

# Premium banking в России 2019

—  
Рынок сформировался, требует качественных улучшений

**DEMO**

## **Содержание**

1. Об исследовании (4 страницы в разделе)
2. Рейтинг банков Frank Premium Banking Award 2019 г. (5 страниц в разделе)
3. Глобальные тренды premium banking 2019 г. (18 страниц в разделе)
4. Обзор российского рынка premium banking в 2018-2019 гг. (31 страница в разделе)
5. Premium banking в России: конкуренция, портрет клиента (28 страниц в разделе)
6. Оценка надежности (2 страницы в разделе)
7. Оценка уровня сервиса (145 страниц в разделе)
  - 7.1. Оценка уровня сервиса – мнение клиентов (18 страниц в разделе)
  - 7.2. Оценка уровня сервиса – результаты mystery shopping (65 страниц в разделе)
  - 7.3. Оценка уровня сервиса –результаты тестирования digital-каналов (54 страницы в разделе)
8. Сравнение тарифов на основные банковские операции (21 страница в разделе)
9. Возможности для размещения средств клиента (39 страниц в разделе)
10. Небанковские привилегии (24 страницы в разделе)
11. Предложение по дебетовым картам (25 страниц в разделе)
12. Предложение по кредитам и кредитным картам (27 страниц в разделе)
13. Команда (2 страницы в разделе)

# **1 Об исследовании**

## Об исследовании

Исследование Frank RG «Premium Banking в России 2019» – пятое ежегодное исследование рынка премиальных банковских услуг.

### Задачи исследования:

- Собрать **статистику рынка**: объем рынка, доли основных игроков, региональное распределение, особенности сегментации, распределение капитала между депозитами и инвестиционными продуктами, кредитные портфели в распределении по типам кредитов, объемы транзакций по кредитным и дебетовым картам, эффективность продаж комиссионных продуктов;
- Определить вектор **развития рынка** и его основных игроков;
- Изучить **продуктовое наполнение** премиальных программ;
- Проанализировать **клиентские предпочтения** и уровень удовлетворенности премиальным обслуживанием;
- Сравнить функциональное наполнение **интернет-банка, мобильного приложения** для премиальных клиентов;
- Оценить **уровень сервиса** в банках на этапе первичного консультирования клиента и последующего премиального обслуживания в течение трёх месяцев;
- Определить **лучшее премиальное обслуживание в России** с точки зрения клиента.

**Сроки:** январь – июль 2019 г.

### Программы премиального банковского обслуживания:

- Ориентированы на клиентов со среднемесячным доходом от 150 тыс. руб., имеющих балансы на счетах от 2-3 млн руб.
- Предлагают улучшенные условия по банковским продуктам, предложение по альтернативному размещению средств, набор небанковских привилегий, а также обслуживание персональными менеджерами в выделенных премиальных зонах.

### Метод Frank RG «360 градусов»:

- Анализ публичной информации: изучили наполнение 15 премиальных программ, **верифицировали данные у 13 банков**;
- Экспертные интервью: провели 12 интервью с **руководителями подразделений** премиального обслуживания;
- Анкетирование: опросили **4 015 премиальных клиентов** из 13 банков;
- Mystery shopping: тайные покупатели посетили банки и проконсультировались с премиальными менеджерами – по 4 визита в каждый из 13 банков-участников и в 2 банка, не участвующих в рейтинговании. Всего было открыто 46 премиальных программ и **в течение 4-х месяцев** тайные покупатели **тестировали премиальный сервис**;
- Тестирование интернет-банков, мобильных приложений: выделили **117** наиболее важных функций, распределили на 4 категории, характеризующие **потребности премиального клиента**, проанализировали эти функции в интернет-банках и мобильных приложениях в 15 банках;
- Benchmark: банки предоставили уникальные данные по более чем **100** бизнес-показателям;
- Рейтингование: сформировали **интегральный рейтинг** банков по **1 062** параметрам.

## Об исследовании

### Исследование Frank RG «Premium Banking в России 2019» уникально:
















- Frank RG – ведущая исследовательская компания в области анализа конкурентной среды российского рынка финансовых услуг. Основанная в 2008 году, компания ежегодно накапливает разностороннюю банковскую экспертизу и поддерживает безупречную репутацию на рынке.
- Frank RG анализирует premium banking и private banking на протяжении последних 5-ти лет. Учитывая глубину проводимых исследований, а также стабильность аналитической команды, уровень понимания двух моделей обслуживания состоятельных клиентов является лучшим на рынке России.
- Frank RG проводит исследования в тесном сотрудничестве с банками-участниками, что ежегодно обеспечивает возможность встретиться с руководством премиальных подразделений, сделать выборку клиентов по заданным критериям для анкетирования, получить доступ к статистическим данным;
- Проведенное синдикативное анкетирование премиальных клиентов является самым масштабным независимым исследованием клиентских предпочтений на рынке. Анкетирование проводилось отдельно по 6-ти клиентским сегментам. Анализ ответов клиентов разных сегментов позволил выявить зависимость клиентских предпочтений от объема располагаемого капитала и ежемесячных транзакций по картам:
  - Pre-affluent spender (капитал до 2 млн руб., траты по картам до 200 тыс. руб./ мес.);
  - Affluent spender (капитал до 2 млн руб., траты по картам более 200 тыс. руб./ мес.);
  - Pre-affluent saver (капитал от 2 до 4 млн руб., траты по картам менее 200 тыс. руб./ мес.);
  - Affluent spender, pre-affluent saver (капитал от 2 до 4 млн руб., траты по картам более 200 тыс. руб./ мес.);
  - Affluent saver (капитал от 4 млн руб., траты по картам менее 200 тыс. руб./ мес.);
  - Affluent saver and spender (капитал от 4 млн руб., ежемесячные траты по картам более 200 тыс. руб./ мес.).
- Сотрудники Frank RG анализировали процесс открытия премиальных программ и последующее премиальное обслуживание разных клиентов в каждом банке-участнике. Все тайные покупатели действовали по единому сценарию, поэтому Frank RG имеет возможность объективно сравнить качество обслуживания нового премиального клиента во всех банках-участниках исследования.

# Основные этапы исследования Premium Banking

2019








## Список банков-участников исследования

№	Банк	Программа premium banking	Программа premium banking light
<b>Участники рейтинга</b>			
1	 Альфа Банк	Альфа-Премиум	
2	 БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	Программа Премиум	
3	 ГАЗПРОМБАНК	Газпромбанк Премиум	
4	 открытие   БАНК	Премиальное обслуживание	
5	 ПСБ	Orange Premium Club	Твой ПСБ Премиум
6	 Райффайзен БАНК	Premium Banking	Premium DIRECT
7	 РОСБАНК SOCIETE GENERALE GROUP	Премиальный	
8	 РУССКИЙ СТАНДАРТ БАНК	Premium	Premium Welcome
9	 СБЕРБАНК	Сбербанк Премьер (ПУ)	Премиальное обслуживание
10	 citibank	Citigold	Citi Priority
11	 Тинькофф Банк	Tinkoff Black - Премиум	
12	 УРАЛСИБ   БАНК	Премиальное обслуживание	
13	 ЮниКредит Банк	Prime	EXTRA
<b>Дополнительно Frank RG анализировали</b>			
14	 БКС Банк	БКС Премьер	More Prime
15	 ВТБ	Привилегия	

## **2      Рейтинг банков Frank Premium Banking Award 2019 г.**



## Результаты рейтинга Frank Premium Banking Award 2019

№	Банк	Сервис offline & online	Переводы, снятие наличных, обмен валют	Надежность	Условия по вкладам и счетам	Инвестиционное предложение	Небанковские привилегии	Дебетовые карты	Кредитные карты	Кредиты
		(30,4%)	(19,1%)	(16,1%)	(5,9%)	(6,2%)	(8,5%)	(7,4%)	(4,3%)	(2,2%)
1	 Альфа Банк	B	A	B	B	B	B	A	B	B
2	 Райффайзен БАНК	A	C	A	C	C	B	D	D	B
3	 Тинькофф Банк	C	A	C	B	D	D	B	C	B
4	 citibank	C	B	A	C	A	D	D	D	D
5	 РОСБАНК <small>SOCIETE GENERALE GROUP</small>	C	C	B	B	D	D	C	B	C

## Описание основных категорий рейтинга

Оценка премиального обслуживания осуществляется по параметрам, объединённым в 8 категорий.

Суммарный балл по всем категориям составляет 1 000 баллов (100%).

Распределение суммарного балла по категориям и параметрам осуществляется на основе результатов проведенного анкетирования клиентов (всего 4 015 анкет).

Максимальная сумма баллов по каждой категории/параметрам зависит от важности данной категории для клиентов.









### Методика оценки параметров:

- **Да/нет.** 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.
- **Оценка отставания от лидера.** 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.
- **Место в числовом диапазоне.** По некоторым параметрам баллы начисляются в зависимости от места в том или ином числовом диапазоне, смоделированном с учетом вариации значений по банкам-участникам.

По результатам оценки мы присвоили каждому банку в каждой категории рейтинга оценки от А до Е, где:

- А – оценка в самом высоком диапазоне;
- Е – оценка в самом низком диапазоне.

### Название категории








	<b>Сервис offline &amp; online</b>	<b>Mystery shopping + Frank RG тесты+ мнение клиентов</b>
	<b>Надежность</b>	<b>Оценка рейтинговых агентств</b>
	<b>Переводы, снятие наличных, обмен валют</b>	
	<b>Размещение денежных средств</b>	
	<b>Небанковские привилегии</b>	
	<b>Дебетовые карты</b>	
	<b>Кредитные карты</b>	
	<b>Кредиты</b>	

**Широта продуктовой линейки + выгода для клиента**

## Описание основных категорий рейтинга

Оценка премиального обслуживания осуществляется по параметрам, объединённым в 8 категорий. Суммарный балл по всем категориям составляет 1 000 баллов (100%).



Максимальная сумма баллов по каждой категории/параметру зависит от важности данной категории для клиентов, которая была определена на основе анкетирования.

Название категории	Количество параметров	Количество подпараметров	Максимальный балл по категории
 Сервис offline & online	7	280	304,0
 Переводы, снятие наличных, обмен валют	14	163	190,9
 Надежность	1	5	161,1
 Размещение денежных средств	15	391	120,9
 Небанковские привилегии	10	109	84,7
 Дебетовые карты	10	52	74,2
 Кредиты и кредитные карты	10	54	42,7
 Кредиты	2	8	21,5
<b>Итого:</b>	<b>69</b>	<b>1062</b>	<b>1000</b>

## Победители в отдельных номинациях

№	Банк	Номинация	Описание методики
1	 <b>Райффайзен БАНК</b>	<b>Лучший премиальный сервис</b>	<p>Интегральная оценка учитывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>результаты опроса премиальных клиентов, оценку степени удовлетворенности: <ul style="list-style-type: none"> <li>сервисом банка, работой персонального менеджера, работой колл-центра, интернет-банком, мобильным приложением.</li> </ul> </li> <li>результаты mystery shopping, где оценивались: <ul style="list-style-type: none"> <li>комфортность организации встречи;</li> <li>комфортность премиальной зоны;</li> <li>компетенции персонального менеджера;</li> <li>качество обслуживания в течение 4-х месяцев.</li> </ul> </li> </ul> <p>Победителем номинации стал банк, получивший наивысшую оценку по сумме баллов.</p>
2	 <b>Тинькофф Банк</b>	<b>Лучший digital premium banking</b>	<p>Интегральная оценка учитывает</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>результаты опроса премиальных клиентов, оценку степени удовлетворенности: <ul style="list-style-type: none"> <li>интернет-банком;</li> <li>мобильным приложением.</li> </ul> </li> <li>результаты тестирования функционального наполнения интернет-банка и мобильного приложения по 4-м категориям: <ul style="list-style-type: none"> <li>Daily Banking;</li> <li>привилегированное обслуживание;</li> <li>инвестиционное обслуживание;</li> <li>контакт с банком.</li> </ul> </li> <li>результаты mystery shopping, где оценивались: <ul style="list-style-type: none"> <li>возможность удаленного открытия пакета;</li> <li>удаленное обслуживание – контакт с менеджером, звонки в колл-центр.</li> </ul> </li> </ul> <p>Победителем номинации стал банк, получивший наивысшую оценку по сумме баллов.</p>

## Победители в отдельных номинациях

№	Банк	Номинация	Описание методики
3		<b>Лучший инвестиционный консультант</b>	<p>Интегральная оценка учитывает</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• широту инвестиционного предложения, уровень доходности;</li> <li>• уровень компетенции персональных менеджеров, инвестиционных советников;</li> <li>• эффективность инвестиционного обслуживания.</li> </ul> <p>Победителем номинации стал банк, получивший наивысшую оценку по сумме баллов.</p>
4	 <b>РОСБАНК</b> <small>SOCIETE GENERALE GROUP</small>	<b>Самая динамично развивающаяся премиальная программа</b>	<p>Интегральная оценка учитывает относительную динамику между 2018 и 2019 годами по следующим показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• размер клиентской базы (вся база, сегмент 4 млн руб.+);</li> <li>• объем привлеченного капитала (весь капитал, сегмент 4 млн руб.+);</li> <li>• количество дебетовых карт на клиента;</li> <li>• объем POS-транзакций по дебетовым картам за год;</li> <li>• объем кредитного портфеля;</li> <li>• объем комиссионного дохода на клиента;</li> <li>• объем комиссионного дохода на менеджера;</li> <li>• доля пользователей ДБО в клиентской базе.</li> </ul> <p>Победителем номинации стал банк, получивший наивысшую оценку по сумме баллов.</p>

# **3 Глобальные тренды premium banking 2019 г.**

## Эмоции, персональное отношение, контроль и безопасность, выгода

### Количество целевых клиентов для premium banking в мире растет

Общая доля людей с финансовым капиталом от \$100 тыс. до \$1 млн составляет 8,7% населения мира по оценкам Credit Suisse. За последний год рост доли этой группы составил 0,8 п.п.

Общий размер капитала данной группы также вырос – с \$114,4 трлн до \$124,7 трлн. При этом доля капитала снизилась на 0,4 п.п – с 39,7% до 39,3%.

Другая группа людей с финансовым капиталом от \$10 тыс. до \$100 тыс., которая также может обслуживаться в Premium Banking, приросла в объеме на 5,3 п.п. и составляет 26,6% населения.

Общий размер капитала данной группы также существенно вырос и составляет \$44,2 трлн. Доля капитала выросла на 2,3 п.п. – с 11,6% до 13,9%.

### Digital – главное направление развития

Основной фокус digital-развития премиальных программ и банков в целом – дать клиенту возможность выполнять любую банковскую операцию онлайн.

Создание и развитие виртуальных помощников и ассистентов ....

Ожидается, что ...

На фоне этого банки существенно увеличивают размер вложений в кибербезопасность ...

### Продукты и сервис выходят за рамки традиционного банковского обслуживания

Около 50% клиентов premium banking обслуживаются ... Чтобы сделать предложение уникальным, банки ....

Комиссионные программы отходят от привычных форматов и преобразуются в ...

Взаимодействие менеджера с клиентом переходит в ...

### Банки ищут новые пути взаимодействия с клиентом

Премиальные программы привлекают клиентов не только продуктом, позиционируют себя через человеческие ценности.

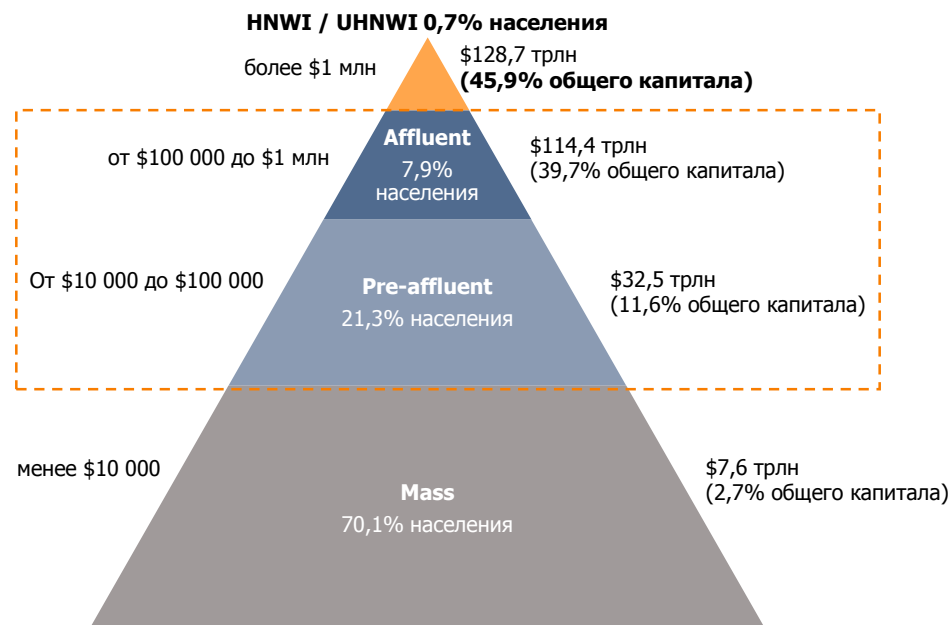
...

Сегментация премиальных клиентов меняется ...

Премиальные программы начинают совмещать с ...

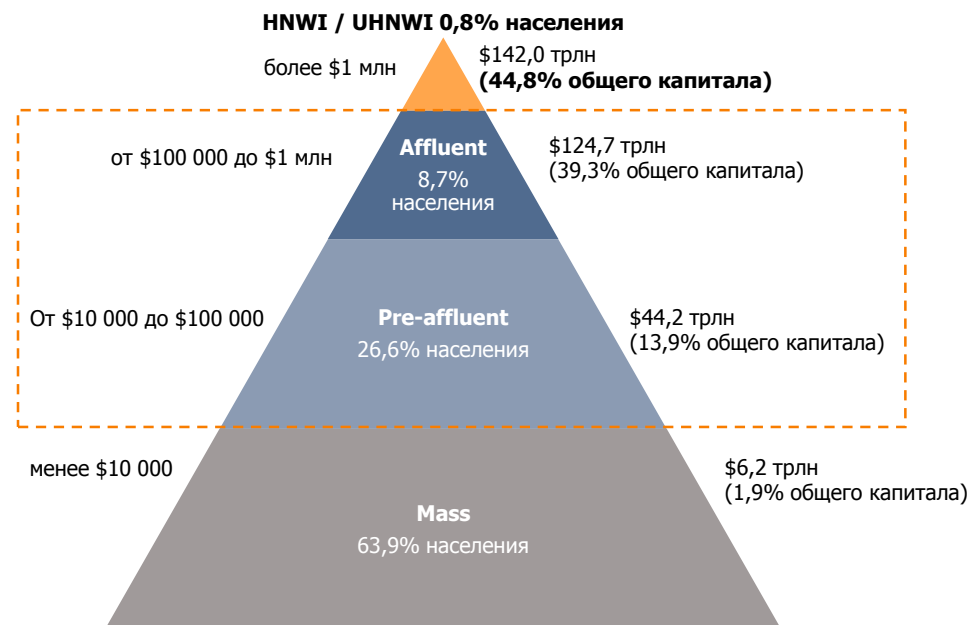
## Credit Suisse: распределение мирового благосостояния

### Распределение мирового благосостояния, 2017 г.



Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook, 2017 г.

### Распределение мирового благосостояния, 2018 г.



Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook, 2018 г.

По оценкам Credit Suisse, доля клиентов, объем благосостояния которых составляет от \$10 тыс. до \$1 млн составляет 35,3% мирового населения. При этом эти клиенты контролируют 53,1% общего мирового состояния.

За последний год доля населения в сегменте affluent от всего населения увеличилась с 7,9% до 8,7%. В сегменте pre-affluent эта доля также увеличилась – с 21,3% до 26,6%.

При этом доля от общего капитала в сегменте pre-affluent также существенно увеличилась – с 11,6% до 13,9%.



## Мировые тренды premium banking – потребности клиентов и изменения банков

В ходе анализа материалов, собранных в различных авторитетных источниках, Frank RG выявила основные тренды premium banking в 2018-2019 гг.

Все они были разделены на 4 группы – Эмоциональность, Персональность, Контроль, Продукты и сервис.

	Клиент	Банк
 <b>Эмоциональность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Совпадение убеждений и ценностей организации и клиента</li> <li>• Пользование социальными сетями</li> <li>• Поиск новых знакомств, нетворкинг</li> <li>• Оценка обслуживания как единого процесса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Позиционирование через ценности</li> <li>• Ведение социальных сетей банка</li> <li>• Замена отделений «хабами»</li> <li>• Работа с клиентскими путями</li> </ul>
 <b>Персональность</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Возможность настроить цифровые каналы «для себя»</li> <li>• Персональные предложения и продукты, индивидуальная аналитика</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальные настройки цифровых каналов</li> <li>• Новые программы сегментирования клиентов/ «я-сегмент»</li> </ul>
 <b>Контроль</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Финансовая грамотность, инвестиции</li> <li>• Недоверие к банкам и финансовой системе</li> <li>• Безопасность собственных средств</li> <li>• Предпринимательская деятельность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Расширение инвестиционной линейки, финансовые консультации</li> <li>• Сотрудничество с RegTech</li> <li>• Фокус на кибербезопасность</li> <li>• Интеграция с МСБ</li> </ul>
 <b>Продукты и сервис</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обслуживание в нескольких банках, поиск выгоды</li> <li>• Сокращение комиссий</li> <li>• Фокус на цифровизацию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание маркетплейсов, внедрение OpenBanking</li> <li>• Введение новых комиссионных моделей</li> <li>• Автоматизация операционных процессов</li> </ul>

## Эмоциональность: Позиционирование через ценности



### Клиент

По данным Forbes, 68% миллениалов осуществляют покупку, ориентируясь на ценности, которые коммуницирует компания.

Для старшего поколения этот показатель ниже, но также существенно вырос за последние годы.

Это говорит о том, что клиенты выбирают те компании, которые разделяют их ценности:

- не «покупают», а «покупают у»;
- не «инвестируют», а «инвестируют в».

**«Выбирая, где совершить покупку, я ориентируюсь на ценности компании»**



Источник: Forbes, 2018 г.

