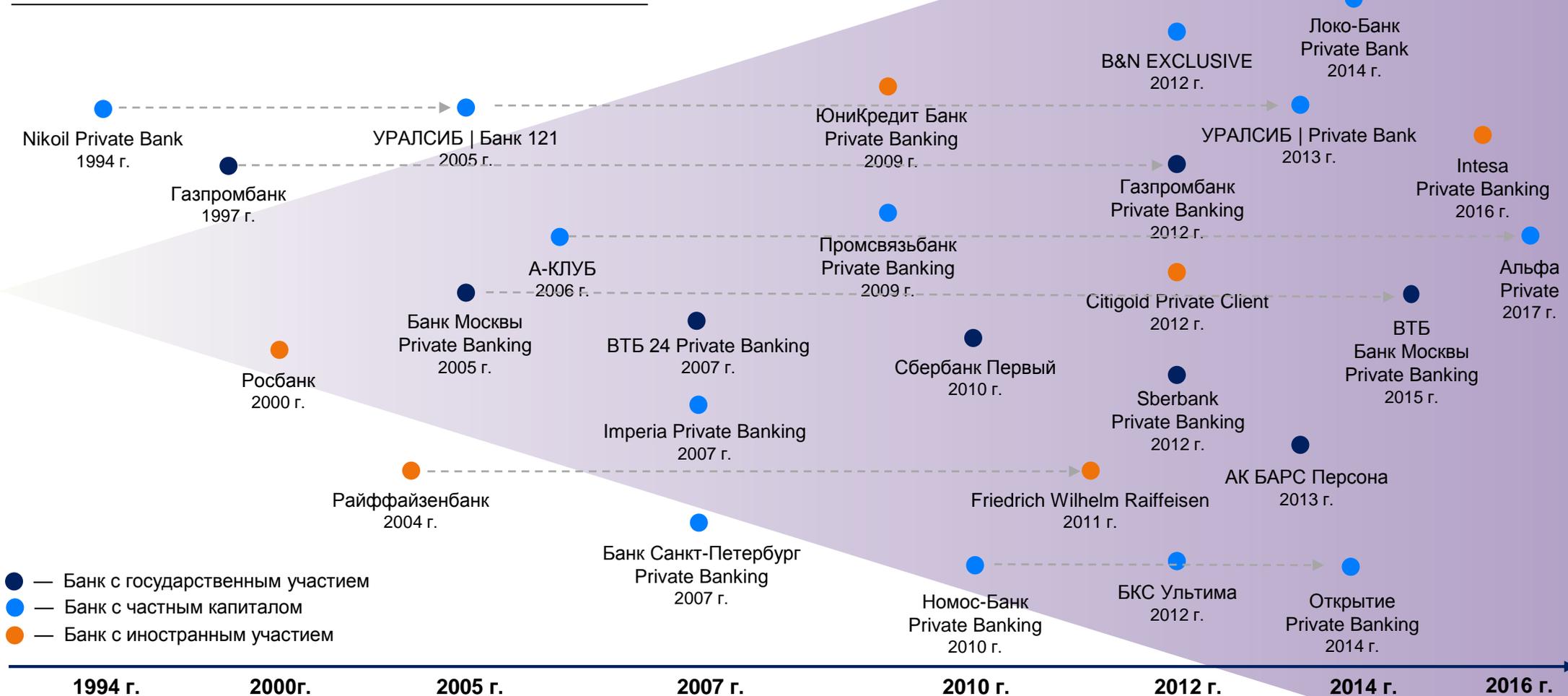
Источник: Frank RG, 2017 г.

История развития рынка Private Banking в России (2/2)

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.

Рисунок 4.9. История развития рынка Private Banking в России

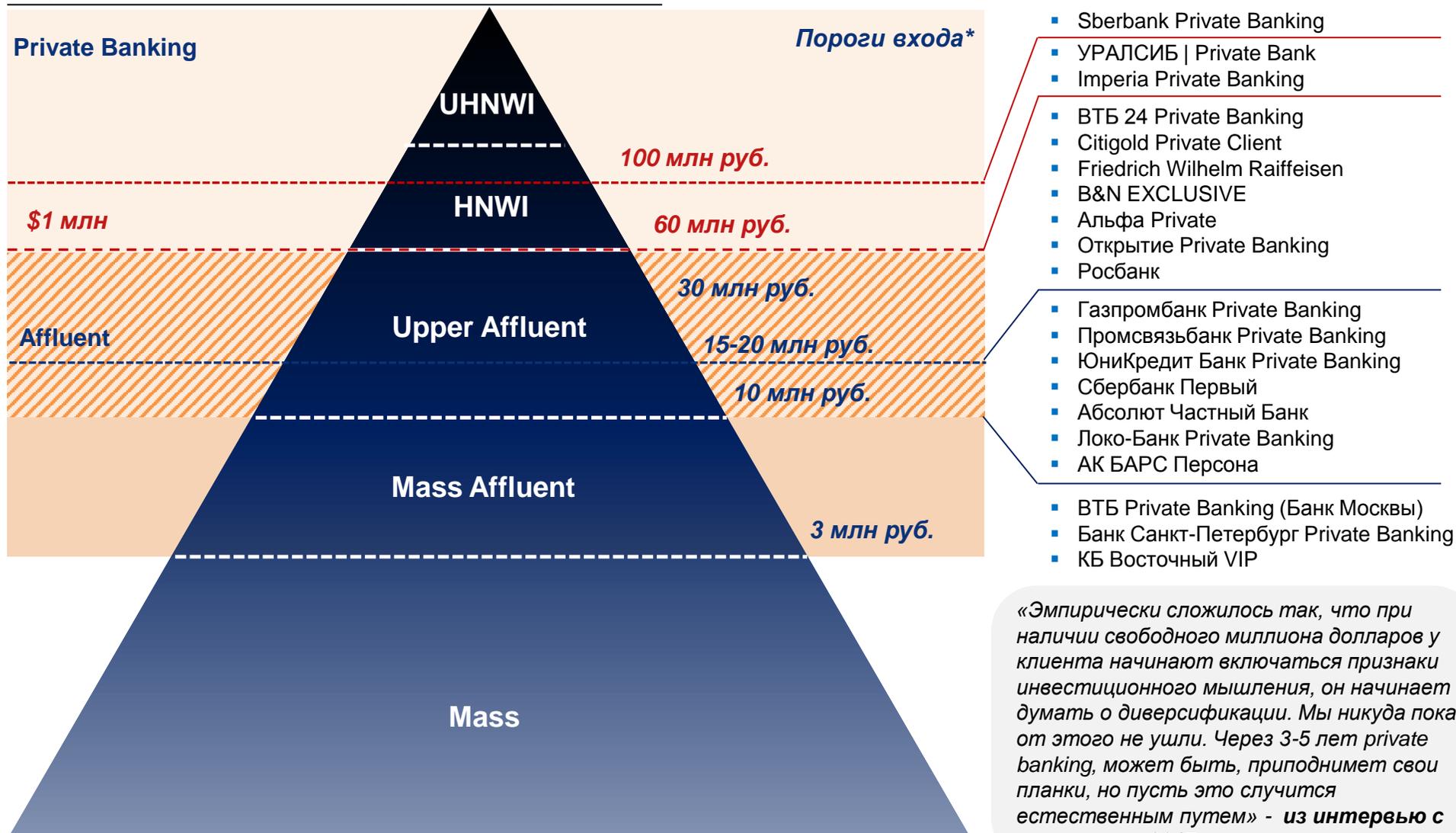


- — Банк с государственным участием
- — Банк с частным капиталом
- — Банк с иностранным участием

Источник: Frank RG, 2017 г.

Определение порога входа для обслуживания private banking в России (1/3)

Рисунок 4.10. Определение сегмента private banking в России

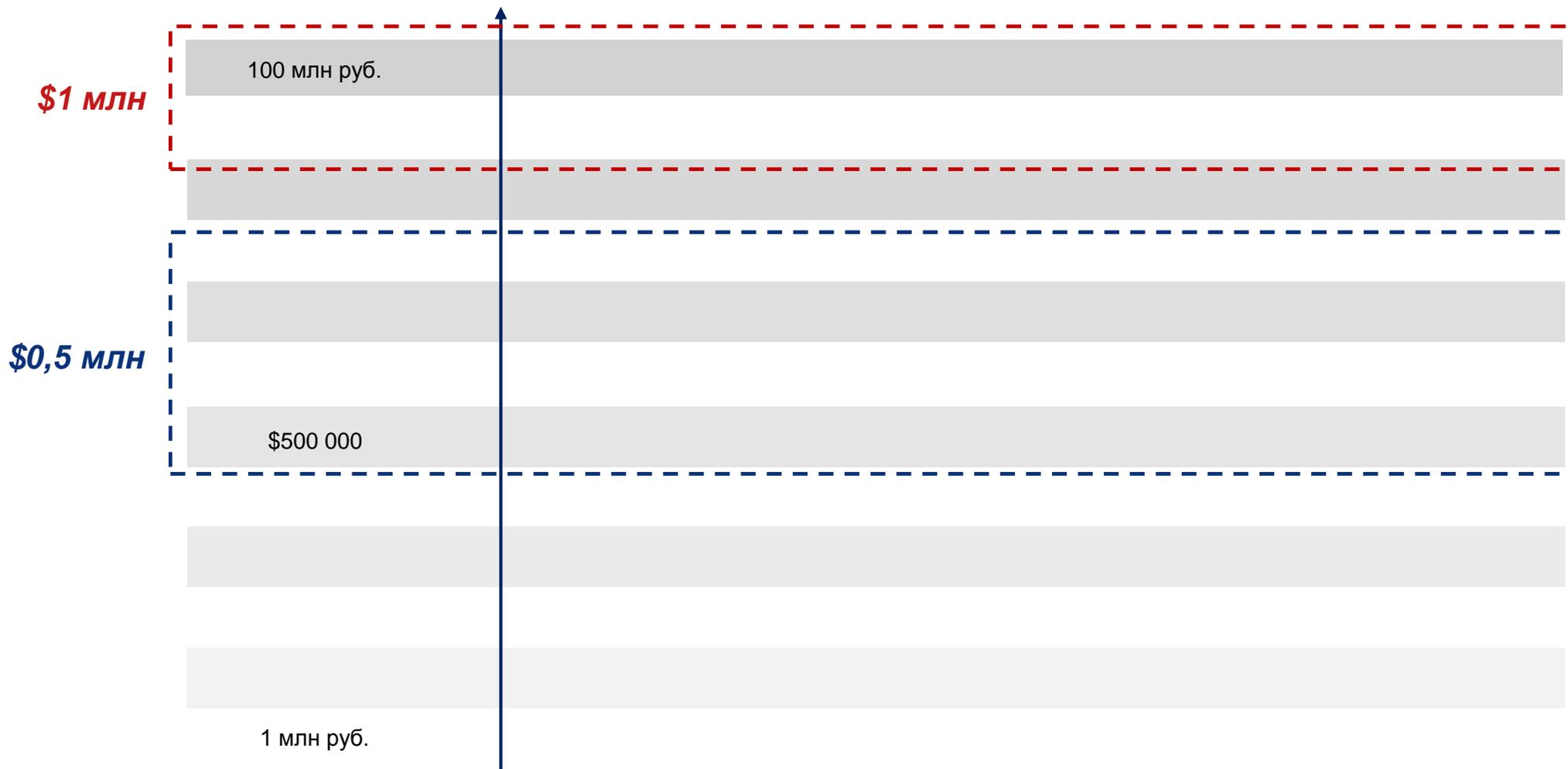


Источник: Frank RG, 2017 г.

* Порог входа – минимальная сумма средств к размещению для обслуживания в сегменте private banking

Определение порога входа для обслуживания private banking в России (2/3)

График 4.3. Пороги входа в сегмент private banking в г. Москве банков-участников исследования



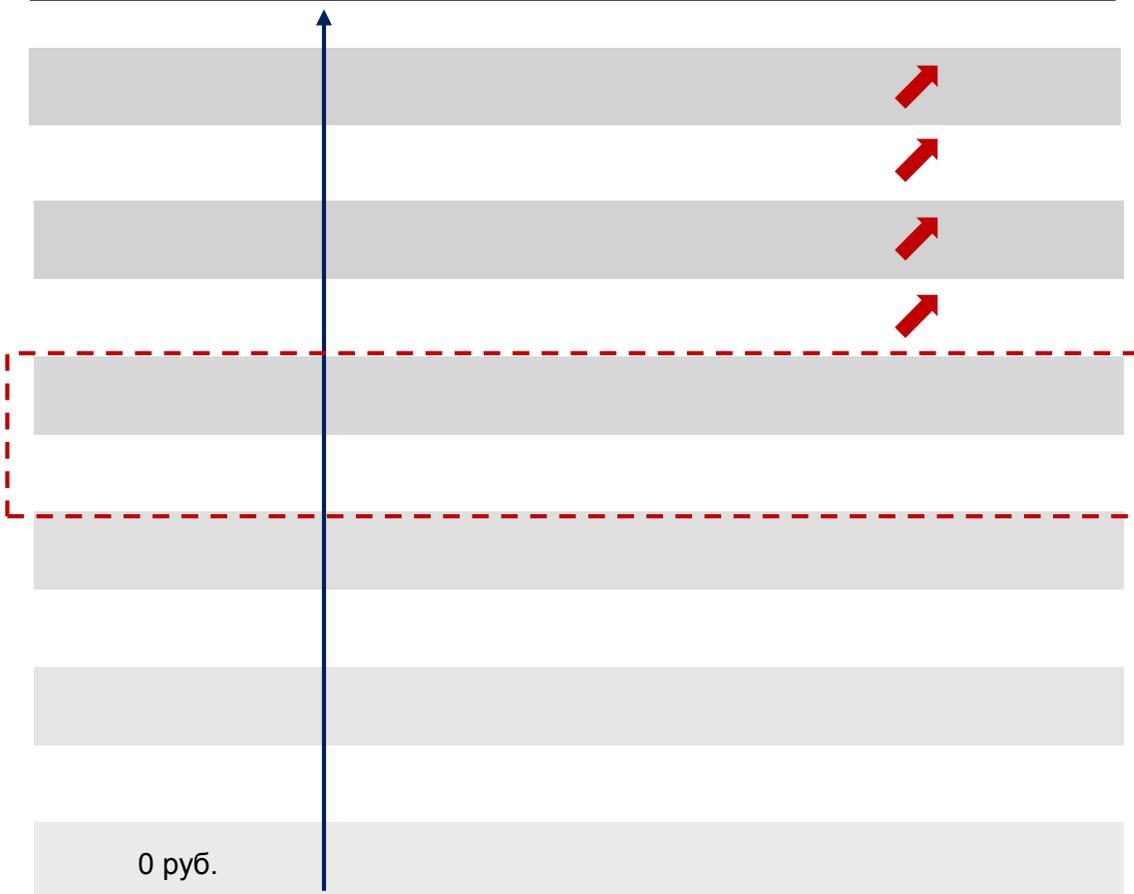
Источник: Frank RG, 2017 г.

* Принимается во внимание сумма, официально обозначенная в тарифах банка.

Условия обслуживания, взимание комиссии

Комиссия за обслуживание для клиентов, не поддерживающих требуемые порогом входа остатки, могут варьироваться от...

График 4.4. Размер максимальной комиссии банков-участников исследования



Основные цели взимания комиссии:

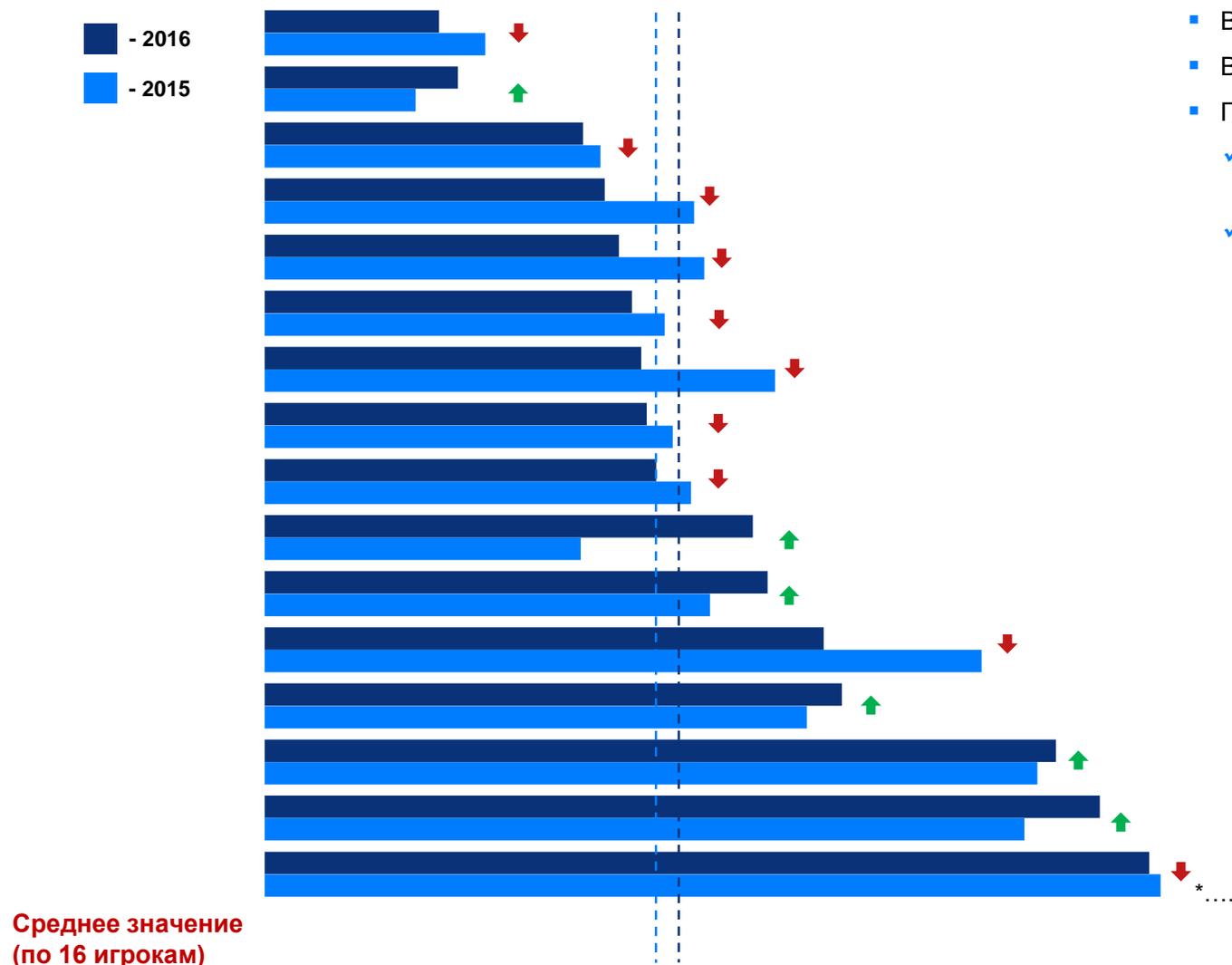
- Предоставление к...
- Предоставление....
- Наличие ...
- Наличие ...
- Отсутствие

*Размер комиссии зависит от объема услуг и может превышать данную сумму.

Источник: Frank RG, 2017 г.

Доля пассивов private banking в банковском секторе

График 4.5. Доля private banking в общем объеме пассивов (по 16 основным игрокам)*



- По оценкам Frank RG, клиенты, получающие обслуживание
- В 3-х из 16-ти
- В двух
- По сравнению с 2015 годом:
 - ✓ Снижение уровня доверия к российской банковской системе со стороны крупных клиентов
 - ✓ ...

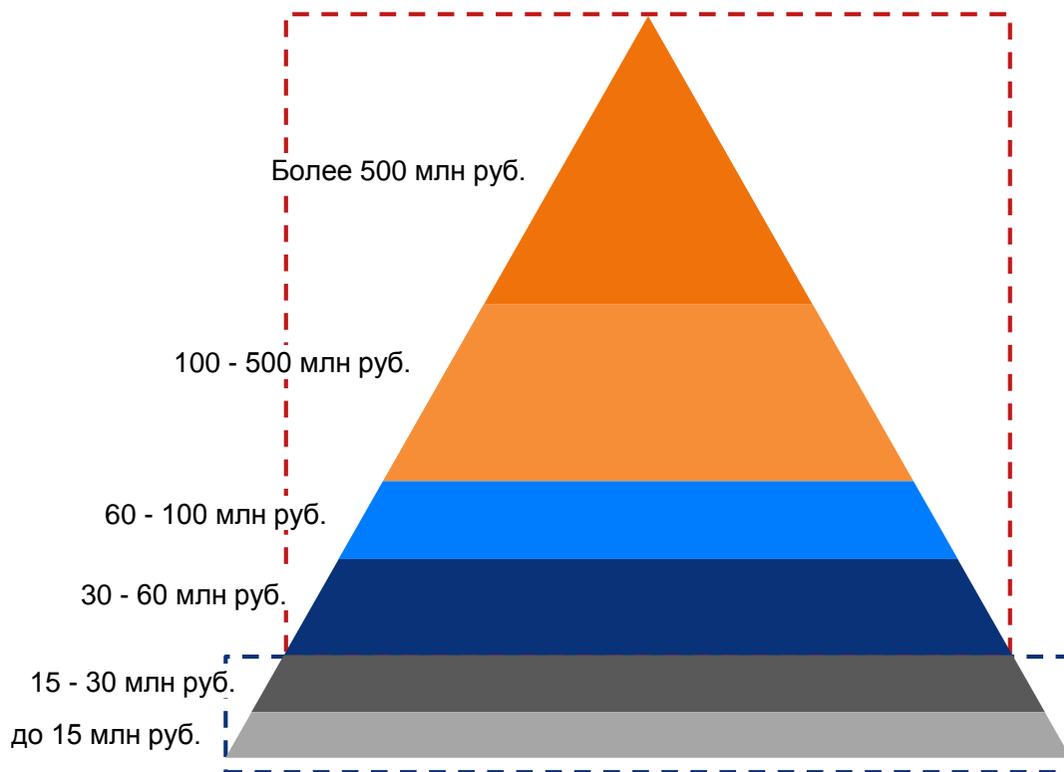
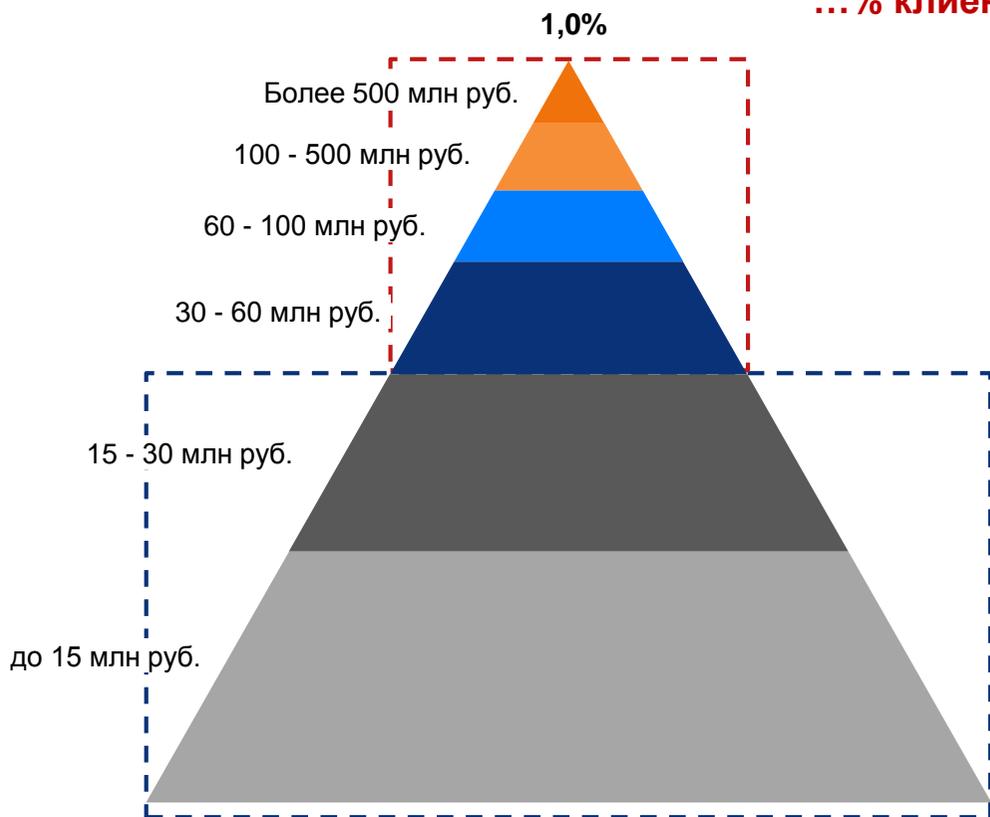
Источник: Frank RG, 2017

Сегментация канала обслуживания private banking 2016 г.

Рисунок 4.11. Сегментации клиентов private banking в России, 2016 г., %

Рисунок 4.12. Сегментация капитала private banking в России, 2016 г., %

...% клиентов = ...% капитала

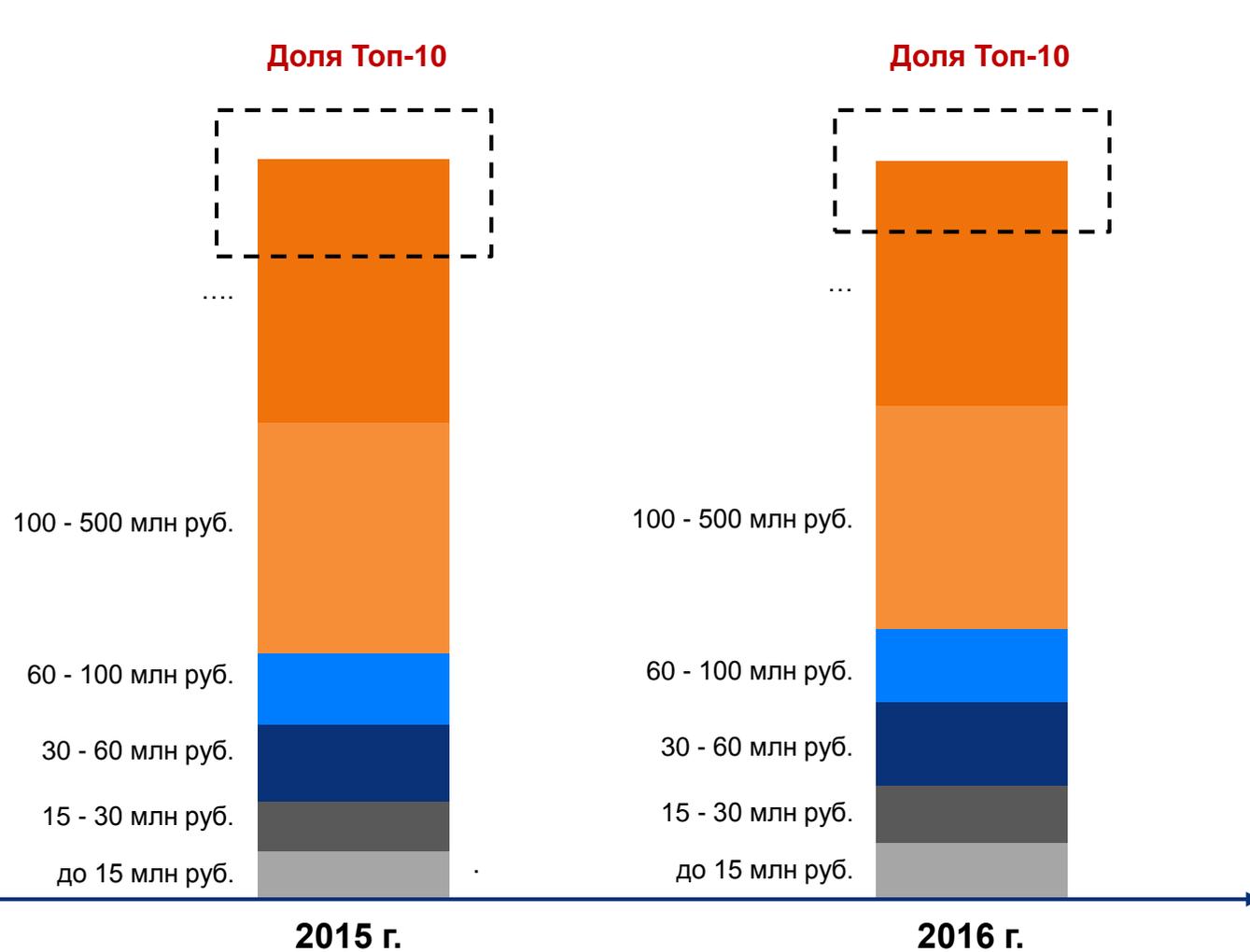


Источник: Frank RG, 2017

■ По оценкам Frank RG,

Доля Топ-10 клиентов в структуре капитала

График 4.6. Доля Топ-10 крупнейших клиентов в структуре капитала



Доля

«Если Вы заведете». - из интервью с одним из экспертов рынка private banking.