### Банк

The Financial Brand отмечает, что в последние годы банки и финансовые организации следуют тренду и меняют своё позиционирование. Ранее фокус коммуникаций был на преимуществах продукта для определенной аудитории, теперь компании рассказывают о своих ценностях и интересах, говорят о социальных проблемах.

Цель – привлечь аудиторию более лояльную к бренду и вовлеченную в развитие бизнеса.

### Case: Позиционирование премиальной программы Baltic International Bank



Источник: The Financial Brand, 2019 г.

### Case: Позиционирование Boeing Employees' Credit Union - упор на поддержку и создание community, а не на финансовый рост

#### We're All a Part of Something Bigger

At BECU, we focus our community efforts in three areas: Financial Empowerment, Member-Inspired Giving, and Employee-Inspired Giving.

Our history is rooted in helping one another at a time people needed it most. This spirit of "people helping people" is at the very core of BECU, and will remain so as we embrace the future, whether we are 100 or 1,000,000 members.

"Our goal was not and is not growth," Benson Porter, BECU CEO, remarks. "But the natural outcome of great service and commitment to our members is growth. As a credit union, our goal is to serve communities – to empower people through financial education, affordable financial services, and products that prioritize financial health. As a cooperative, the more people that work together, the stronger we are."

As a member-owned credit union, we are only as strong as our members! We are happy to be growing stronger and supporting one another as we reach more people with the credit union difference. Together, we can build a financial future that works for everyone in our communities.

## Эмоциональность: Позиционирование через ценности

### Клиент

По данным Forbes, 68% миллениалов осуществляют покупку, ориентируясь на ценности, которые коммуницирует компания.

Для старшего поколения этот показатель ниже, но также существенно вырос за последние годы.

Это говорит о том, что ...



**«Выбирая, где совершить покупку, я ориентируюсь на ценности компании»**



Источник: Forbes, 2018 г.

### Банк

The Financial Brand отмечает, что в последние годы банки и финансовые организации следуют тренду и меняют своё позиционирование. ...



## Персональность: Индивидуальные настройки

### Клиент

Пользование digital-сервисами растет и большинство операций можно сделать онлайн. Но это не значит, что большинство операций стали необходимы клиенту...

**66%** хотели бы, чтобы им не показывались предложения, которые для них не актуальны

Источник: Experian Personalization in marketing – where's the line between 'cool' and 'creepy?', 2016

---

### Банк

Некоторые банки предлагают клиентам самим выбрать, какие разделы и информация для них самые важные....



## Контроль: Финансы

### Клиент

Поколение миллениалов, которые уже успели попасть в сегмент affluent, отличается высокая финансовая грамотность и более высокая склонность к риску при вложении средств, по данным исследования Edelman.

При этом ...

---

### Банк

Крупнейшие банки активно расширяют свою инвестиционную линейку – предлагая не только классические, но и более рискованные продукты. Ключевая задача банков при этом – донести до клиента все возможные риски, чтобы не потерять его, если вложения не оправдаются.

...



## Продукты и сервис: Маркетплейс и OpenBanking

### Клиент

Более половины affluent клиентов обслуживаются в нескольких банках. Одна из основных причин, по которой среди affluent клиентов распространен мультибанкинг, – это ..

**55%** Affluent клиентов в США  
обслуживаются в 2-х и более банках

Источник: GOBankingRates 50% of Americans Are Cheating — on Their Bank, 2018 г.

### Банк

Банки создают маркетплейсы, содержащие не только продукты банка, но и конкурентов – ФинТех компаний, других банков, что позволяет:

- ...
- ...

...

# **4 Рынок premium banking в России – основные тренды 2018-2019**

## Фокус на эффективность, сегментацию, новые подходы к сервисной модели

### Стратегический фокус premium banking сместился в сторону важных для бизнеса проблем

Среди основных вызовов участники рынка отмечали поиск:

баланса между цифровизацией банковского сервиса и качественным ответом на потребности премиального клиента в сервисе от человека. Предел диджитализации премиального клиента до конца не ясен;

способов сбалансировать снижение маржинальности бизнеса, т.к. продолжение «продуктовых войн» может привести к окончательной потере бизнес-эффективности;

новых идей, реальной ценности премиального сервиса для клиента, которая позволит перефокусировать клиента с продукта и выгоды, которую клиент хочет получить от банка, на дополнительные неизмеримые деньгами преимущества.

### Affluent – целевой сегмент для premium banking, но сегмент pre-affluent привлекателен для банков

Целевой для premium banking сегмент affluent – люди, которые располагают свободными к размещению средствами от 4 до 60 млн руб. – насчитывает 650 тыс. человек. Данный сегмент аккумулирует 25% финансового капитала, размещенного внутри страны.

Сегмент pre-affluent – люди с накоплениями от 1 до 4 млн руб. – насчитывает 3,6 млн человек и также аккумулирует около 25%.

Сегмент pre-affluent привлекателен для банков: он доходнее, чем массовый, а его емкость значительно превышает affluent.

Клиенты pre-affluent обычно получают высокий доход, показывают хорошие обороты по карте, имеют кредиты, ипотеку и могут располагать незначительными накоплениями.

### Premium banking обслуживает разных клиентов по поведению и потребностям

Premium banking предлагает обслуживание не только клиентам с определенными размерами остатков, но также клиентам, подходящим по другим критериям – более высокий доход, траты по карте, кредиты (сегмент HENRY\*).

Около 60% премиальных клиентов размещают в банке менее 1,4 млн руб. и формируют не более 11% суммарного капитала premium banking.

Клиенты HENRY отличаются по поведению и требованиям к банковскому обслуживанию: им важнее digital-сервис, условия по кредитам и кредитным картам, менее важна надежность и условия по размещению денежных средств. Только 14,2% HENRY инвестируют (против 39,3% Affluent) на 12,6% своего капитала (против 19,3% Affluent).

### Введение «облегченных» программ для клиентов HENRY улучшит доходность бизнеса

Гарантированным критерием для премиального обслуживания в России является наличие капитала – в среднем от 2-3 млн руб.

Важной и дорогостоящей для банка привилегией классического premium banking является персональный менеджер. При растущей популярности digital-банкинга для клиентов без капитала наличие премиального менеджера не так важно.

Компромисс между лояльностью клиента и расходами банка – облегченная премиальная программа «premium light»: улучшенный продукт без менеджера.

Банки идут по пути либо выделенной программы premium light, либо сегментированного подхода к клиентам внутри premium banking.



## Российские клиенты привыкли к **трехуровневой модели обслуживания**

### Массовое обслуживание



- Обслуживание семьи
- Лояльность к банку

### Сегмент Mass

- готовые продуктовые решения
- стандартные условия
- самостоятельный выбор клиента

### Premium banking



- Обслуживание семьи
- Лояльность к банку

### Сегмент affluent

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

### Private banking



- Обслуживание семьи
- Лояльность к банку

### Сегмент HNWI

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

Премиальное банковское обслуживание – это первый этап привилегированного сервиса. Клиентам в этом канале доступны премиальные карты, выделенная телефонная линия, клиентский менеджер (есть упрощенные пакеты без менеджера), доступ к стандартизированным инвестиционным продуктам.

Переход на уровень private banking, в первую очередь, открывает доступ к индивидуальным решениям по размещению капитала, а также к небанковским сервисам, в которых банка выступает как «единое окно» для клиента.

## Маржа снижается, продуктовая война бессмысленна, **новый фокус – сервис и цифровизация**

Аналитики Frank RG провели экспертные интервью с руководителями подразделений, отвечающих за премиальное банковское обслуживание в 12 банках.

Среди основных вызовов premium banking участники рынка отмечали:

- **цифровизацию** банковского сервиса, которая активно проникает в сегмент состоятельного клиента. Одновременно запрос премиального клиента на сервис от человека сохраняется, особенно у тех, кто располагает бóльшим капиталом. Поэтому необходимо суметь поддержать высокий уровень квалификации менеджеров, активно инвестируя в цифровые каналы обслуживания. Предел диджитализации премиального клиента до конца не ясен.
- **снижение маржинальности** бизнеса. Становится очевидным, что развитие за счет предложения более дешевого продукта ставит под вопрос перспективу развития премиального сервиса.
- **поиск новых идей, реальной ценности** премиального сервиса для клиента. Как перефокусировать клиента с продукта и выгоды, которую клиент хочет получить от банка, на дополнительные неизмеримые в деньгах преимущества?

Успешность премиального сервиса в будущем будет зависеть от способности банка правильно выстроить сервисные процессы, оптимизировать затраты за счет цифровой оптимизации, а также повысить доходность за счет вовлечения клиентов в инвестиции и дополнительные небанковские сервисы а рамках построения экосистемы.

### Вызовы



### Направления развития



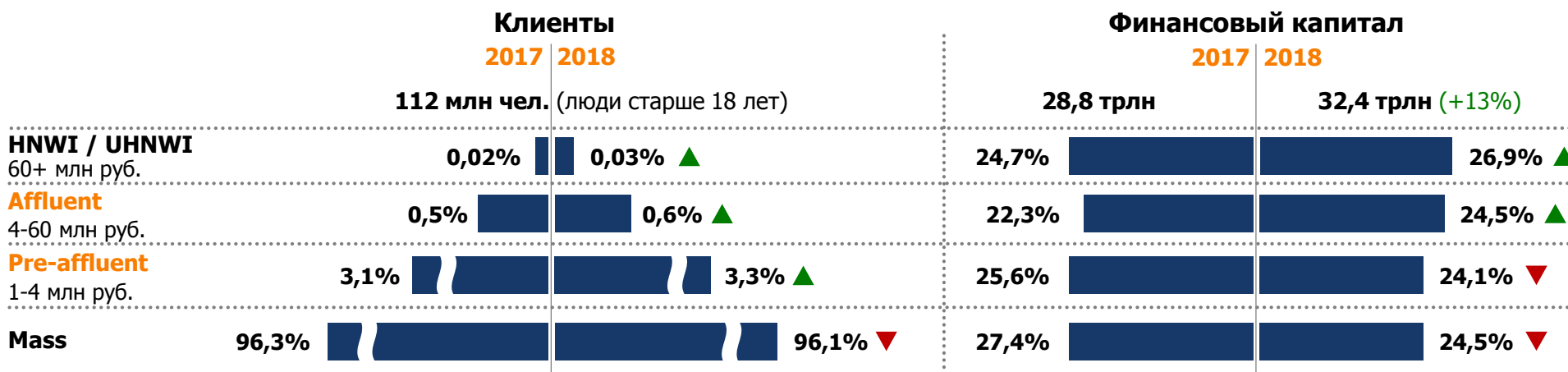
## Богатые богатеют, бедные беднеют

Frank RG оценила, как в России распределены клиенты (люди старше 18 лет) по объему капитала, а также распределение финансового капитала по этим же группам. **Финансовый капитал – средства, размещенные на депозитах и инвестиционных продуктах** через российские банки и инвестиционные компании, зарегистрированные на территории РФ.

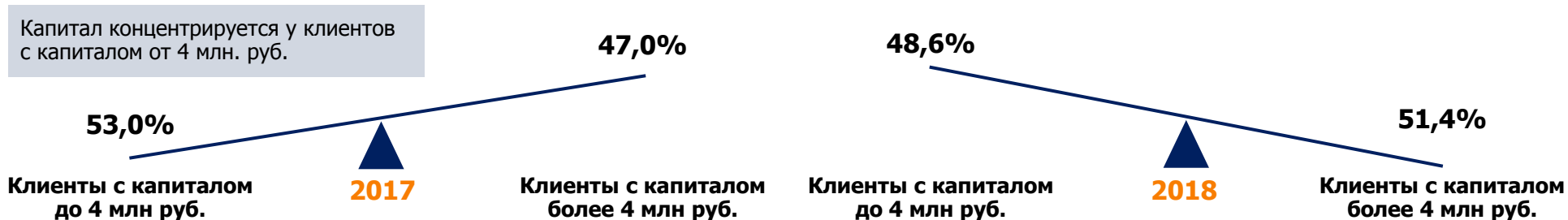
За год общий капитал вырос на 13%: капитал на депозитах вырос на 10% (данные ЦБ), капитал в инвестиционных продуктах вырос на 36% (оценка Frank RG).

По оценке Frank RG только 4 млн человек имеют свободный финансовый капитал более 1 млн руб.

**Целевой для premium banking сегмент affluent оценивается в 600-650 тыс. человек.**



### Распределение капитала между клиентами с накоплениями до 4 млн руб. и свыше 4 млн руб.



## Pre-affluent – ранний этап развития клиента affluent

Сегмент pre-affluent привлекателен для банков: он более доходен по сравнению с массовым сегментом, а его емкость значительно превышает сегмент affluent.

Клиенты pre-affluent обычно получают высокий доход, показывают хорошие обороты по карте, имеют кредиты, ипотеку и могут располагать незначительными накоплениями.

В зарубежной практике таких клиентов называют HENRY – High Earners, Not Rich Yet (много зарабатывают, но пока не разбогатели).

Банки не готовы предоставлять полноценное премиальное обслуживание таким клиентам, однако они заинтересованы привлекать и удерживать, поскольку видят потенциал для роста до полноценного affluent-сегмента в будущем.

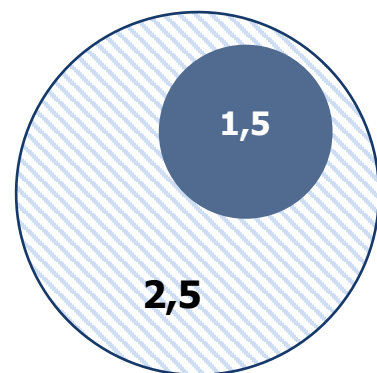


## Около 45% клиентов имеют более 2-х премиальных программ в разных банках

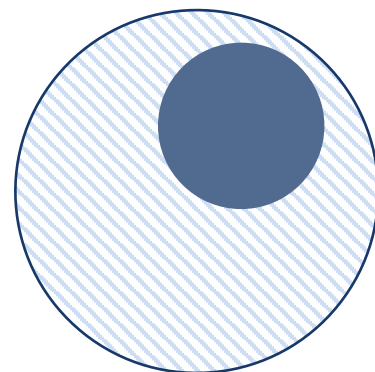
Frank RG опросили 4 015 премиальных клиентов крупнейших банков России. Опрошенные отмечали банки, в которых они обслуживаются как премиальные и как обычные клиенты. Среднее количество банков на клиента отличается между клиентами с разным объемом капитала.

Количество банковских программ у премиальных клиентов:

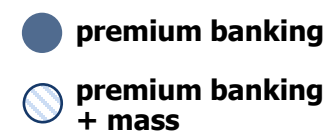
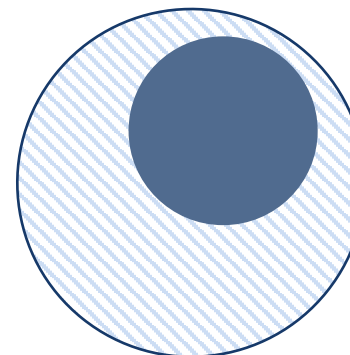
Все клиенты



Капитал в банке  
менее 4 млн руб.



Капитал в банке  
более 4 млн руб.



## Pre-affluent или «HENRY» – клиенты «на вырост», но банки хотят удержать их сейчас

Клиенты разных сегментов – HENRY и affluent отличаются по своим поведенческим особенностям. Как правило, они разного возраста, ведут отличный образ жизни, имеют разные привычки и потребности в банковских продуктах и услугах. Уровень дохода у клиентов может быть сопоставим. Однако в то время как клиенты affluent имеют накопления и нуждаются в услуге консультирования по управлению капиталом, HENRY больше тратят, берут кредиты и могут нуждаться разве что в услуге финансового планирования в целях начать накапливать средства.

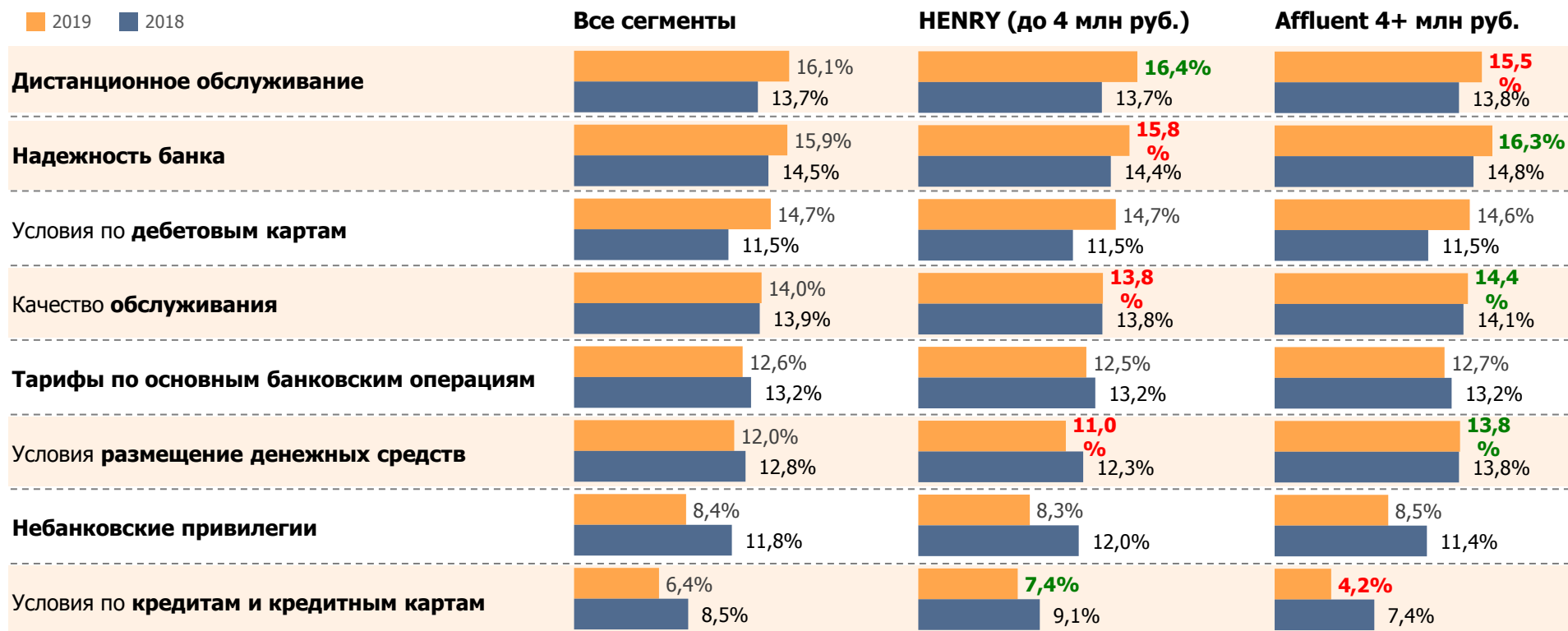
	<b>HENRY (high earners, not rich yet)</b>		<b>Affluent</b>	
<b>Возраст</b>	До 35 лет: миллениалы		После 35 лет: поколение X, бэби-бумеры	
<b>Доход в месяц</b>	<b>В России</b> от \$3,5 тыс. (от 250 тыс. руб.)	<b>За рубежом</b> (для сравнения) от \$8 тыс. (от 500 тыс. руб.)	<b>В России</b> от \$3,5 тыс. (от 250 тыс. руб.)	<b>За рубежом</b> (для сравнения) от \$8 тыс. (от 500 тыс. руб.)
<b>Сбережения</b>	Нет/небольшие - не более годового дохода Нуждаются в услуге финансового планирования		В размере годового дохода и более Нуждаются в услуге по управлению капиталом	
	<b>В России</b> до \$45 тыс. (до 3-4 млн руб.)	<b>За рубежом</b> (для сравнения) до \$100 тыс. (до 10 млн руб.)	<b>В России</b> от \$45-65 тыс. (от 3-4 млн руб.)	<b>За рубежом</b> (для сравнения) от \$100-250 тыс. (от 10 млн руб.)
<b>Work &amp; life balance</b>	Много работают, часто сверхурочно, нацелены на карьерный рост, рост дохода Открыли/собираются открыть свое дело		Много или умеренно работают, появляется свободное время, нацелены на здоровый образ жизни, отдых с семьей Работают на руководящих позициях/ собственники бизнеса	
<b>Семейное положение</b>	Чаще не в браке/в браке, есть маленькие дети		Чаще в браке, есть дети	
<b>Траты</b>	Высокие ежедневные траты на поддержание необходимого уровня жизни Наличие кредитов, ипотека		Высокие и средние ежедневные траты Имеют возможность накапливать Чаще не имеют личных кредитов	

## Важность основных категорий рейтинга **зависит от сегмента и меняется в динамике**

По сравнению с 2018 годом, в 2019 году увеличилась относительная важность параметров «качество дистанционного обслуживания», «надежность», «условия по дебетовым картам». А относительная важность параметров «условия по кредитам и кредитным картам», «Дополнительные небанковские привилегии» снизилась.

Качество дистанционного обслуживания, а также «условия по кредитам и кредитным картам» важнее для сегмента клиентов HENRY (с остатками до 4 млн руб.). Параметры «надежность», «качество персонального обслуживания» и «условия размещения денежных средств» важнее для клиентов affluent (с остатками более 4 млн руб.).