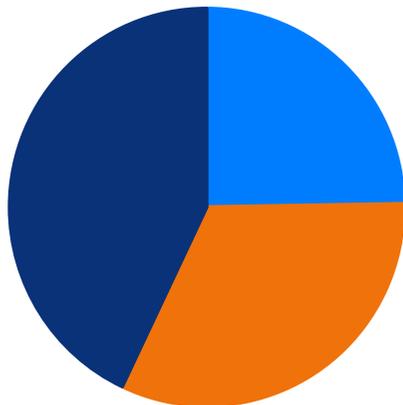
Источник: Frank RG, 2017

Доля фондируемых клиентов

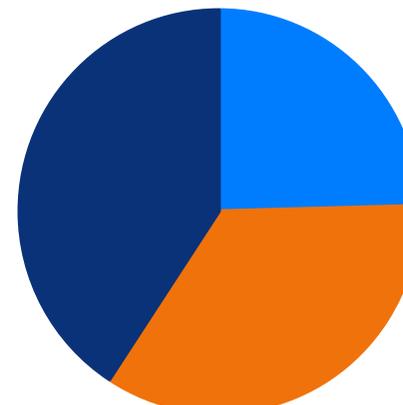
График 4.7. Распределение фондируемых и нефондируемых клиентов

Фондируемые клиенты:
 Frank RG подразумевает клиентов с совокупными балансами свыше 30 млн руб.
 Поскольку в России владельцы крупного капитала, как правило, являются клиентами нескольких банков, мы предполагаем, что клиентский сегмент от 30 млн руб. подразумевает увеличение конечного объема капитала клиента как минимум в 2 раза.

2015 г.



2016 г.

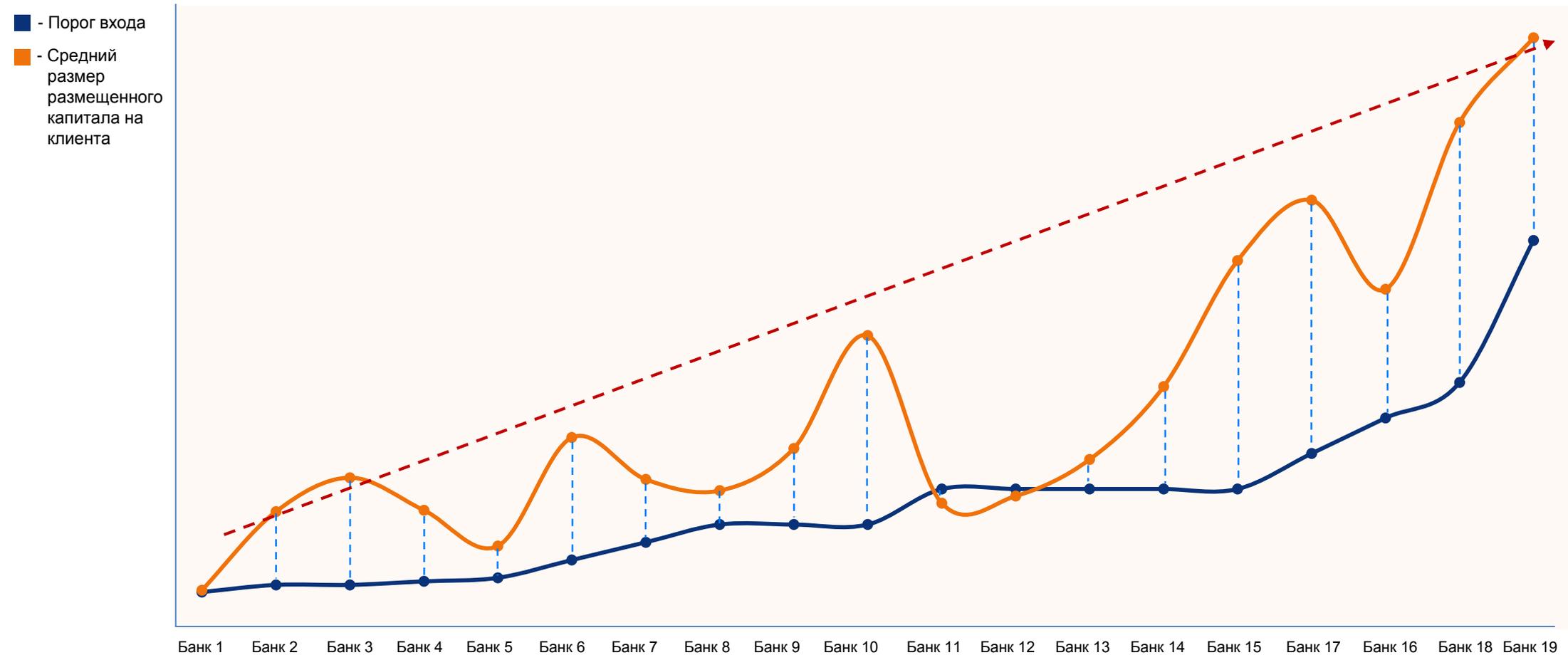


Источник: Frank RG, 2017

- Обслуживание private banking подразумевает
 - ✓ Большинство исследуемых банков
 - ✓ В банках с более
 - ✓ Часть клиентов являются
 - ✓ В банках с более высоким.....
- В 2016г.

Соотношение порога входа и среднего размера капитала

Рисунок 4.15. Соотношение порога входа и среднего размера капитала, 2016 г.

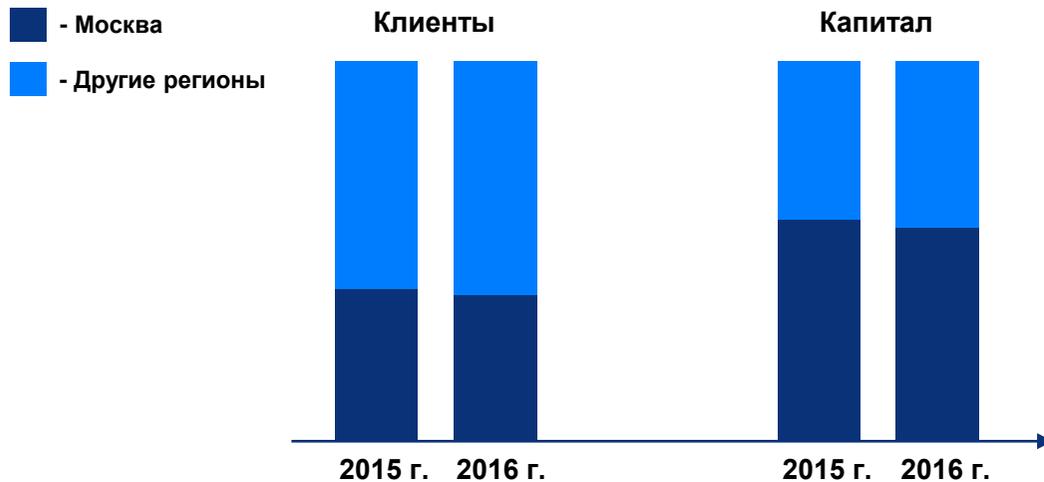


Источник: Frank RG, 2017 г.

- Установленные в банке пороги входа в сегмент private banking,...

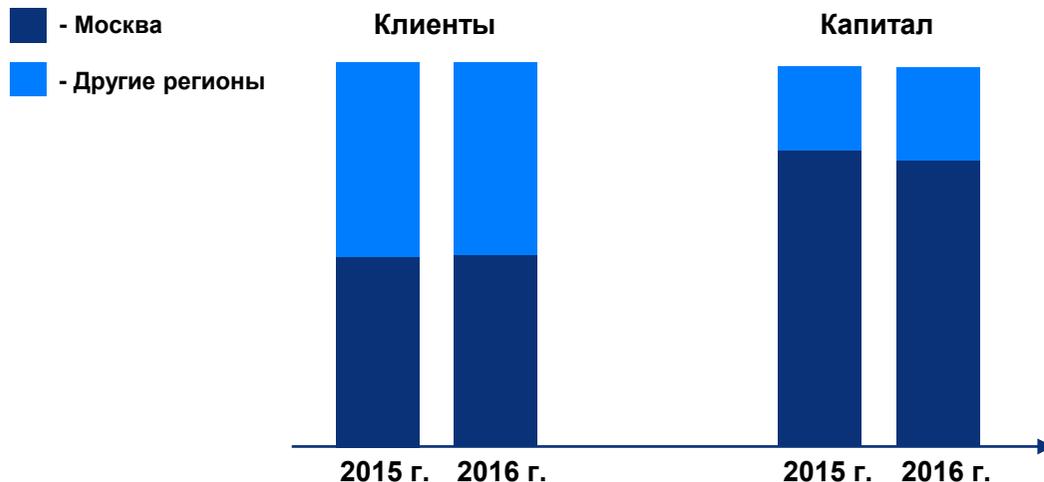
Региональное распределение клиентов и капитала

График 4.8. Региональное распределение, с учетом....», %



Источник: Frank RG, 2017 г.

График 4.9. Региональное распределение, без учета....%

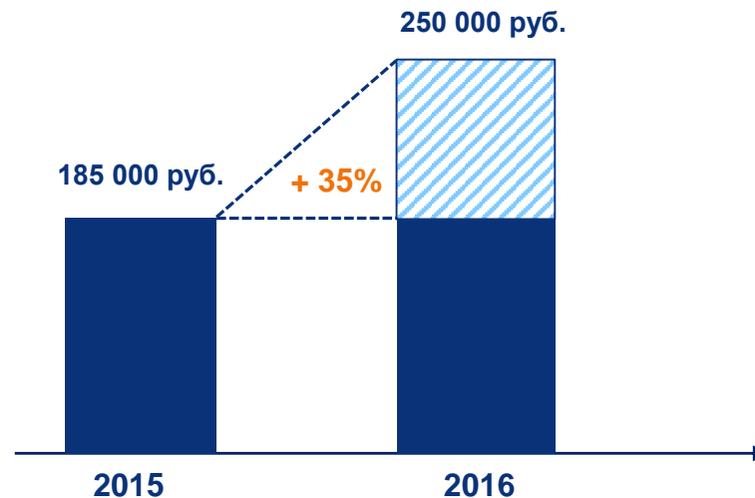


Источник: Frank RG, 2017 г.

- Особенности экономического развития регионов определяют особенности регионального распределения привлеченного капитала в сегмент private banking, а также соотношение количества клиентов в Москве и других регионах.
- Сильные позиции
- Следует учитывать, что часть
- Следует отметить, что вопросу развития региональной сети в регионах мнения участников рынка отличаются:
 - ✓ Активное региональное развитие и повышение доли региональных клиентов возможно
 - ✓ Развитие региональной сети

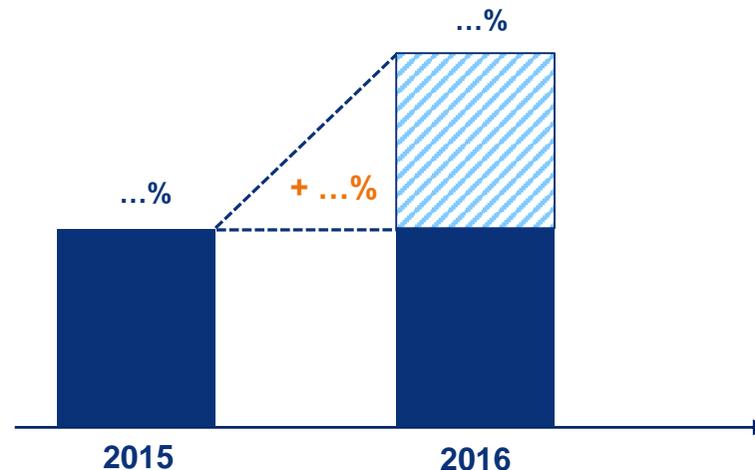
Комиссионный доход на клиента и на капитал

График 4.10. Комиссионный доход на клиента, руб.



Источник: Frank RG, 2017 г.

График 4.11. Комиссионный доход на капитал, руб.

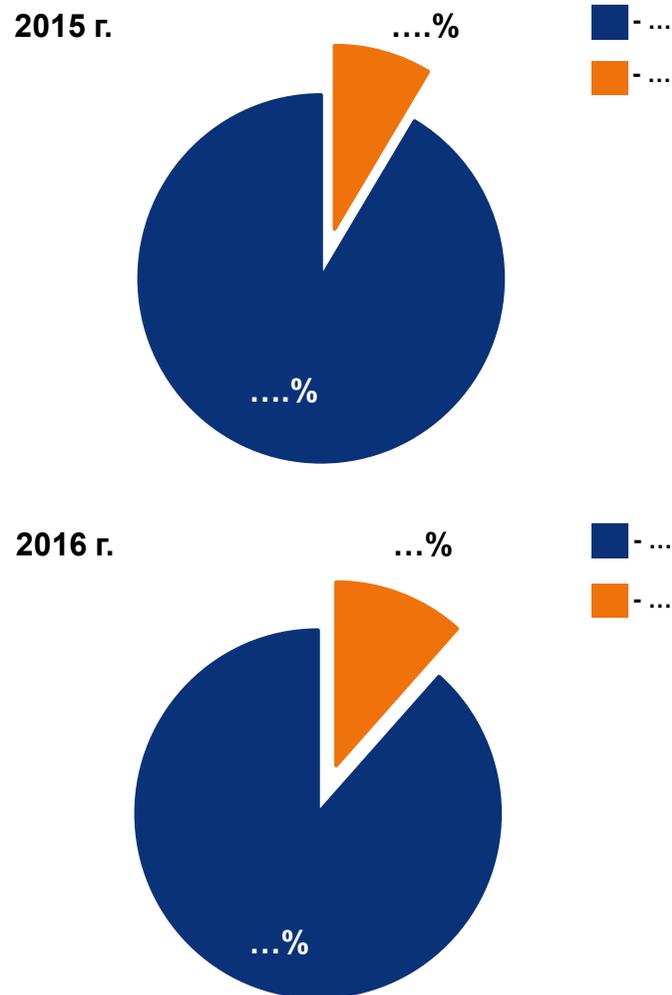


Источник: Frank RG, 2017 г.

- В 2016 г. из-за снижения темпов роста
- Развитие инвестиционного
- В 2016 г. средний объем комиссионного дохода в пересчете на клиента в крупнейших банках составил 250 000 руб. По сравнению с предыдущим годом это 35%-рост.
- Те банки, которые только начали развивать инвестиционное обслуживание, показали кратные увеличения комиссионного дохода.
- Банки с уже существующим более развитым опытом инвестиционного обслуживания продемонстрировали меньшую динамику по сравнению со среднерыночным показателем. Однако в абсолютных значениях объем комиссионного дохода в разы превышает среднее значение, что говорит о высоком потенциале роста комиссионного дохода в других банках.

Доля инвестиций в общем объеме средств

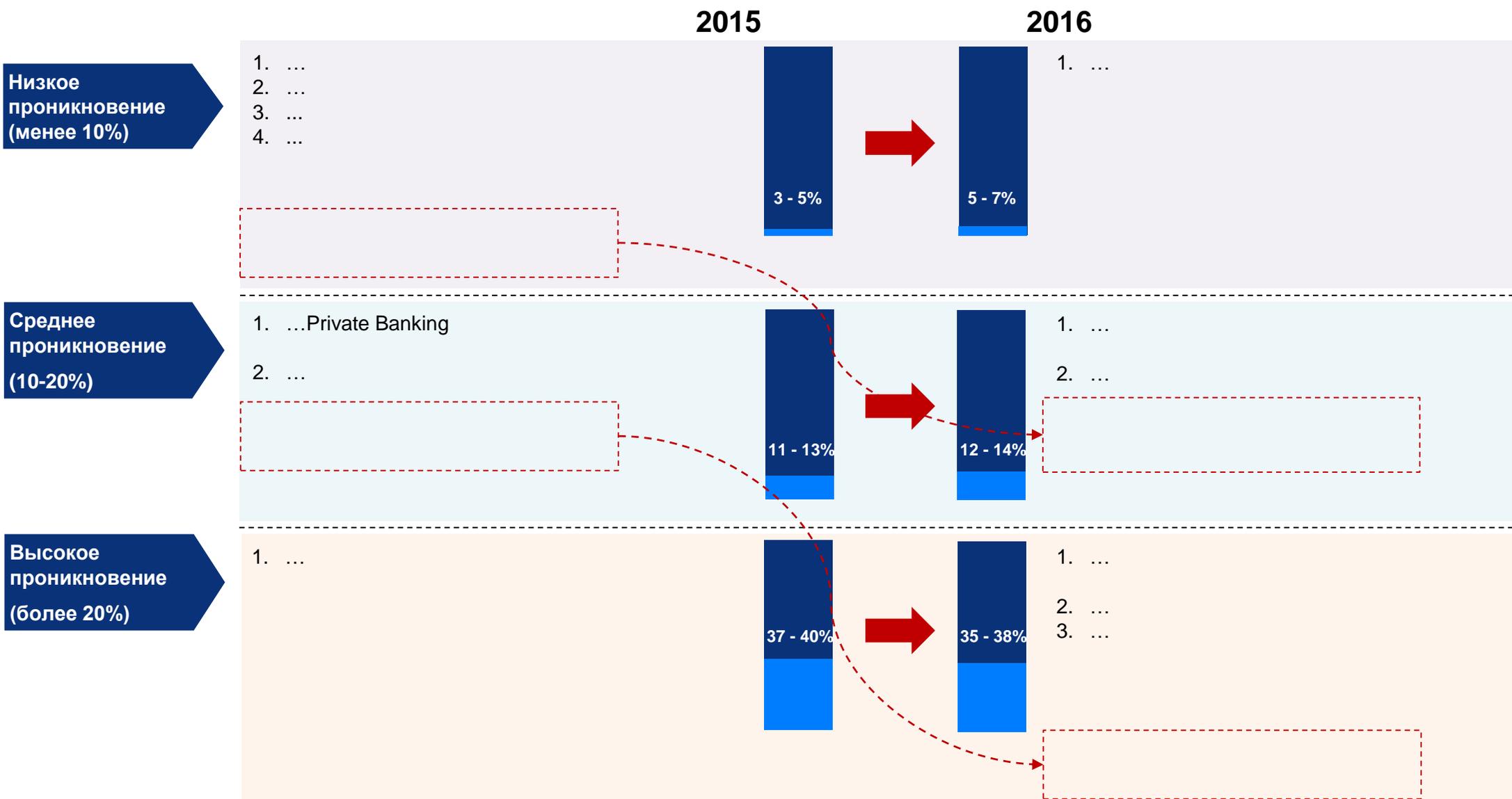
График 4.12. Доля инвестиций в общем объеме средств, 2015-2016 гг., %



- По мере снижения ставок по депозитам клиенты ищут альтернативные способы размещения средств и переориентируются на инвестиционные продукты, формирующие комиссионный доход, на который так нацелены сегодня банки. Однако не всегда клиент готов инвестировать именно с банком. Поэтому задачей банка становится не только привлечь клиента к размещению средств в инвестиционных продуктах, но и удержать заинтересованного клиента в рамках банка в условиях растущей конкуренции.
- В 2016 г. доля инвестиций в общем объеме капитала составила 11,58%, что на 3 п. п. больше, чем в 2015 г.
- Рост проникновения средств в инвестиционные продукты наблюдается практически во всех исследуемых банках.
- Наиболее высокую долю средств клиентов private banking, размещенных в инвестиционных инструментах, имеют ...
- Таким образом, российский private banking

Источник: Frank RG, 2017 г.

Распределение банков в зависимости от уровня проникновения в инвестиционные инструменты



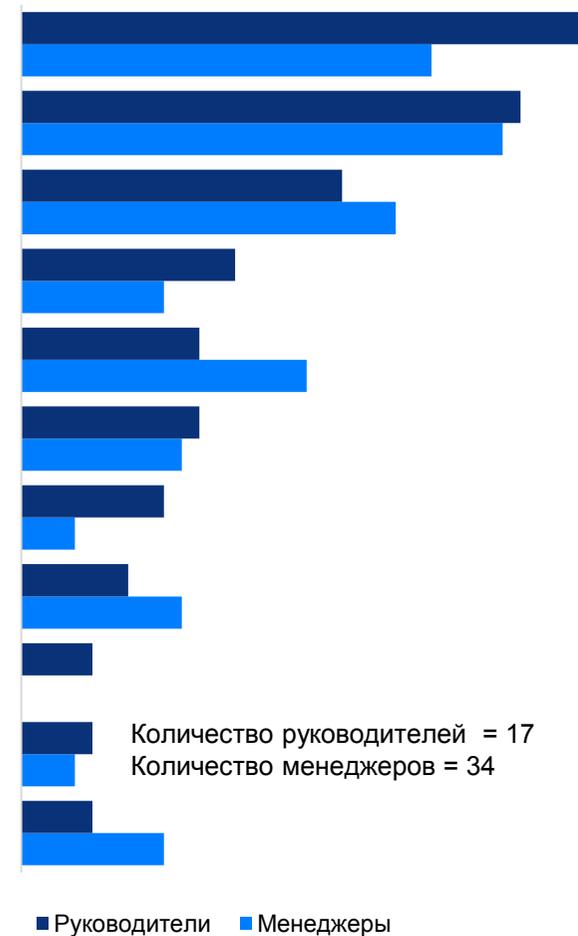


Оценка конкурентной среды (1/3)

По итогам экспертных интервью с руководителями и менеджерами подразделений Private banking в 17 банках-участниках исследования были выявлены банки, воспринимаемые игроками рынка как непосредственные конкуренты (График 4.13.).

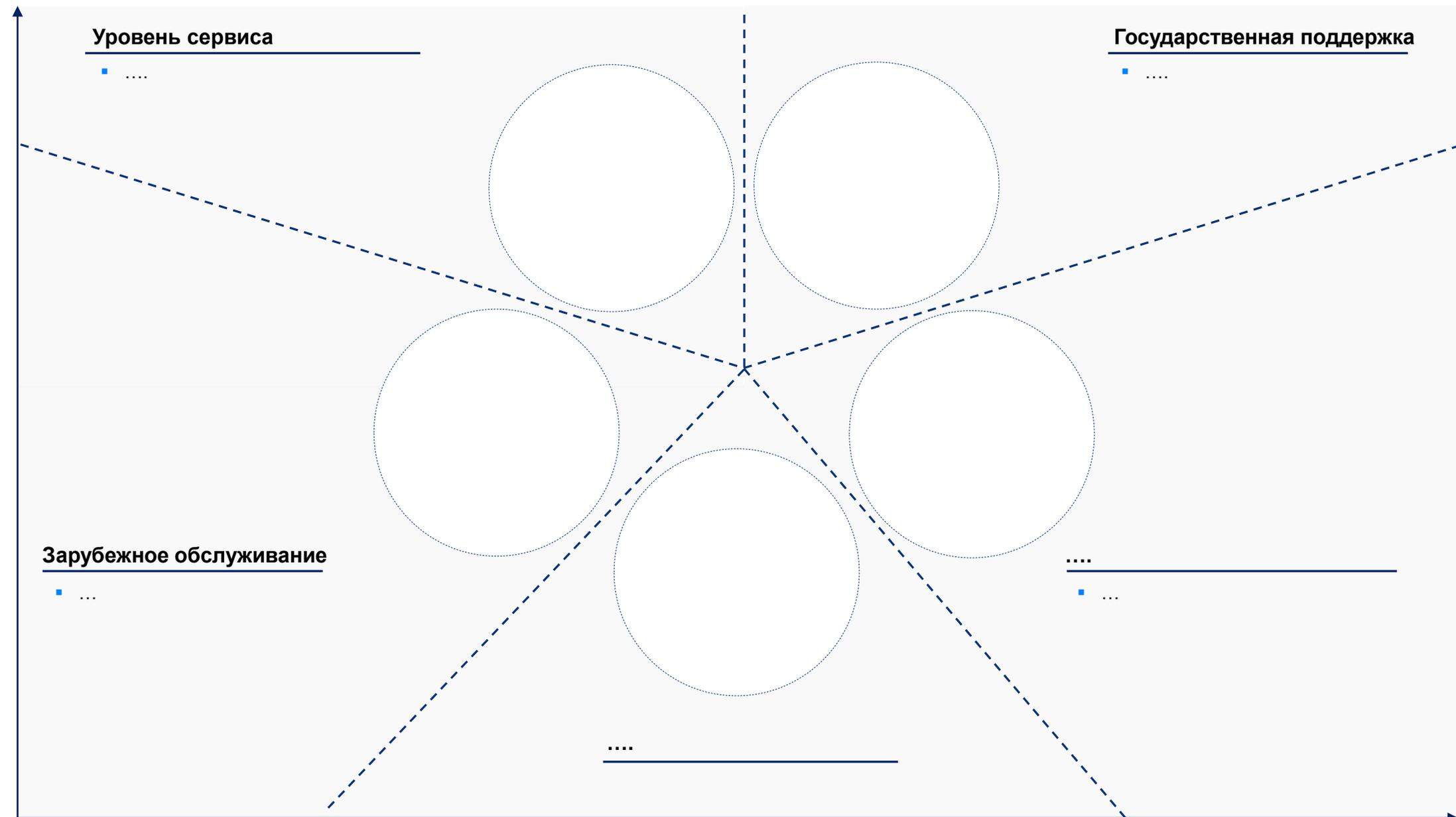
- **Банки с государственным участием**
 - ✓ Менеджеры банков отмечали, что....
 - ✓ Большинство опрошенных менеджеров и руководителей видят
 - ✓ Банк, несмотря на объемы и наличие госучастия,...
- **Российские частные банки**
 - ✓ Банк является лидером по числу упоминаний после

График 4.13. Доля упоминаний подразделений Private banking в качестве конкурентов, %



Источник: Frank RG.....

Оценка конкурентной среды (3/3)





Характеристики основных игроков Private banking (1/6)

Ниже представлены основные преимущества и недостатки основных игроков рынка по мнению руководителей подразделений private banking и персональных менеджеров банков-участников исследования.