### Динамика относительной оценки важности основных категория рейтинга, 2018-2019 гг.\*

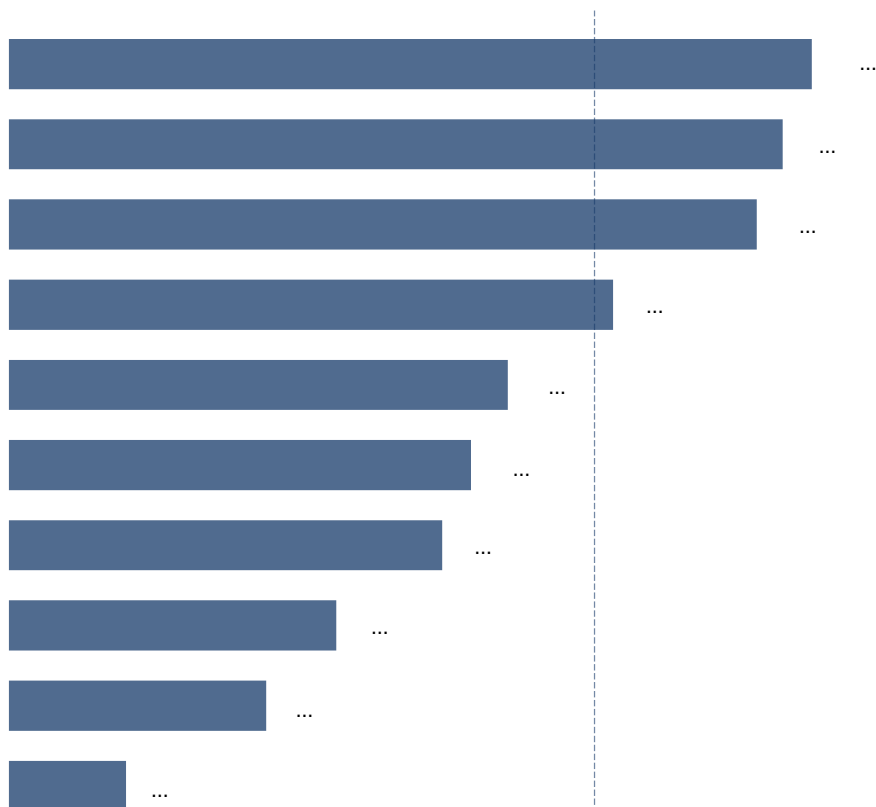


Источник: Frank RG, результаты анкетирования, 2018 г.: 4 800 анкет, 2019 г.: 4 015 анкет

\*Данные агрегированы по методике 2018 года. Вес параметров (%) рассчитывается с помощью отношения нормализованных баллов по оценке важности к суммарному значению баллов. Шкала оценки – от 1.«Совсем не Важно» до 5.«Очень Важно».

## Premium banking формирует около ..% общего объема пассивов в банке

Доля premium banking в общем объеме пассивов, 2018 г., %



В среднем:

до 4 млн руб.

от 4 млн руб.



В среднем по рынку капитал premium-клиентов в пассивах составляет ...

Только ... пассивов приходится ...

...

...

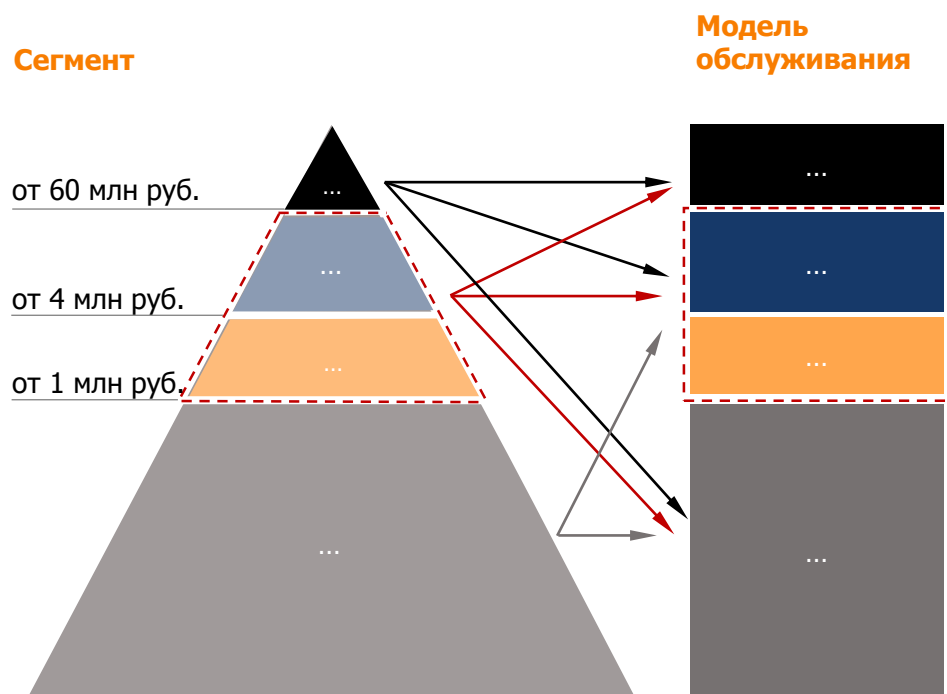


## Модель обслуживания должна **максимально охватывать целевой сегмент**

На банковском рынке существуют три модели обслуживания:

- ...;
- .../;
- ....

Распределение моделей обслуживания банков, 2019 г.



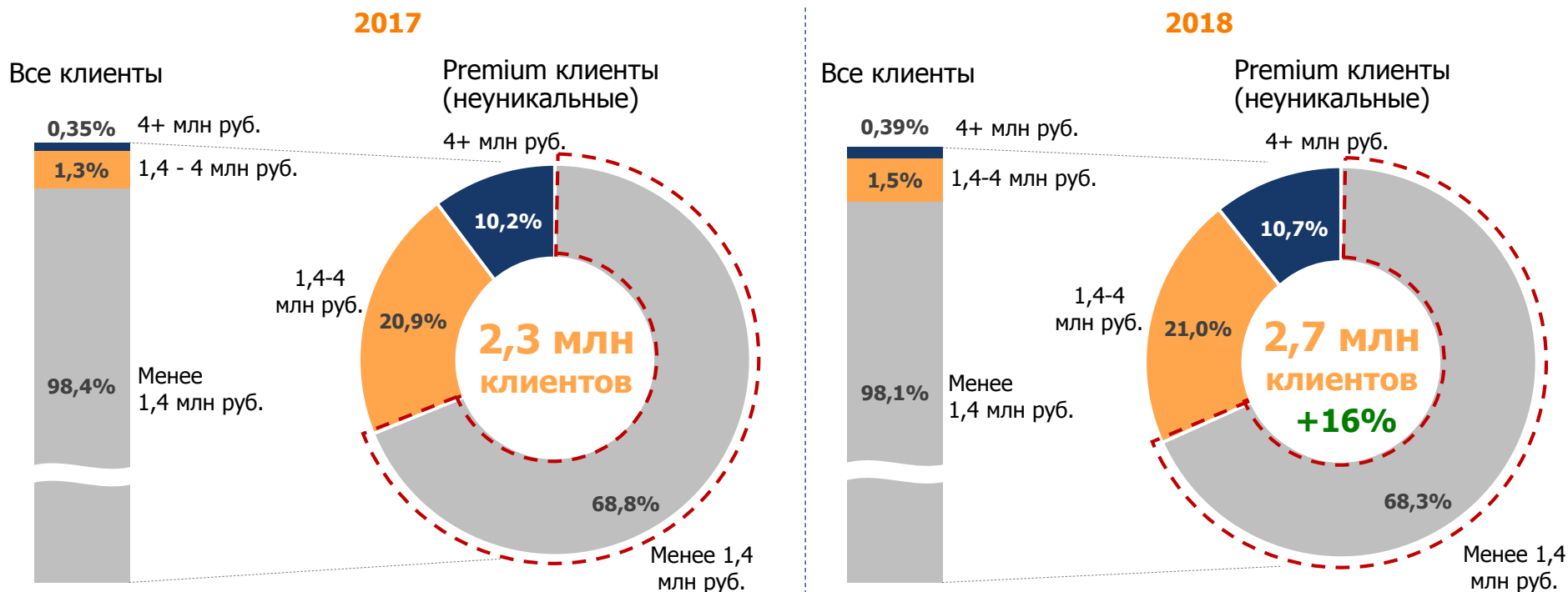
## Количество открытых премиальных программ выросло на 16%, сегментная структура не изменилась

В среднем, не более 2% всех клиентов банков в России размещают в одном банке более застрахованной суммы – 1,4 млн руб.

Количество премиальных счетов растет за счет роста клиентской базы существующих игроков, а также за счет запуска в 2018 г. новых премиальных программ в двух банках – Тинькофф и Газпромбанке.

Почти 70% клиентов premium banking размещают в банке менее 1,4 млн руб. – это клиенты, которым доступно премиальное обслуживание по другим критериям – уровень зарплаты, размер кредита, объем ежемесячных транзакций, либо клиенты, оплачивающие комиссию.

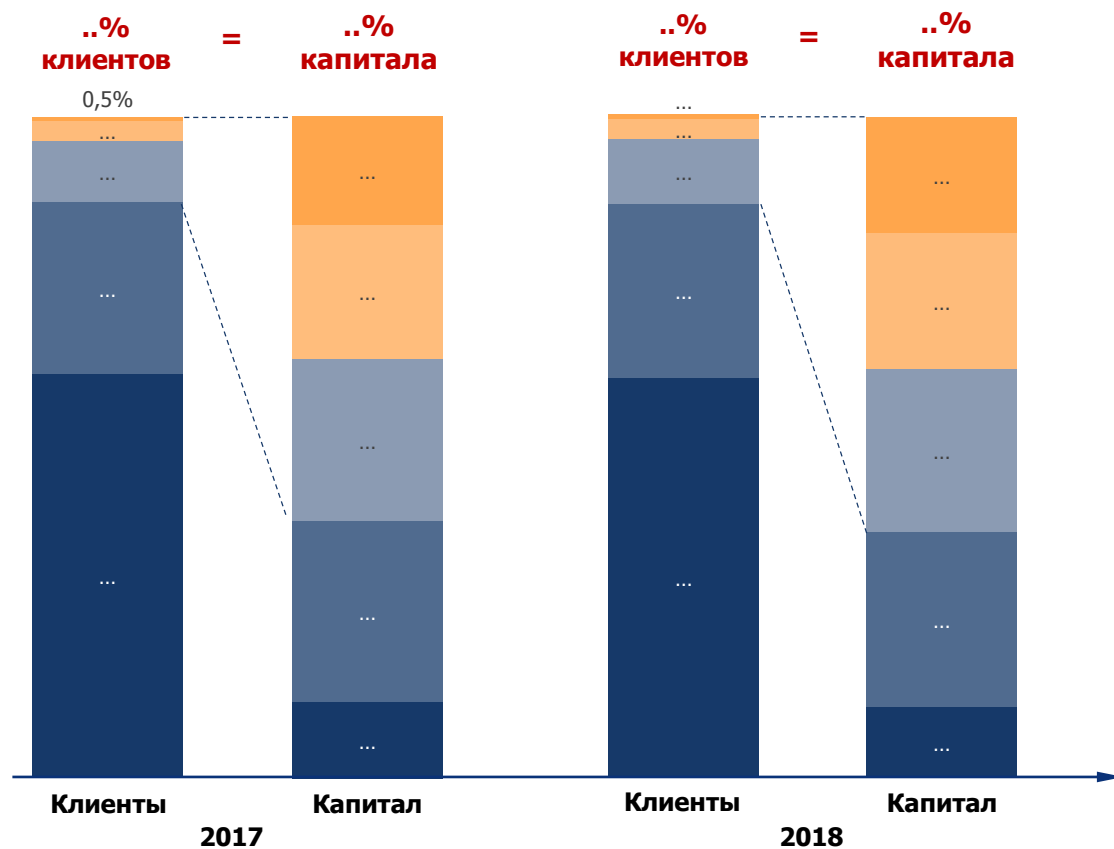
### Распределение доли всех клиентов банков и клиентов premium banking по капиталу, 2017-2018 гг.



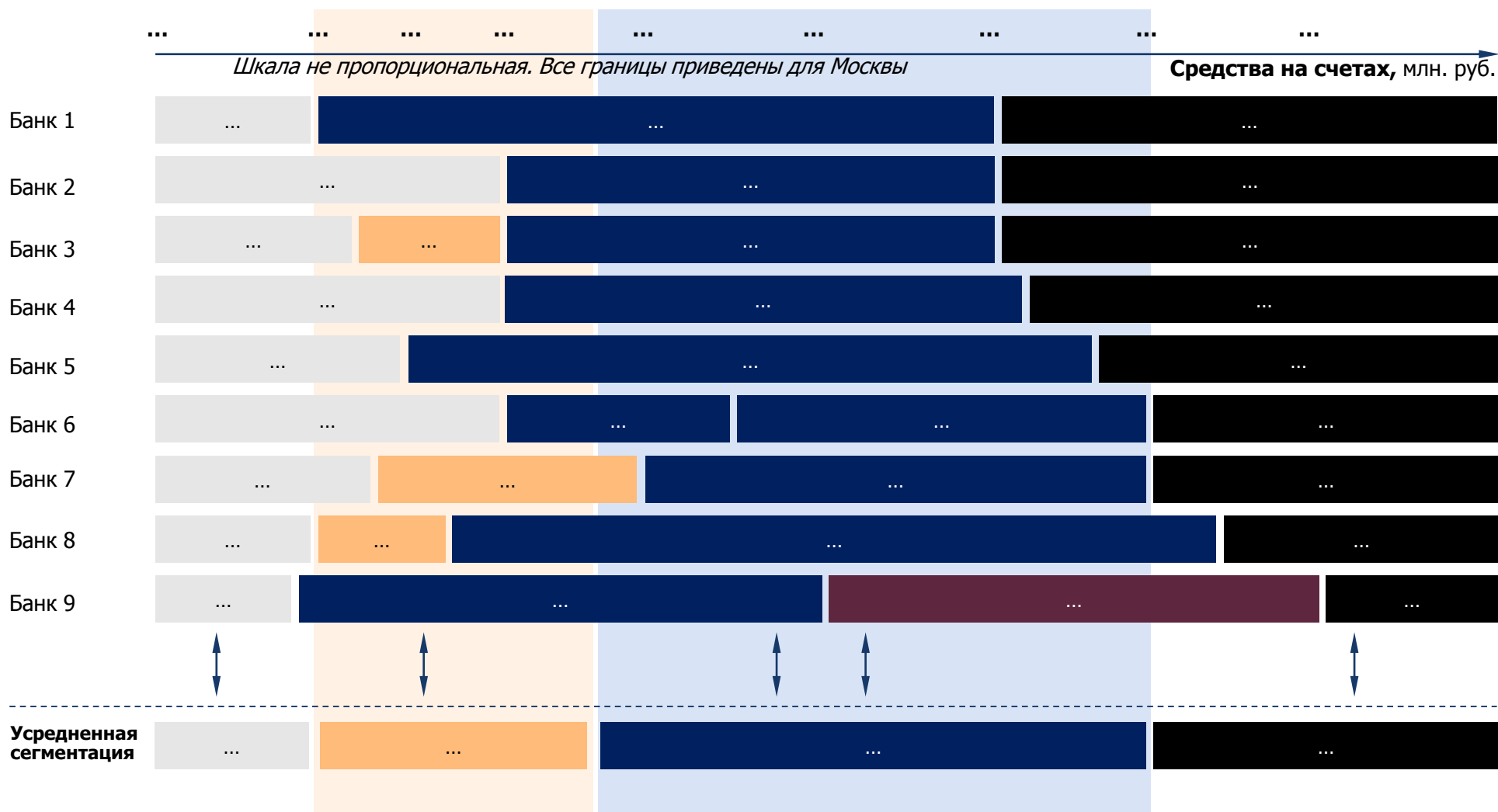
## Доля клиентов affluent ...

Сегментация клиентов и капитала premium banking в России

По данным Frank RG в 2018 г. доля клиентов premium banking, которая размещает в банке более 4 млн руб. ...



## Вход в premium banking может быть ...



## В ... самые жесткие условия для входа в premium banking

	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
Банк 1	... млн					—	—	—	—	... руб.
Банк 2	... млн				<b>NEW</b>	... +	—	<b>NEW</b>	—	<b>NEW</b> ... руб.
Банк 3	... млн					—	—	—	—	... руб.
...	... млн					—	—	<b>NEW</b>	—	... руб.
...	<b>NEW</b> ... млн				<b>NEW</b>	... +	<b>NEW</b>		—	... руб.
...	... млн					—			—	... руб.
...	... млн					—	<b>NEW</b>	—	<b>NEW</b> —	<b>NEW</b> ... руб.
...	... млн				<b>NEW</b>	... +	—	—	—	... руб.
...	... млн					... +		+		... руб.
...	... млн					... +		—	—	... руб.
...	... млн					—	<b>NEW</b>	<b>NEW</b>	<b>NEW</b> +	<b>NEW</b> ... руб.
...	... млн					... +	—	—	—	... руб.
...	... млн					... +	—	—	—	... руб.
...	... млн					... +	—	+	—	... руб.
...	<b>NEW</b> —				—	—	—	—	—	<b>NEW</b> ... руб.

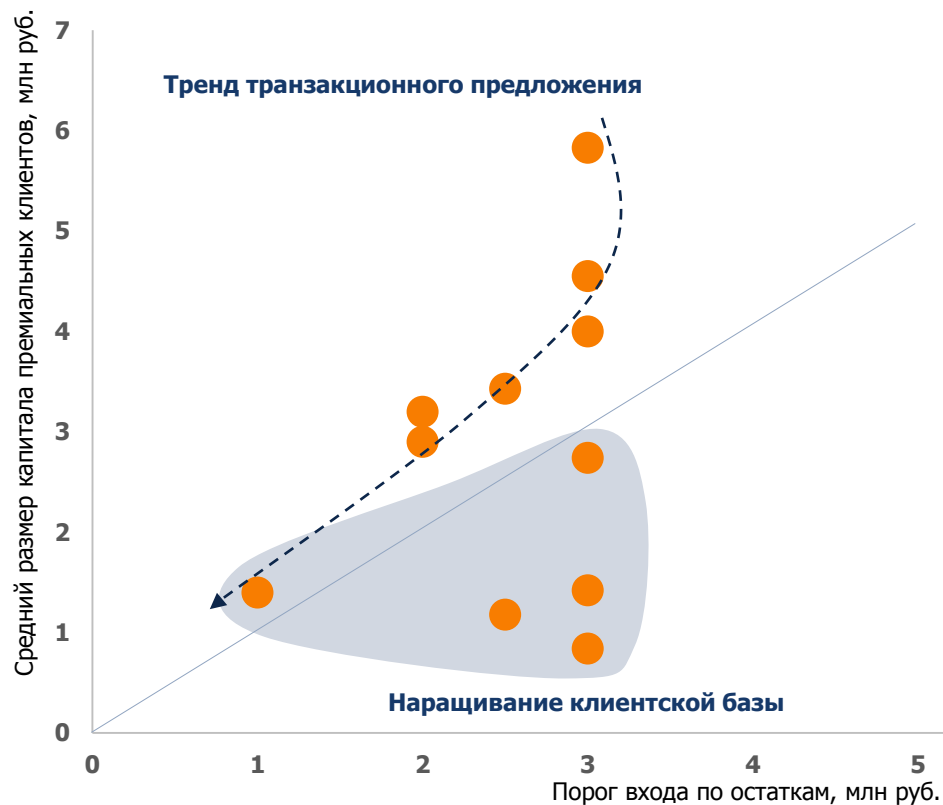
Среднемесячный остаток    
 Минимальный остаток за месяц    
 На последний день месяца    
 Оборот по карте    
 Поступление на карту    
 Кредитование    
 + Контракты и объем сделок на брокерском обслуживании

\*Альтернативное условие - наличие 45 млн акций ВТБ  
 Источник: Frank RG, 2019 г.

## Средний размер капитала зависит от комбинации порога входа по остаткам и транзакциям

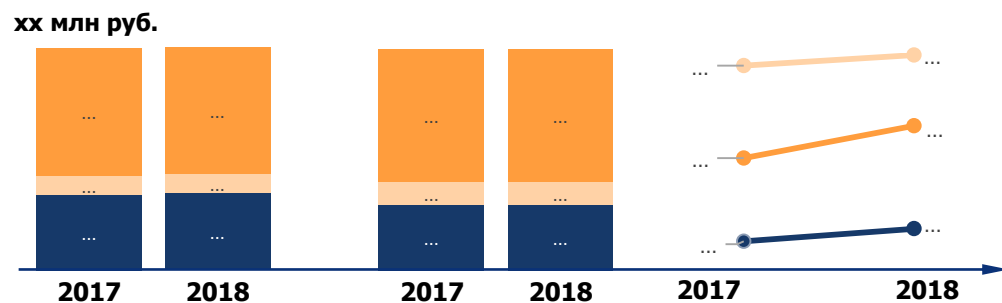
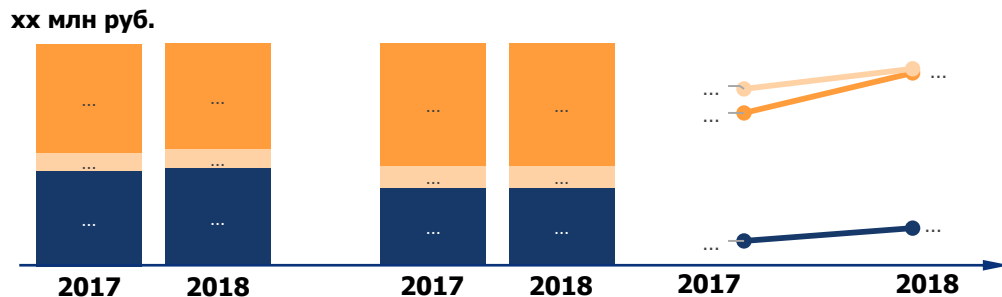
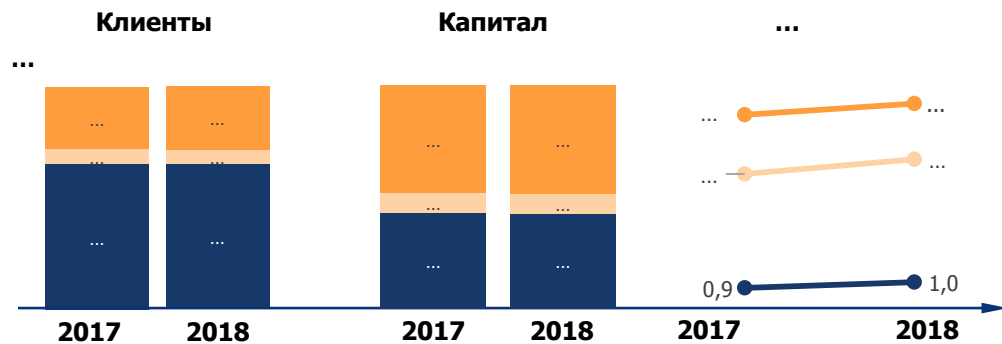
Средний размер капитала клиентов и пороги входа по остаткам, млн руб.