Бренд

Мнение руководителей Private banking

Мнение менеджеров Private banking



....

....



- Отсутствие индивидуальных решений (1/14);
-

- Длительный процесс



Портрет клиента private banking в России (1/5)

В исследовании приняли участие 292 клиента private banking: из них 244 заполнили анкету (количественный опрос) и 48 были опрошены методом глубинного интервью.

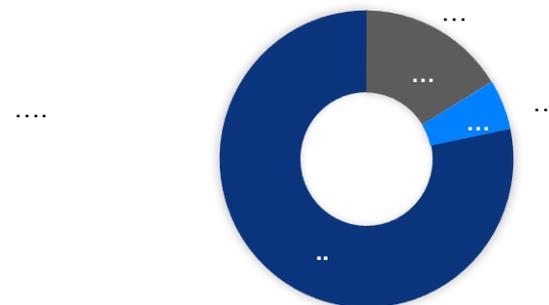
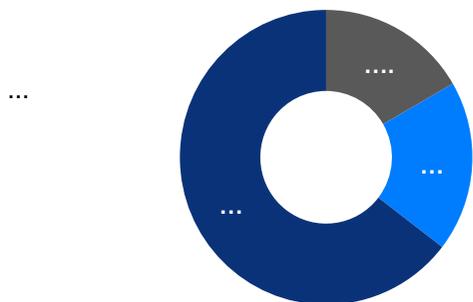
-

- Средний возраст опрошенных с помощью анкетирования клиентов private banking составляет

Возраст клиентов

График 4.14 Средний возраст опрошенных клиентов private banking, количество клиентов (глубинные интервью)

График 4.15. Средний возраст опрошенных клиентов private banking, количество клиентов (анкетирование)



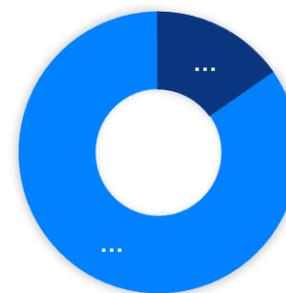
Источник: Frank RG, интервью с клиентами, 2017 г.

Источник: Frank RG, анкетирование клиентов, 2017 г.

Пол клиентов

График 4.16. Гендерное распределение опрошенных клиентов private banking, количество клиентов (глубинные интервью)

График 4.17. Гендерное распределение опрошенных клиентов private banking, количество клиентов (анкетирование)



Источник: Frank RG, интервью с клиентами, 2017 г.

Источник: Frank RG, анкетирование клиентов, 2017 г.



Распределение по банкам

Портрет клиента private banking в России (3/5)

- Распределение выборки по банкам представлено в таблице 4.1.

Таблица 4.1. Распределение клиентов банкам, количество клиентов 2016

№	Банк	Кол-во глубинных интервью	Кол-во анкет	Доля банка в выборке
1	...	3	11	4,8%
2
3	...	2
4	...	3
5	...	3	8	...
6	13	5,5%
7	...	3
8	...	4	17	7,2%
9	...	3	15	6,2%
10	...	3	19	...
11	...	3	13	5,5%
12
13	...	2	15	5,8%
14	...	3	17	6,8%
15	...	3	...	12,3%
16	...	2	2	1,4%
17	13	...
Итого:		48	244	100%

Источник: Frank RG, 2017 г.

Для целей анализа поведенческих сценариев опрошенные клиенты private banking объединены в три **целевых группы**:

Наследники (до 35 лет)

Это молодые люди, принадлежащие состоятельной семье или унаследовавшие свой капитал от старших родственников, а также молодые предприниматели. Они пока не сделали собственных накоплений, но перенимают опыт родителей в управлении денежными средствами.

Это ТОП-менеджеры, молодые предприниматели (собственный бизнес), или управляющие частью бизнеса родителей.

Активные держатели капитала (35-60 лет)

Состоятельные зрелые клиенты, чаще собственники бизнеса.

В большинстве случаев уже накопили основной капитал, но продолжают активное управление своими средствами – вкладывают в бизнес, инвестируют. Они внимательны к тарифам и ставкам, финансовым показателям банка, в котором обслуживаются. Мыслят стратегически.

Рантье (старше 60 лет)

Клиенты, завершившие активную фазу зарабатывания своего капитала. Большая часть этой группы 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.



Портрет клиента private banking в России (4/5)

С точки зрения особенностей построения своих взаимоотношений с банком клиентов private banking можно разделить на три группы:

Клиентская группа 1

Клиентская группа 2

Клиентская группа 3

Целевая группа

■ ...

■ ...

■ ...

Выбор банка

■ ...

■ ...

■ ...

Размещение средств в нескольких банках

■ ...

■ ...

■ ...

Построение отношений с менеджером

■ ...

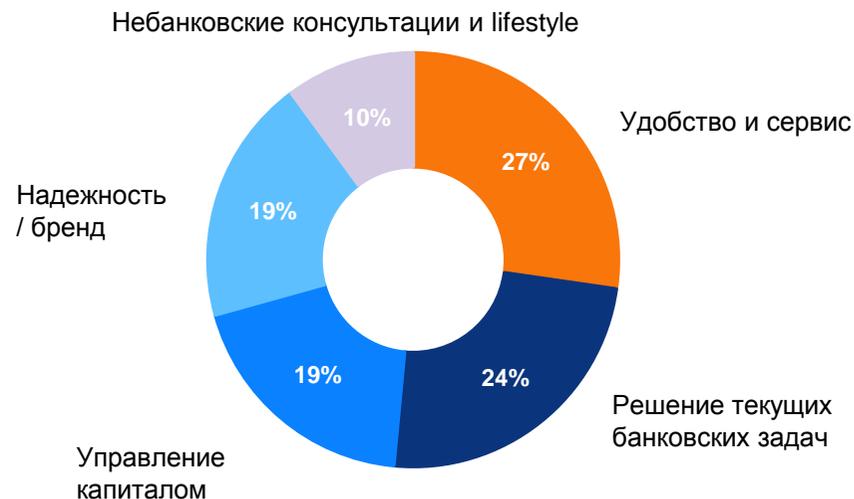
■ ...

■ ...



Распределение важности параметров клиентами private banking

График 4.20. Мнение клиентов: распределение важности основных параметров private banking, 2015 г.



Клиентская база: 118 клиентов 19 банков-участников.

Источник: Frank Research Group, 2016 г.

График 4.21. Мнение клиентов: распределение важности основных параметров private banking, 2016 г.



Клиентская база: 244 Клиента 17 банков-участников. (клиенты от \$1 млн. остатков по всем счетам)

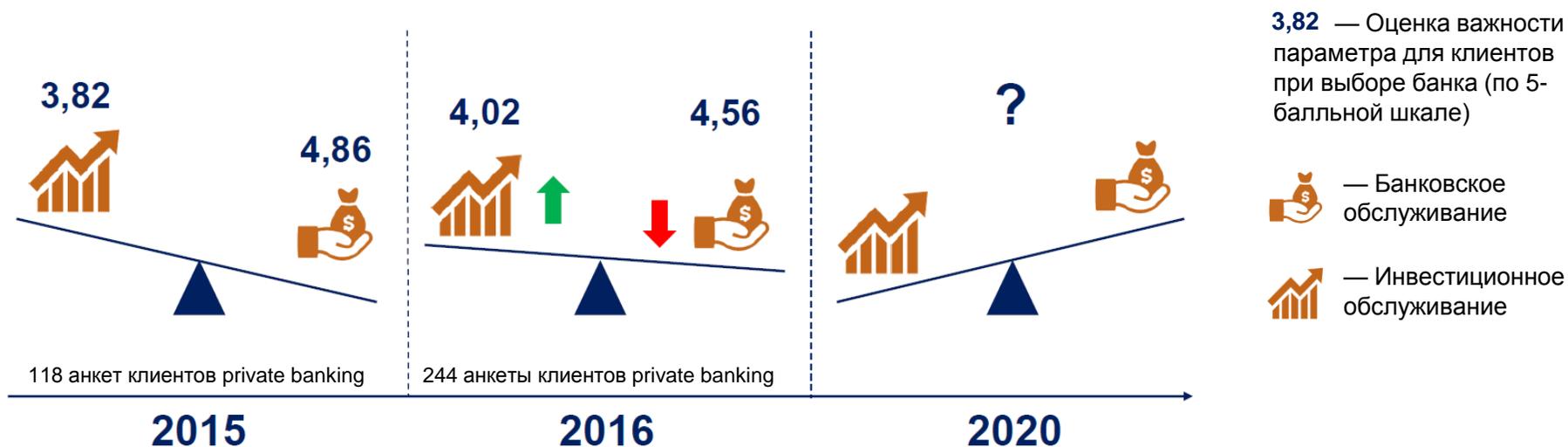
Источник: Frank Research Group, 2017 г.

- По итогам проведенного анкетирования клиентов в 2017 г. фактор «Надежность / бренд банка» стоит на первом месте среди других факторов, определяющих выбор банка. По сравнению с предыдущим годом важность надежности для клиента возросла на 7% и вышла на первое место по сравнению с прошлогодним исследованием, что объясняется нестабильным состоянием рынка. Итоги глубинного интервью 2017 г. также подтвердили первостепенную важность данного фактора (20/48).
- Несмотря на смещение приоритетов клиентов в сторону надежности, наблюдается рост важности показателя «Управление капиталом». Она выросла с 19% до 20% в 2017 г.
- Перераспределение произошло за счет важности уменьшения таких параметров, как «Небанковские консультации и lifestyle» (с 10% до 8%), «Удобство и сервис» (с 27% до 24%), а также «Решение текущих банковских задач» (с 24% до 21%).



Растет интерес клиента к инвестициям

Рисунок 4.17. Изменение важности для клиента private banking банковского и инвестиционного обслуживания



Источник: Frank Research Group, 2017 г.

- В рамках проводимого анкетирования клиенты private banking оценивали по 5-ти балльной шкале важность основных групп параметров при выборе банка.
- В 2015 г. важность инвестиционного обслуживания для клиента было оценено в среднем на 3,82 балла, а банковское обслуживание – на 4,86. В 2016 г. картина изменилась: средняя важность инвестиционного обслуживания увеличилась до 4,02 баллов, а важность банковского обслуживания снизилось до 4,56. Мы ожидаем, что при отсутствии глубоких кризисных проявлений в российской экономике данная тенденция будет сохраняться.
- Надежность банка ...
- По мнению Frank RG, с ростом ...



Мотивация к выбору банка (1/3)

Важно в первую очередь

- По результатам проведенных глубинных интервью с клиентами, наиболее часто упоминаемые факторы при выборе банка – это:
 - ✓ Надежность (в том числе рейтинг), доверие к банку (.../...)
Доверие к банку ...
 - ✓ Выбор семьи

Важно во вторую очередь

- ✓ ...(/...)
- ✓ ... (13/48)
- ✓ ... (9/48)

Важно во вторую очередь

- ✓ *«Я несколько раз обращался к председателю правления банка,» - из интервью с клиентом банка ...*
- ✓ ... (8/48)
Речь идет о случаях, когда 1) ..., либо 2)
- ✓ *«...».*
«Своего ...»

- ...:
- ✓ ... (3/48)
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...



Мотивация к выбору банка (2/3)

График 4.22. Приоритетность факторов, влияющих на выбор банка в динамике, интервью 2016-2017 гг.

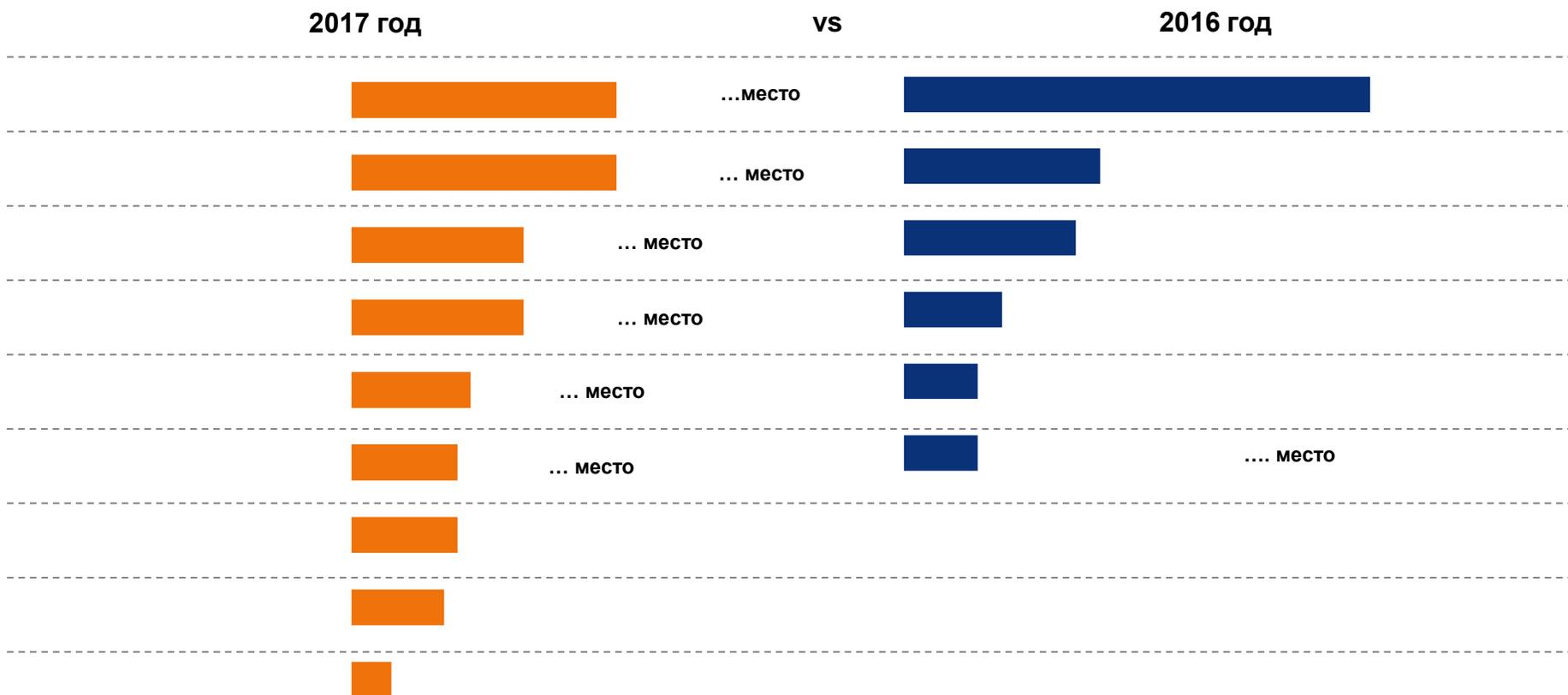


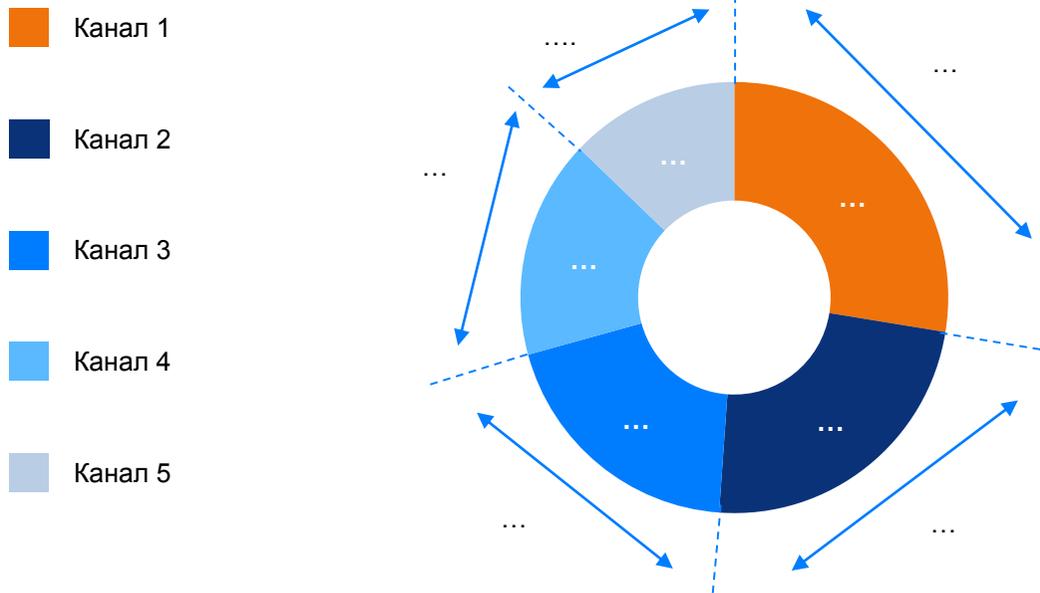
График построен на основании количества упоминаний каждой категории. На слайде

Источник: Frank RG, результаты глубинных интервью с клиентами, 2016 и 2017 гг.

- Рекомендации семьи и знакомых поднимаются на
- Выгодные условия
- В общем рейтинге теряет свою

Основные каналы привлечения

График 4.23. Основные каналы привлечения новых клиентов, среднее значение по банкам-участникам, %



Источник: Frank RG, данные банков, 2017 г.

-
- Выращивание клиентов из ...
- Привлечение банком ...
- Наименее популярный канал привлечения – ...

График 4.24. Количество банков, использующих каналы привлечения новых клиентов.



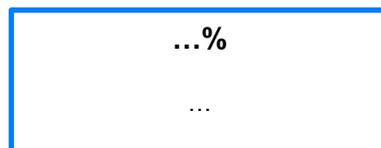
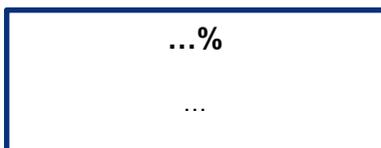
Источник: Frank RG, данные банков, 2017 г.



Количество банков на клиента

Размещение средств в нескольких банках (1/6)

- По данным **анкетирования** 2017 года на одного клиента в среднем приходится
- По результатам **глубинных интервью** 2017 года на одного клиента в среднем приходится ... **банка**,
- Однако в ходе **глубинных интервью** было выявлено, что ряд респондентов не
- По мнению Frank RG среднее количество банков н....
- Основная доля клиентов **обслуживаются в ... банках:**



- Доля ...

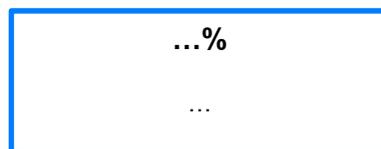
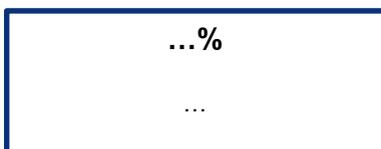


График 4.25. Количество банков, в которых обслуживаются клиенты private banking (по результатам анкетирования)



Источник: Frank RG, результаты анкетирования 244 клиентов, 2017 г.

График 4.26. Количество банков, в которых клиенты private banking обслуживаются в сегментах private banking и premium banking (по результатам глубинного интервью)



Источник: Frank RG, результаты глубинных интервью, 48 клиентов, 2017 г.



Размещение средств в нескольких банках (2/6)

Основные



.....
 ■ ...
 ■ ...
 ■ ...
 ■ ...



....



Клиент не ведет в...
 ■ ...
 ■ ...



Чаще всего клиенты private banking....



Клиент пользуются

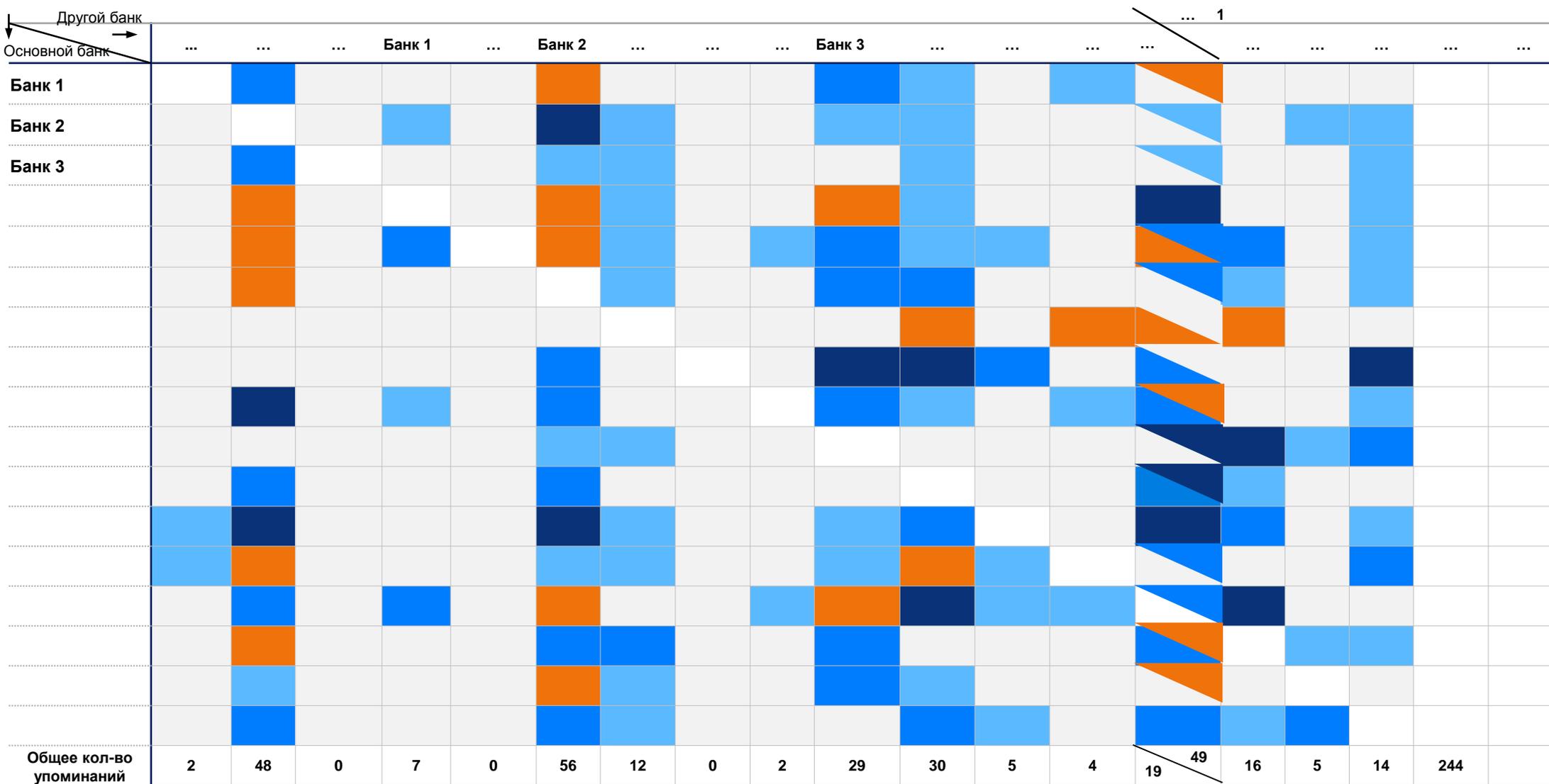
- Клиенты private banking, которые обслуживаются в других банках



Размещение средств в нескольких банках (4/6)

В рамках проведенного анкетирования респондентам предлагалось отметить другие банки, в которых клиенты также обслуживаются в сегменте private banking. Помимо указанных банков клиенты также отмечали

Рисунок 4.18. Распределение долей банков, в которых клиенты также обслуживаются в сегменте private banking



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2017 г.

Legend: Orange (> ...%), Dark Blue (...%), Blue (...%), Light Blue (...%), Grey (0%)



Размещение средств в нескольких банках (6/6)

Обслуживание в одном банке

В рамках глубинных

- ✓ ...
- ✓
- ✓

«Я, наверное, отношусь к тому типу людей, которые»

«Сначала необходимо оформить все

«У меня все здесь, удобнее работать ...» - из интервью с клиентом ... 45-60 лет.

Поэтому в случае, если основные

Целевые группы

Наследники (до 35 лет)

Большинство «Наследников» ...

Активные держатели капитала (...)

По сравнению с другими группами опрошенных,

Рантье (старше ...)

В основном получают private banking

Динамика 2015 vs 2016

- Сохраняется тенденция идти
- Показатель среднего количество банков на одного клиента private banking, в 2017 г.....



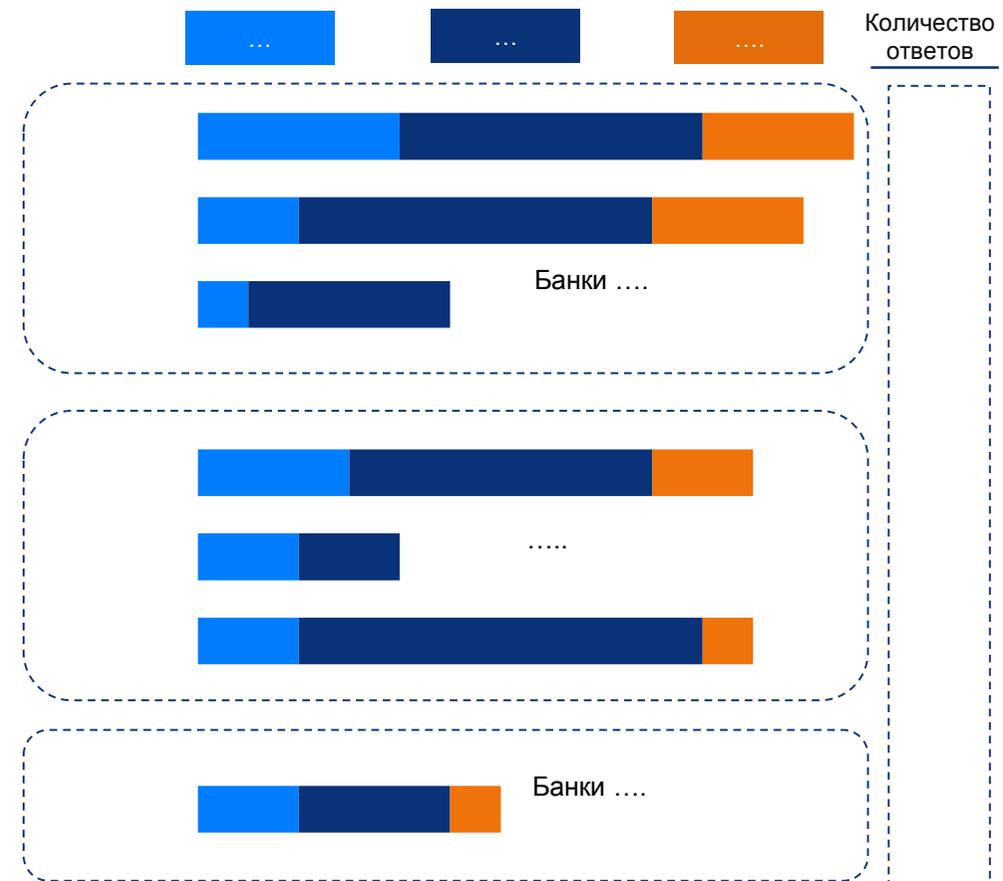
Потенциально интересные банки (1/2)

Отдельные банки

- По результатам ...



График 4.28. Банки, которые клиенты рассматривают как альтернативу своему банку, количество выборов



Источник: Frank RG, результаты глубинных интервью, 2017 г.