...



## Региональное распределение клиентов и капитала

Региональное распределение клиентов и капитала 2017-2018 гг., %



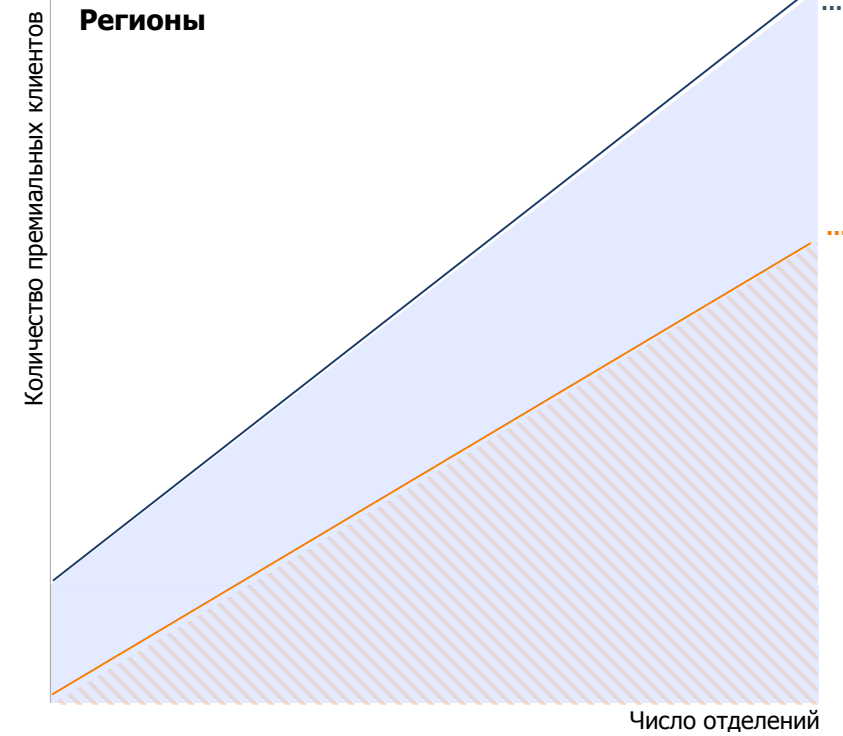
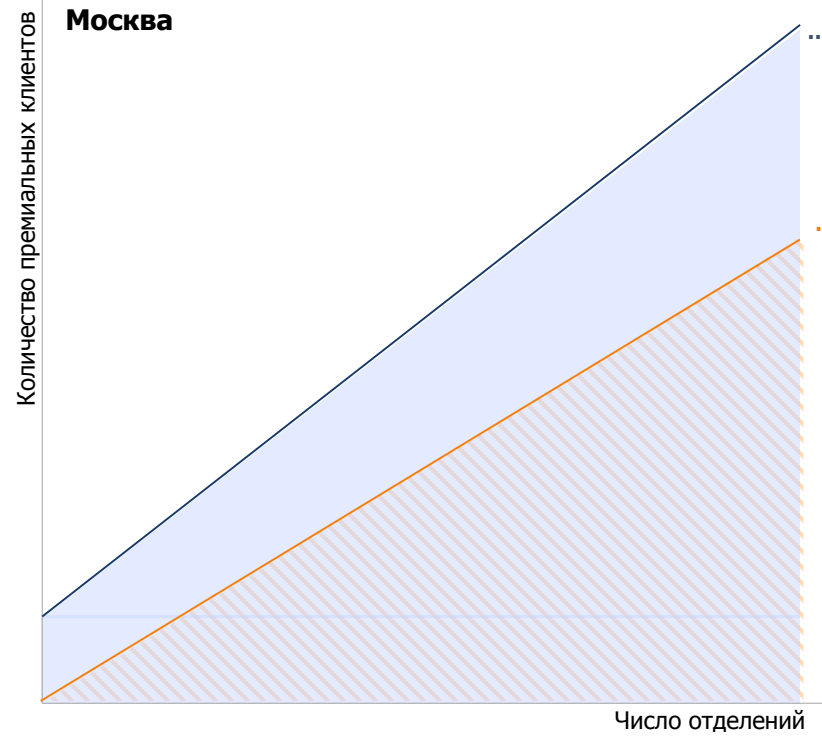
Источник: Frank RG, данные benchmark-исследования, 2019 г.

## Эффективность использования отделений в Москве и регионах ...

...

...

### Сеть банковский отделений и количество клиентов premium banking



<b>Эффективность</b>	Высокая (выше линии):	Низкая (ниже линии):
<b>Все клиенты</b>	...	...
<b>Клиенты affluent</b>	...	...

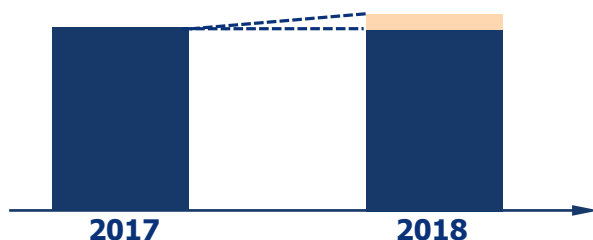
Высокая (выше линии):	Низкая (ниже линии):
...	...
...	...

Источник: Frank RG, данные benchmark-исследования, 2019 г. данные отображены иллюстративно, точные пропорции не сохранены

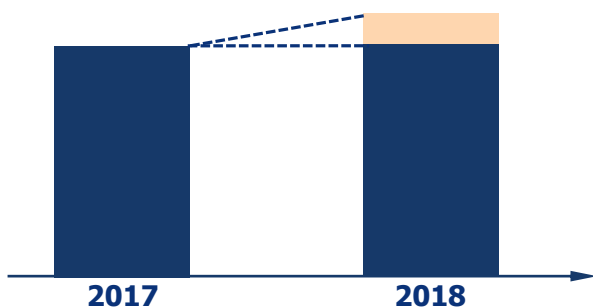


## Комиссионный доход в год на клиента, менеджера и капитал **растет**

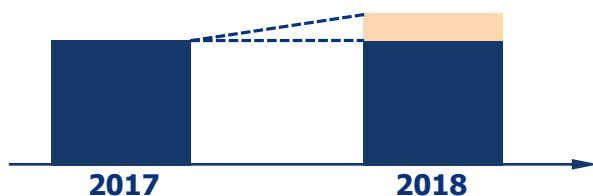
Комиссионный доход на клиента, руб.



Комиссионный доход на менеджера, руб.



Комиссионный доход на капитал, руб.



Объем комиссионного дохода на клиента по категориям, тыс. руб., 2018 г.

Конвертация	Переводы/платежи	Продажа инвестиций	Продажа ИСЖ/НСЖ	Прочее	Всего

Комиссионные доходы - доходы, полученные за оказание клиентам банковских услуг некредитного характера, за исключение выплат по баллам/бонусам/cashback:

- доходы от РКО (конвертация валюты, платежи, переводы);
- продажа инвестиционных продуктов (продукты УК, брокерское обслуживание, инвестиционно-страховые продукты);
- другое (интерчейндж за вычетом выплат по программам лояльности, плата за премиальное обслуживание).

Среднее значение комиссионного на клиента в год по анализируемой выборке составляет

## Разделение моделей обслуживания – путь к повышению эффективности

### Отдельный бренд, позиционирование

Отдельное управление

Примеры:



Premium Banking  
Premium DIRECT



Citigold  
Citi Priority

Affluent

Premium  
Banking

Продуктовое предложение:

- карта повышенной категории
- большее количество карт в пакете
- выделенная линия
- премиальный менеджер
- Priority Pass (большее количество бесплатных проходов)
- услуги трансфера

HENRY

Premium  
Light

Продуктовое предложение:

- карты пониженной категории
- выделенная линия/удаленный менеджер
- возможность консультации по инвестициям
- Priority Pass (меньшее количество бесплатных проходов)

### Подсегментация внутри, управление продуктом

Единое управление

Альфа Банк

Альфа-Премиум



Prime

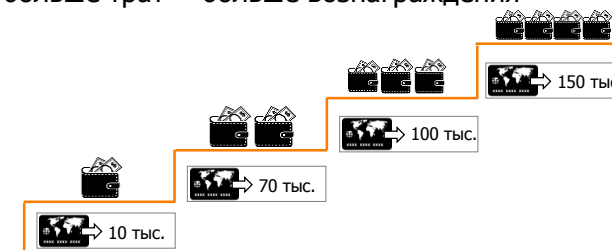


Привилегия

Premium  
Banking

Программы лояльности по картам:

больше трат = больше вознаграждения



Нефинансовые привилегии:

больше капитала = больше привилегий



Персональный менеджер:

разделение функций:

Привлечение,  
распознавание

Обслуживание,  
развитие

# **5 Premium banking в России: конкуренция, портрет клиента**

## Рынок, конкуренция, факторы выбора банка

**В 2018 г. запущены новые премиальных программы в Тинькофф и Газпромбанк, в Альфа-Банке – перезапуск**

...

**Альфа-Банк признан участниками рынка наиболее конкурентным банком для premium**

Успех **Альфа-Банка** обусловлен

...

.....

**Доля госбанков в premium banking снизилась ...**

...

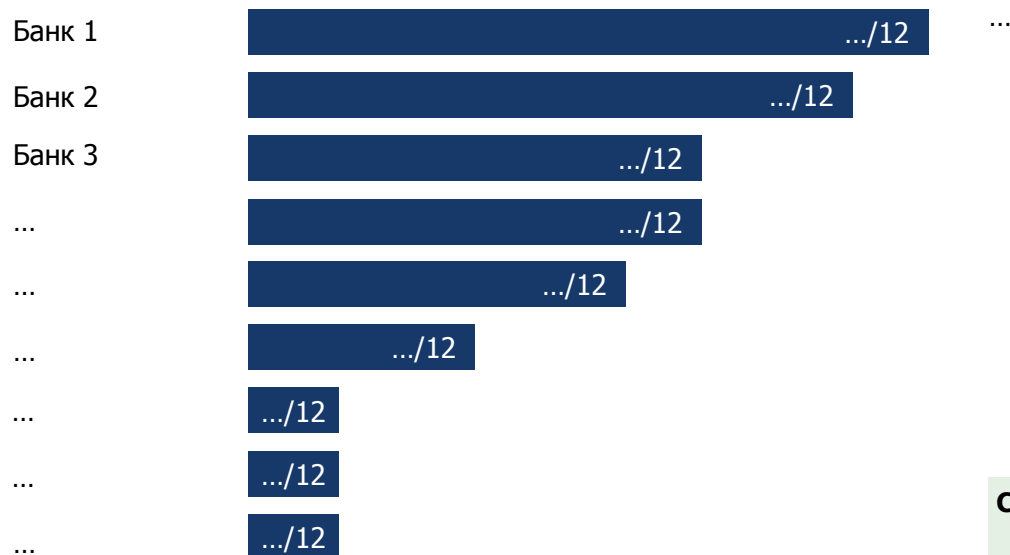
**Бренд банка – центральный фактор выбора премиальной программы**

Рекомендации ...

.....

## Альфа-Банк признан участниками рынка **наиболее конкурентным банком для premium-клиентов**

### Конкуренция



#### Сильные стороны:

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

#### Слабые стороны:

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

## Общее восприятие бренда банка – его основное конкурентное преимущество

### Общее восприятие банка

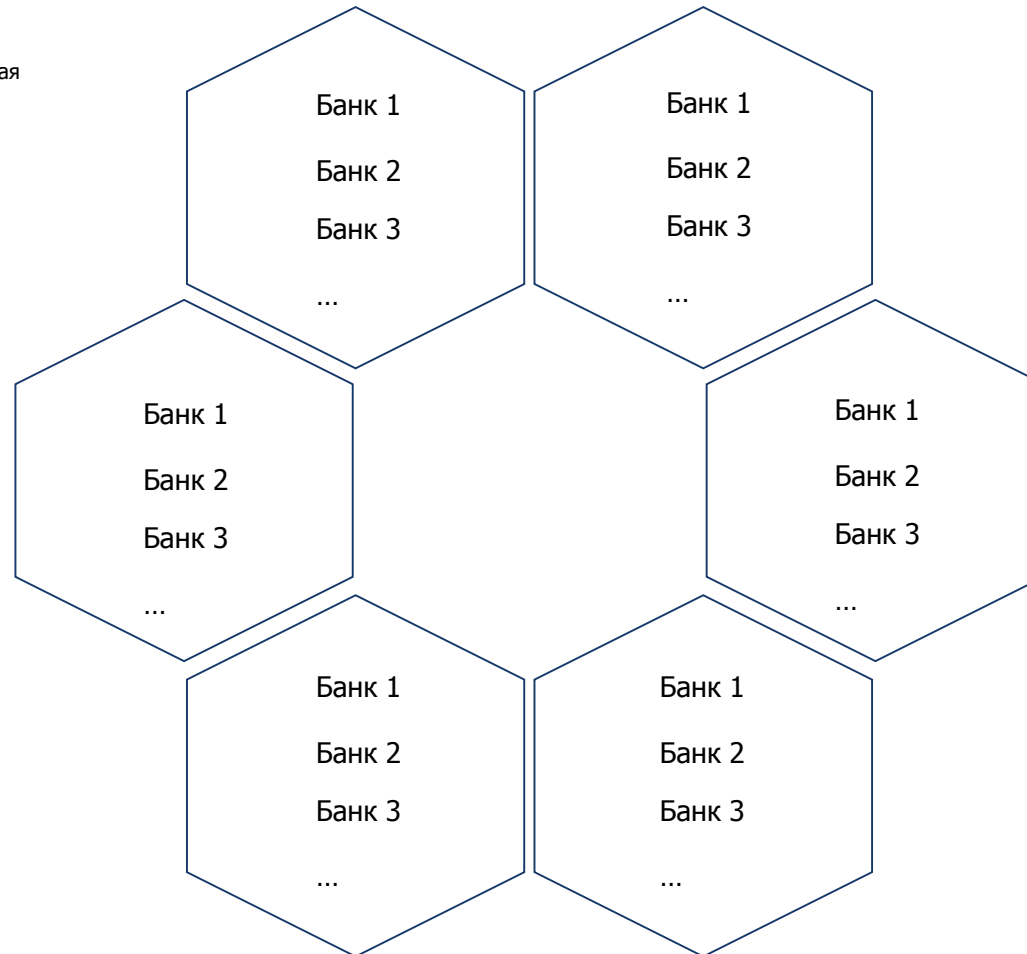
- Масштаб бизнеса, большая клиентская база, большие возможности
- Надежность, госбанк
- ...
- ...
- ...

### Технологичность

- Инновационность
- ...

### Стратегия развития

- Большое внимание развитию персональных менеджеров, внутренней и внешней обратной связи
- ...
- ...
- ...



### Банковские продукты

- Конкурентное наполнение пакета, привлекательные карты
- Возможность демпинговать по продукту
- ...
- ...

### Сервис

- Высокий уровень сервиса
- ...
- ...

### Инвестиционные продукты и экспертиза

- Широкая инвестиционная линейка
- ...
- ...
- ...

## Доля госбанков в premium banking снизилась в клиентах на 1,2 п.п., а в капитале — на 2,2 п.п. — по качеству базы частные банки превосходят государственные

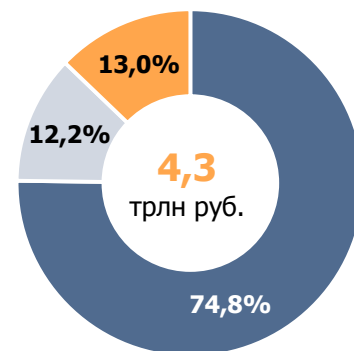
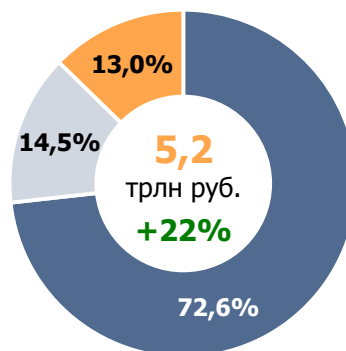
За последний год рынок premium banking вырос и в количестве обслуживаемых клиентов, и в капитале.

Большая часть клиентов premium banking обслуживаются в госбанках. Однако, те клиенты, которые обслуживаются в частных банках в среднем имеют больший средний размер капитала.

### Неуникальные клиенты premium banking



### Объем капитала клиентов premium banking



■ Банки с государственным участием/санируемые банки

- ВТБ
- Сбербанк
- Газпромбанк (с 2018 г.)
- Россельхозбанк
- Промсвязьбанк
- ФК Открытие

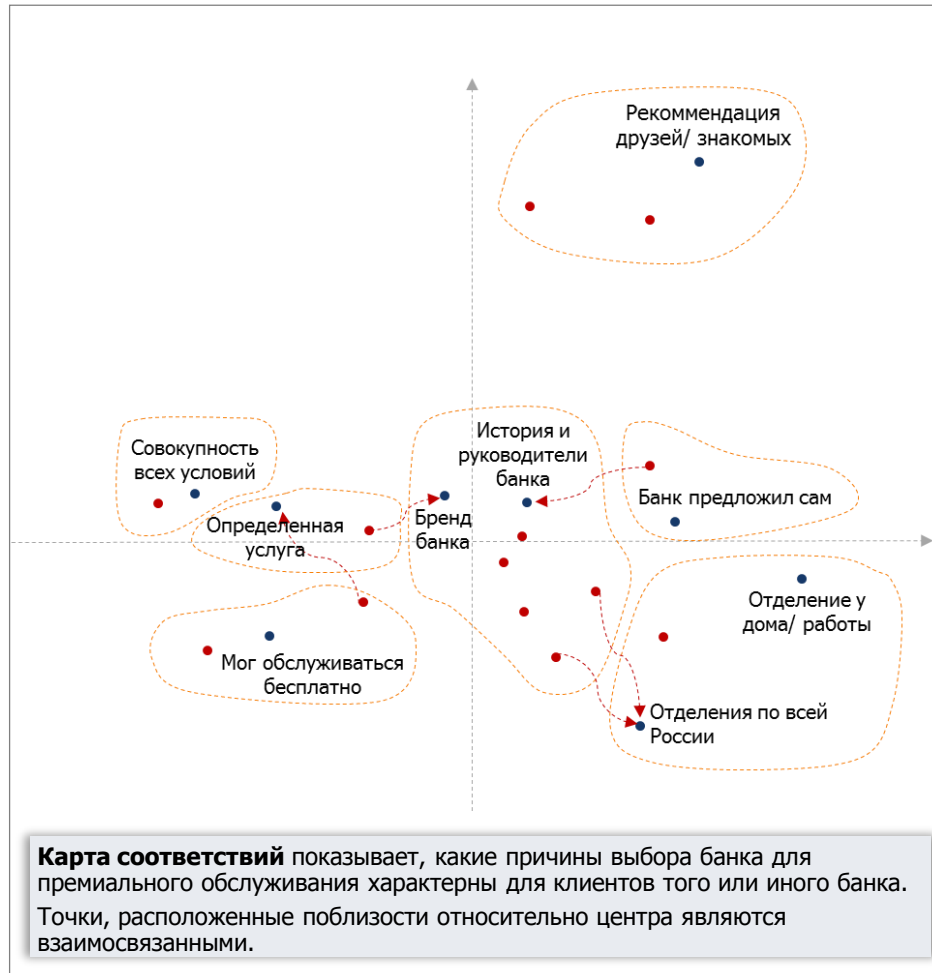
■ Частные банки с российским капиталом

- Альфа-Банк
- Банк Санкт-Петербург
- Банк УРАЛСИБ
- БКС Премьер
- Русский Стандарт
- Тинькофф (с 2018 г.)

■ Частные банки с иностранным капиталом

- Райффайзенбанк
- Росбанк
- Ситибанк
- ЮниКредит Банк

## Причины выбора банка для премиального обслуживания различаются



По результатам анкетирования клиентов мы провели анализ соответствий на основе таблицы сопряженности между причинами выбора премиального обслуживания и банками, в которых обслуживаются клиенты. Мы распределили банки по группам в зависимости от определяющих для клиентов факторов:

**Бренд, личность руководителей:** является центральным фактором для выбора премиальной программы, наиболее важный – для ... .

**Рекомендации:** является одним из наиболее эффективным каналом привлечения клиентов. При выборе более крупных банков рекомендации важны. Но при принятии конечного решения о выборе определяющими становятся другие показатели. Для небольших банков ... .

**Отделения:** ... .

**Мог обслуживаться бесплатно:** ... .

**Банк предложил сам:** ... .

**Определенная услуга:** характерна для ... .

**Совокупность всех условий:** характерно для ... : сбалансированность предложения является конкурентным преимуществом, особенно привлекательно для рациональных клиентов.