Группы банков

- По группам банков предпочтения клиентов делятся таким образом:





Восприятия банков клиентами private banking (1/2)

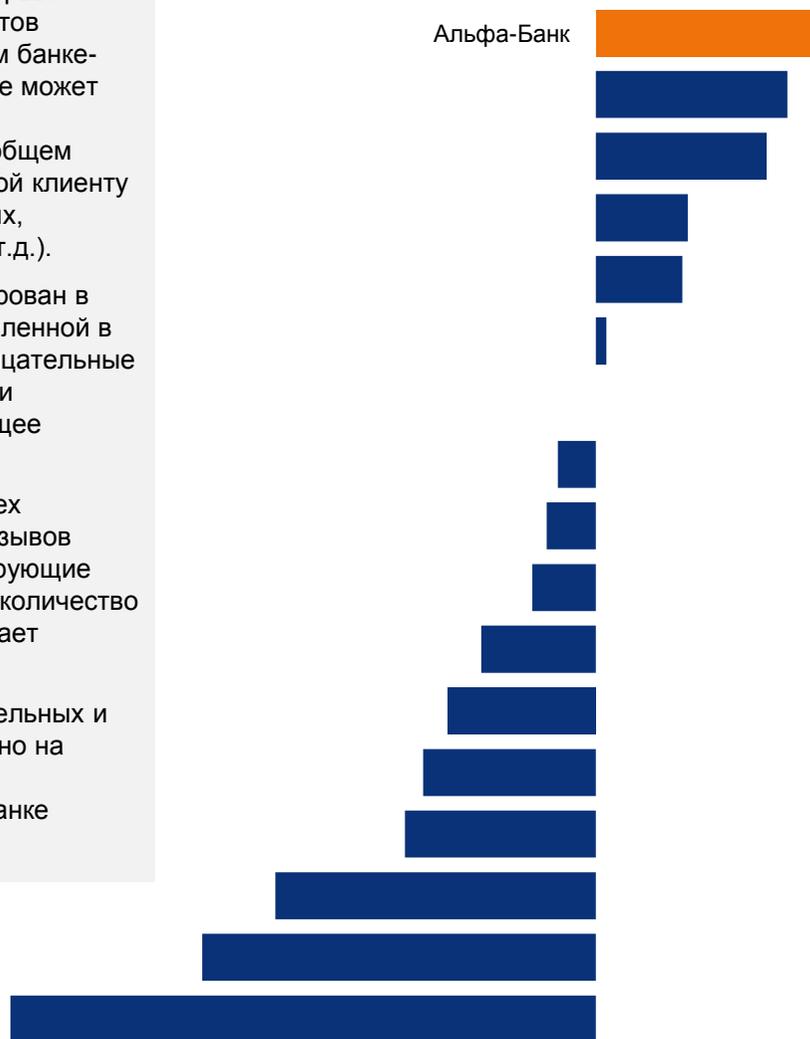
График 4.30. Анализ восприятия банков клиентами private banking

В ходе проведенных глубинных интервью сотрудники Frank RG просили клиентов высказать свое восприятие о каждом банке-участнике исследования. Восприятие может быть основано как на личном опыте взаимодействия с банком, так и на общем восприятии, основанном на доступной клиенту информации (СМИ, отзывы знакомых, субъективное восприятие бренда и т.д.).

Каждый из ответов был проанализирован в соответствии с методикой, представленной в Таблице 4.2. Положительные и отрицательные отзывы разной степени окраски были просуммированы и взвешены на общее количество отзывов о банке.

Результирующий балл по итогам всех положительных и отрицательных отзывов представлен на Графике 4.30. Лидирующие позиции занимают банки, у которых количество положительных отзывов перевешивает количество отрицательных.

Графическое соотношение положительных и отрицательных отзывов представлено на следующем слайде (Графике 4.31.)
Высказывания клиентов о каждом банке представлены в Приложении 2.



Источник: Frank RG, 2017 г.

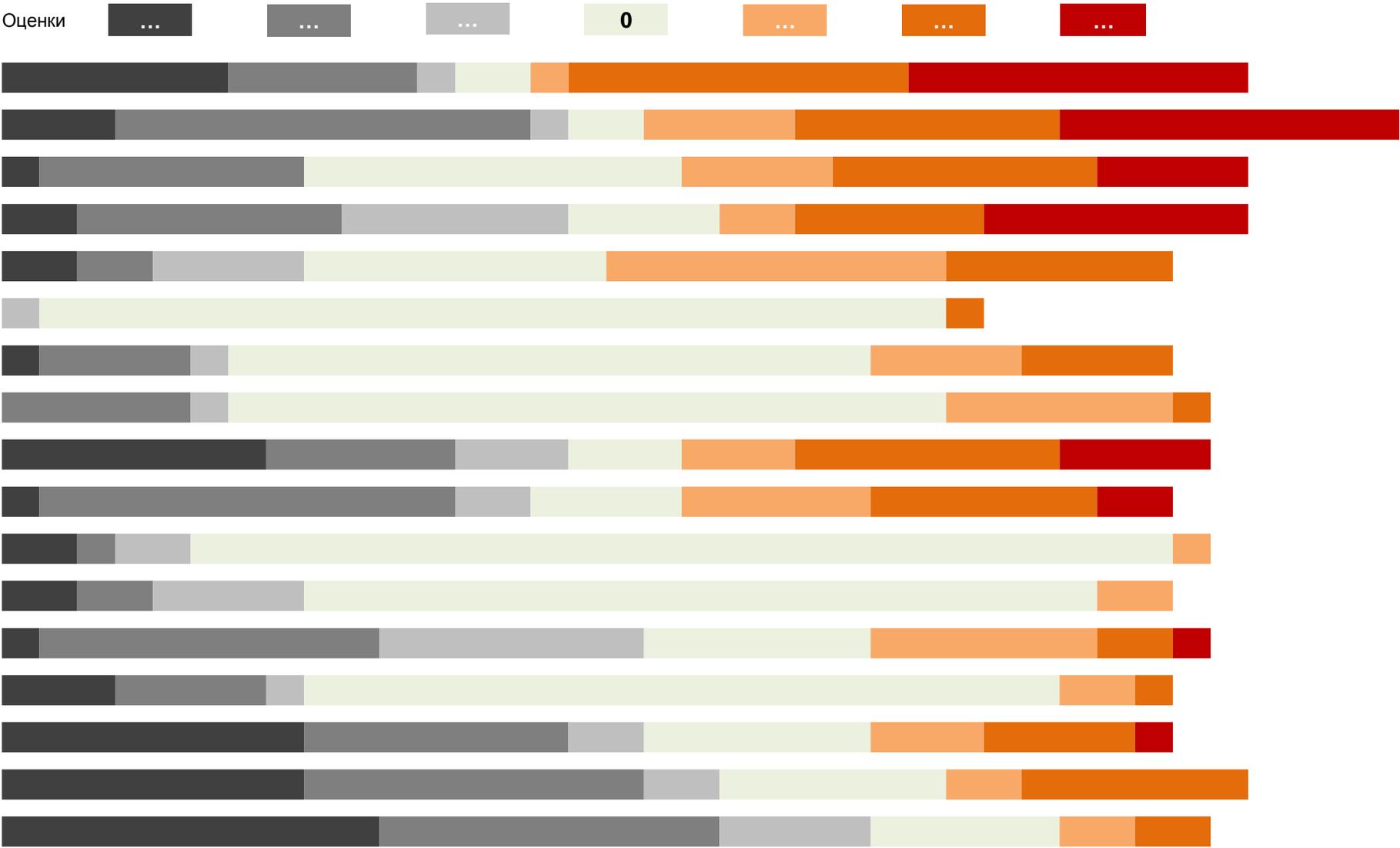
Таблица 4.2. Методика расчета рейтинга восприятия банков клиентами private banking

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



Восприятия банков клиентами private banking (2/2)

График 4.31. Анализ восприятия банков клиентами private banking, количество оценок



Источник: Frank RG, анализ глубинных интервью, 2017 г.



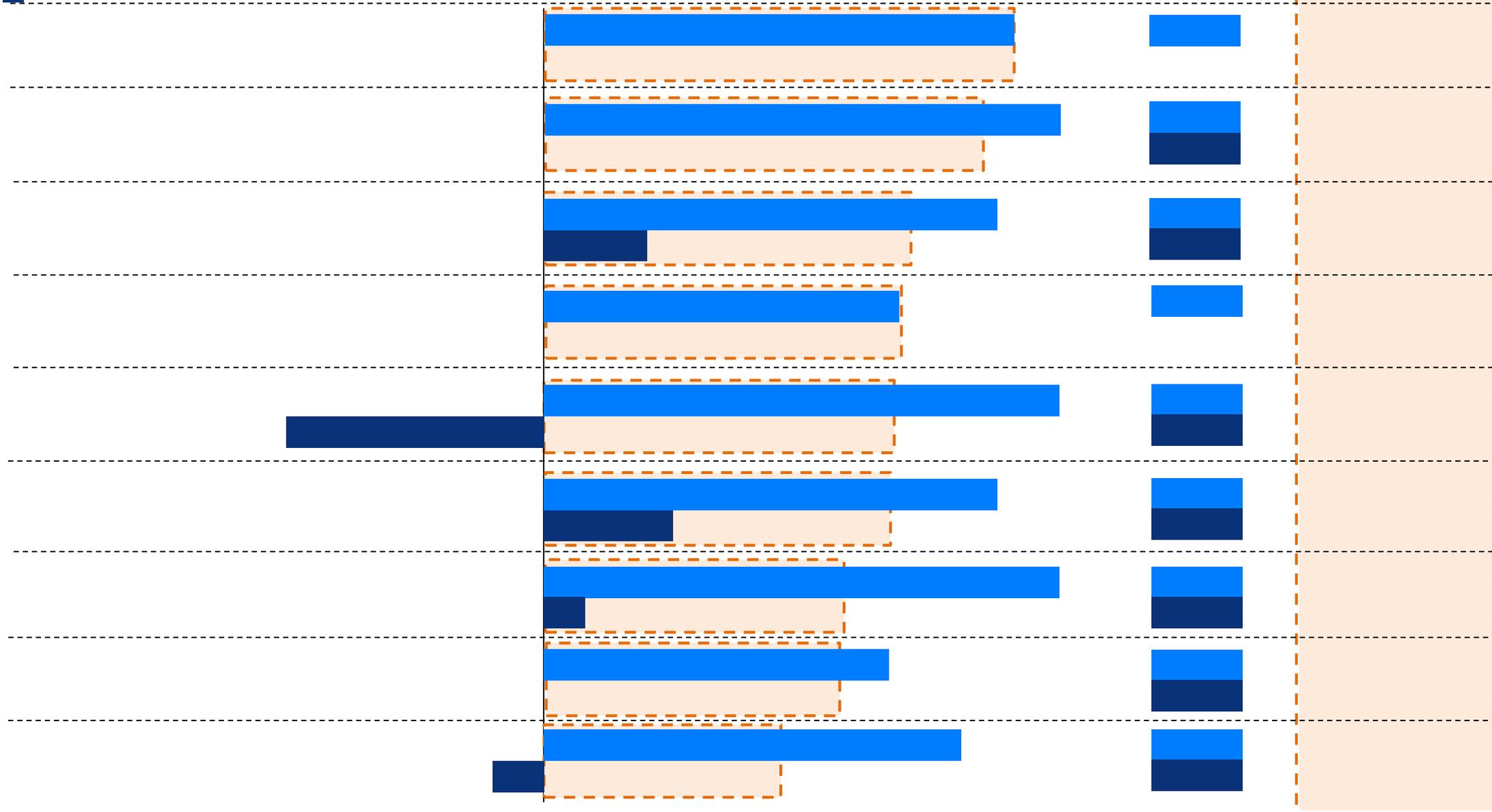
Результаты NPS (1/3)

График 4.32. NPS, 2017г.

Клиенты банка
Клиенты других банков

Количество клиентов

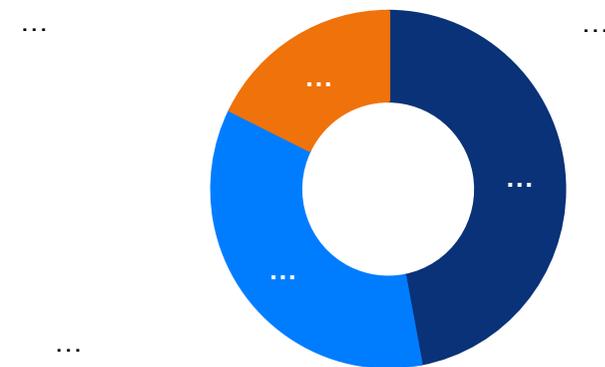
Результирующий NPS



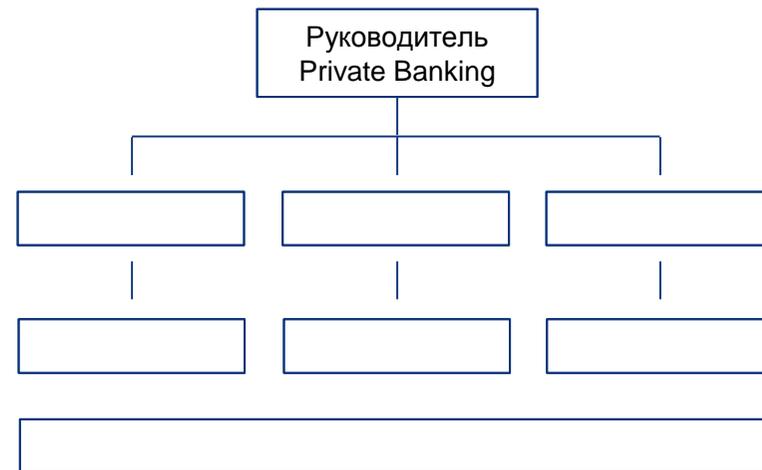
Схемы обслуживания клиента

- ...
- (...
- Принцип обслуживания клиентов ...
 - ✓ задачи эффективно распределяются ...

График 4.34. Схемы обслуживания клиентов private banking клиентскими менеджерами, %



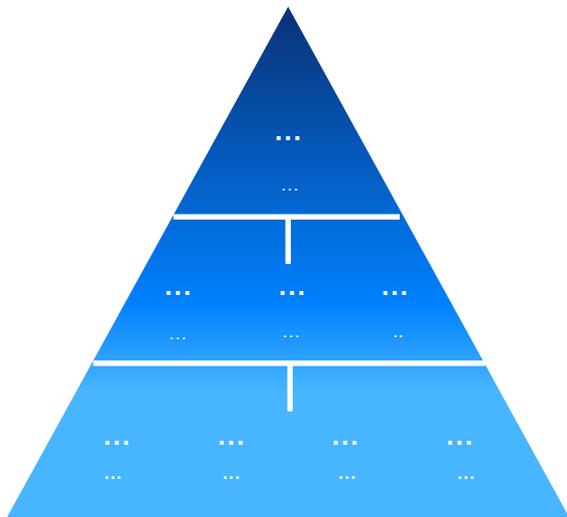
Источник: Frank RG, 2017 г.



Источник: Frank RG, 2017 г.

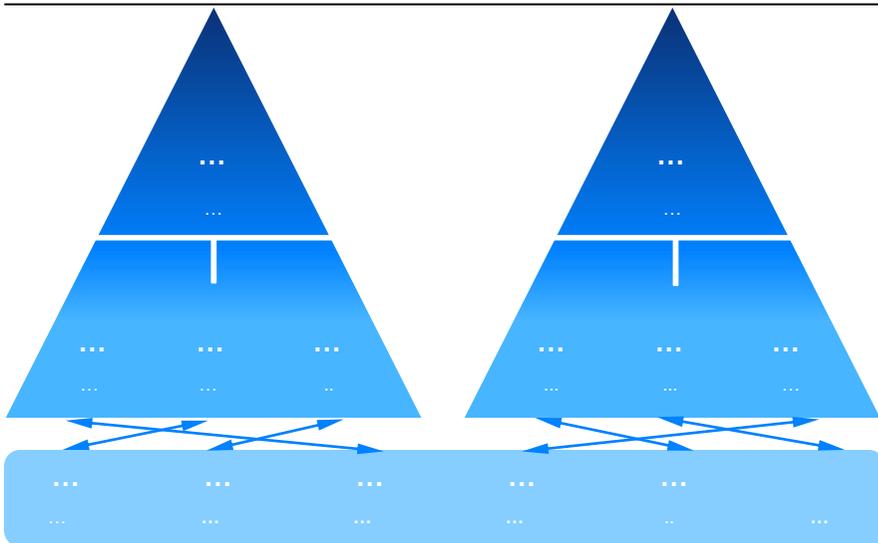
Принцип обслуживания клиентов ...

Рисунок 4.19. Вариант 1. ...



Источник: Frank RG, 2017 г.

Рисунок 4.20. ...



Источник: Frank RG, 2017 г.

- Каждый ...

✓ ...

• ...

✓ ...

• ...

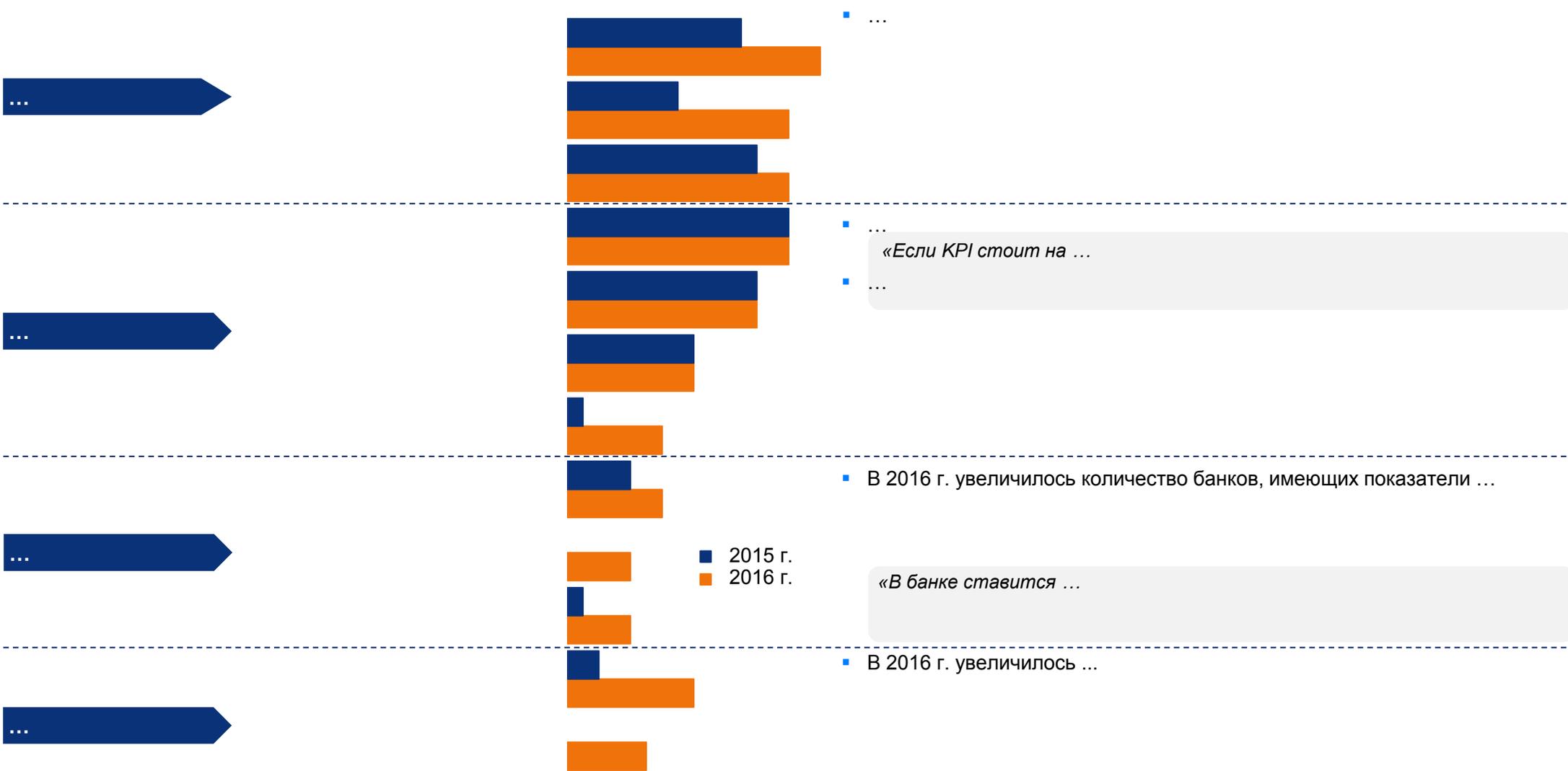
✓ ...

• ...

- ...

Структура KPI персональных менеджеров (1/3)

График 4.37 KPI (ключевые показатели эффективности) клиентских менеджеров, количество банков



«Если KPI стоит на ...»

В 2016 г. увеличилось количество банков, имеющих показатели ...

«В банке ставится ...»

В 2016 г. увеличилось ...

Источник: Frank RG, 2017 г.

Взаимодействие с розничным и корпоративным блоками

- В большинстве банков существует регламент....
- Развитие

«В нашем банке
...»

График 4.42. Перевод клиентов private banking, %



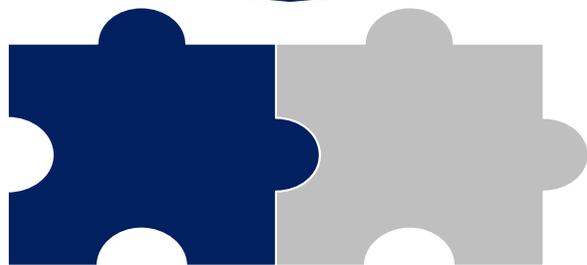
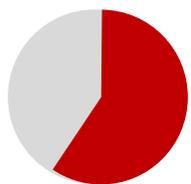
Источник: Frank RG, данные банков, 2017 г.

- *Банки, ...
- ** Банки, ...

Преимущества ...

- ...

Клиентов Private Banking - собственники бизнеса



Клиентам private banking важно иметь преференции ...

Каналы ДБО (2/2)

График 4.45 Распределение банков по наличию системы телефонного банкинга, шт.

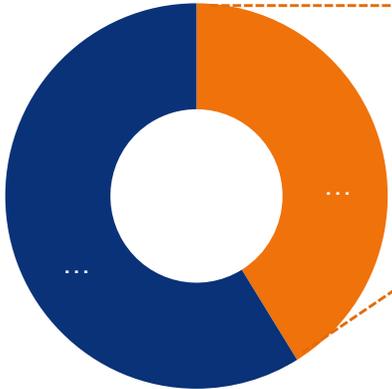
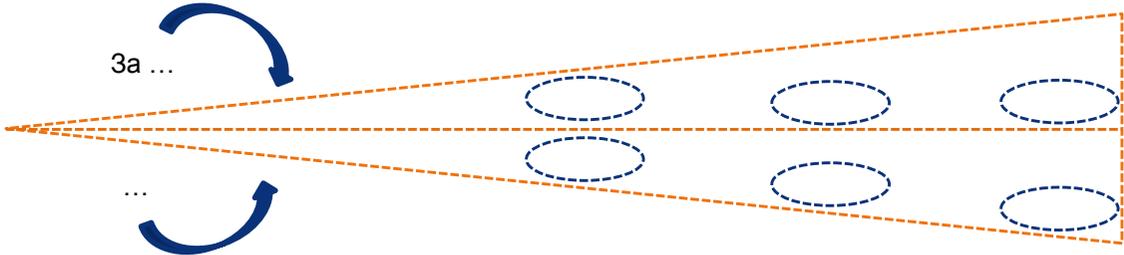


Рис 4.19. Лимиты по переводам, осуществляемым через систему телефонного банкинга, руб.



Источник: Frank RG, данные банков, 2017 г.

... Мобильное приложение

- ...
- ...
- В ...



СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

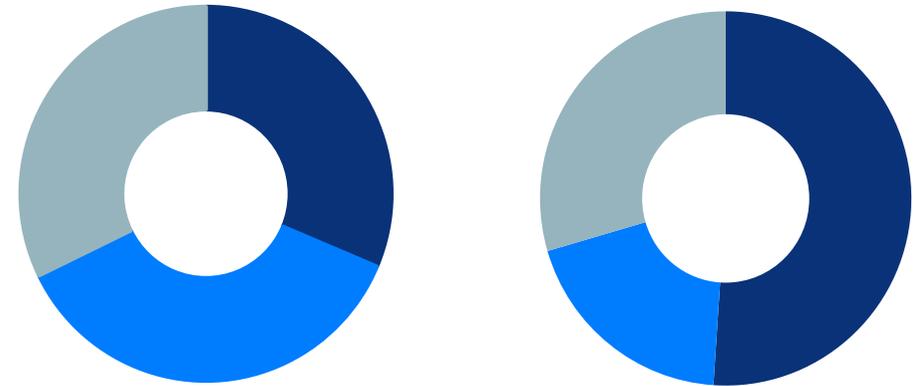
Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

Инвестиционное обслуживание – спрос (1/12)

- В условиях падающего уровня ...
- ...не будут инвестировать в инструменты, в которых не разбираются. – «Не занимаюсь тем, в чем не разбираюсь», «Я осторожный по натуре человек, если я...

График 5.1. Распределение важности...



Источник: Frank RG, результаты анкетирования ... клиентов, 2017 г.

Причины
отсутствия
инвестиций в
портфеле

✓ ...

Доля инвестиций
в портфеле

- Клиентов, которые имеют инвестиции в портфеле, можно разделить на три группы:

✓ ...
✓ ...
✓ ...

Инвестиционное обслуживание – спрос (6/12)

- Как правило...



График 5.3. .



Источник: Frank RG, результаты глубинных интервью 48 клиентов, 2017 г.

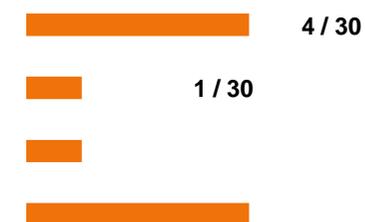
- Опрошенные клиенты...



- Клиенты ...

Инструменты для инвестирования

Графики 5.4, 5.5 и 5.6.



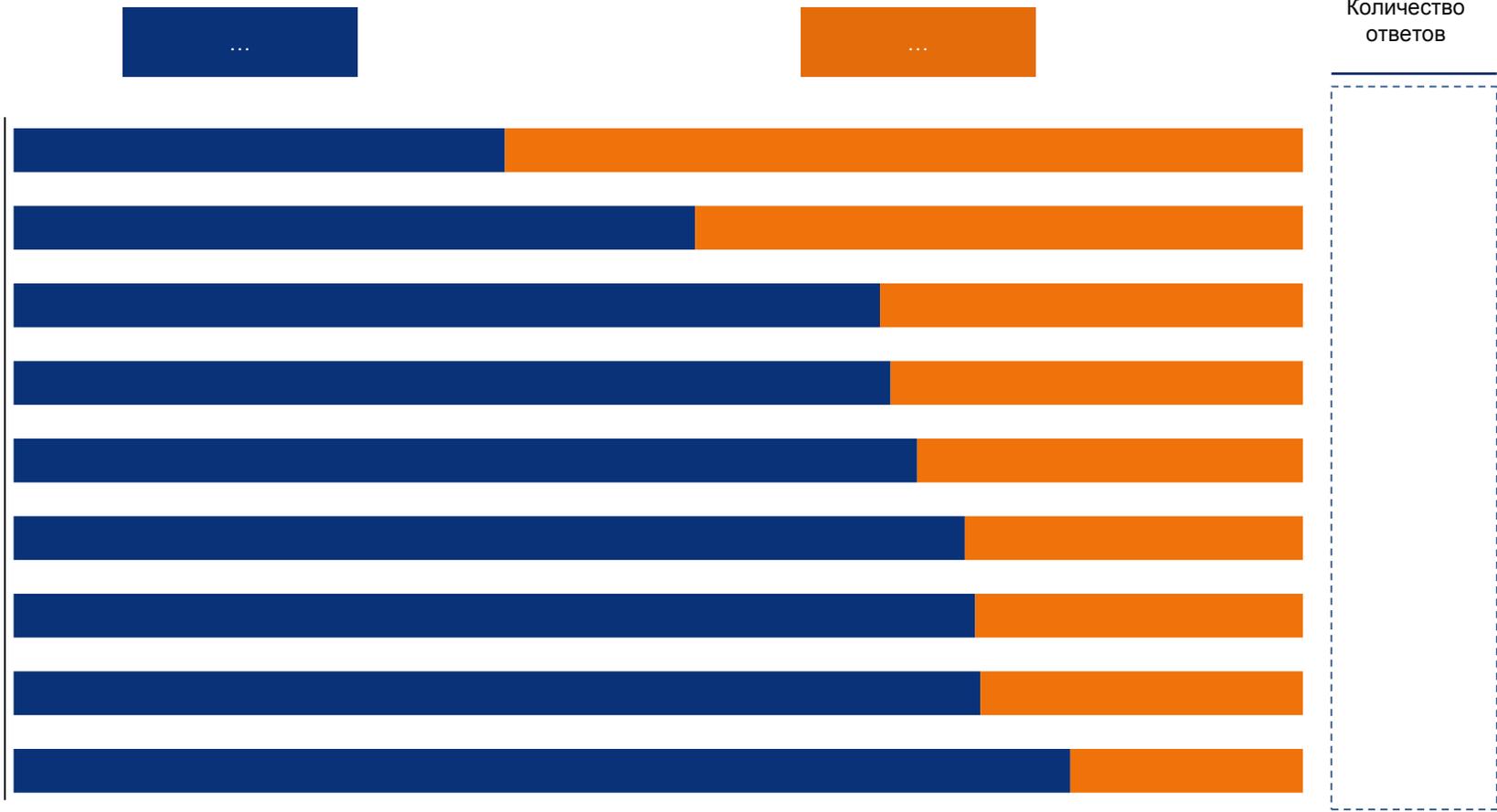
Источник: Frank RG...

Один из ...



Инвестиционные инструменты сегмента private banking

График 5.7. Оценка заинтересованности ...



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2017 г

Инвестиционное обслуживание – спрос (7/12)

- С точки зрения предпочтений к различным отраслям экономики, клиенты были разделены на несколько групп, которые представлены на следующем графике (5.8).

График 5.8. Распределение предпочтений клиентов private banking по различным отраслям экономики (рынкам)



Источник: Frank RG, результаты глубинных интервью 48 клиентов, 2017 г.

Инвестиционное обслуживание – спрос (9/12)

Таблица 5.1. Удовлетворенность клиентов private banking банками, предоставляющими инвестиционное обслуживание (продолжение).

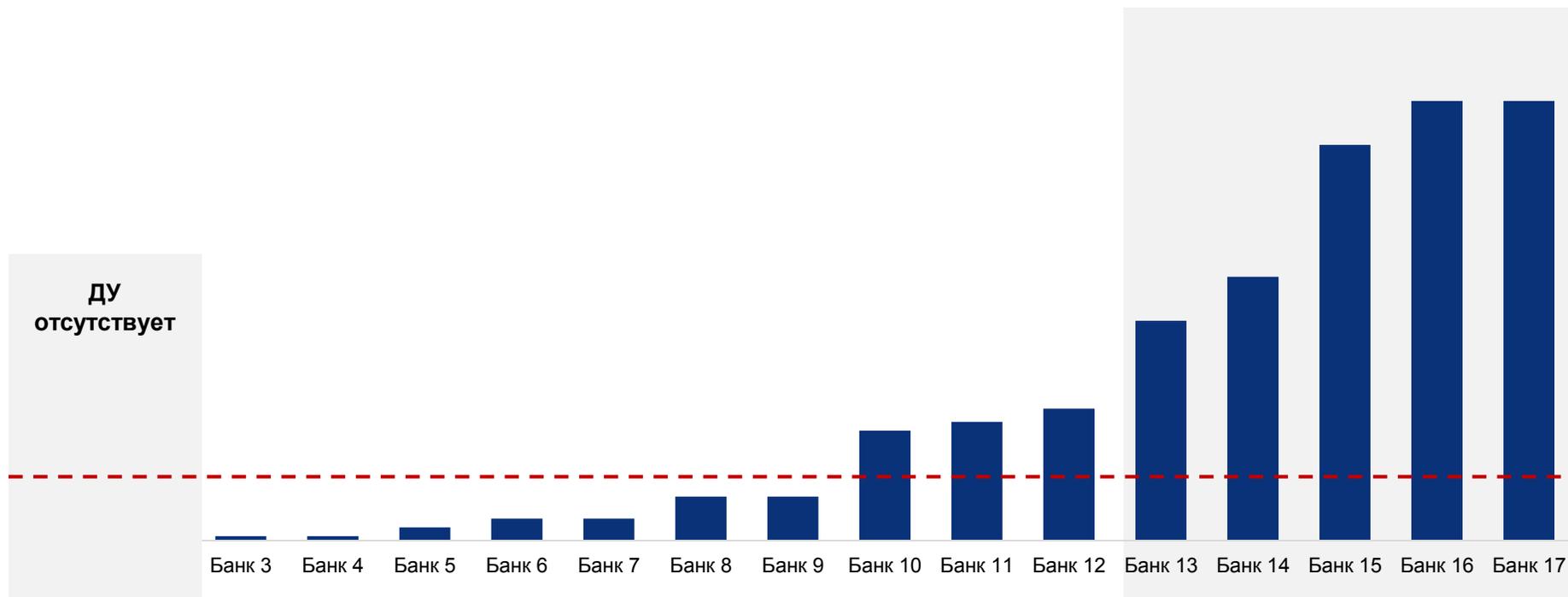
Банк	Положительные отзывы	Отрицательные отзывы
	Клиент банка о продукте: <i>«Я понимаю, что продукт придуман для упрощения налогообложения. Никогда по такой схеме не работал. На мой взгляд, это довольно интересный продукт».</i>	—
	<ul style="list-style-type: none"> Клиент Банка об уровне инвестиционной экспертизы: <i>«Надо отдать должное банку, они так рассказывают, что хочется вложить деньги. Когда тебе рассказывают, как, предположим, в таком-то году заработали 150% годовых, ты сидишь и чувствуешь себя лохом»</i> 	—
	<i>«Хороший набор опций, связанных с инвестированием».</i>	—
	—	<ul style="list-style-type: none"> Клиент банка об отношении со стороны банка: <i>«В банке очень неправильное отношение к клиенту. Ты разместил деньги в продукте, и тебя забыли. Размещать дополнительные средства в таком случае просто нет желания».</i>

Доверительное управление

Доступно в 16 банках-участниках

- Как правило, реализация данного принципа инвестиционного обслуживания осуществляется:
 - ✓ ..
 - ✓ ..

График 5.9. Доля ДУ в инвестиционных портфелях банков-участников исследования, 2016 г.



Источник: Frank RG, 2017 г.

Брокерское обслуживание

- Самостоятельным инвестированием занимаются клиенты, имеющие большой опыт работы с ценными бумагами. Данный тип клиентов не склонен доверять свой капитал инвестиционным консультантам по причине недоверия, либо негативного опыта в прошлом..

Trading desk внутри private banking

Основные преимущества:

- ✓ ...
- ✓ ...

Доступ к DMA

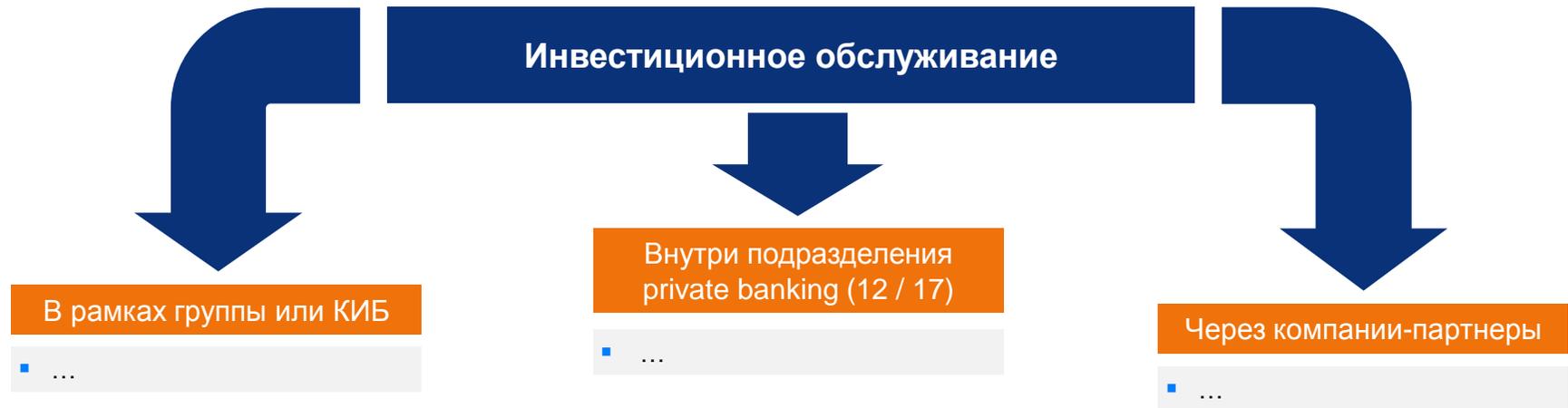
Российский
рынок
ценных
бумаг

Зарубежный
рынок
ценных
бумаг

Мнение зарубежного эксперта.

Execution внутри private banking подразумевает ...

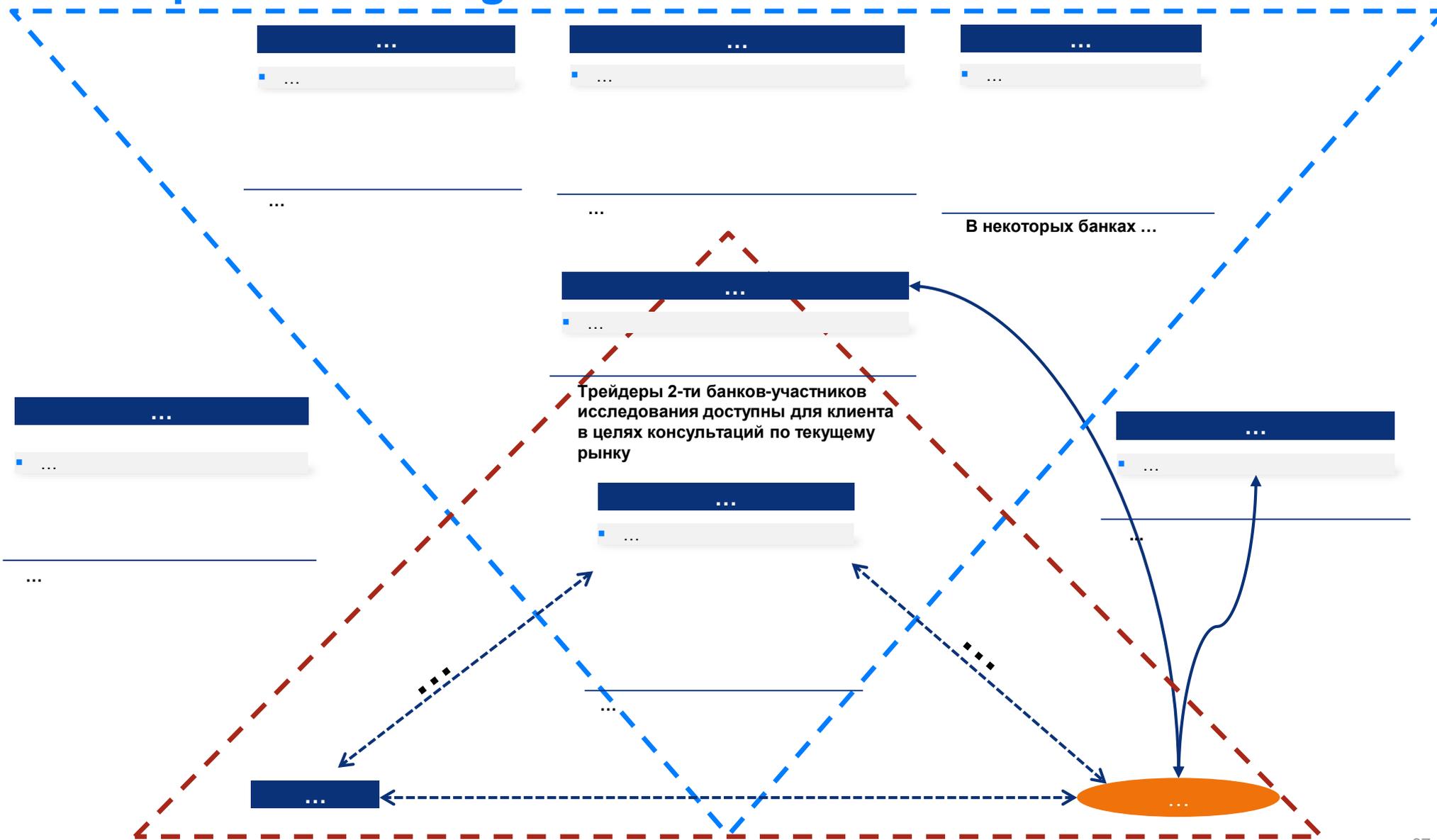
Функция investment advisory внутри private banking



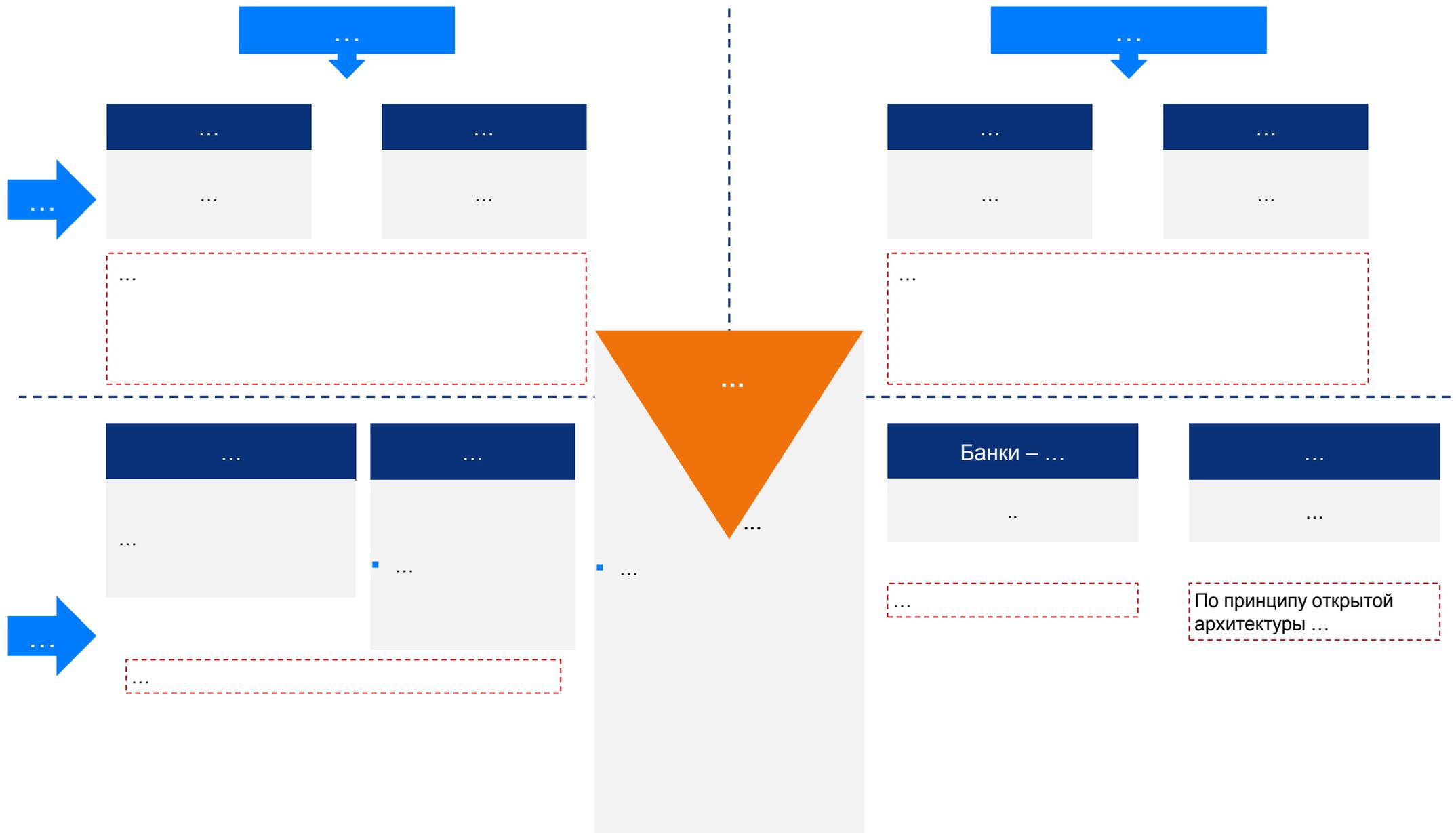
- ...
- ...
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...

} ...

Структура инвестиционного подразделения внутри private banking – ... банков



Взаимодействие с партнерами (1/3)



Построение структуры вознаграждения за услугу advisory

Комиссия от продажи продукта

Вознаграждение за услугу advisory включено...

Договор консультирования

Инвестиционные консультанты работают с клиентом по договору консультирования...

Advisory по портфелю клиента, размещенного в другом банке

- Анализ инвестиционного портфеля клиента, размещенного в другом банке (прежде всего, речь идет о крупных банках за рубежом), становится все более популярной услугой на российском рынке private banking.

«У клиента уже лежит пачка предложений на столе, положить ему на стол еще одну – вряд ли это может к чему-то привести. Зачастую предложить проанализировать уже существующий портфель клиента – это единственный шанс, с помощью которого ты можешь зайти». – из интервью с руководителем инвестиционного подразделения private banking одного из банков-участников.

Взаимодействие персонального менеджера и инвестиционного консультанта

Рисунок 5.1. Схема №1: ...

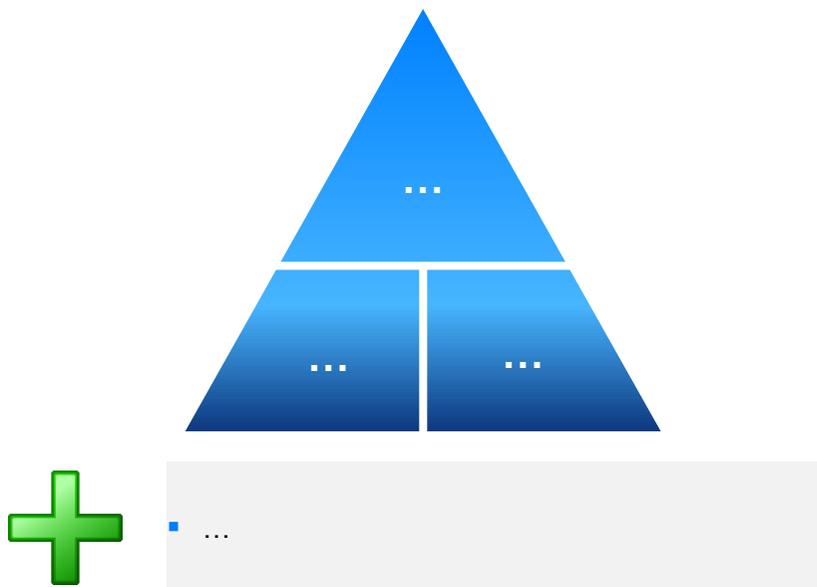
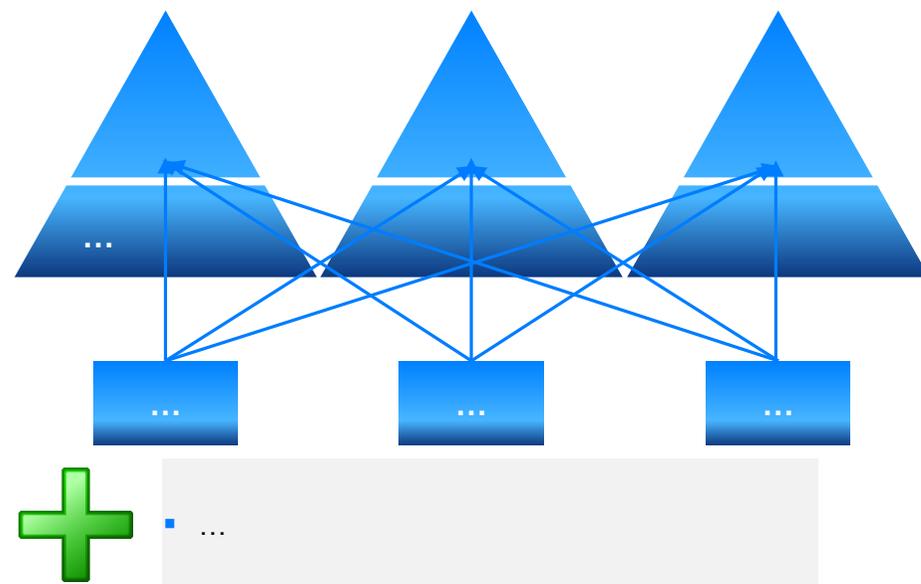


Рисунок 5.2. Схема №2: ...



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

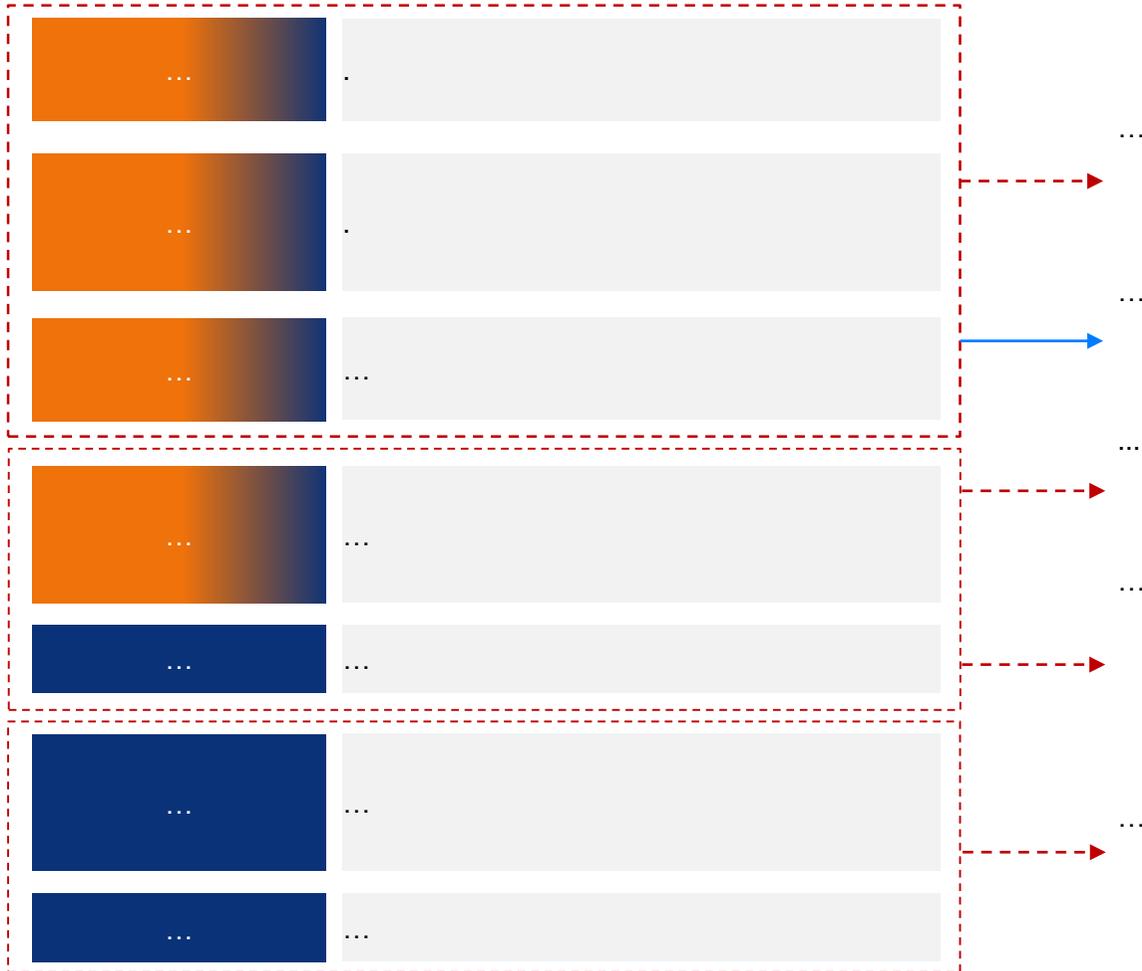
Средняя нагрузка одного инвестиционного советника

Рисунок 5.3. Изменение эффективности бизнеса и качества обслуживания клиентов private banking в зависимости от уровня нагрузки инвестиционного консультанта



Источник: Frank RG, 2017 г.

KPIs



Наличие данных KPI в мотивационной схеме свидетельствует ...

Риск-профилирование (1/3)

Зарубежная практика

- Определение риск-профиля клиента является одним из самых важных этапов работы с клиентом по составлению инвестиционного портфеля. Правильное определение риск-профиля клиента,
- Как правило риск-профилирование осуществляется в несколько этапов:
 - ✓ ...
 - ✓ ...
 - ✓ ...
- В системе риск-профилирования, как правило, имеется от 4 до 6 уровней, каждому уровню соответствуют определенные инвестиционные продукты.