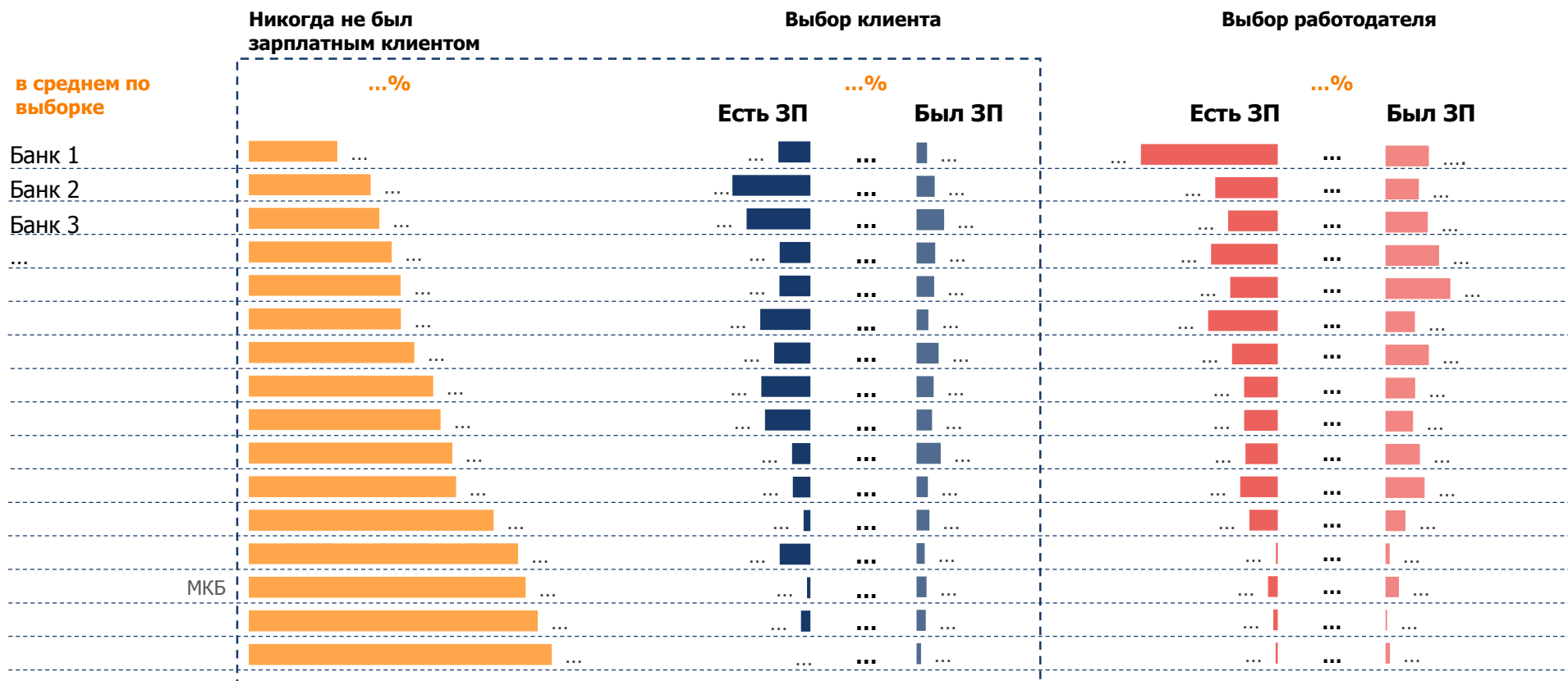


## xx% клиентов premium banking – зарплатные клиенты банка сейчас или были ими ранее

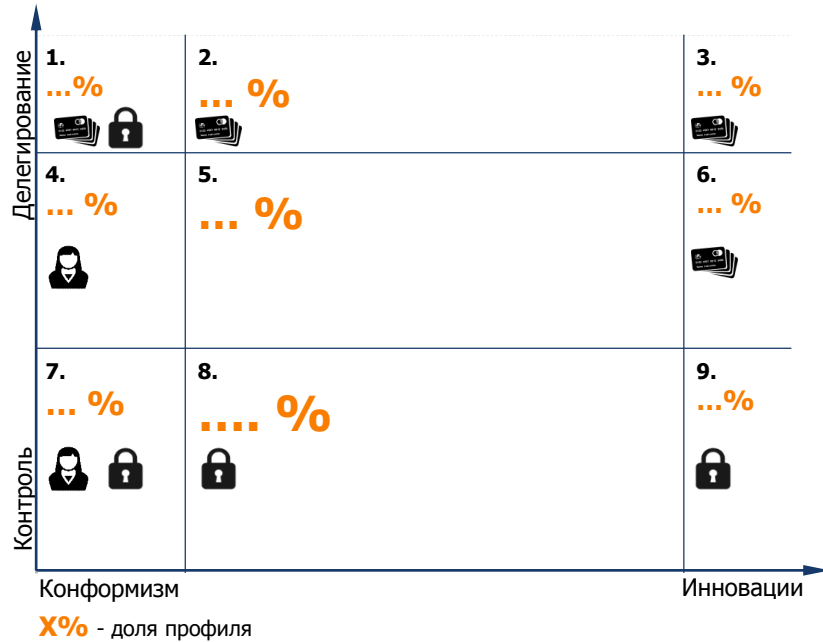
Наибольшая доля премиальных клиентов, которые являются зарплатными клиентами банка наблюдается в .... Клиенты, которые были зарплатными клиентами ранее, но продолжают обслуживаться в банке, проявляют высокую лояльности к банку. Наибольшая доля таких клиентов ...

....

### Распределение клиентов с точки зрения зарплатного проекта (текущего либо ранее)



## Портреты клиентов



В рамках анкетирования клиентам премиальных программ задавались вопросы, связанные с особенностями их характеров. В ходе анализа было выявлено, что лучше всего премиальных клиентов можно описать, исходя из двух оснований:

**Конформизм – Инновации.** Клиенты предпочитают использовать проверенные методы, либо склонны выбирать что-то новое.

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

**Контроль – Делегирование.** Клиенты ориентируются на свой опыт, предпочитают все контролировать сами, либо готовы довериться экспертам или другим людям.

- ...
- ...

**Клиенты бренда**      Предпочитают

Ценность бренда важна для ...

**Клиенты сервиса**      Ценят

В основном характерно для тех клиентов, которые ...

**Клиенты продукта**      Ценят

Продукт более важен клиентам, склонным к ...

## Главные каналы привлечения – зарплатные программы, реклама и продукт

	Действующие клиенты	Менеджер	Банк				
	Рекомендации						
Упоминание канала	5/12	3/12	8/12	8/12	8/12	6/12	4/12
Механика работы канала							
Основные факторы привлечения							
Какой канал сработает в будущем?	1			4 2	1		1

X/12 - количество банков

# **6      Оценка надежности**

## Оценка надежности рейтинговых агентств

По результатам проведенного анкетирования фактор «Надежность» ...

### Кредитные рейтинги исследуемых банков на 30.04.2019 г.

Банк	Moody's (международная шкала)	Баллы	S&P (международная шкала)	Баллы	Fitch (международная шкала)	Баллы	Эксперт РА (национальная шкала)	Баллы	АКРА (национальная шкала)	Баллы	Итоговый балл*
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Источник: Frank RG, 2019 г.

# **7**      **Оценка уровня сервиса**

## Удаленное обслуживание, роль менеджера, инвестиционное консультирование

### Оценка уровня сервиса – главный показатель качества

Наиболее удовлетворены обслуживанием клиенты ...

**Отделения.** Лучшую оценку получил ...

**Менеджер.** Лучшую оценку получил ...

**Колл-центр.** Лучшую оценку получил ....

**Интернет-банк/ мобильное приложение.** Лучшую оценку получил ...

### Если клиенту не удобно приезжать в банк – банк должен приехать к клиенту

Несмотря на это...

С развитием digital-сервисов происходит ....

...

### В 2019 г. компетенции менеджеров выросли

Менеджеры становятся профессиональнее. Уменьшается текучка кадров. Тем не менее...

Только xx% тайных покупателей захотели стать премиальными клиентами.

Основные проблемы ...

...

### Меняются подходы к инвестконсультированию

В связи с принятием закона об инвестиционном консультировании наблюдается ...

....

Процедура риск-профилирования ...

....

Основные подходы:

- ...
- ...

..

## Новый формат отделений, решение всех вопросов в digital

### Отделение пока еще важно, но необходимость снижается

Выполнение простых операций будет уходить в digital...

Отделения будут становиться ...

...

### Потребности премиальных клиентов в digital-каналах делятся на 4 группы

**Ежедневный банкинг ....**

**Информирование о доступных привилегиях....**

**Управление инвестициями ..**

**Связь с банком....**

По уровню предоставляемого функционала банки делятся:

...

### Интернет-банк – расширенный функционал управления счетом

Лучшими интернет-банками с точки зрения функционального наполнения для премиальных клиентов являются:

...

### Мобильное приложение – повседневный контакт с банком

Лучшими мобильными приложениями с точки зрения функционального наполнения для премиальных клиентов являются:

...



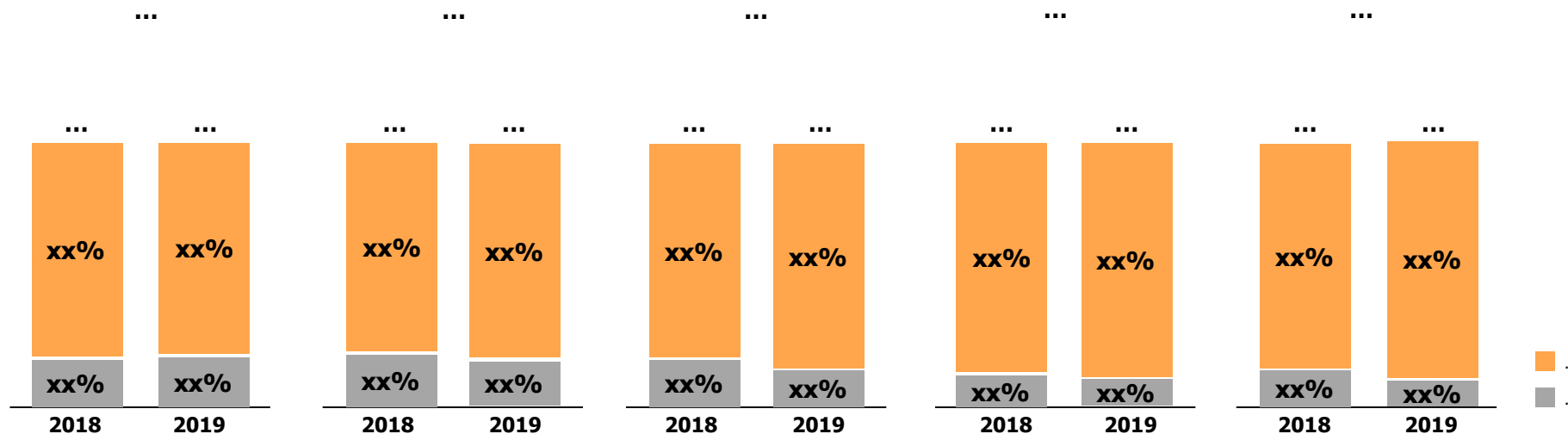
## **7.1 Оценка уровня сервиса – мнение клиентов**

## Оценка клиентов: показатели удовлетворенности **незначительно выросли**

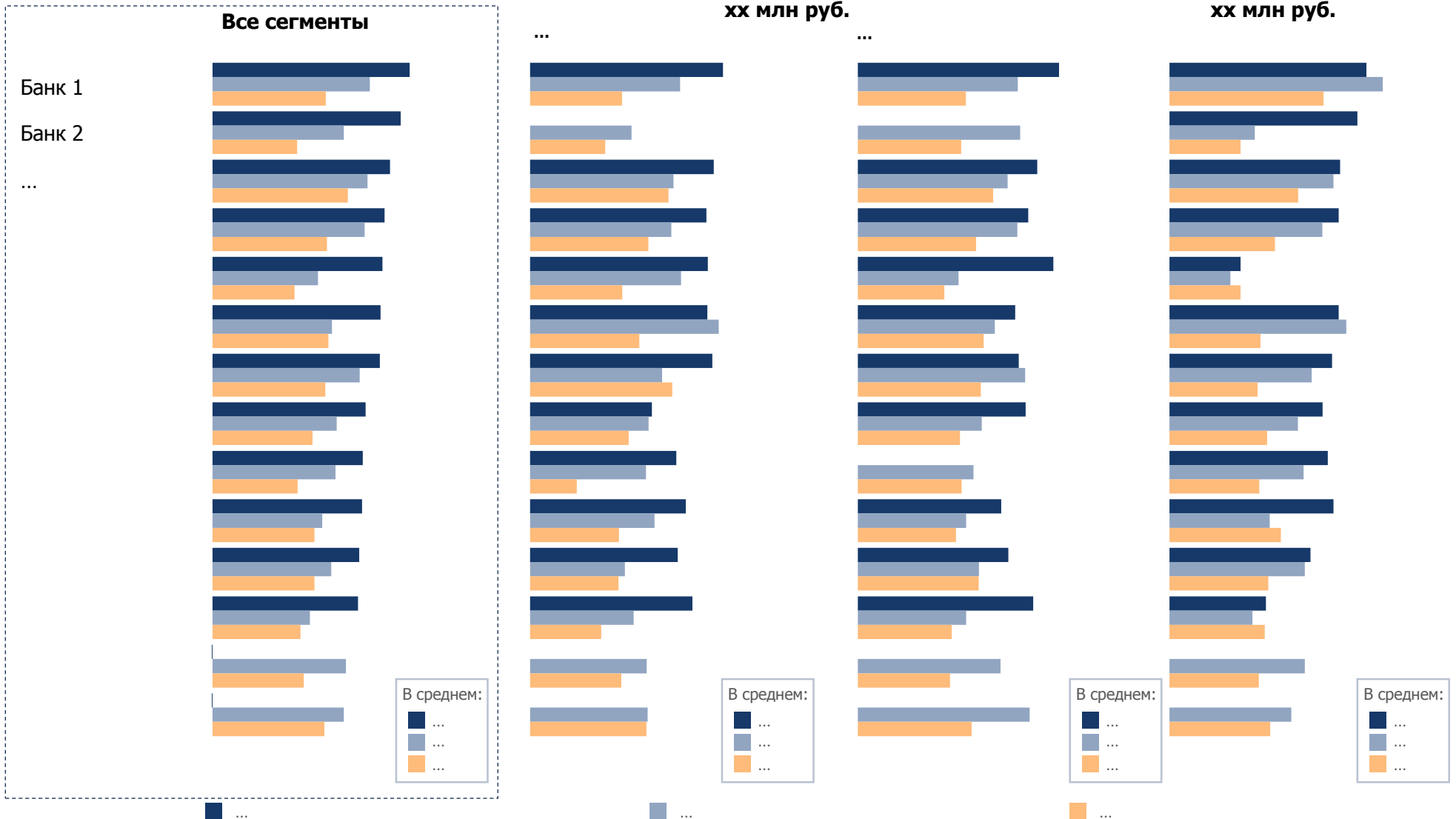
Сравнение результатов опроса премиальных клиентов в 2019 г по сравнению с 2018 г. показывает, что уровень удовлетворенности премиальных клиентов незначительно вырос.

Наибольший прирост наблюдается ...

### Оценки клиентов premium banking по шкале от 1 до 5, 2018- 2019 г.

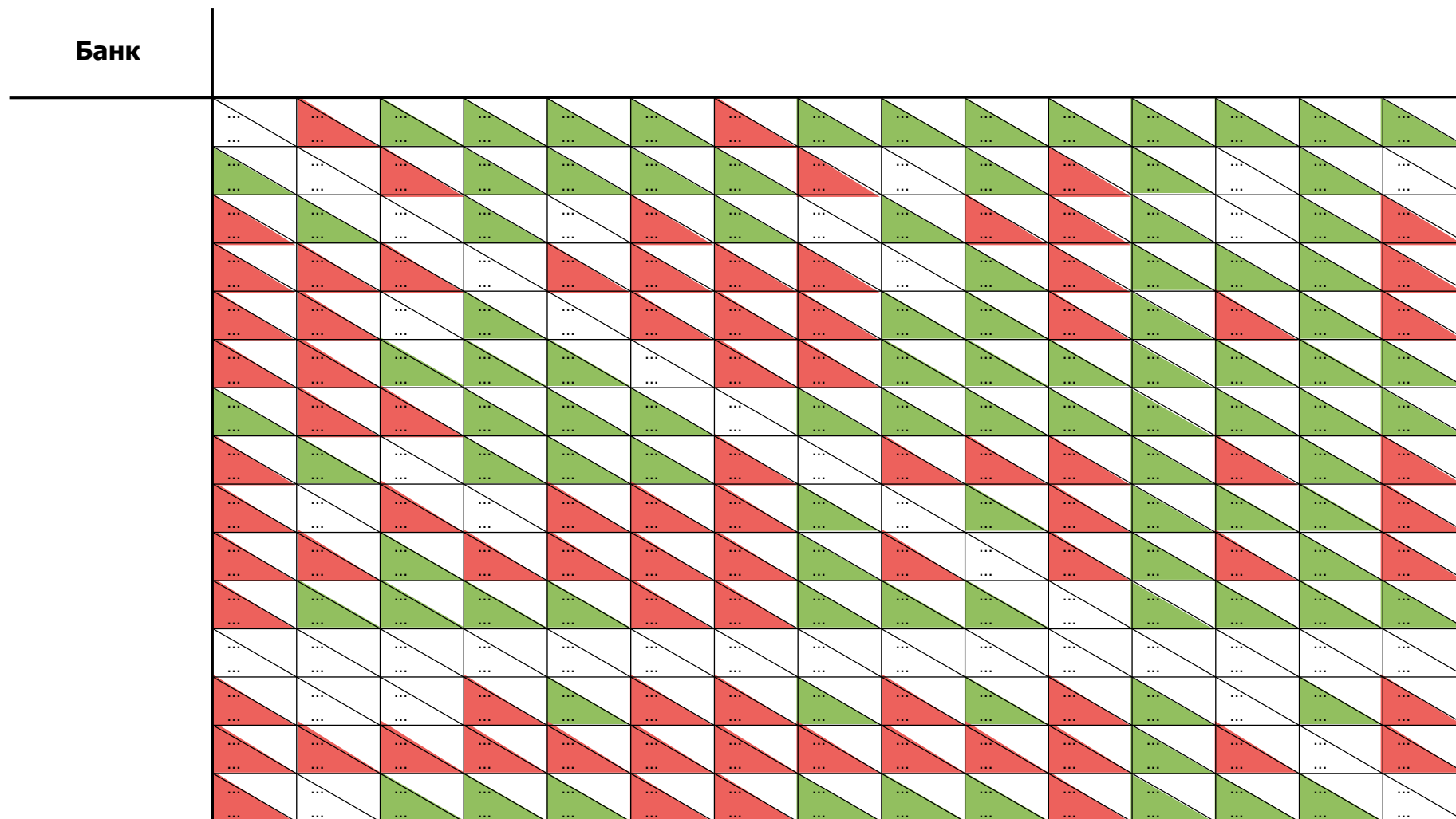


**В банке ... лучший сервис в отделениях по мнению клиентов всех сегментов**



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2019 г.

## В ... лучший сервис в отделениях по мнению клиентов с опытом в нескольких банках



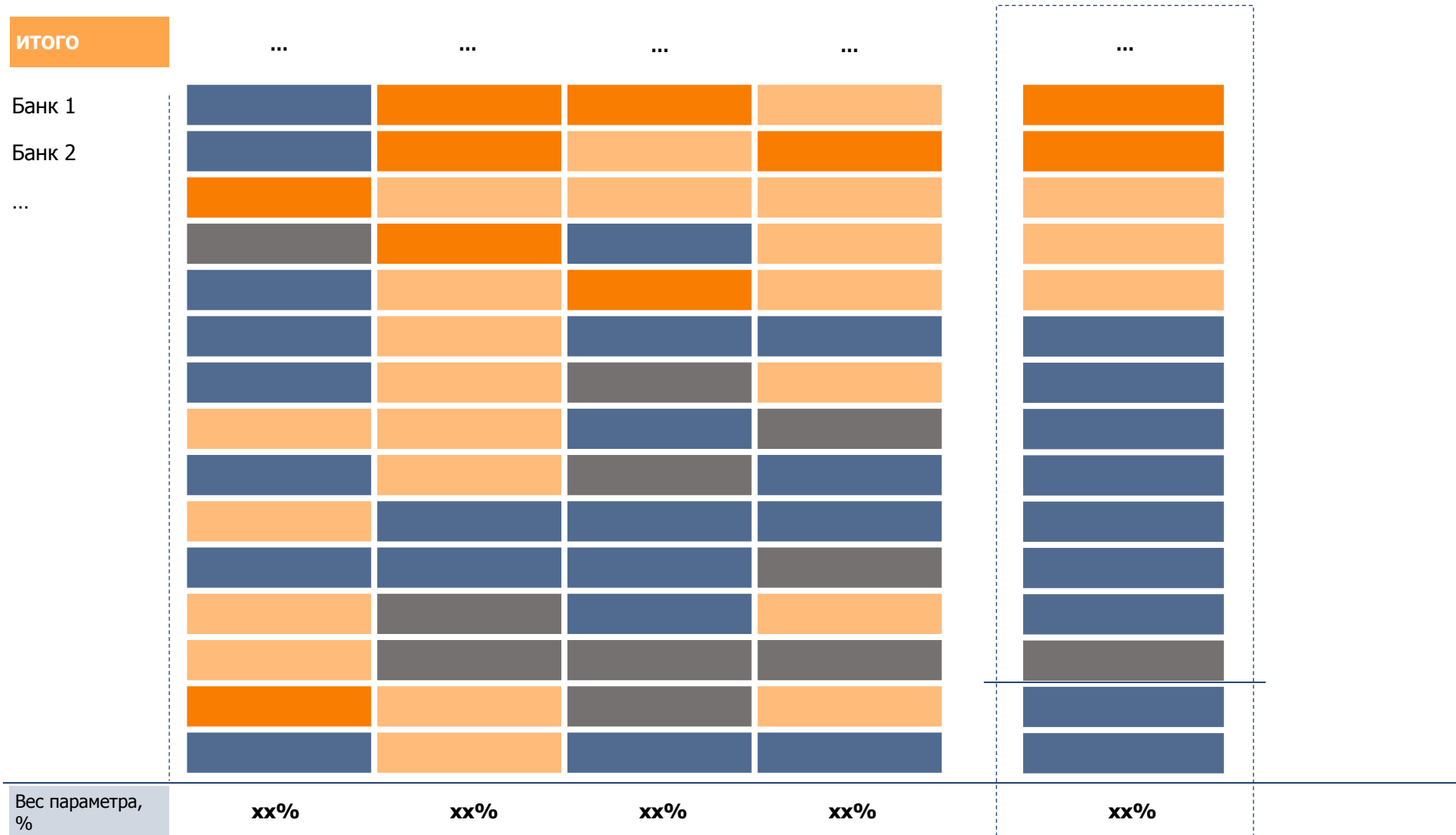
Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2019 г.