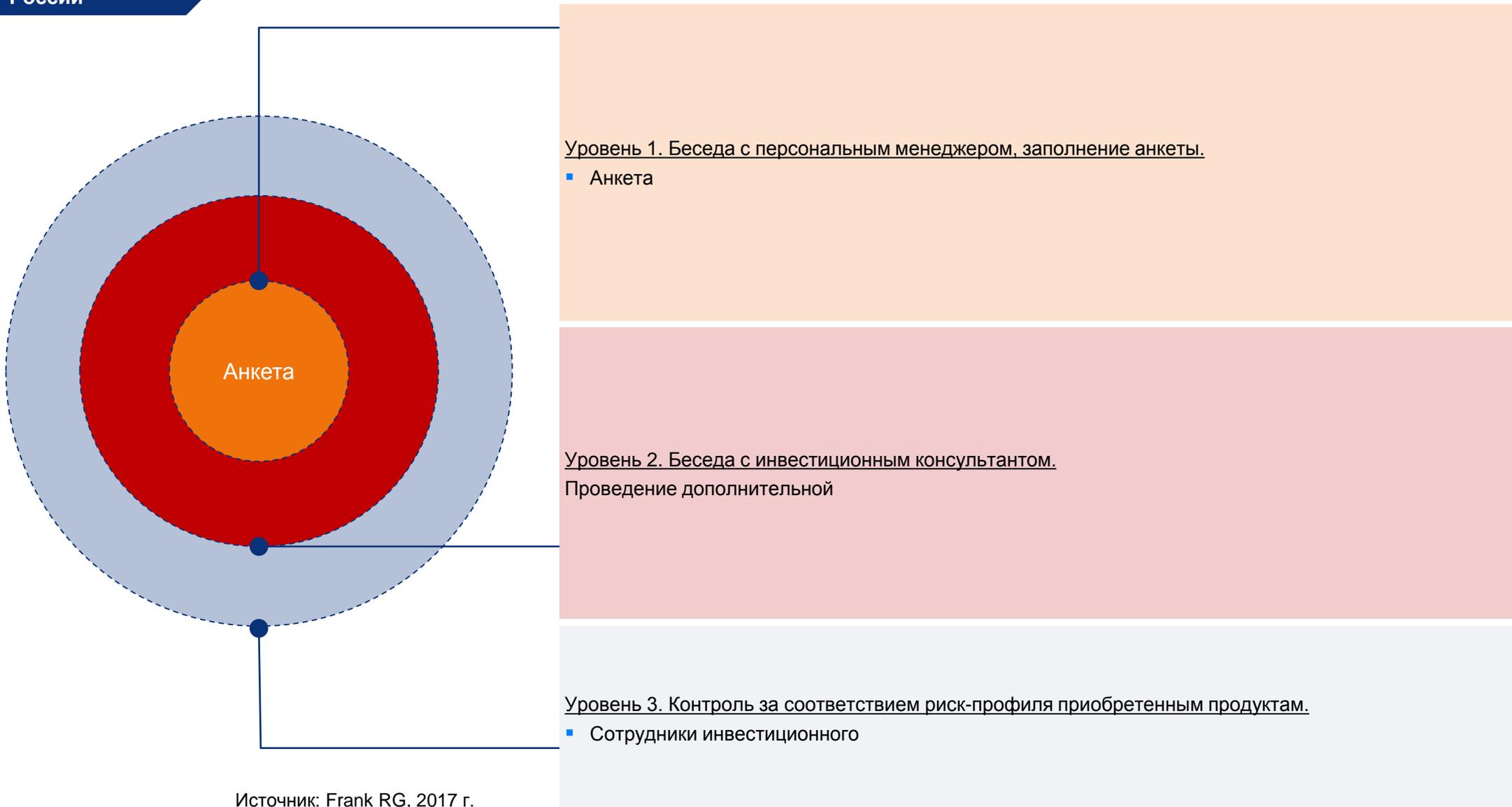
Практика в России

- В зарубежных банках

Риск-профилирование (2/3)

Практика в
России

Рисунок 5.5. Уровни проведения риск-профилирования клиентов private banking в банках-участниках исследования



Риск-профилирование (3/3)

- Не все участники рынка считают, что практика зарубежных банков в части риск-профилирования является эталонной. Формальное и жестко зарегулированное риск-профилирование может рассматриваться как ограничение. Также представители банков отзывались, что персональные менеджеры так или иначе находят способы «обойти систему риск-профилирования»
 - ✓ *«Мы посмотрели опыт банков-конкурентов, и пришли к выводу, что если клиента просить заполнить определенную анкету и только на основании этой анкеты выявить, какие продукты ему подходят, то часто это сводится к тому, что клиентский менеджер стимулирует клиента заполнять анкету в том формате, в котором будет удобно клиентскому менеджеру». – из интервью с руководителем инвестиционного подразделения банка-участника.*
 - ✓ *«Когда я работал в [другом] банке, определение риск-профиля проводилось в специальной программе. На практике все клиентские менеджеры ставили клиентам максимальный уровень риск-профиль, чтобы можно было предлагать все продукты. Клиент подписывал документ профилирования и не вдавался в подробности. И это делали все, поэтому это была такая фикция». – из интервью с менеджером банка-участника.*
- Несколько банков отмечали, что большинство клиентов private banking

- Понимание консервативности инвестиционного продукта отличается между российскими и зарубежными банками.

Базовый
уровень риска

Инвестиционный комитет

- Инвестиционный комитет выступает контролирующим органом деятельности инвестиционного подразделения private banking.
- ...
- ...
- ...

Периодичность проведения инвестиционного комитета

- Еженедельно
- ...
- ...
- ...

Состав инвестиционного комитета

- Сотрудники инвестиционного департамента private
- ...
- ...
- ...
- ...

Аналитика

Наличие качественной инвестиционной аналитики и ее правильное использование может существенно упростить процесс управления портфелем клиента private banking. Как правило, основными источниками аналитики являются:

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

Отличие «sell-side» от «buy-side»

- Аналитики «sell-side» формулируют рекомендации: «непреренно купить», «остаться нейтральным» или «продать», которые помогают клиентам принимать решения о покупке и / или продаже определенных акций. Услуги аналитиков оплачиваются брокерской компанией, поэтому они удовлетворяют запросы брокера, а не клиента. Интересы брокера направлены на рост транзакционной активности и комиссионного дохода. «Sell-side»-аналитика направлена не на одного клиента, а на общую массу клиентов.
- Аналитики «buy-side» определяют, насколько перспективны инвестиции и насколько они совпадают с инвестиционной стратегией клиента; они основывают свои рекомендации на этих доказательствах. Эти рекомендации, сделанные исключительно в пользу клиента, который платит за них, не доступны никому за пределами одного клиента. Успех или талант «buy-side»-аналитика оценивается рядом выгодных рекомендаций, которые он даёт клиенту.

Аналитические отчеты «buy-side»	X банков
Аналитические справки под индивидуальный клиентский запрос («buy-side»)	X банков

- Наличие внутренней экспертизы по глобальным / иностранным рынкам способствует...



Подготовка отчета по портфелю (1/2)

Сводный отчет по портфелю on-line

- Наличие возможности удаленного получения информации по своему инвестиционному портфелю является существенным преимуществом перед другими банками. ...
 - ✓ На момент проведения исследования удаленный доступ к полной информации по портфелю полностью
 - ✓ Еще в банке есть возможность получить полный отчет по портфелю в личном кабинете с временным лагом (t+1).
 - ✓ ...
- В большинстве банков полный отчет по портфелю предоставляется ...

Подготовка сводного отчета под запрос

Единый отчет реализован

В X банках



Из них

Система подготовки отчета **автоматизирована** лишь X банках. Остальные банки-участники (X банков) формируют отчет **в ручном режиме**

Только в 1-м из 9-ти банков заявили, что собираются автоматизировать процесс формирования сводного отчета к концу 2017 года.

На основании примеров отчетов, предоставленных банками-участниками были выявлены следующие проблемы:

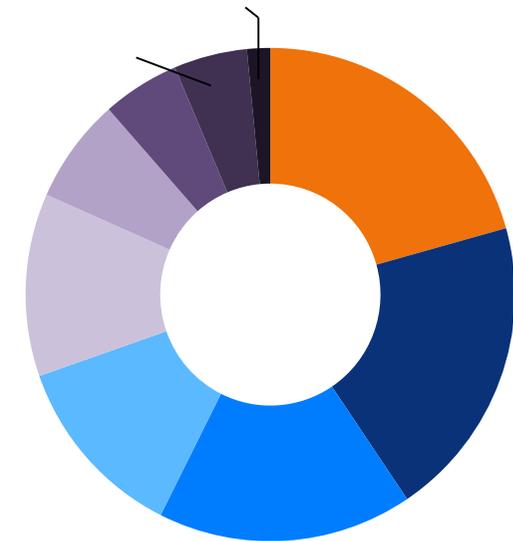
- Информация по портфелю представлена в виде распечатки таблиц из MS Excel, которые как правило плохо структурированы и не читаются (Рисунок 5.6, (1));
- В отчете отсутствует логотип банка
- Некачественное форматирование и формулировки – не выравнены столбцы, разный шрифт, названия столбцов в таблицах отличаются друг от друга по типу или размеру шрифта, направлению текста и т.д. () (Рисунок 5.6, (2));
- Отсутствует графическая интерпретация информации. Пример графического предоставления информации показан на Рисунке 5.6, (3));
- Отсутствие информации по любым комиссиям, связанным с инвестиционным портфелем . Пример отображения информации по комиссиям показан на Рисунке 5.6, (4));
- Отсутствие информации по доходности за период.

Основные проблемы сводных отчетов

Структура инвестиционного предложения (1/3)

Наименование и география инвестиционного инструмента		Количество банков, предлагающих данный инструмент
Облигации	Российские рублевые	X банков
	Еврооблигации РФ	X банков
	Облигации зарубежных эмитентов	X банков
Акции	РФ	X банков
	G7 (США, Европа и т.д.)	X банков
	Азия, Латинская Америка и др.	X банков
Структурные ноты	С полной и частичной защитой капитала	X банков
Зарубежные фонды глобальных инвестиций		X банков
ETF		X банков
Хедж-фонды		X банков
Венчурные инвестиции		X банка

График 5.10. Распределение количества идей за 2016 г. по классам активов, %



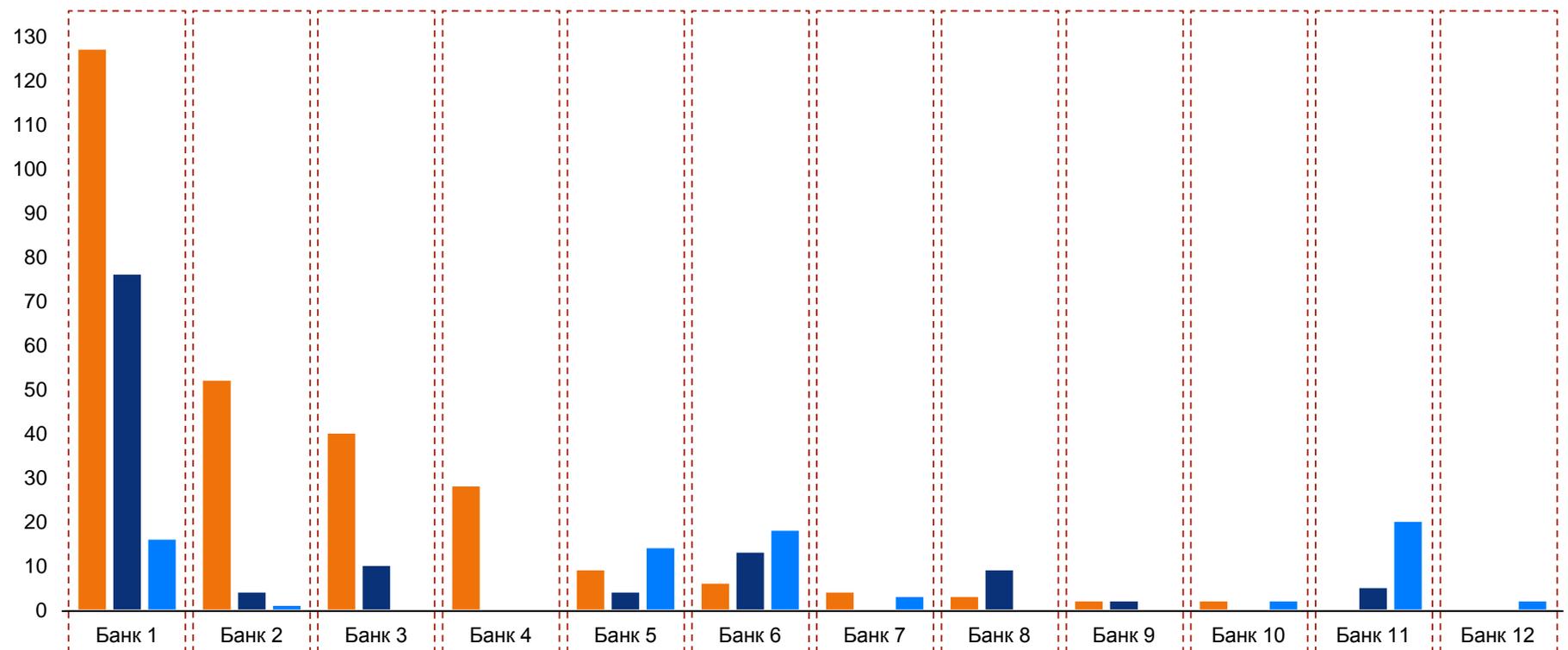
Источник: Frank RG, 2017 г.

Кроме инструментов, представленных на графике, ...

Структура инвестиционного предложения (2/3)

- Согласно полученным данным от банков-участников, наибольшее количество инвестиционных идей сформировано по ...
- Стоит отметить, что 5 банков-участников не предоставили данные по инвестиционному предложению.

График 5.11. Анализ инвестиционных идей банков-участников исследования за 2016 г.

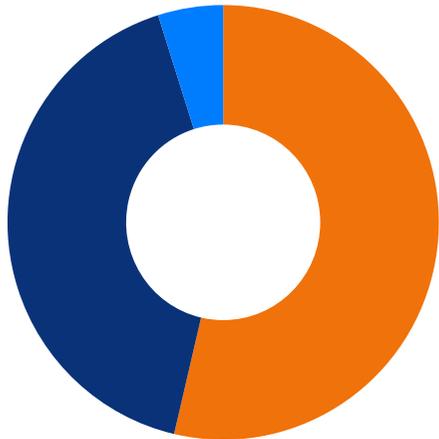


Источник: Frank RG, 2017 г.

Структура инвестиционного предложения (3/3)

Акции

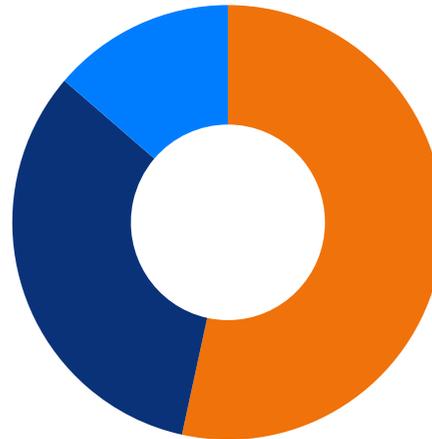
График 5.12 География акций, предлагаемых банками-участниками, %



Источник: Frank RG, 2017 г.

Облигации

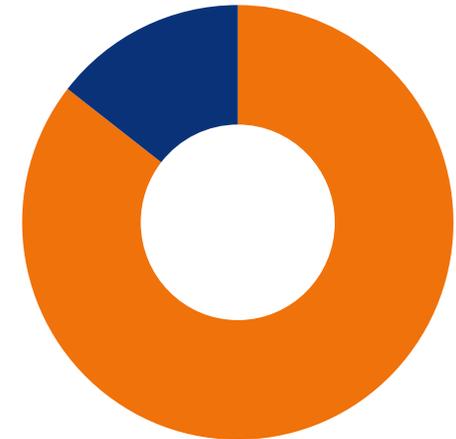
График 5.13 География облигаций, предлагаемых банками-участниками, %



Источник: Frank RG, 2017 г.

Структурные ноты

График 5.14 Распределение структурных нот, предлагаемых банками-участниками по типам, %



Источник: Frank RG, 2017 г.

- С точки зрения географии основная доля предложения банков-участников исследования приходится на...

Продукты / оболочки, позволяющие оптимизировать налогообложение

- В рамках инвестиционного предложения несколько банков могут ...

- ...

- ...

CLD (Credit lending deposit).

Является депозитом с точки зрения клиента и российского налогового и валютного законодательства, но базовым активом является еврооблигация (российского эмитента). Держателем бумаги выступает, как правило, дочерняя структура банка. Клиент не зависит от валютной переоценки

Структурный депозит

По своему инвестиционному смыслу представляет собой гарантированную структурную ноту: тело размещается на депозите, а проценты в инвестиционных инструментах. Основной риск для клиента – потеря процентного дохода. Поскольку продукт «упакован» как депозит, доход не подвергается валютной переоценке.

ISDA

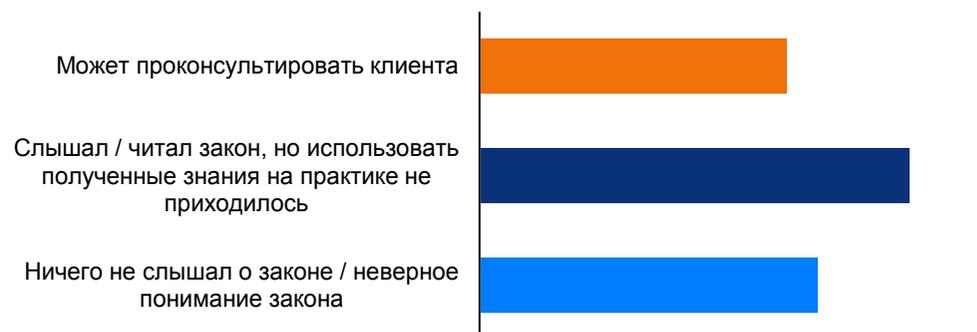
Заключение сделок в рамках ISDA (Международная ассоциация свопов и деривативов (англ. International Swaps and Derivatives Association) – организации, объединяющей участников внебиржевого рынка деривативов. С технической точки зрения, это платформа, позволяющая создавать практически любые деривативы (свопы, опционы и т.д.). Преимущество работы через ISDA – при покупке инвестиционных инструментов налог на валютную переоценку отсутствует

Возможность зачисления доходов от операций по зарубежным счетам на российские счета

Федеральный закон «О валютном регулировании и валютном контроле» от 10.12.2003 N 173-ФЗ

- Целью настоящего Федерального закона является обеспечение реализации единой государственной валютной политики, а также устойчивости валюты Российской Федерации и стабильности внутреннего валютного рынка Российской Федерации как факторов прогрессивного развития национальной экономики и международного экономического сотрудничества.
- В связи с поправками в законе, российские граждане, имеющие счета в иностранных банках, существенно ограничены в работе со своими иностранными счетами. При осуществлении ряда операций, например: сдача/продажа зарубежного жилья или зачисление доходов (в том числе от продажи) ценных бумаг в странах, не входящих в ОЭСР и ФАТФ, взимается штраф в размере от 75 до 100% зачисленных средств (если на счет зачислялись «неразрешенные активы» в «неразрешенных» странах).
- Возможность зачислять доходы от операций по зарубежным счетам на российские счета предоставляют только X из 17 исследуемых банков.**
- В рамках проведенных интервью с персональными менеджерами **выявлена низкая осведомленность** менеджеров о сути закона. Только **X из Y менеджеров смогли предоставить полную информацию о законе**, о всех рисках для клиента и привести примеры решения проблемы из личной практики (График 5.15).

График 5.15. Распределение менеджеров по степени осведомленности по вопросу особенностей валютного регулирования и контроля при операциях по зарубежным счетам.



Источник: Frank RG, 2017 г.

Тайный покупатель: До 2018 года есть ряд ограничений, связанных с проведением валютных операций, я не могу продать фонд, т.к. деньги попадут на зарубежный счет – это прямое нарушение валютного законодательства, деньги должны обязательно пройти через российский счет.

Менеджер: Нет, я, если честно, с этим не сталкивалась, это касается только Швейцарских банков?

ИСЖ – предложение банков (1/2)

Как правило, банки продают ...

Таблица 5.2. Предложение ...

Банк														
Банк 1		2	1/●			1		1						
Банк 2		4/●												
Банк 3		—		—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Банк 4	5/●					2/●								
Банк 5		1		2										
Банк 6	8/●						3/●				1/●			
Банк 7									3/●				3/●	
Банк 8	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Банк 9									●					
Банк 10	5/●							2/●				7/●		
Банк 11	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Банк 12	5/●					6/●			2/●	9/●				
Банк 13														1/●
Банк 14														
Банк 15											7			
Банк 16	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Банк 17	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

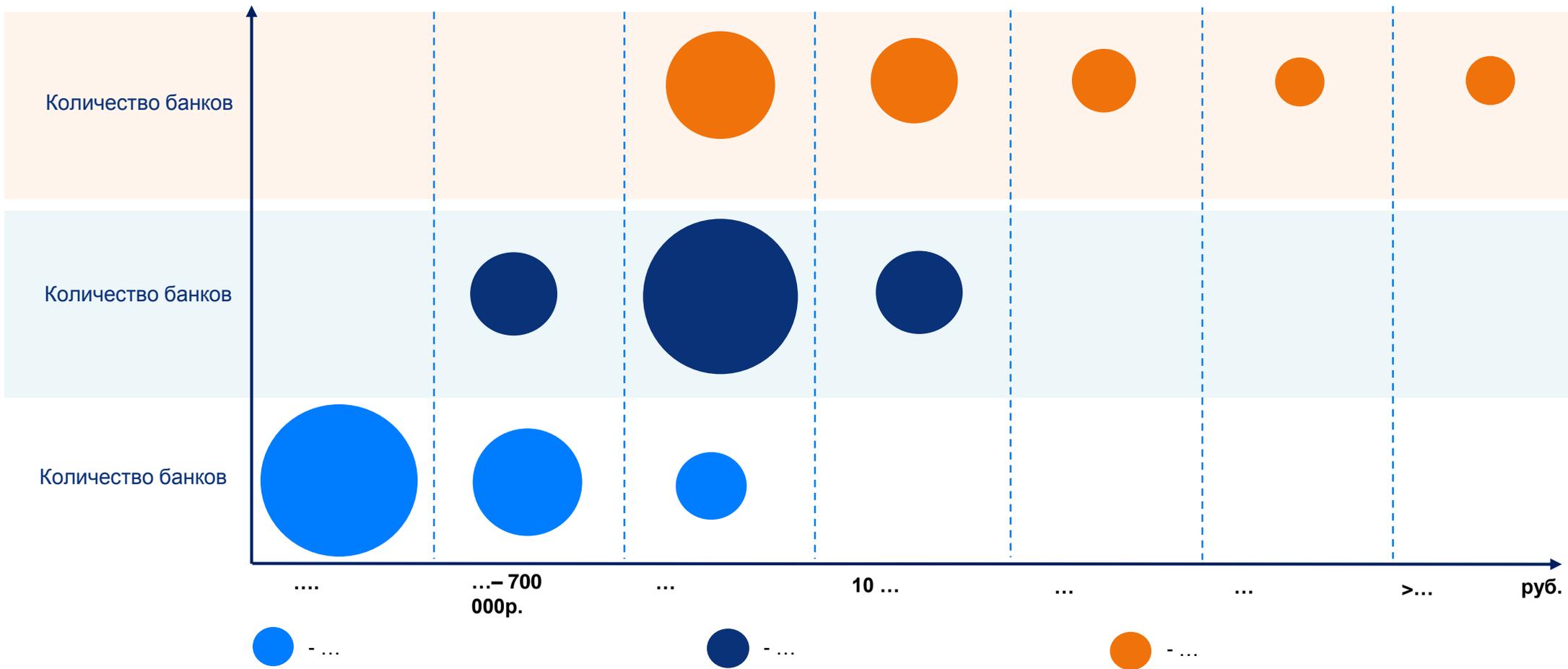
● - возможность разрабатывать программу индивидуально

Источник: Frank RG, 2017г.

НСЖ – средние суммы ежегодных взносов

Суммы ежегодных взносов в программы НСЖ в сегменте private banking могут начинаться от

График 5.12. Распределение количества ...



Источник: Frank RG, 2017г.

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

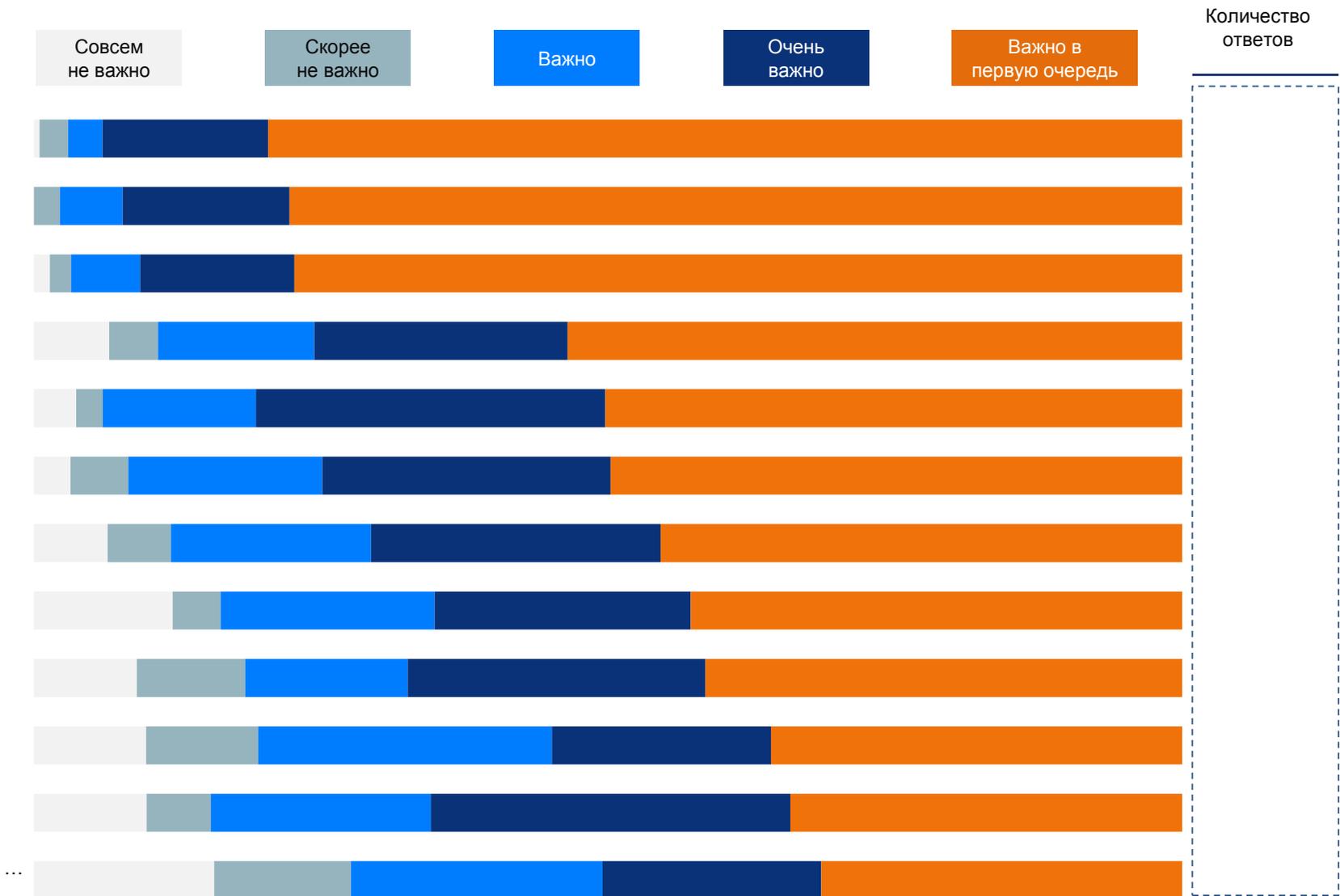
Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)



Продукты и услуги сегмента private banking

График 6.1. Оценка важности продуктов и услуг в банках, ...

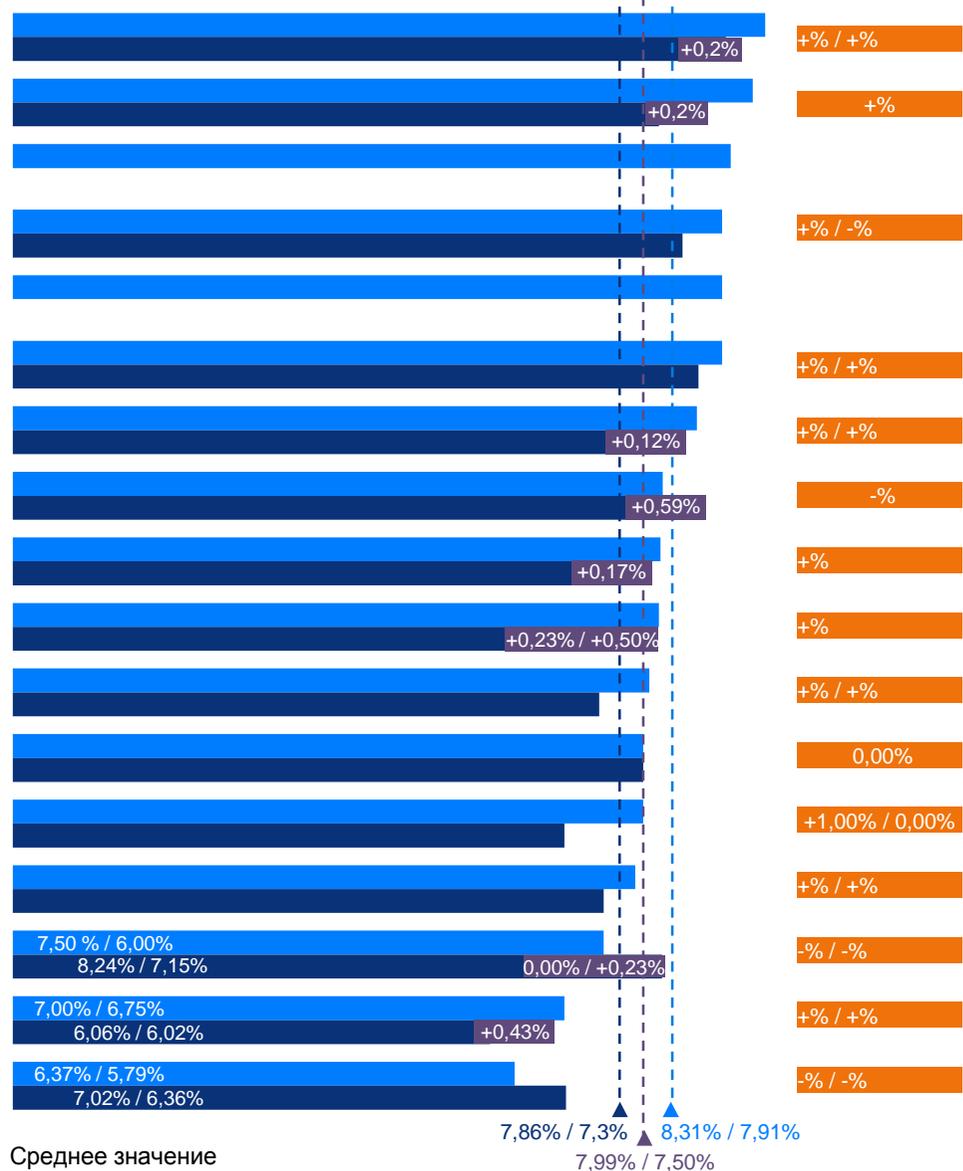
244
клиента
всего



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2016 г

Неуправляемые вклады в рублях

График 6.4. Вклад в руб. срок: 1 год / 2 года, сумма 15 млн*



Лучше предложение

Худшее предложение

- Клиентам private banking ...
- В двух банках ...

1 год

2 года

...

...

..

* ...

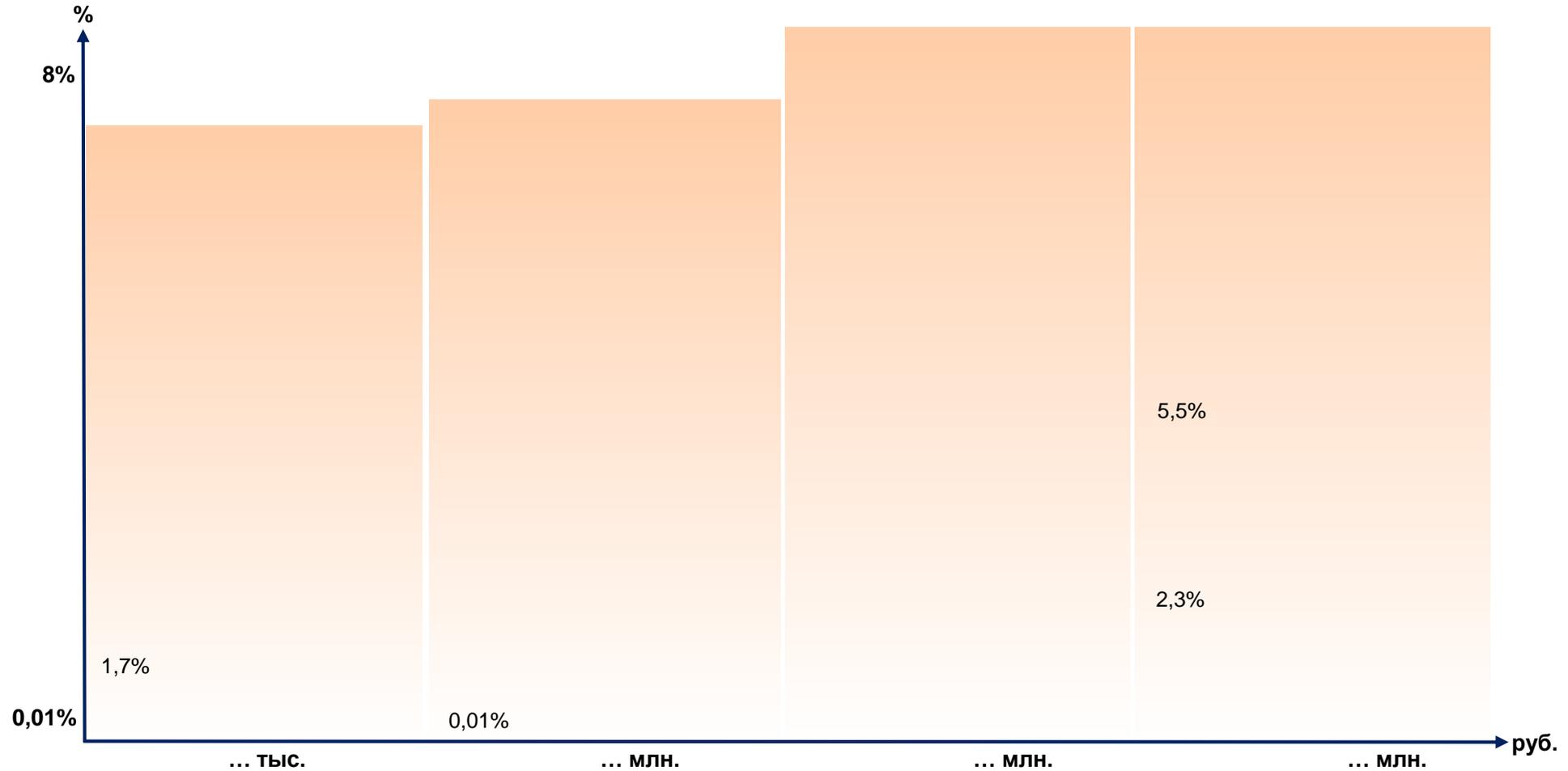
** ...

Источник: Frank RG, составлено по данным на 01.04.2017 г.

Накопительные / сберегательные счета (2/3)

График 6.12. Анализ ставок по накопительным / сберегательным счетам в рублях

--- - среднее значение ставки для указанной суммы, рассчитано без учета ставки 0,01%



Источник: Frank RG, составлено по данным на 01.04.2017 г.

Привилегии по картам - мили (4/5)

...

Бонусные мили:

Приветственные мили: ...

Распространяется на доп. карту: ...



...

Бонусные мили: ...

Приветственные мили:

Распространяется на доп. карту: ...



...

Бонусные мили: ...

Приветственные мили: ...

Распространяется на доп. карту: ...

PREMIUM



Сбербанк. Аэрофлот Visa Signature

Бонусные мили: ...

Приветственные мили: ...

Распространяется на доп. карту: ...

PREMIUM



Карта Novikov Group

- Дисконтная программа Novikov Group – это система скидок для владельцев единых дисконтных карт Novikov Group, объединившая большинство проектов Аркадия Новикова. Карта предоставляет скидку 10% в ресторанах Novikov Group, а также скидки от

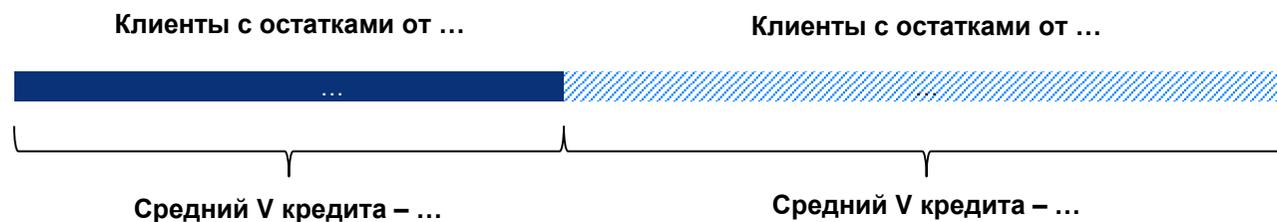


«Пользуюсь дисконтной ...»

«Росбанк ...»

Кредитование и кредитные карты – предложение (2/2)

-
-



- Доля проникновения в клиентскую базу варьируется от ... В 4 банках эта доля превышает ... а в одном из них – более ...
- Стоит отметить, что каждая сделка по кредитованию клиента private banking сложная и требует индивидуальной проработки.

Основные типы
<ul style="list-style-type: none"> ▪ кредит наличными (...) ▪ ипотека на первичном вторичном рынках недвижимости (под залог движимого и недвижимого имущества, ценных бумаг) ... ▪ автокредитование ... ▪ другое (например, рефинансирование или кредит под сделку M&A) ... 	<ul style="list-style-type: none"> ... млн рублей ... млн рублей

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

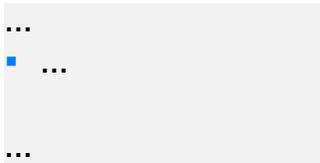
Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

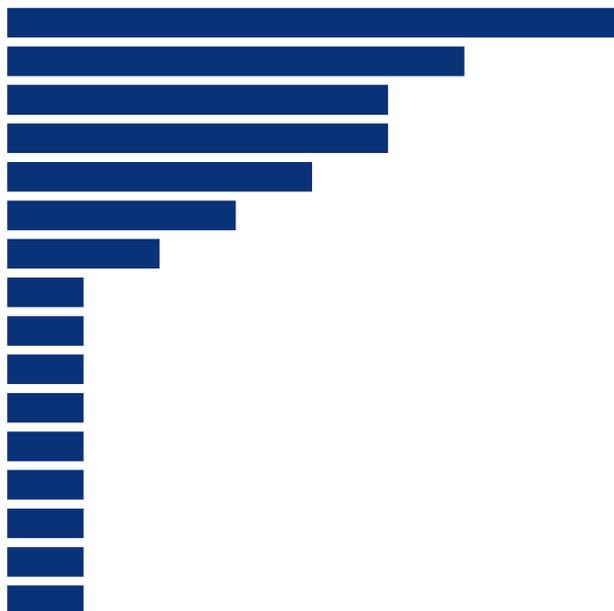
Налоговые / юридические консультации



■

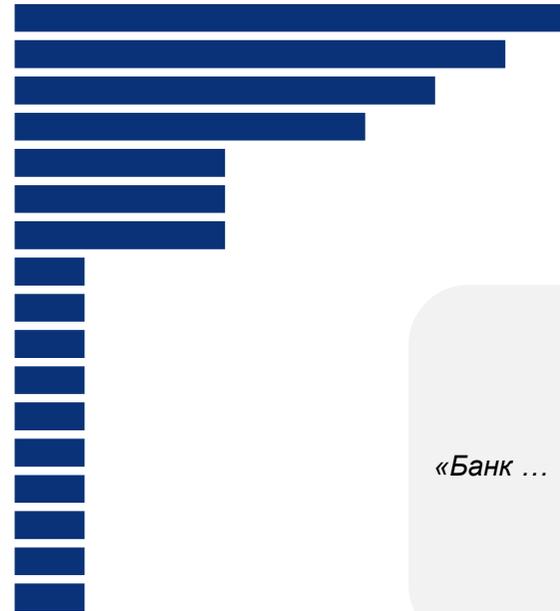
«Ранее банк сотрудничал с ...» - из интервью с экспертом.

График 7.4. Компании-партнеры по налоговому/юридическому консультированию, количество банков. 2015 г.



Источник: Frank RG, 2016 г.

График 7.5. Компании-партнеры по налоговому/юридическому консультированию, количество банков. 2016 г.



Источник: Frank RG, 2017 г.



Налоговые / юридические консультации – объем реализованных запросов

График 7.6. Доля реализованных запросов по налоговым / юридическим консультациям в общем объеме клиентской базы

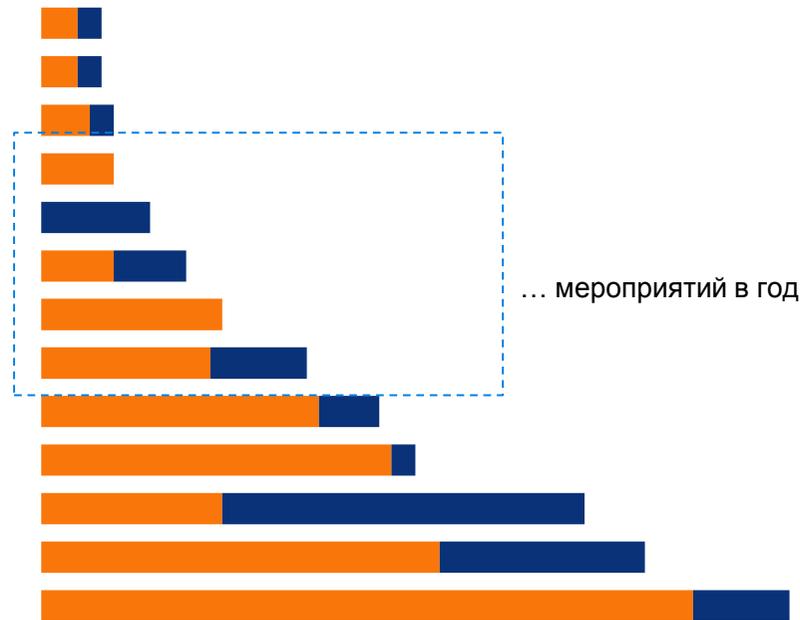


Источник: Frank RG, 2017 г.

- банках-участниках: реализованные клиентские запросы ...
- ...
- ...
- ...

Количество клиентских мероприятий за 2016 г.

График 7.16. Количество мероприятий, организованных банками в 2016 г.

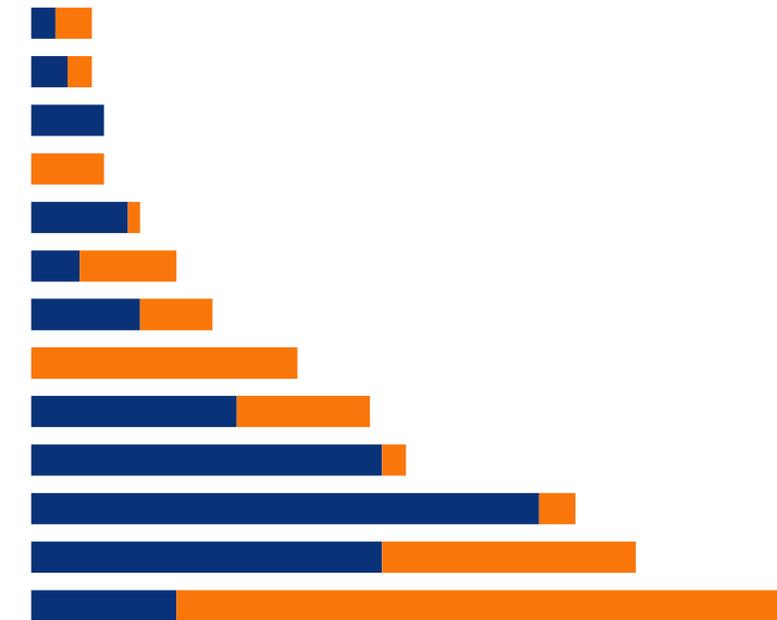


Источник: Frank RG, ...2017 г.

Мероприятия ...

В среднем, банки организывают ...

График 7.17. Участие руководства банка / подразделения РВ в мероприятиях, организованных банками за 2016 г.



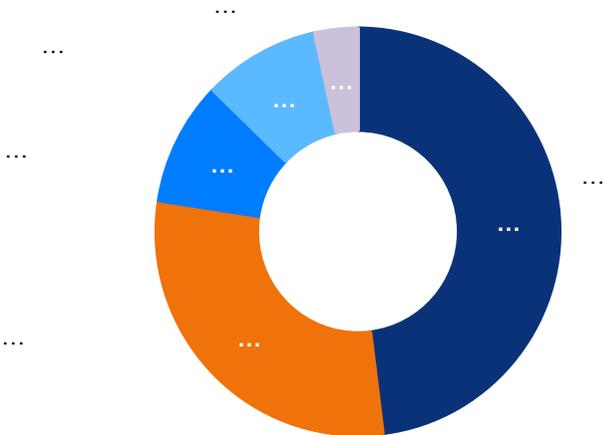
Источник: Frank RG, ..., 2017 г.

Важной мотивацией клиента для посещения мероприятия, организованного банком, является ...

В 2016 г. первые лица банка посетили ...

Тематика собственных мероприятий (1/2)

График 7.18. Распределение собственных мероприятий, в зависимости от тематики в 2016 г.



Источник: Frank RG, данные 17 банков, 2017 г.

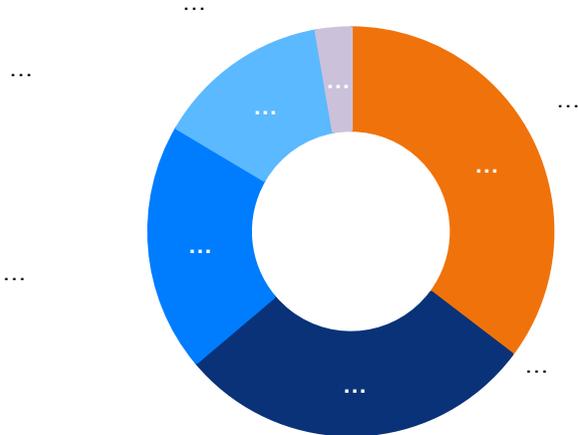
Наибольшее количество мероприятий ...

- ...
- ...

Как правило, такие мероприятия ...

Вторыми по популярности мероприятиями, организованными банками...

График 7.19. Количество клиентов, посетивших собственные мероприятия в 2016 г.

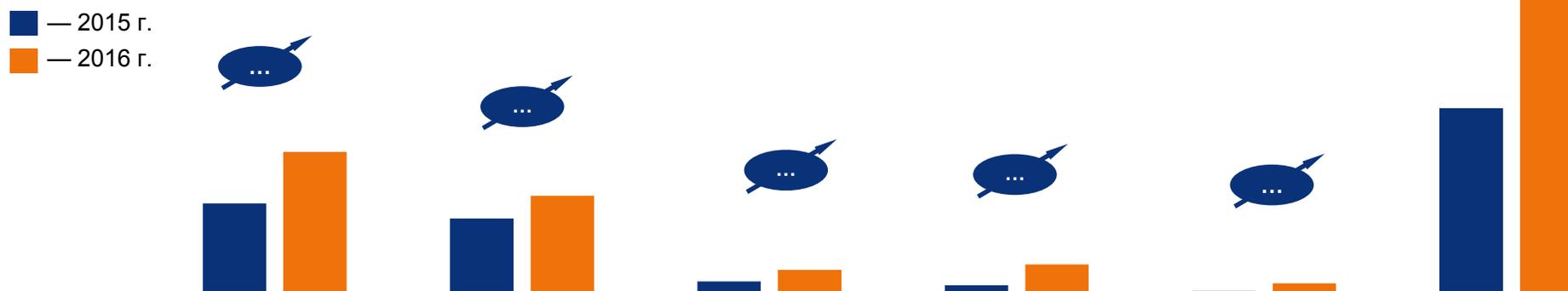


Источник: Frank RG, данные 17 банков, 2017 г.



Распределение по тематике 2015-2016 г.

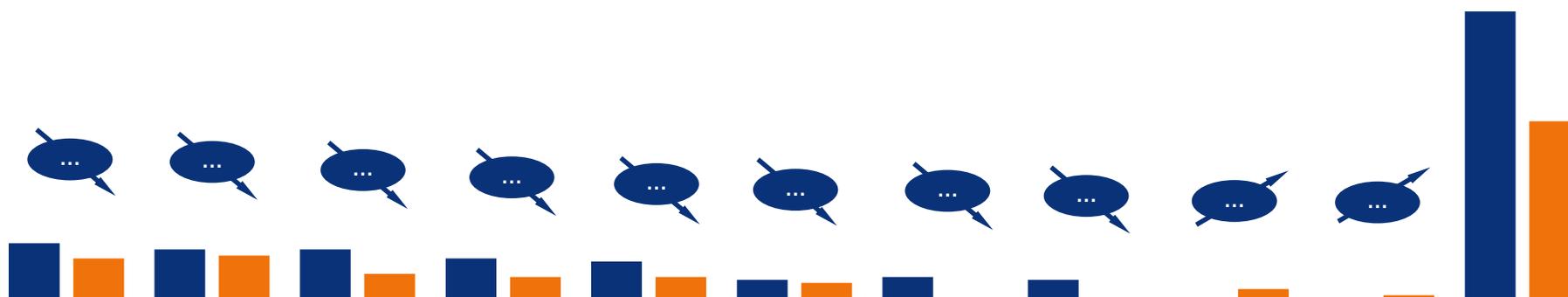
График 7.22. Динамика проведенных собственных мероприятий, организованных банками в 2015-2016 гг.



Источник: Frank RG, ...

По сравнению с

График 7.23. Динамика проведенных партнерских мероприятий, организованных партнерами банков за 2015-2016 гг.



Источник: Frank RG, ...

В 2016 году ...

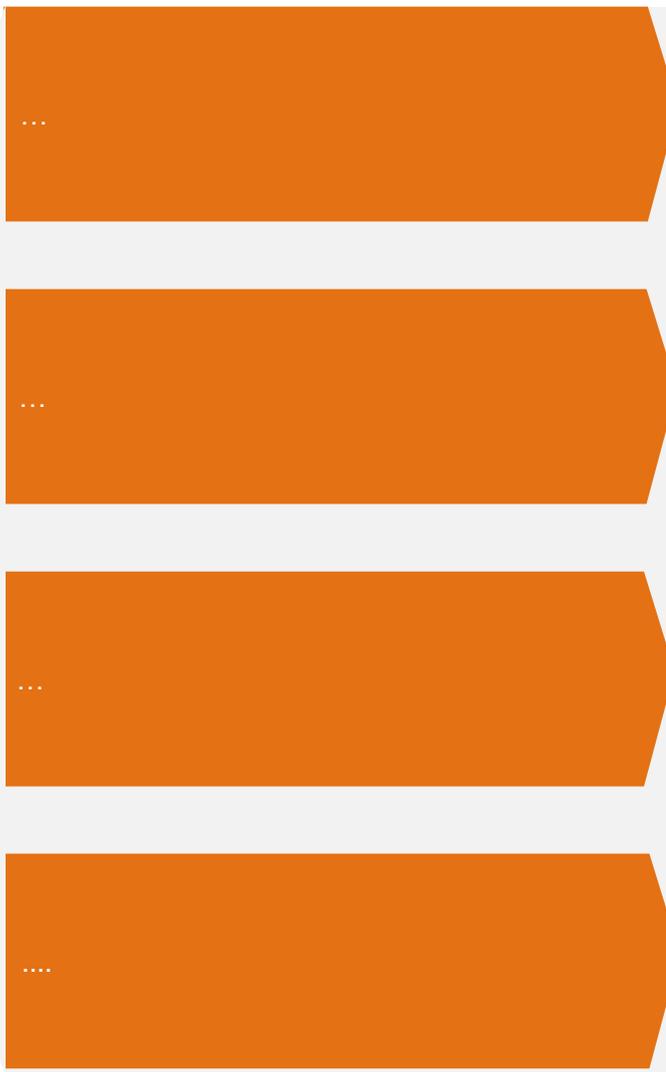
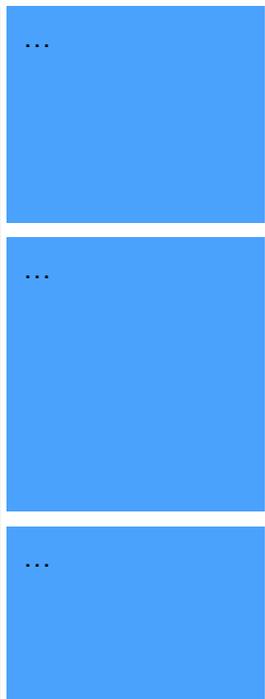
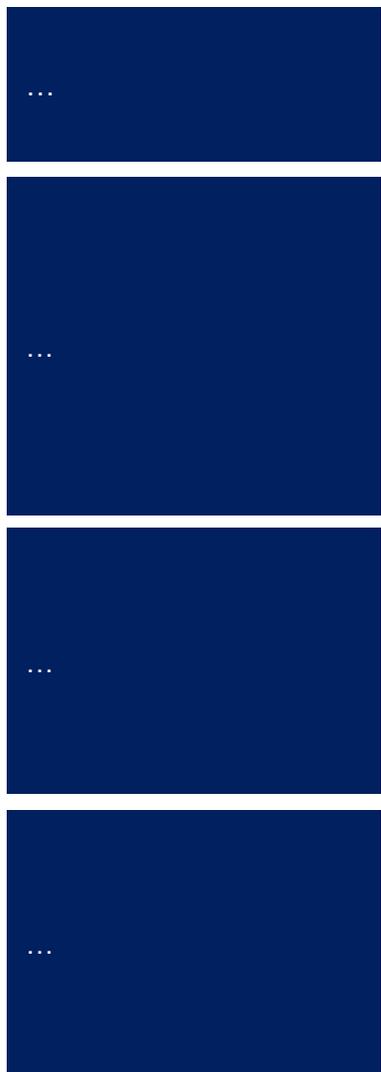
M&A – потенциальное направление для private banking

Предпосылки

...

Драйверы / Возможности

...



- ✓ Специалисты подразделений private banking...
- ✓ ...
- ✓ ...
- ✓ ...

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

Самые конкурентные регионы private banking (3 и более игроков)

Санкт-Петербург ...:

■ ...



Краснодар ..

■ ...

Ростов-на-Дону

■ ...

Москва ...

■ ...

■ ...

Казань ():

■ ...

■ ...