**В ... лучший сервис менеджера, колл-центр, интернет-банк, мобильное приложение  
ПО МНЕНИЮ КЛИЕНТОВ ВСЕХ СЕГМЕНТОВ**

## **7.2 Оценка уровня сервиса – результаты mystery shopping**

... – лидер по результатам Mystery shopping Frank RG



## В 2019 г. Frank RG открыла 46 премиальных пакетов

**Срок проведения** – февраль-июнь 2019 г.

**География** – Москва, Санкт-Петербург (для визитов Банка Санкт-Петербург).

**Консультации** – 66 консультаций (по 4-5 консультаций в 15-ти банках):

- в отделении:
  - визиты по предварительной договоренности через call-центры банков, либо путем подачи online заявок;
  - визиты walk-in (без предварительных договоренностей);
- удаленно по телефону;
- в удобном для клиента месте (выезд менеджера).

**Премиальные пакеты** – открыто 46 премиальных пакетов, в течение 4-х месяцев тестировался сервис:

- по 3 пакета в каждом банке. В банке Русский Стандарт было открыто 2 пакета, так как в одном из случаев оформленная дистанционно карта не была доставлена, банк не связался с тайным покупателем;
- В 2-х банках были оформлены «облегченные пакеты» premium banking light: Premium Direct (Райффайзенбанк) и Citi Priority (Ситибанк).

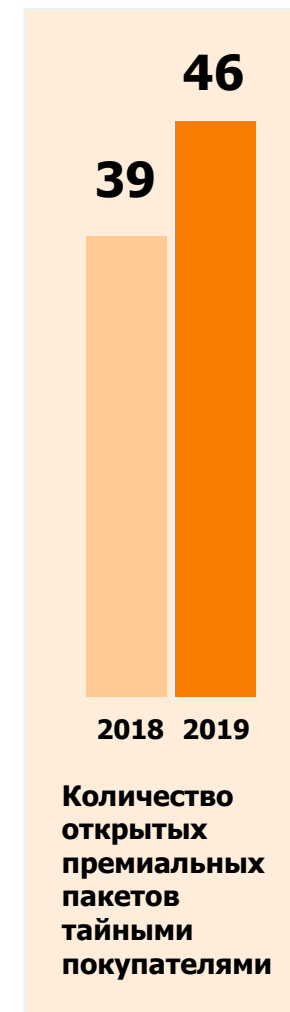
На следующем слайде представлена подробная информация о формате полученных консультаций и открытых пакетах.

**Система оценки** – каждый банк-участник оценивался по группе параметров:

- комфортность организации встречи;
- комфортность банковского отделения;
- самопрезентация и компетенция премиального менеджера;
- комфортность процесса открытия премиального пакета услуг и дальнейшего обслуживания.

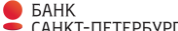




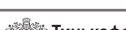
В данном разделе представлены основные выводы по результатам посещения банков-участников исследования тайными покупателями.

К отчету также прилагается документ формата Excel, где подробно описаны результаты тестирования по каждому из параметров.











## Формат полученных консультаций и открытых пакетов в 2019 г.

Банк	Визит по договоренности		Walk-in		Консультация/оформление без визита в отделение			Количество открытых пакетов
	Консультация - оформление пакета	Консультация	Консультация - оформление пакета	Консультация	Выезд менеджера - оформление	Удаленное оформление - доставка карты	Удаленное оформление - доставка карты (отказ)	
 <b>Альфа Банк</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГ</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>БКС Банк</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>ВТБ</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>ГАЗПРОМБАНК</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>открытие БАНК</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>ПСБ</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>Райффайзен БАНК</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>РОСБАНК</b> <small>SOCIETE GENERALE GROUP</small>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>РУССКИЙ СТАНДАРТ БАНК</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>СБЕРБАНК</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>citibank</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>Тинькофф Банк</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>УРАЛСИБ БАНК</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
 <b>ЮниКредит Банк</b>	...	...	...	...	...	...	...	...
<b>ИТОГО</b>	<b>17</b>	<b>12</b>	<b>19</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>46</b>

## Тайные покупатели имели **разные клиентские профили**

	<b>Saver</b>		<b>Spender</b>		<b>Saver + Spender</b>	
<b>Возраст</b>	 34 года	 40 лет	 38 года	 40 лет	 38 лет	 45 лет
<b>Семейное положение</b>	Не замужем, нет детей	Не замужем, 2-е детей	Женат, 3-е детей	Не замужем, 1 ребенок	Женат 1 ребенок	Замужем 3-е детей
<b>Накопления</b>	3,5 млн руб.	6 млн руб.	1,5 млн руб.	Нет	1,5 млн руб.	8 млн руб.
<b>Траты в месяц</b>	Менее 150К руб.	Менее 150К руб.	250К+ руб.	400К+ руб.	400К+ руб.	250К+ руб.
<b>Цели</b>	Размещение капитала		Премиальный lifestyle		Выгода	
<b>Тип клиента</b>	Откровенный, рациональный, но не расчетливый		Откровенный, импульсивный, эмоциональный		Рациональный, расчетливый, прагматичный	
<b>Критерии выбора</b>	Доверие к менеджеру/ банку Сервис/ комфортность обслуживания Инвестирует для сохранения средств		Дополнительные привилегии Эмоции, сервис «Понты» – черная карта, luxury сервисы		Бонусная программа – с максимальной выгодой РКО – наиболее выгодные условия Инвестиции – чтобы заработать	
<b>Способ обслуживания</b>	Бесплатно – за капитал		Бесплатно – за объем транзакций Готов обслуживаться за комиссию		Бесплатно – совокупность критериев	

## Альфа-Банк – лучшая практика расположения раздела премиального обслуживания на главной странице банка

The screenshot shows the Alfa-Bank website homepage. At the top left is the Alfa-Bank logo (a red square with a white 'A'). To its right is a navigation menu with links: "Частным лицам", "Малый бизнес и ИП", "Средний и крупный бизнес", "Финансовым организациям", "Альфа Private", and "Инвестбанк". Below this is a secondary menu with links: "Карты", "Кредиты", "Ипотека", "Вклады", "Инвестиции", "Премиум", and "Онлайн-банк". The "Премиум" link is highlighted with a green dashed box. A callout box points to this link with the text: "Располагается на главной странице банка, раздел показан сразу при открытии страницы, никаких дополнительных действий совершать не нужно." Below the navigation is a large banner for "Кредит наличными от 9,9%". The banner features a background image of a child holding a red airplane against a blue sky with clouds. The text on the banner includes "Кредит наличными от 9,9%", "На все время кредита", and a red button labeled "Заполнить заявку". Below the banner are three service cards: "Кредитная карта" (100 days interest-free, 0% withdrawal fee), "Альфа-счет" (7% annual interest, 0% loss on transactions), and "Кредит наличными" (from 9.9% annual interest, up to 5 million rubles).

**Располагается** на главной странице банка, раздел показан сразу при открытии страницы, никаких дополнительных действий совершать не нужно.

Кредит наличными  
от 9,9%

На все время кредита

Заполнить заявку

Кредитная карта

100 дней  
не платите проценты

0%  
за снятие наличных до 50 000 Р

Оформить карту

Альфа-счет

7%  
годовых

без потери %  
снятие и пополнение

Открыть счёт

Кредит наличными

от 9,9%  
годовых

до 5 млн Р  
на любые цели

Заполнить заявку

## На сайтах банков УРАЛСИБ и ФК Открытие удобнее всего найти информацию

	Поиск страницы premium						Поиск формы						Поиск телефона premium						Итоговая оценка				
	Время поиска			Количество кликов			Время поиска			Кол-во кликов			Время поиска			Кол-во кликов							
	Замер 1	Замер 2	Замер 3	Замер 4	Замер 5	Замер 6	Замер 1	Замер 2	Замер 3	Замер 4	Замер 5	Замер 6	Замер 1	Замер 2	Замер 3	Замер 1	Замер 2	Замер 3		Замер 1	Замер 2	Замер 3	
УРАЛСИБ																							99%
ФК Открытие																							97%
Росбанк																							94%
ВТБ																							93%
Альфа-Банк																							90%
Газпромбанк																							84%
Райффайзенбанк																							81%
Сбербанк																							74%
БКС Премьер																							68%
Промсвязьбанк																							63%
ЮниКредит Банк																							57%
Банк Санкт-Петербург																							54%
Ситибанк																							44%
Тинькофф																							35%
Русский Стандарт																							14%

До 15 секунд

15-30 секунд

30-60 секунд

61-90 секунд

Более 1:30 минут

1 клик

2 клика

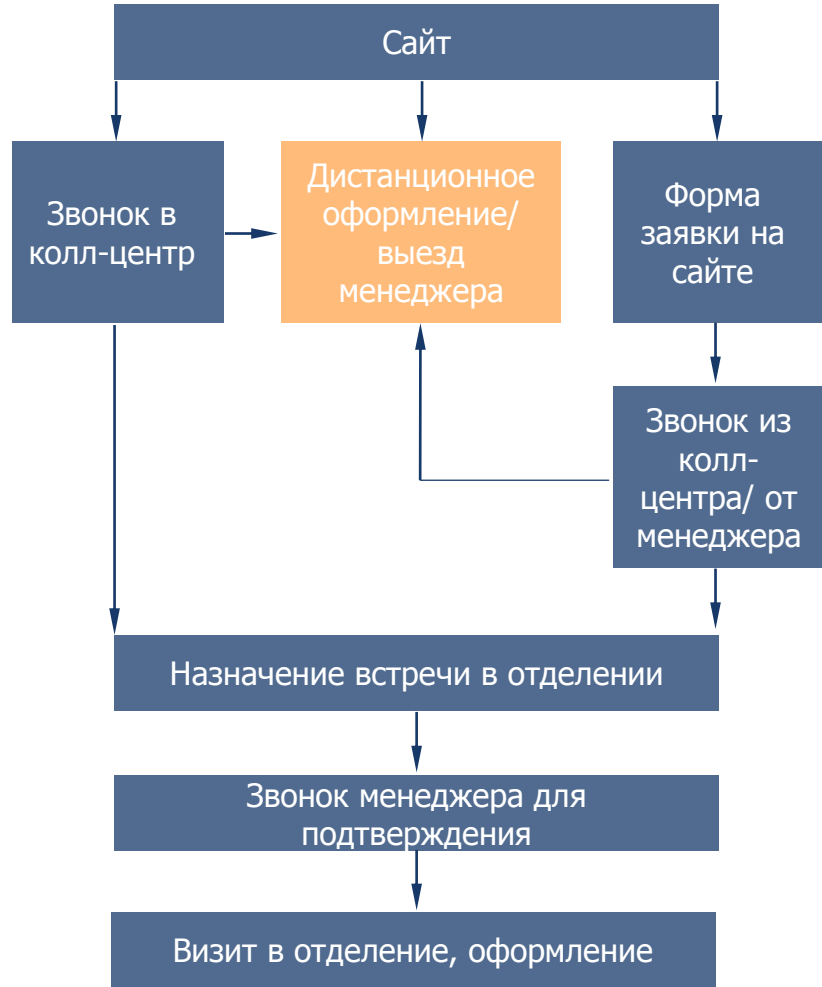
Более 2 кликов

**ЮниКредит Банк** – форма для подачи заявки на сайте отсутствует.

**Русский Стандарт (1/3)** – тайный покупатель не нашел форму.

**Промсвязьбанк (2/3), Русский Стандарт (1/3), Сбербанк (2/3), Ситибанк (1/3)** – не найден телефон премиальной линии.

## Первый контакт с банком через форму на сайте – 41% клиентов «потерян»



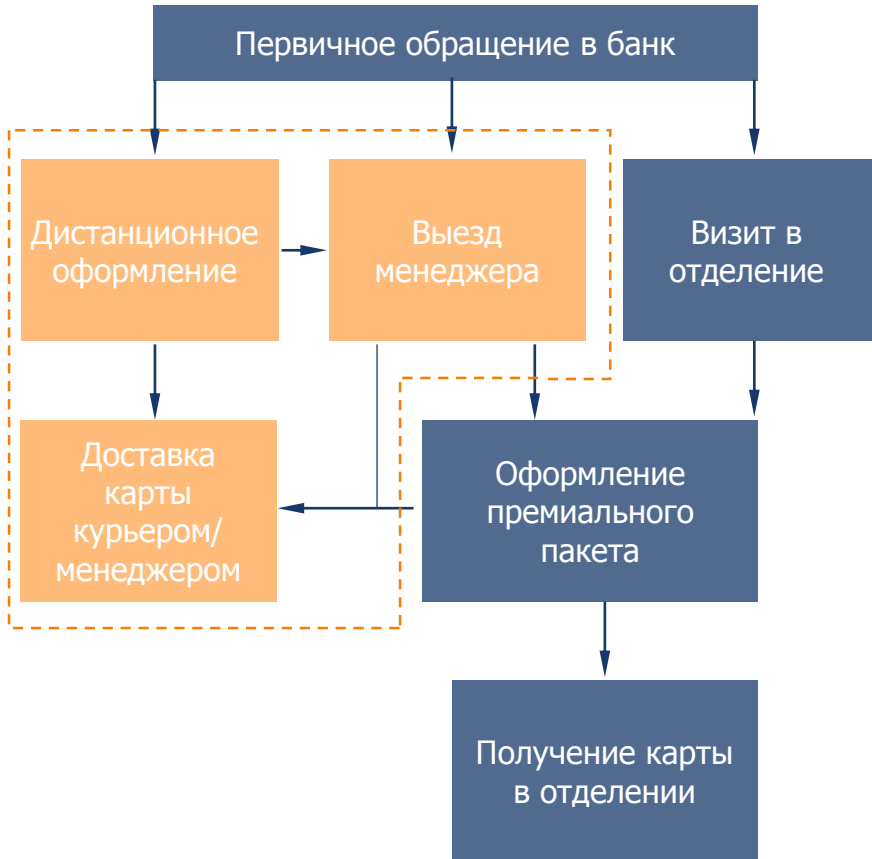
### Организация встречи через форму на сайте банка

Заявка для назначения встречи **через форму на сайте** удобна для клиента – ему не нужно дозваниваться до колл-центра.



Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2019 г.

## Если клиенту не удобно приезжать в банк – банк должен приехать к клиенту



Клиенту может быть неудобно приезжать в отделение. В таком случае банк должен иметь возможность предложить клиенту проконсультировать и оформить премиальное обслуживание там, где это ему удобно.

### Выезд менеджера для первичной консультации:

- **В любое удобное клиенту отделение**, включая отделения без прикрепленного премиального менеджера или премиальной зоны – реализовано в

### Оформление премиального пакета без визита в отделение:

- **Доставка карты после первичной консультации в удобном месте:**
- **Доставка карты после оформления заявки по телефону/через форму на сайте:**

### Доставка карты после консультации в отделении

После получения первичной консультации в отделении хорошей практикой является

## С развитием digital-сервисов роль менеджера меняется



*В будущем персональный менеджер как сервисный консультант исчезнет, потому что сервисы станут интуитивно понятными, но между настоящим и будущим пока есть «дар», который закрывают персональные менеджеры.*

**Представитель  
банка-участника**

Менеджер должен рассказывать клиенту не про сам продукт, а про его ценность. Ценность различается в зависимости от портрета клиента и его жизненного цикла. Можно выделить 2 основных подхода к роли менеджера:

**Консультант премиального продукта**

**Доверенное лицо/финансовый советник**

**Функция  
менеджера**

**Основные  
требования**

**Тенденции**

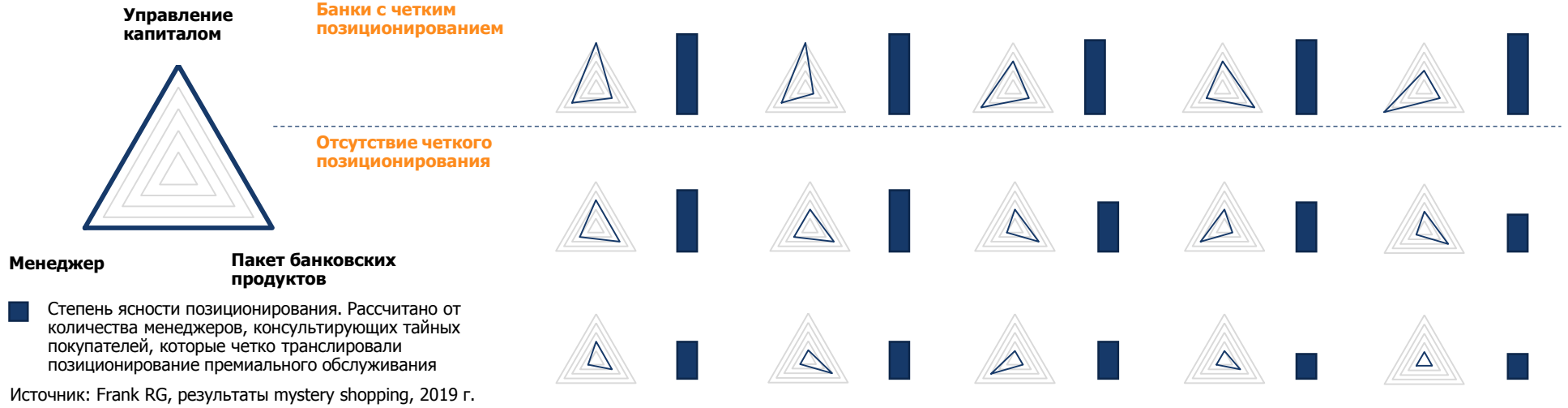
**Плюсы:**

**Минусы:**

**Плюсы:**

**Минусы:**

# Меньше половины банков имеют четкое позиционирование премиального обслуживания



По результатам тайных покупок, проведенных в 2019 г. наиболее четкое позиционирование присутствует в нескольких банках:



## Результаты mystery shopping показали: **компетенция менеджеров растет**

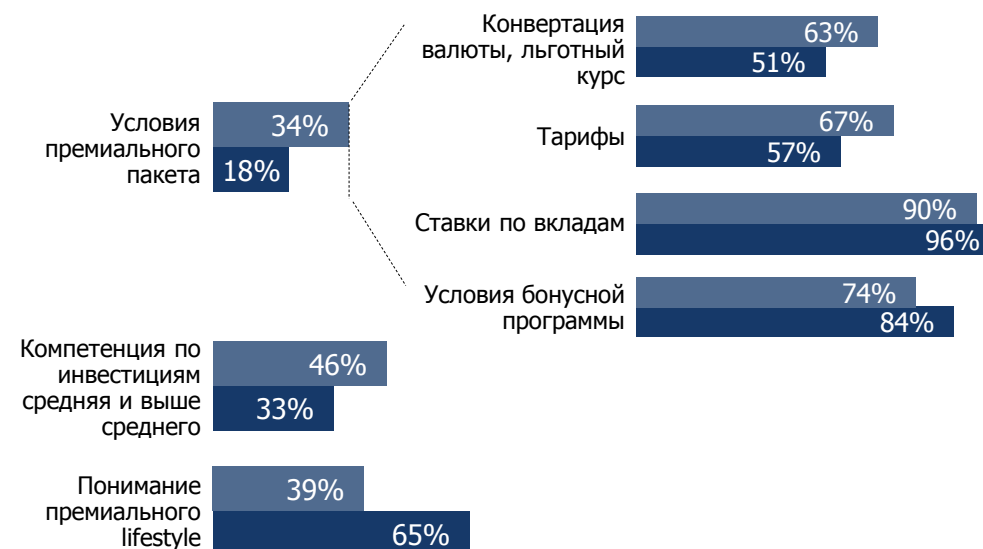
### Доля менеджеров, получившие высокие баллы по группе параметров

#### Soft skills

■ 2019 г.  
■ 2018 г.



#### Hard skills



По сравнению с 2018 г. тайные покупатели отметили положительную динамику основных личностных и профессиональных качеств менеджеров.

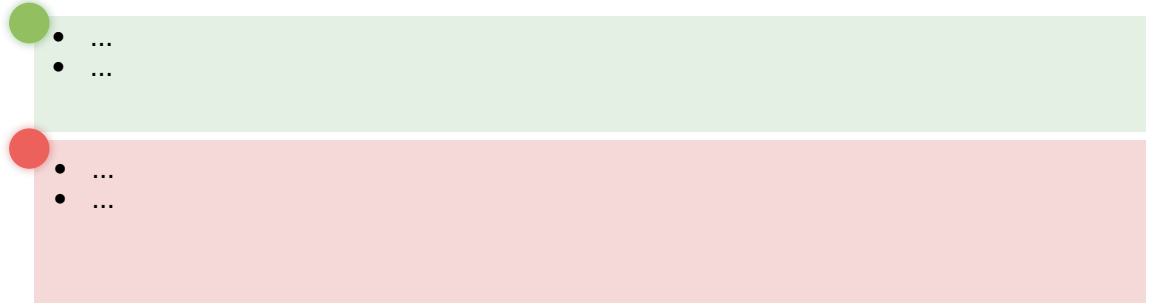
В результате половина тайных покупателей захотели стать премиальными клиентами и обслуживаться у менеджеров, проводивших консультацию. Большую роль в этом сыграло уменьшение агрессивных продаж ИСЖ (в 2 раза) и больший фокус на потребностях клиента, чем в 2018 г.