Екатеринбург ():

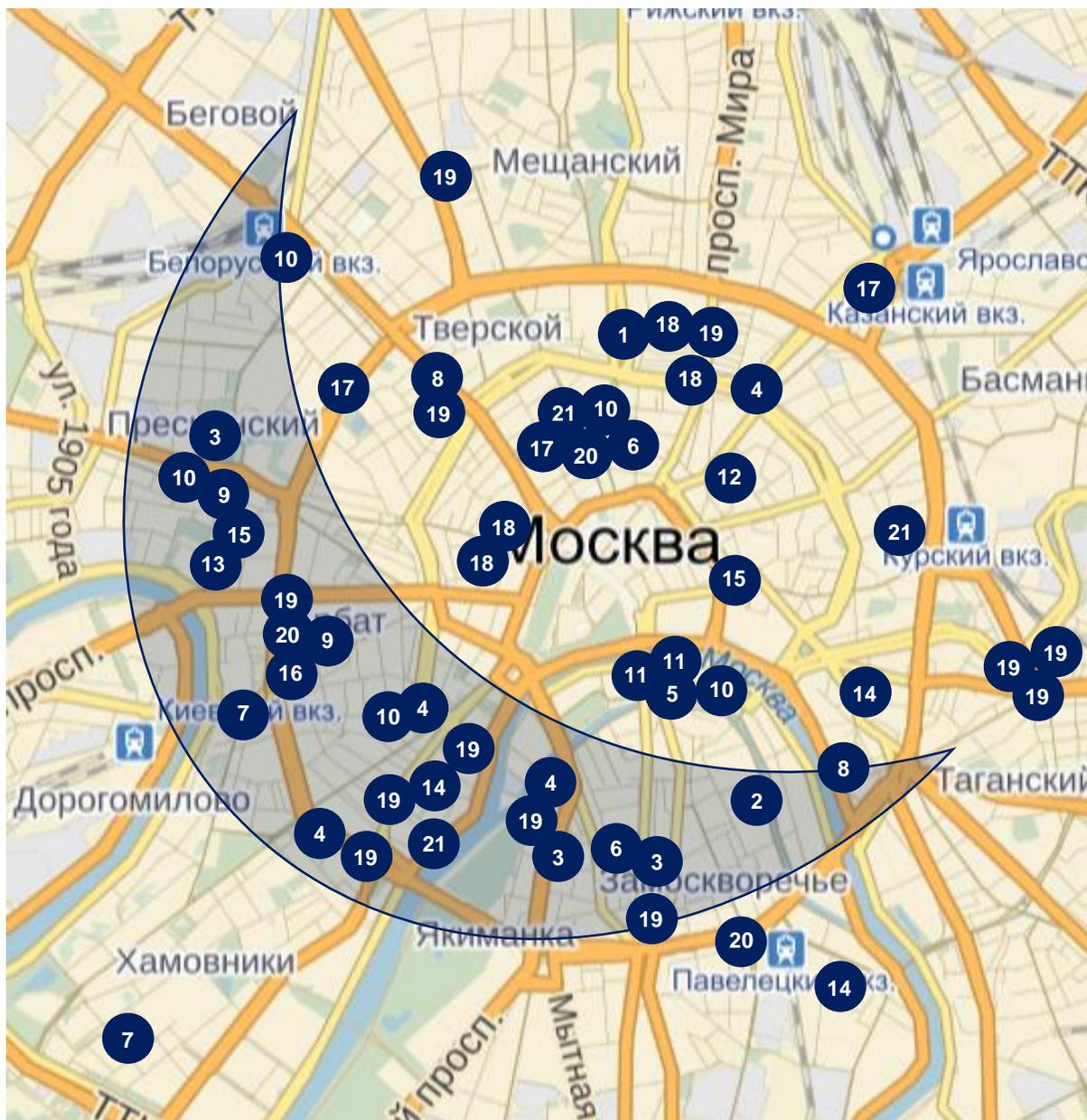
■ ...

■ ...

Новосибирск ():

■ ...

География отделений private banking в Москве (1/2)



- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- 7
- 8
- 9
- 10
- 11
- 12
- 13
- 14
- 15
- 16
- 17
- 18
- 19

- 20
- 21

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

Особенности организации посещений отделений «тайным покупателем»

В ходе исследования рынка private banking в 2017г. было организовано 22 посещения отделений private banking 18-ти банков 2-мя «тайными покупателями».

Особенности организации процесса посещения отделений private banking «тайными покупателями» в 2017г.:

- Посещение отделений банков проводилось в марте 2017г.
- Посещение отделений проводилось 2-мя «тайными покупателями», имеющими различный профиль (каждый «тайный покупатель» посетил 11 отделений, отделения 4-х банков посетили оба «тайных покупателя» (Росбанк, V&N Exclusive, Газпромбанк Private Banking, Открытие Private Banking), остальные 14 отделений посетил только один из «тайных покупателей»). Помимо 17 банков-участников исследования «тайные покупатели» посетили отделение банка «Сбербанк Первый».
- Визиты отделений проводились в г. Москве, в том числе отделения региональных банков (АК Барс Персоны, Банка Восточный и Банка Санкт-Петербург).
- Организация встреч осуществлялась персональными ассистентами «тайных покупателей» через call-центры банков;
- В исследовании 2017г. приняли участие два «тайных покупателя» – действительных клиента сегмента private banking с актуальными потребностями и запросами. По результатам посещений отделений один из «тайных покупателей» разместил денежные средства в одном из банков.

Ограничения:

- Различия в подходе к проведению встречи 2-мя «тайными покупателями», фокус на разных параметрах обслуживания и продуктового предложения банков;
- «Тайные покупатели» являлись действительными клиентами private banking в нескольких банках в России, что ограничивало выборку банков для возможных посещений;
- Различия в важности определённых характеристик обслуживания для двух «тайных покупателей» и подходах к оценке уровня проведения первичной консультации менеджерами;
- Особенности личных предпочтений и предыдущего опыта банковского обслуживания «тайных покупателей»;
- Обслуживание «тайных покупателей» персональными менеджерами разного уровня, случайная выборка;
- Случайный порядок посещения отделений, «эффект сравнения»;
- Случайный порядок распределения отделений для посещения между двумя «тайными покупателями».

Портреты «тайных покупателей»

«Тайные покупатели» имели две разные поведенческие модели, представляющие основные сегменты потребителей услуг private banking в России:

- **«Тайный покупатель» консерватор»** представлял потребительскую модель клиентов, интересующихся в основном депозитными и другими консервативными банковскими продуктами,
- **«Тайный покупатель» инвестор»** представлял потребительскую модель клиентов, ориентированных в большей степени на инвестиционные возможности, предоставляемые банками.

Проведение посещений «тайными покупателями» разных профилей позволило более полно оценить уровень подготовки банков к первичной встрече с потенциальным клиентом с учетом различий в характеристиках портрета двух основных групп клиентов сегмента private banking.

Консерватор

Мужчина, 55 лет, имеет взрослых детей, в прошлом топ-менеджер в сфере финансов, в настоящее время – консультант по стратегическим вопросам в частной компании,

«Легенда»: «Тайный покупатель» имеет средства в 3-4 различных банках. Ввиду падающих ставок по депозитам в рублях в банках обслуживания рассматривает альтернативные предложения по размещению средств. Интересуют ставки по депозитам в рублях, а также альтернативные возможности размещения средств в умеренно-консервативных инвестиционных инструментах. Также интересуется уровнем комиссий на конвертацию валюты, тарифами РКО, в частности, тарифами на международные валютные переводы, карточным предложением и процедурой открытия счета за рубежом для семейных нужд. Самостоятельно инвестирует на бирже в точечные ценные бумаги «голубых фишек». Имеет планы по эмиграции в будущем. Нуждается в услугах кредитования под залог недвижимости или депозита и ипотечного кредитования в зарубежном банке.

Инвестор

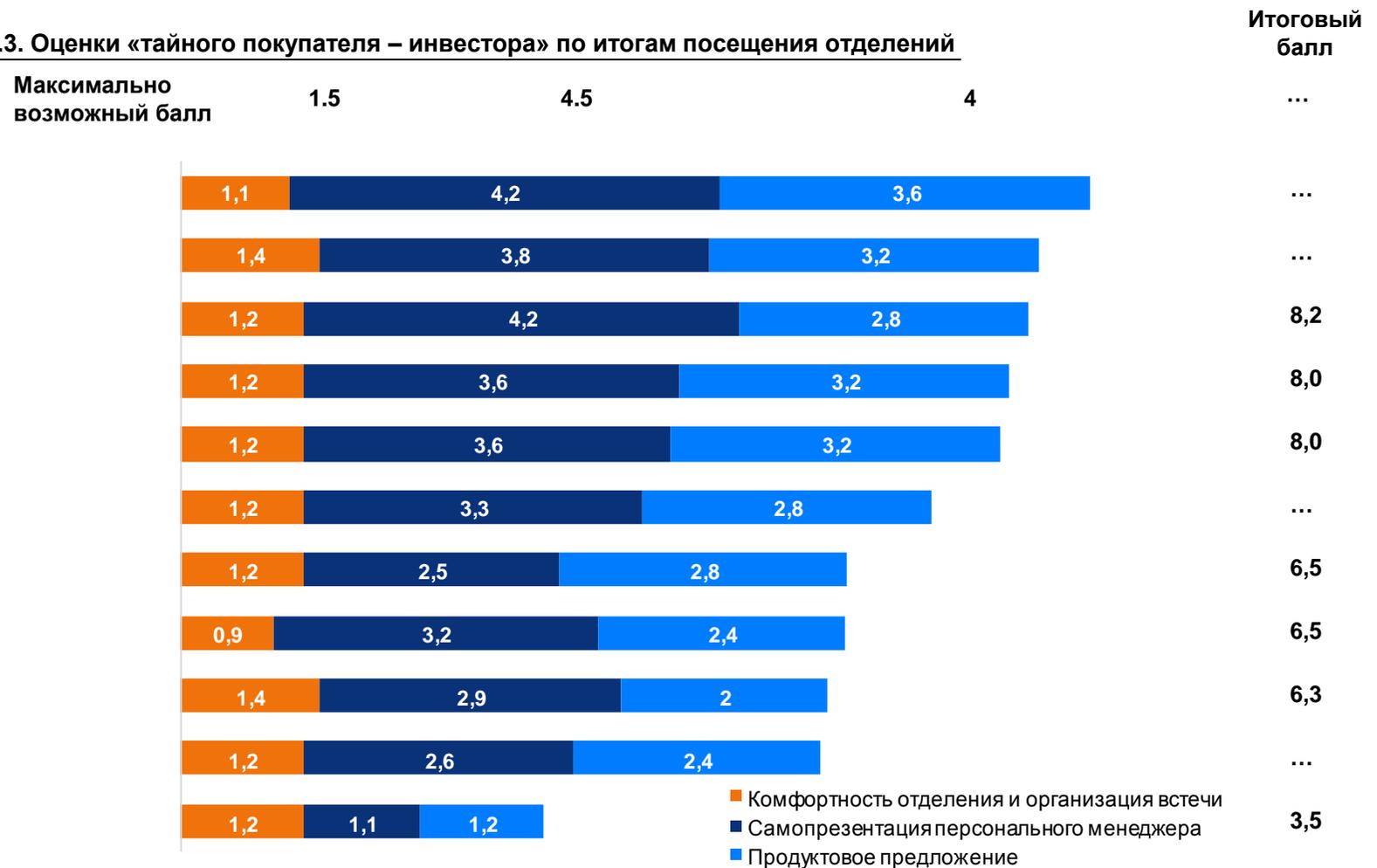
Мужчина, 45 лет, женат, имеет детей в возрасте до 17 лет, в прошлом топ-менеджер в сфере финансов, в настоящее время - главный исполнительный директор и основатель компании, является публичным лицом,

«Легенда»: «Тайный покупатель» имеет средства в 4-5 различных банках, в том числе за рубежом. Ввиду крайне низких ставок по депозитам в валюте рассматривает альтернативные предложения по размещению средств. Интересуют возможности избежать валютной переоценки. Также интересуется уровнем комиссий на конвертацию валюты, так как активно конвертирует в спекулятивных целях. Кроме того, в последнее время не очень удовлетворен уровнем сервиса в основном (расчетном) банке (часто меняются менеджеры, совершают ошибки), теоретически был бы готов поменять банк, поэтому интересуется тарифами РКО, карточным предложением, функциональностью ДБО.

Итоговые оценки «тайного покупателя – инвестора»

Максимальный итоговый взвешенный балл – ...

График 9.3. Оценки «тайного покупателя – инвестора» по итогам посещения отделений



Итоговые оценки «тайного покупателя - консерватора»

Максимальный итоговый взвешенный балл – ...

■ ...

График 9.2. Оценки «тайного покупателя – консерватора» по итогам посещения отделений



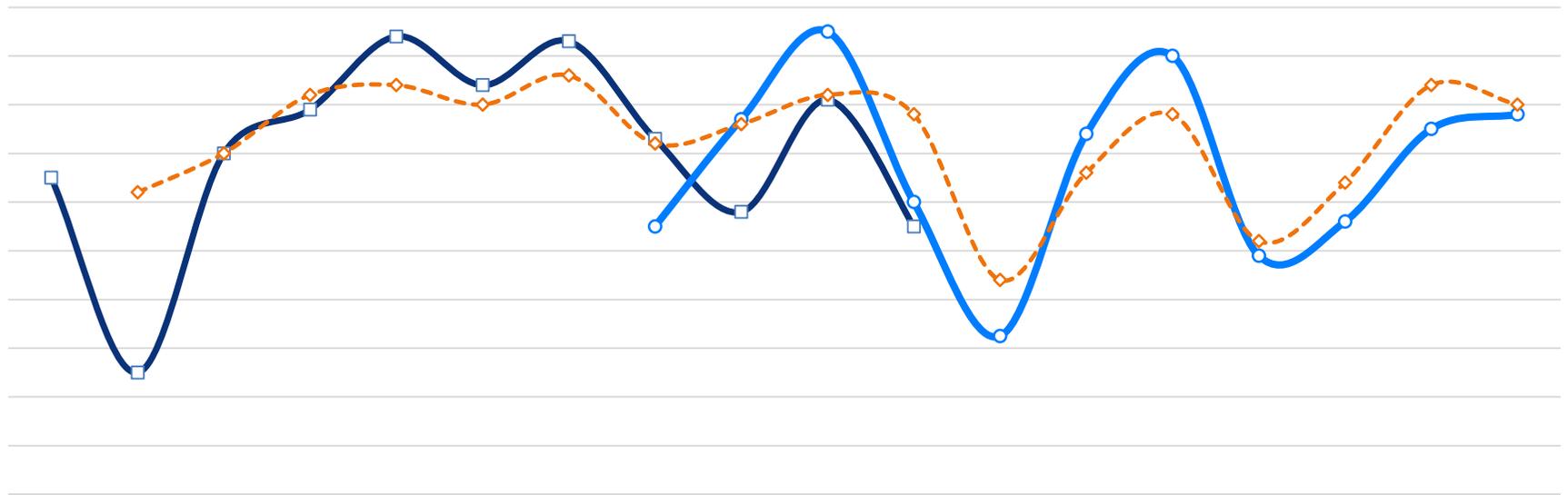
Основные выводы и рекомендации (1/4)

- Метод «тайного покупателя» традиционно использовался в исследовании Frank RG как инструмент дополнительного тестирования сервиса банков-участников рынка private banking. Кроме того, аналитики Frank RG проводили сравнительный анализ оценок компетенции сотрудников в случайной выборке с оценками лучших менеджеров, представленных на «открытых интервью».
- По результатам исследования, выявлена **высокая степень корреляции** между результатами «тайных покупок» и «открытых интервью», при организации которых банки-участники предоставляли лучших персональных менеджеров для беседы с аналитиками Frank RG (График 9.1). Следует отметить, что корреляция между оценками «тайных покупателей» и результатами «открытых интервью» остается высокой вне зависимости от профиля «тайного покупателя».
- Оценка компетенций менеджеров проводилась по расширенному набору критериев – за каждый из 11-ти параметров выставлялась оценка от по шкале 1 до 5. Общее впечатление, произведенное менеджерами, оценивалось «тайными покупателями» по шкале от 1 до 10.
- Итоговая оценка посещения отделения банка (максимальный балл – 10 баллов) выставлялась с учетом следующих весов основных параметров:
 - организация посещения и комфортность отделения – 15%,
 - самопрезентация и профессиональные компетенции менеджера – 45%,
 - продуктивное предложение банка – 40%.
- **Лидеры рынка.*** По итоговой сумме взвешенных оценок наивысший балл (более 8 баллов) «тайные покупатели» присвоили **5-ти банкам - участникам** – .
- **«Средний» уровень обслуживания*** (от 6 до 8 баллов) - в данную группу вошли **9 банков – участников**:
- **«Низкий» уровень обслуживания** - банкам данной группы были присвоены оценки ниже 6-ти баллов (**4/22**):

*Средняя из оценок двух «тайных покупателей»

Корреляция оценок «персональных менеджеров»: «открытые интервью» vs. «тайные покупки»

График 9.4. Корреляция оценок, полученных аналитиками Frank RG в процессе «открытых интервью» и «тайными покупателями» по итогам посещения отделений private banking*



....

Соответствие предложения менеджера клиентскому запросу

- Клиентскому запросу полностью соответствовало предложение лишь **одного банка**, в большей степени соответствовало предложение **8/22-х банков**, в меньшей степени - **10/22-х банков** и полностью не соответствовало - **3/22-х банков**. Таким образом, большинство банков (**13/22**) не удовлетворило потребностям «тайных покупателей», несмотря на их различный профиль.

*Предложение менеджеров 4-х банков могло в разной степени соответствовать запросам двух «тайных покупателей» в зависимости от профиля «тайного покупателя» и презентации менеджеров.

Параметры, соответствующие запросу «тайных покупателей»	Количество банков	Параметры, несоответствующие запросу «тайных покупателей»	Количество банков
Широкие инвестиционные возможности		Отсутствие комплексного сравнительного преимущества обслуживания в данном банке	
Выгодные тарифы на валютные переводы		Отсутствие инвестиционных возможностей / слабое инвестиционное предложение	
Высокие ставки по депозитам в рублях		Отсутствие кредитных продуктов	
Кредитные возможности банка		Отсутствие внятного предложения в сфере инвестиционной иммиграции и других небанковских вопросов	
Выгодные условия конвертации валюты		Невыгодные условия конвертации	
Наличие возможностей оптимизации налогообложения для нивелирования валютной переоценки		Низкие ставки по депозитам	
Наличие услуги консультирования по вопросам инвестиционной иммиграции		Отсутствие альтернативных предложений по размещению средств в валюте	
Наличие специалистов по небанковским вопросам в составе подразделения private banking		Отсутствие партнеров за рубежом	
Возможность обслуживания семьи в подразделении без дополнительных вложений		Высокие тарифы на РКО	
Удобство офиса		Высокий порог входа	
Уникальные банковские услуги		Высокая комиссия, взимаемая помимо размещаемой пороговой суммы	
Наличие комплексного предложения обслуживания			

Источник: Frank RG, 2017 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

Расчет баллов по каждой из категорий рейтинга (1/18)

Управление капиталом

Вес группы параметров составляет

...%

- Группа параметров «Управление капиталом»
- Распределение важности
- Также, кроме представленных ниже параметров, в расчет были
-

График П.1.1. Распределение важности для клиента различных инвестиционных возможностей, %



Источник: Frank Research Group, ..., 2017 г.

Расчет баллов по каждой из категорий рейтинга (2/18)

...

Параметры

Описание

■ ...

■ ...

■ ...

■ ...

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

Восприятие банков клиентами private banking (2/35)

Таблица П.2.2. Восприятие ... клиентами private banking (1/3)

Клиент банка	Высказывание	Оценка
	«Не обслуживался, но слышал, что они хорошие, мощные».	
	«Хороший прозападный банк, с культурой. Прозрачный банк, по части compliance аккуратный»	
...	«Хороший, инновационный, но себя с ним не вижу»	...
	«Я знаю этот банк. Коммерческий банк, большой, достаточно надежный. Есть знакомый, у которого там счета».	
	«Обслуживание на уровне».	
	«Надежный банк».	
	«Знаю хорошо топ-менеджмент, они нормально работают, на классическом стиле, хороший private banking».	
	«Слышал, что хороший банк, но никогда туда не пойду».	
	«Не понравился своей низкой оперативностью и сервисом».	
	«Зарубежный банк, нет информации о том как работает в России, это франшиза или ООО?»	
	«Его не слышно и не видно, не обслуживался там».	
	«Не работал с ним. Не очень в нем уверен».	
	«Жадный».	

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

Банк 1 (3/7)

Наследники (до 35 лет)

Результаты интервью с клиентами (продолжение).

Тема обсуждения

Основные тезисы

Управление капиталом

Какая часть ваших средств размещена в инвестиционных инструментах? Из каких инструментов состоит Ваш портфель? Каковы основные принципы составления инвестиционного портфеля?

Занимается инвестированием с 2001 года. 90% капитала размещает в инвестициях. В настоящее время инвестиции распределяются между ДУ (опыт работу 3 месяца) и брокерским счетом (услуга «Персональный брокер»). Услуга «Персональный брокер» дает дополнительную аналитику и возможность получить рекомендации от персонального брокера. Пользуется ей в целях экономии своего времени: *«Вообще я люблю самостоятельно управлять своим портфелем. Эту услугу я подключил только в этом году – она больше подходит для инвесторов с консервативным портфелем. Наверное, к этому я и приду в итоге».*
«В начале 2000 годов я торговал опционами, в 2008-2009 - акциями, затем настало время недооцененных облигаций. Потом идеи кончились, и пришлось делать выбор: либо в депозиты, либо в акции».
 Ориентируется на 18-20% годовых в рублях по акциям: *«Но объективно я понимаю, что это завышенные ожидания, и поэтому меня бы устроило все, что выше 12% при условии, что я не консерватор и не спекулирую бумагами».*

Каковы, на Ваш взгляд, наиболее привлекательные инструменты инвестирования, секторы экономики, рынки в среднесрочной перспективе?

На данный момент все доходы и расходы клиента рассчитываются в рублях, поэтому валютные инвестиционные инструменты его не интересуют: *«Я думал переложиться в валюту только потому, что некоторые российские акции торгуются только в валюте. Поэтому меня интересует сузубо российский рынок и желательно в рублях».*
 Считает иностранные рынки неинтересными с точки зрения инвестиций: *«Я считаю западный рынок ценных бумаг слишком переоцененным. Это большой пузырь. Я не вижу никаких новых идей, считаю, что там все коррумпировано и держится на инсайдах. Я там жил, работал и учился, поэтому я знаю».*

Удовлетворены ли Вы уровнем инвестиционного обслуживания банка (инвестиционные возможности, инвестиционный консалтинг, тарифы)?

Клиент не пользовался услугами портфельного консультанта, потому что сам имеет большой опыт работы с ценными бумагами: *«У меня нет необходимости в консультировании, но моей маме это очень интересно. Она выслушивает идеи инвестиционного консультанта и в конце спрашивает меня, что я думаю».*
 Считает размер комиссий в банке завышенным для активного инвестора: *«Я считаю, что брокерские комиссии завышены, исключительно потому, что я являюсь достаточно активным инвестором и часто торгую ценными бумагами. Для клиентов-консерваторов данный размер комиссии, безусловно, является комфортным».*
 Клиента не устраивает инвестиционная отчетность банка: *«Я очень недоволен отчетами, которые присылает банк – от непонятного формата RTF и смещенного текста, который на MACe я не могу открыть, до наполнения и формата данных. Я бы двойку ей поставил».*
 При этом качеством отчетов по ДУ клиент вполне доволен, но хотел бы получать отчетность чаще (сейчас – ежеквартально), а также по запросу: *«Отчет по ДУ приходит в удобном читабельном формате, с различными графиками, выводами и т.д. Я считаю, что такой отчет можно автоматизировать и для брокерского счета. Я пользуюсь ДУ относительно недавно, около 3х месяцев, но уже хочу сказать, что хотел бы получать отчет чаще, чем раз в квартал – например, в конце каждой недели, или хотя бы иметь возможность получать отчет по моему запросу (через личный кабинет)».*

СОДЕРЖАНИЕ

Раздел 1. Об исследовании [\[1\]](#)

Раздел 2. Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[2\]](#)

Раздел 3. Рейтинг банков Frank RG Private banking Award 2017 [\[3\]](#)

Раздел 4. Обзор российского рынка private banking в 2016-2017 гг. [\[4\]](#)

Раздел 5. Анализ спроса на инвестиционные продукты и особенности инвестиционного обслуживания на рынке private banking [\[5\]](#)

Раздел 6. Анализ спроса и предложения на банковские продукты и услуги Private banking [\[6\]](#)

Раздел 7. Анализ спроса и предложения на небанковские консультации [\[7\]](#)

Раздел 8. Банковские отделения [\[8\]](#)

Раздел 9. Анализ посещения отделений «тайным покупателем» [\[9\]](#)

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking [\[10\]](#)

Приложение 2. Анализ восприятия банков клиентами private banking [\[11\]](#)

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking [\[12\]](#)

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем» [\[13\]](#)

Банк 1

... (1/9)

Март 2017

Отчет «тайного покупателя – консерватора». Персональный менеджер ...

Тема обсуждения

Основные тезисы

Оценка комфортности обслуживания в банковском отделении

Удобство организации встречи с персональным менеджером

На сайте банка удобно расположена информация о телефонных номерах отделений и персональных менеджеров. Ассистент клиента быстро дозвонился менеджеру и договорился с ним о встрече.

Местоположение, транспортная доступность

Не очень удобно, узкие проезды в центре, пробки.

Удобство парковки (поступало ли предложение предоставить парковку)

Специально выделенные для клиентов банка парковочные места отсутствуют, клиенты осуществляют парковку в основном на набережной – сотрудники банка производят оплату городской парковки клиентов банка через мобильное приложение за счет банка. При определенном навыке и регулярности встреч это не является проблемой.

Комфортность банковского отделения

Небольшое, но достаточно хорошо оборудованное. Чувствуется некоторая стесненность, отсутствие простора.

Комфортность переговорной комнаты

Комната достаточного размера для нескольких человек, хорошее освещение и звукоизоляция.

Длительность ожидания встречи

«Тайному покупателю» не пришлось ожидать встречи.

**Оценка комфортности
(по шкале от 1 до 10)**

7

Дополнительные комментарии

Менеджер представила «тайному покупателю» руководителя отделения, к которому потенциальные клиенты могут обращаться в случае возникновения дополнительных вопросов.

Оценка самопрезентации персонального банкира

Личные характеристики

Очень приятная в общении, вежлива, учтива, уравновешена, терпелива, умеет слушать, соглашается с «тайным покупателем» по большинству вопросов, но имеет и свою точку зрения. Менеджер откровенно признается, если не разбирается в каких-то вопросах и не имеет опыта, не пытается выглядеть экспертом во всех вопросах, вызывает доверие. «Тайному покупателю» эта черта импонирует.

Профессиональные характеристики

Менеджер хорошо разбирается в банковских продуктах, владеет общей информацией по инвестиционным продуктам, так как имеет достаточно длительный опыт работы, в том числе в других банках. Тем не менее, отсутствует глубина знаний как по некоторым банковским, так и по инвестиционным вопросам, менеджер разбирается только в тех вопросах, с которыми сталкивалась на практике (например, по вопросу кредитования менеджер предложила определенную схему кредитования под залог ценных бумаг, что являлось новой информацией для «тайного покупателя», но не смогла сориентировать «тайного покупателя» по условиям кредитования под залог недвижимости, не совсем поняла потребности и запрос «тайного покупателя»).

Оценка 4/5

Frank Research Group

125167, г. Москва
Ленинградский проспект
дом 37, корп. 3, офис 406
т. +7 (499) 922 4518
info@frankrg.com
www.frankrg.com