## Модель инвестиционных продаж **может отличаться**

В банках существует несколько моделей работы с клиентами по инвестиционному консультированию и продажам:

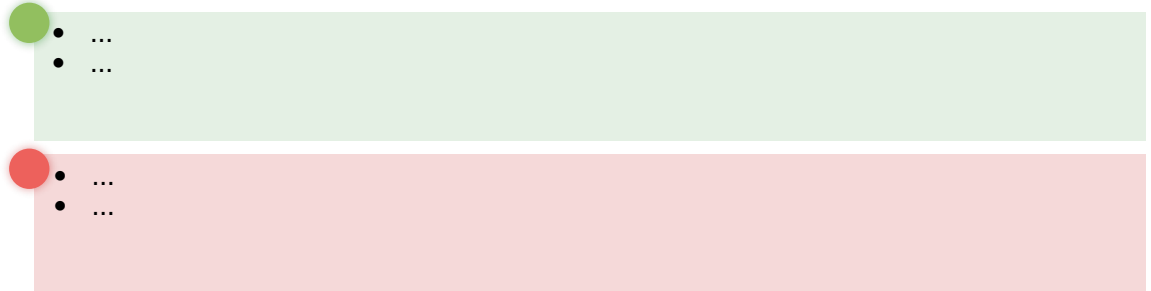
### **Только менеджер (высокая компетенция):**

Премиальный менеджер самостоятельно консультирует клиента по всем вопросам, связанным с инвестициями



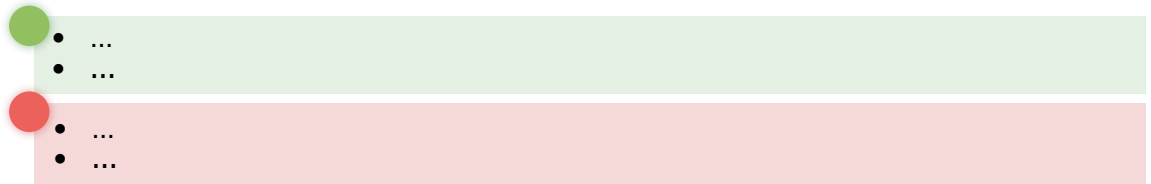
### **Менеджер (высокая/ средняя компетенция) + инвест.консультант**

Премиальный менеджер консультирует по большинству вопросов, при необходимости может привлечь узкоспециализированного консультанта по инвестициям – сотрудника УК



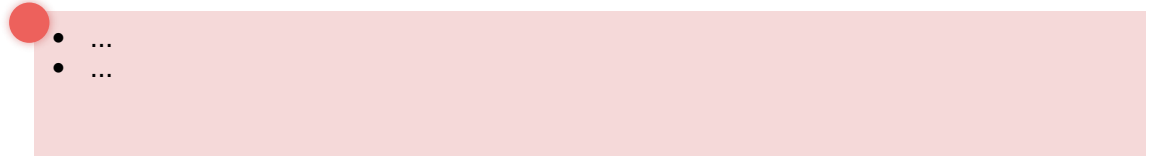
### **Только инвест.консультант**

По любым вопросам в области инвестиций клиента перенаправляют к консультантам «Тинькофф Инвестиции».



### **Только менеджер (средняя и низкая компетенция):**

Премиальный менеджер продает продукты в рамках заданного алгоритма продаж.



## Текущие платформы риск-профилирования **неудобны и являются формальностью**

**Закон об инвестиционном консультировании** обязует всех участников рынка проводить процедуру риск-профилирования, что становится неотъемлемой частью процесса по инвестиционному консультированию. Пока единого подхода к риск-профилированию у участников рынка нет. Существующие подходы к процедуре инвестиционного консультирования также в процессе развития – 7/12 руководителей премиальных программ упоминали обновление платформы для инвестиционных консультаций в числе задач на ближайший год.

### Текущие практики на рынке

**Анкета у персонального менеджера**

**Самостоятельно онлайн**

**Основные недостатки:**

**Основные недостатки:**

### Видение Frank RG

**При проведении риск-профилирования менеджер навел клиента на нужные ответы.**

В начале встречи менеджер предложила сменить в личном кабинете риск-профиль тайного покупателя с умеренно-агрессивного на профессиональный для возможности предложения структурных нот (заново прошли тест, менеджер подсказывала что нужно ответить для необходимого результата).

#### Умеренный

Вы способны принимать рисковые инвестиционные решения ради получения дополнительного потенциального дохода. Вы стремитесь к накоплению капитала и утилизации свободных денежных ресурсов.

Собрать портфель

Нажимая "Собрать портфель", вы соглашаетесь с присвоенным инвестиционным профилем

Я не согласен с результатом

**Клиент может в любой момент пройти риск-профилирование повторно и получить нужный результат**

## **7.3 Оценка уровня сервиса – результаты тестирования digital-каналов**

## Клиенты Premium Banking хотят получать премиальный онлайн-сервис

При анализе функционального наполнения интернет-банков и мобильных приложений аналитики Frank RG основывались на потребностях клиентов premium banking, которые были выявлены в ходе глубинных интервью.

Все потребности клиентов, выявленные в ходе глубинных интервью, можно разделить на 4 группы:

### Ежедневный банкинг

Основные функции онлайн-каналов-контроль средств, осуществление переводов и платежей

« Пользуюсь приложением для контроля своих средств – это его главное преимущество, я всегда могу посмотреть, сколько денег на счетах, какие операции были сделаны.

**Клиент Альфа-Банка, 45-55 лет**

### Привилегии

Информирование о доступных привилегиях и возможность заказать их, которое помогает клиенту понимать, почему обслуживание считается премиальным и в чем его ценность

« Банковские услуги трансформируются. Раньше я мог сделать только переводы, а сейчас я могу получить множество услуг, доступных только премиальным клиентам.

**Клиент Ситибанка, 45-55 лет**

### Инвестиции

Управление инвестициями дополняет инвестиционные продукты банка, является новым сервисом на рынке и может привлечь новых клиентов-инвесторов

« Для меня важно получать аналитику, иметь возможность купить акции в нужный момент – во многом поэтому я и являюсь клиентом банка.

**Клиент Сбербанка, 35-45 лет**

### Связь с банком

Основная функция при решении проблем и вопросов клиента

« Важно, что в приложении можно обратиться за помощью в банк в любое время из любой точки мира – колл-центр такой возможности не предоставляет.

**Клиент банка Русский Стандарт, 45-55 лет**

При построении рейтинга аналитики Frank RG основывались на результатах анкетирования клиентов premium banking, была посчитана важность каждого параметра для клиента – внутри 4-х групп и между самими группами – см. следующий слайд.

## Интернет-банк Тинькофф – 1-е место

### Преимущества

#### Ежедневный банкинг

- При оплате мобильной связи определяется оператор.
- При переводе между счетами:
  - банк определяется при вводе БИК;
  - БИК банка определяется по названию.

#### Привилегии

- ...:

#### Инвестиции

- Наличие....

#### Связь с банком

...

### Недостатки

#### Ежедневный банкинг

- Необходимость скрола главной страницы.

#### Привилегии

- Отсутствует информирование о выполнении требований бесплатности.

#### Инвестиции

–

#### Связь с банком
















–

### Возможности

### Угрозы



## Интернет-банк. Не во всех банках реализована возможность открыть продукты удаленно

«Ежедневный банкинг»																
Открытие нового продукта	Открытие дебетовой карты	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	○	○	○	●	○
	Открытие кредитной карты	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●
	Открытие кредита	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	○	○	○	●	●
	Открытие счета	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	●	●
	Открытие вклада	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Оплата услуг	Мобильная связь	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ЖКУ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Интернет	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	TV	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Телефон	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Переводы	ГИБДД, штрафы	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	По карте	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	По счету	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	По номеру телефона	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Юридическим лицам	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Обмен валют	Отдельное меню для обмена	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●
	Инфо о курсе валют	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●

Функционал интернет-банка и мобильного приложения ВТБ и БКС не верифицирован, так как банки не принимали участие в рейтинговании.

Источник: Frank RG, 2019 г.

## Мобильное приложение ... – 1-е место

### Преимущества

#### Ежедневный банкинг

- ...
- ...

#### Привилегии

- ...

#### Инвестиции

- ...
- ...

#### Связь с банком

- ...

### Недостатки

#### Ежедневный банкинг

-

#### Привилегии

- ...

#### Инвестиции

...

#### Связь с банком

...

### Возможности

...
















### Угрозы

...





## Мобильное приложение. Базовые функции по открытию продуктов и выполнению денежных операций доступны в большинстве мобильных приложений

«Ежедневный банкинг»																
Открытие нового продукта	Открытие дебетовой карты	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	○	○	●	○
	Открытие кредитной карты	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	○	○	●	●
	Открытие кредита	●	●	●	●	●	○	●	●	●	●	○	○	○	●	●
	Открытие счета	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	○	○	○	●	●
	Открытие вклада	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Оплата услуг	Мобильная связь	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ЖКУ	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Интернет	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	TV	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Телефон	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	ГИБДД, штрафы	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Переводы	По карте	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	По счету	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	По номеру телефона	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Юридическим лицам	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
Обмен валют	Отдельное меню для обмена	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●	●	○	○	●	●
	Инфо о курсе валют	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	○	○	●	●

Функционал интернет-банка и мобильного приложения ВТБ и БКС не верифицирован, так как банки не принимали участие в рейтинговании.

Источник: Frank RG, 2019 г.

# **8 Сравнение тарифов на основные банковские операции**

## Снятие наличный, переводы, обмен валюты

### Премиальные клиенты активно снимают наличные

Условия за снятие наличных в сторонних банкоматах – наиболее важный параметр среди ...

Комиссию взимают:

- ...
- ...

Предоставляют льготы:

- ...
- ...

### Премиальные клиенты осуществляют денежные переводы ежедневно

Растет количество банков, которые предоставляют премиальным клиентам осуществлять переводы в сторонний банк через digital-каналы без комиссии. ...

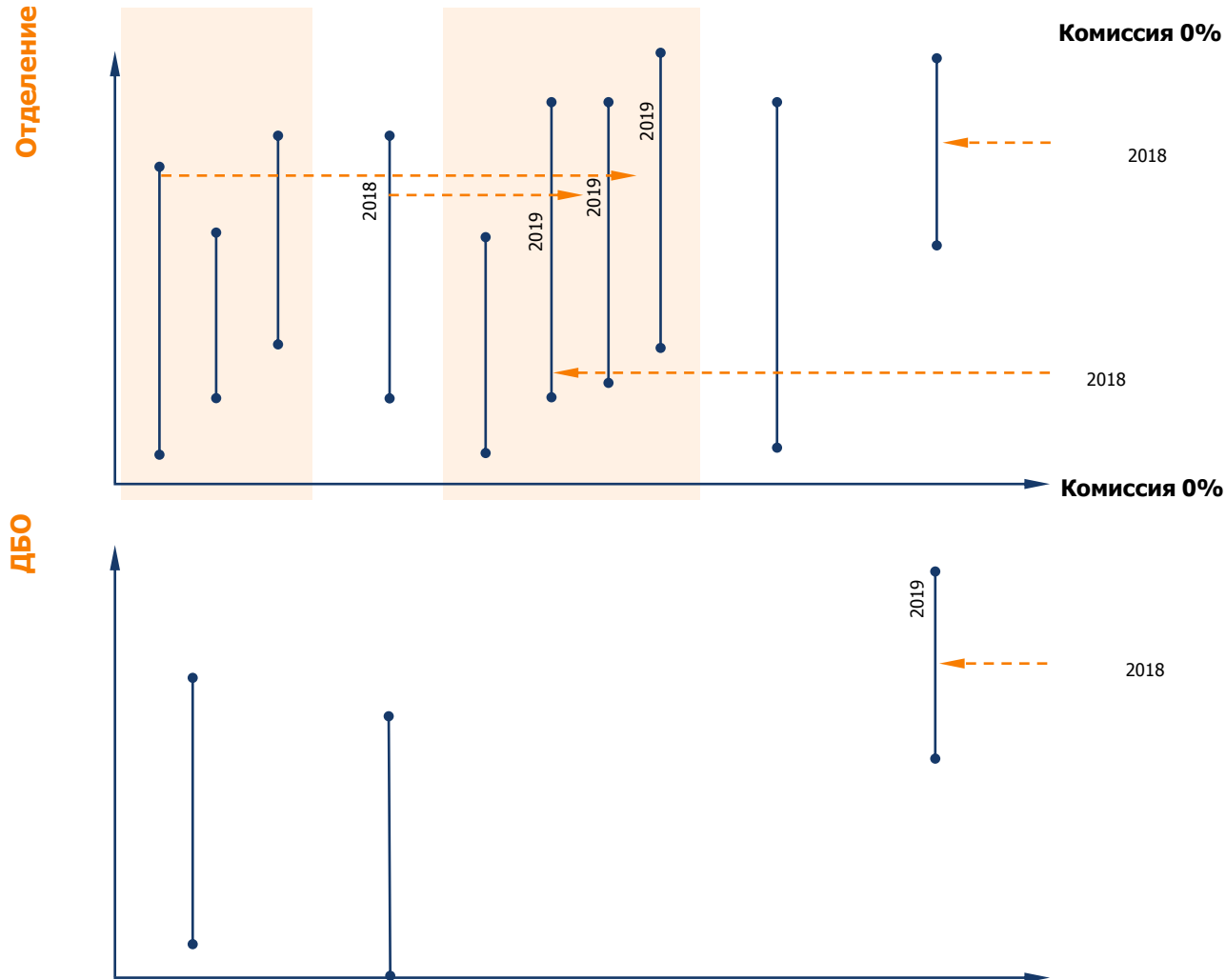
### Банки активно развивают услугу льготного курса обмена валюты в digital-каналах

Самый выгодный курс конвертации как через менеджера, так через ДБО – в ...

В 8-ми банках льготный курс конвертации «привязан» к бирже и наиболее чувствительно меняется во времени в зависимости от биржевых колебаний. Отсутствует плавающий курс в ...

...

## Количество банков, взимающих комиссию по рублевым внутренним переводам через отделение, **растет**



**Растет число банков, взимающих комиссию через отделение.**

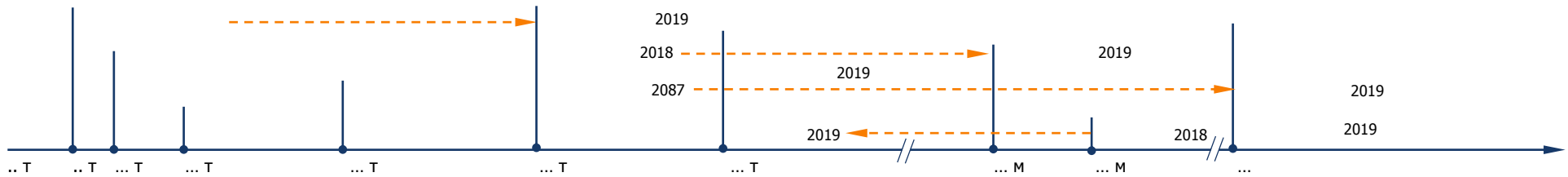
- ...
- ...

**... отменил комиссию через ДБО, ... – ввёл.**

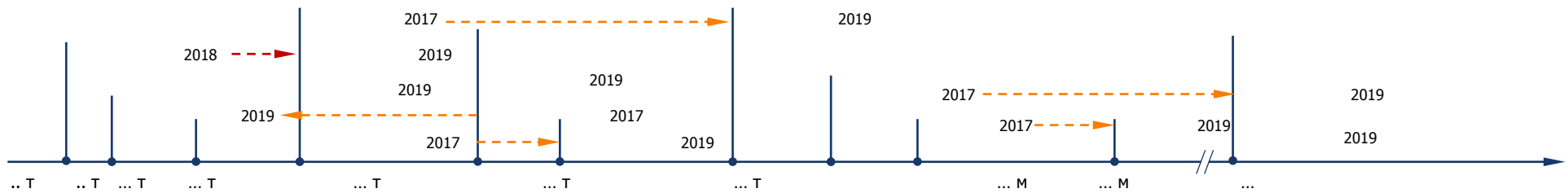
- ...
- ...

## Лимиты на внутренние денежные переводы в сутки

Через мобильное приложение, 2018/ 2019 гг. 

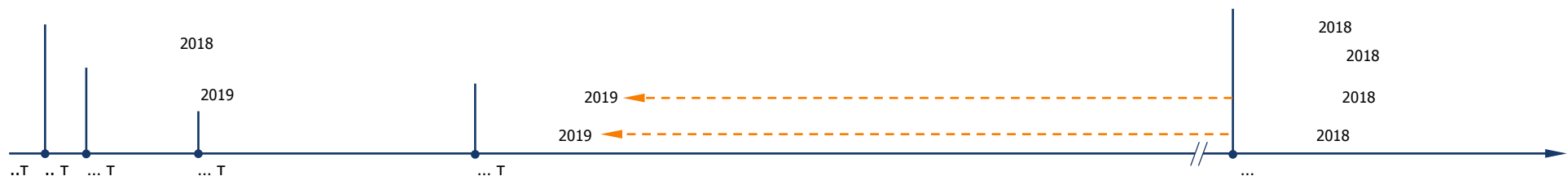


Через интернет-банк, 2018/ 2019 гг. 



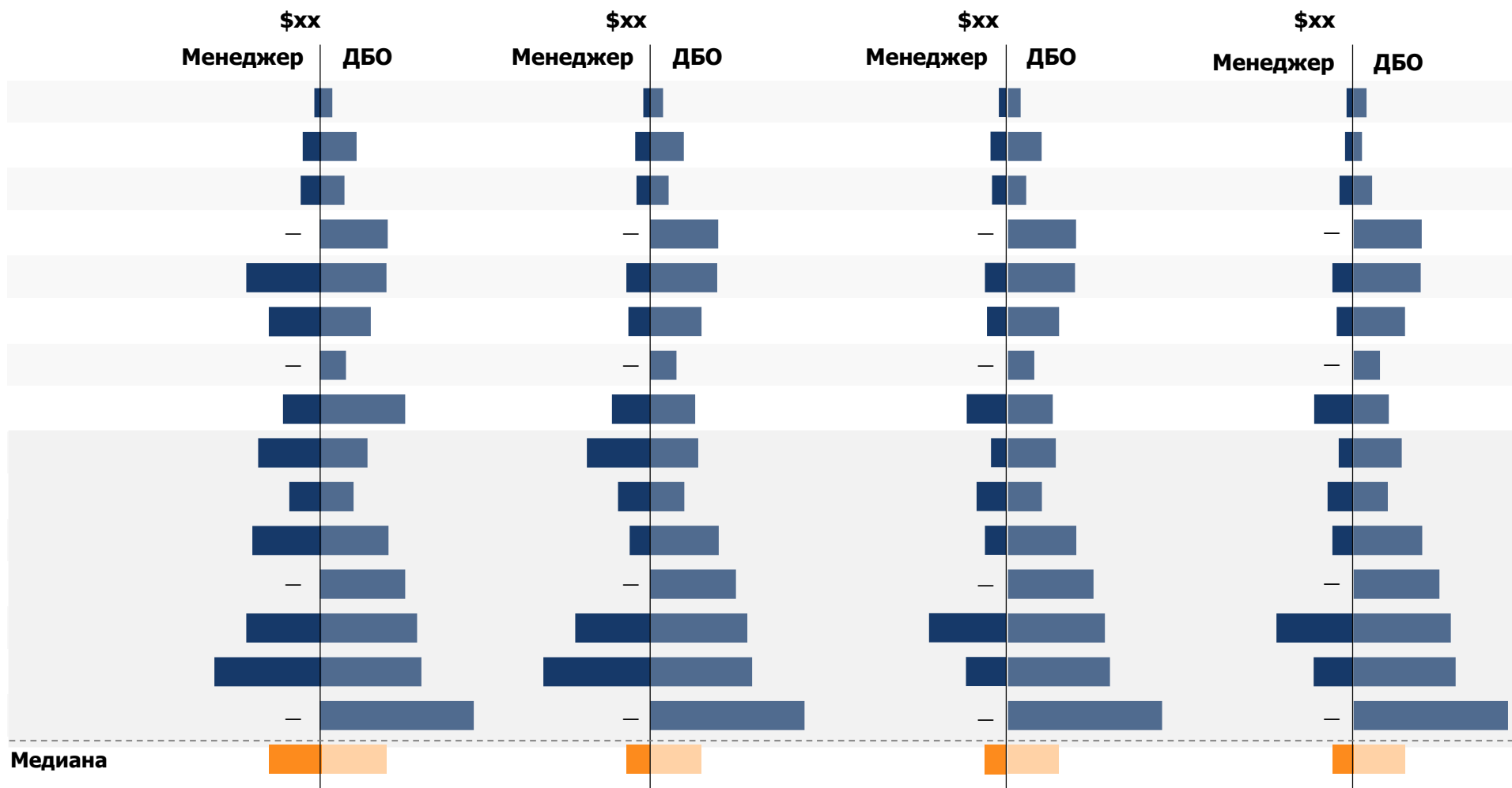
Через телефонную линию, 2018/ 2019 гг. 

БКС Банк, Банк Санкт-Петербург, Газпромбанк, ФК Открытие, Райффайзенбанк, Русский Стандарт Банк, Сбербанк, Тинькофф, ЮниКредит Банк, Банк УРАЛСИБ услуги не предоставляют



T - ..., M - ...

## Конвертация валюты через менеджера **выгоднее, но есть не во всех банках**



# **9**      **Возможности для размещения средств клиента**

## Хранение средств, инвестиционное предложение, тренд на самостоятельное инвестирование

### Вклады остаются наиболее востребованным продуктом для хранения средств

Доля пользователей вкладами наибольшая ...

В 2019 году расширился список банков, предлагающих открыть премиальным клиентам ...

### На результат продаж инвестиционных продуктов влияет продуктовая линейка и компетенция менеджера

Клиенты с остатками более 4 млн руб. предпочитают ..

Широкая инвестиционная линейка представлена ..

### Структурные продукты предлагают, в основном, банки с высоким уровнем компетенции

Продукт ориентирован на клиентов с ...

Эмитентами нот чаще выступают ..

Доходность чаще всего ..

### Самостоятельное инвестирование – новый тренд вложений

... – лидер по доле капитала, размещенного в инвестиции, на втором месте – ... Продукты имеют положительную динамику роста.

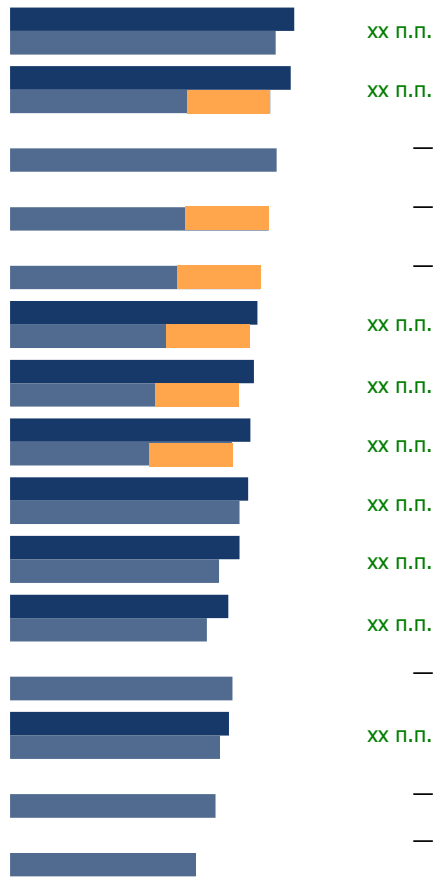
...



## ... — лучшее предложение по неуправляемым вкладам в рублях

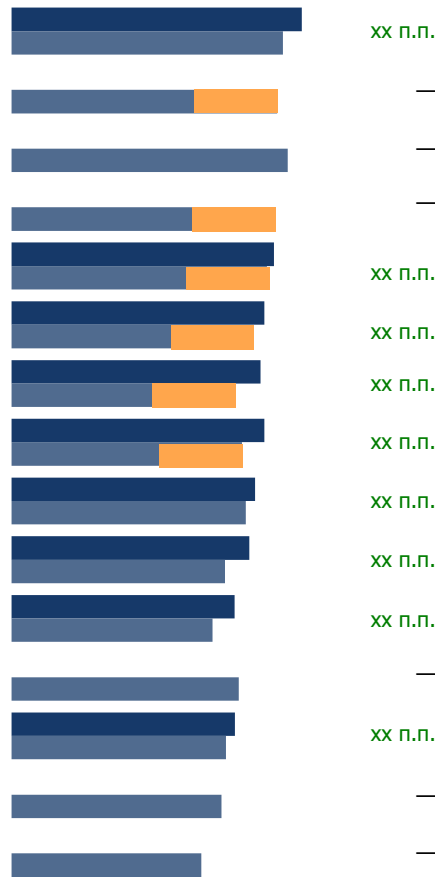
### Вклады в рублях, 1 год

#### 1 млн руб.



Среднее значение:

#### 3 млн руб.



Среднее значение:

■ - вклады Premium

■ - вклады Mass

■ - надбавка при оформлении в ДБО

xx%

xx%

xx%

xx%

xx%

xx%

### В ... максимальные ставки по неуправляемым вкладам в рублях ...

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

### Банки готовы поощрять ..

- ...
- ...

## В большинстве банков % по накопительному счету ...

Логика начисления процентов													
...	...		**			...							...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
Банк 1	●	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
Банк 2	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	
...	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	

Источник: Frank RG, 2019 г.

## Все более популярным становится **самостоятельное инвестирование**

Инвестиционный капитал премиальных клиентов в разбивке по разным инвестиционным продуктам/способам инвестирования



... лидирует по доле капитала, размещенного в инвестиции, доля растет.

....

Доля средств, вложенных в ..., стабильна.

...

... – драматичное снижение доли с ..% до ..%.

...

... суммарно показывают рекордную динамику по росту доли..

...

## Продуктовая линейка, компетенция менеджеров и модель взаимодействия с инвестиционными консультантами **обеспечивают результативность продаж**

Наполнение продуктовой линейки	Инвестиционная компетенция (совокупно по менеджерам и инвест. консультантам)	Доля вложений в инвестиции (в совокупном капитале)
Широкая	Высокая	Более 20%
Ограниченная	Средняя	10-20%
Узкая	Низкая	Менее 10%

## ... — самая низкая брокерская комиссия, но разница незначительная

В большинстве банков доступно открытие брокерского счета.

...

... – самые выгодные комиссии, ... – самые дорогие.

...

### Тарифы брокеров при обороте от 1,5 млн руб./ день, 2019 г.

Банк	Тариф	1,5 млн руб.	
		МОЕХ	SPBEX
Банк 1	...	xx%	xx%
Банк 2	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%

### Тарифы брокеров при обороте 100-300 тыс. руб./ день, 2019 г.

Банк	Тариф	100-300 тыс. руб.	
		МОЕХ	SPBEX
Банк 1	...	xx%	xx%
Банк 2	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%
...	...	xx%	xx%

Данные отсортированы по тарифам Московской Биржи

Источник: Frank RG, 2019 г.

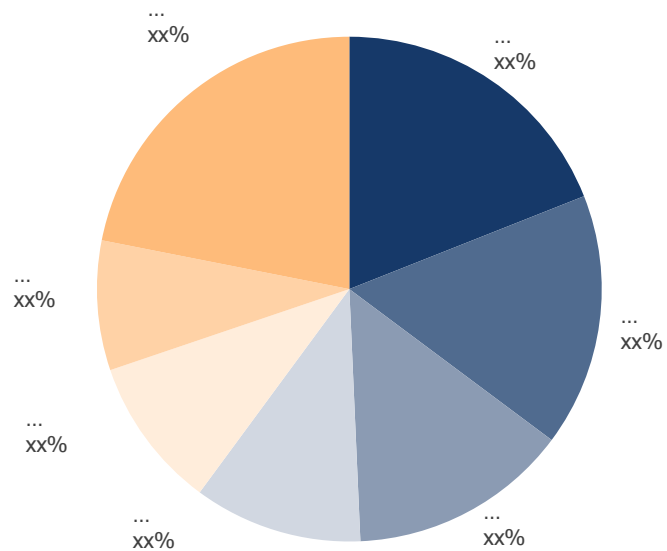
## Линейка стратегий ДУ большинства банков **диверсифицирована...**

Риск-профиль		Название банка - УК											
		Банк 1	Банк 2	...	...	...	...						
<b>Консервативный</b>	Кол-во стратегий	■					—						
	Порог входа	xx											
	Base fee	xx%											
	Performance fee	xx%											
<b>Умеренный</b>	Кол-во стратегий	■											
	Порог входа												
	Base fee												
	Performance fee												
<b>Агрессивный</b>	Кол-во стратегий	■											
	Порог входа												
	Base fee												
	Performance fee												

## ... – лидер на рынке ПИФов (ОПИФ, ИПИФ) по доле СЧА

**Справочно:**

Доля ОПИФ, ИПИФ	СЧА ОПИФ, ИПИФ
1 кв. 2019	... млрд руб. ...%
1 кв. 2018	... млрд руб.



**Доля .. составила пятую часть рынка, но демонстрирует отрицательную динамику. В тройке лидеров также ...**

## ИСЖ присутствует в линейке **всех анализируемых банков**

Предложения инвестиционного страхования жизни, 2019 г.

Банк											Всего программ/ стратегий	
Банк 1					₽ \$							
Банк 2		\$	₽ \$	\$								\$
Банк 3						₽ \$						
...	₽ \$											
...						₽	₽					
		₽										
	₽							₽				
									₽ \$			
										₽ \$		
	₽											
			₽									
		₽									₽	
												\$
				₽ \$								
	₽											

₽ \$ - валюта программы



## Ситибанк предлагает **самые выгодные условия по ГСС в договоре НСЖ**

Банк - Программа	ГСС, млн руб., срок НСЖ – 10 лет	Отклонение ГСС от целевой суммы накопления – 3 млн руб., %	ГСС, млн руб., срок НСЖ – 15 лет	Отклонение ГСС от целевой суммы накопления – 4,5 млн руб., %
Банк 1	...	...	...	...
Банк 2	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...
...	...	...	...	...

Расчет для  
клиента:



**33 года**

**Риски:** уход из жизни (любая причина, несчастный случай), освобождение от уплаты взносов

сумма взносов — **300 000р.** в год

сумма взносов — **300 000р.** в год

# **10 Небанковские привилегии**

## Привилегии в путешествиях, скидки, консьерж-сервис

### Priority Pass остается самой востребованной небанковской привилегией

Доля пользователей привилегией наибольшая среди ...

Глобально спрос на услуги бизнес-залов в аэропортах растет ....

По сравнению с 2018 г. .. Банков ужесточили условия по Priority Pass – ....

С точки зрения требований банка и количества бесплатных проходов наиболее выгодное предложение по Priority ...

### Страховка ВЗР – вторая по важности для клиентов небаковская привилегия

Доля пользователей привилегией наибольшая среди ...

Страхование спортивных рисков важно для ...

В .. максимальная сумма страхового покрытия ...

### Скидки – третья по важности для клиентов небанковская привилегия

... наиболее часто пользуются скидками – большие траты позволяют лучше ощутить выгоду от данной привилегии. Самая низкая доля пользователей среди ....

По сравнению с прошлым годом важность **консьерж-сервиса** ....

....

### Трансфер в аэропорт – потенциально востребованная услуга, предлагает несколько банков

Доля пользователей среди клиентов ... самая высокая, так как в банках количество доступных трансферов, либо доступность услуги в принципе зависит от объема капитала с банком.

Заказ такси через мобильное приложение повышает ....

....

## ... — лучшее предложение по небанковским привилегиям

Банк .. предлагает лучшие условия по наиболее значимым для клиентов привилегиям – Priority Pass (отсутствуют ограничения по количеству проходов) и страховка ВЗР (почти все параметры лучшие: лимит поездки, покрытие медицинских рисков, территория действия, кол-во застрахованных лиц).

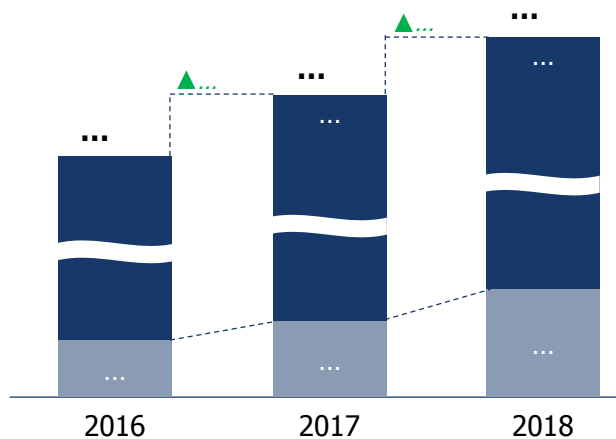
Также наиболее выгодное предложение по Priority Pass ...

### Небанковские привилегии, 2019 г.

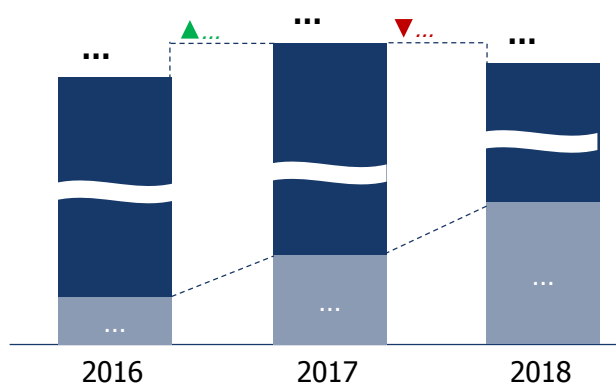
Bank	Privilege 1	Privilege 2	Privilege 3	Privilege 4	Privilege 5	Privilege 6	Privilege 7	Privilege 8	Privilege 9	Privilege 10	Privilege 11	Privilege 12	Privilege 13	Privilege 14	Privilege 15	Privilege 16	Privilege 17	Privilege 18	Privilege 19	Privilege 20	Privilege 21	Privilege 22	Privilege 23	Privilege 24	Privilege 25	Privilege 26	Privilege 27	Privilege 28	Privilege 29	Privilege 30		
Банк 1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	
Банк 2	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

## Спрос на привилегию бесплатного прохода в бизнес-залы **растет**

Шереметьево: пассажиропоток, млн чел.



Домодедово: пассажиропоток, млн чел.



■ Пассажиропоток аэропорта  
■ Доля пассажиров, посетивших бизнес-залы

**Повышенная загруженность аэропортов формирует спрос на более комфортное ожидания рейсов в бизнес-залах.**

По данным международной ассоциации аэропортов (ACI), пассажиропоток крупнейших аэропортов мира растет в последние 5 лет на 5-7% в год. Одновременно международные аэропорты увеличивают количество бизнес-залов:

- ...
- ...

В статистике крупнейших аэропортов России – Шереметьево, Домодедово – также отмечается рост доли пассажиров, которые воспользовались бизнес-залами:

- ...
- ...

**В 2018-2019 гг. несколько банков пересмотрели условия по Priority Pass.**

**Ухудшение условий:**

- ...
- ..

**Улучшение условий:**

- ..
- ...

# **11** Предложение по дебетовым картам

## Выбор программы лояльности, POS-обороты, перепривязка карты к разным счетам

### Премиальные клиенты – активные пользователи дебетовых карт

...% премиальных клиентов являются активными пользователями дебетовых карт – это максимальный показатель среди всех сегментов розницы. В рамках премиального пакета банк ...

Среднемесячные POS-обороты по дебетовым картам премиальных клиентов ....

Однако за последний год POS-обороты премиальных клиентов ...

### Программы лояльности – клиенты хотят «живые деньги»

Дополнительные привилегии по картам в виде % на остаток и cashback важны ...

Наибольшая доля пользователей карт с cashback и «мильными» картами среди ...

В ... лучшее предложение по дебетовым картам: ....

### Перепривязка карты – востребована среди тех, кто эту услугу предлагает

Важность услуги выросла почти в 2 раза по сравнению с 2018 г. растет.

Важность услуги ..

Рост средней важности связан с добавлением ...

### Карта – важный фактор притяжения клиентов в премиальную программу

Клиенты разных банков выделяют для себя ...

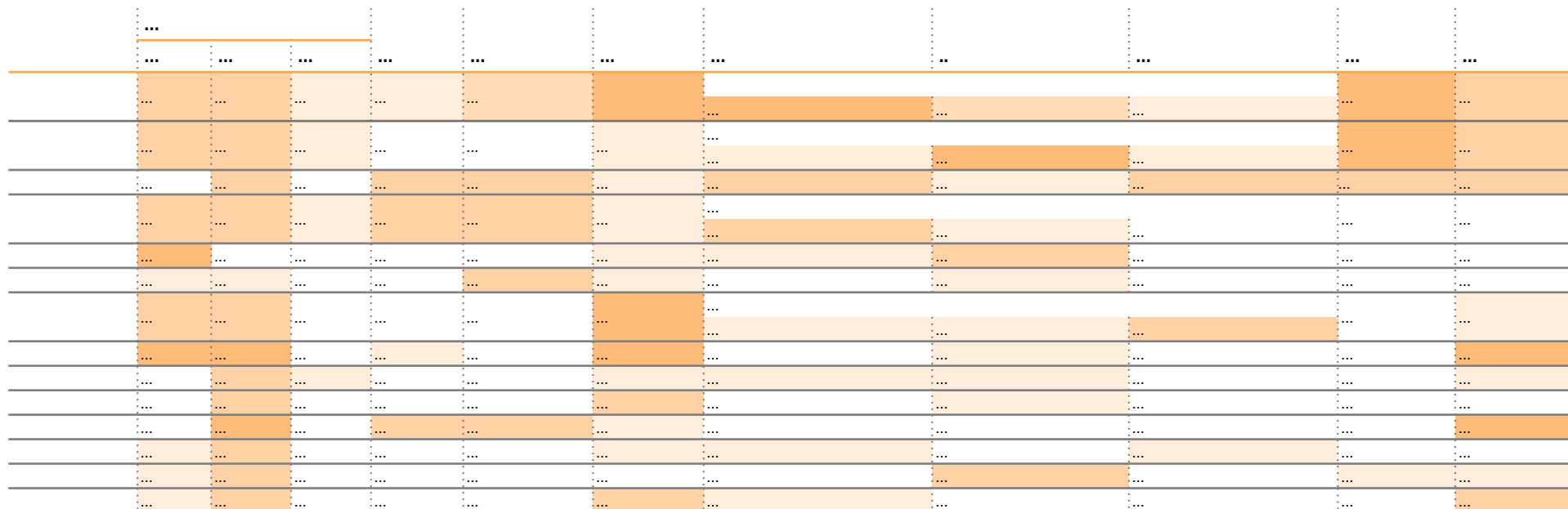
**Количество карт в пакете ...**

**«Мильные» карты ...**

**Бонусные баллы ....**

**Cashback по карте ...**

... — лучшее предложение по дебетовым картам





## Линейка карт с **cashback**, мильными, бонусными программами

... ..



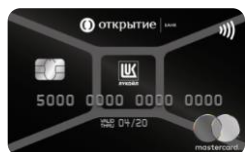
... ..

**xx%**





... ..

**xx%**





... ..

**xx%**

 Рестораны  
 Развлечения

 АЗС  
 Такси

 Супермаркеты  
 Другие покупки

# **12**      **Предложение по кредитам и кредитным картам**

## Выбор программы лояльности, POS-обороты, льготный период, лимиты, ставка

### Премиальные клиенты – проникновение в кредитные карты выше других

xx% премиальных клиентов являются активными пользователями кредитных карт – это максимальный показатель среди всех сегментов розницы. В рамках премиального пакета банк выпускает клиенту ..

Среднемесячные POS-обороты по дебетовым картам премиальных клиентов – ...

### Программы лояльности – клиенты хотят «живые деньги»

Важнейшей программой лояльности по карте является ...

Наибольшая доля пользователей карт с cashback и «мильными» картами среди ...

### Льготный период, лимит, процентная ставка – важно для HENRY-транзакторов

Важность услуги составляет ...

Большинство банков предлагает ...

### Карта – важный фактор притяжения клиентов в премиальную программу

Клиенты разных банков выделяют для себя ...

**Cashback/Бонусные баллы ...**

**«Мильные» карты ..**

**Процентная ставка ..**

## ... – лучшие условия по кредитным картам

	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Банк 1	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Банк 2	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Р – платные карты;

(1) – количество бесплатных карт

Банк Санкт-Петербург и Газпромбанк не предоставляют кредитные карты

Данные по ВТБ и БКС взяты из открытых источников, банки не верифицировали данные.

## Линейка карт с **cashback**, мильными, бонусными программами

... ..



... ..

**xx%**









... ..

**xx%**



... ..

**xx%**

-  Рестораны
-  АЗС
-  Супермаркеты
-  Развлечения
-  Такси
-  Другие покупки

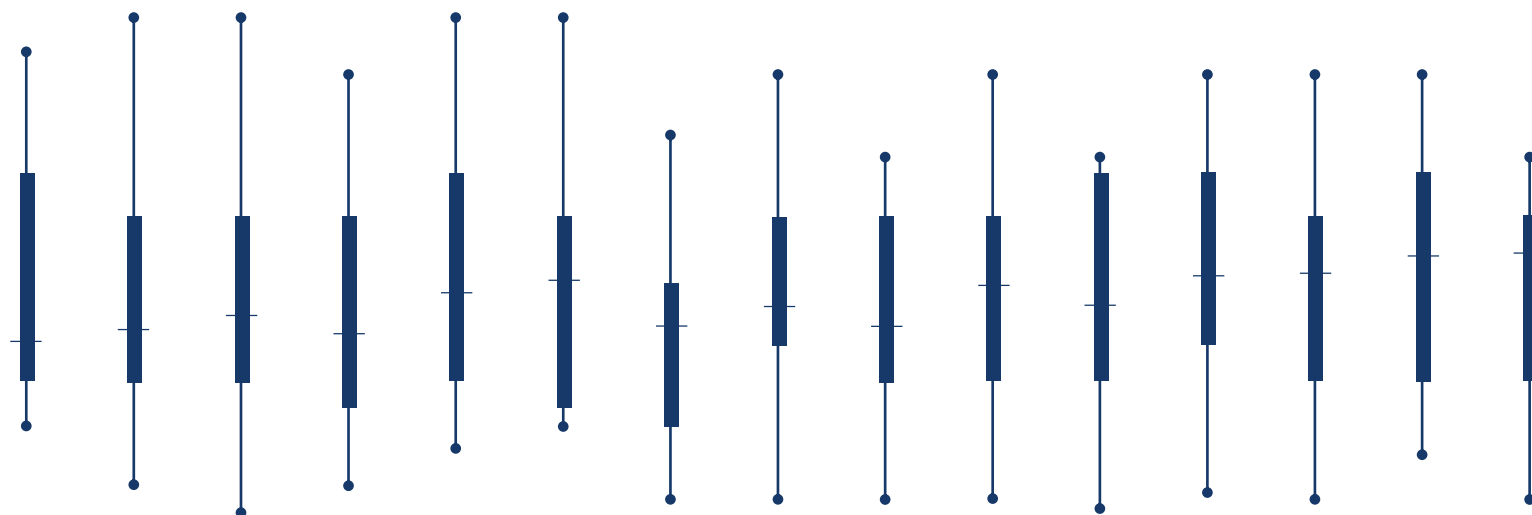
## Банки увеличивают кредитный лимит, но сокращают сроки кредитования

В 2019 году средняя сумма средств, которую банки готовы выдать без обеспечения...

- ...
- ...

Средний срок кредита в 2019 году...

- ...
- ...



.. max сумма  
.. max срок  
..% Процентная ставка  
.. min срок  
... min сумма

# **13 Команда**

## Команда



### Любовь Прокопова – проектный директор Premium & Private Banking

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

Опыт работы:

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



### Ирина Довыденко – старший аналитик Frank RG

Образование: Пензенский государственный университет. «Экономика и управление предприятиями», НИУ ВШЭ. «Финансовый анализ».

Опыт работы:

- Frank RG. Аналитик, руководитель проекта «Банковские программы лояльности» (2016-н.в.).



### Ольга Филиппова – аналитик Premium & Private Banking

Образование: Орловский государственный университет. «Финансы и кредит».

Опыт работы:

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



### Станислав Зайцев - аналитик Premium & Private Banking

Образование: НИУ ВШЭ. «Социология» (бакалавр), НИУ ВШЭ. «Прикладные методы социального анализа рынков» (магистр).

Опыт работы:

- Frank RG. Аналитик Premium & Private Banking (2019-н.в.).
- Ipsos Comcon. Старший исследователь (2016-2018).



## Команда



### **Светлана Пискунова – аналитик Premium & Private Banking**

Образование: Орловский Государственный Университет. «Финансы и кредит».

Опыт работы:

- Frank RG. Аналитик Premium & Private Banking (2019-н.в.).
- Frank RG. Аналитик «Мониторинг тарифов» (2013-2019).
- Home Credit. Кредитный специалист (2011-2013).



### **Анастасия Зюркалова – проектный лидер, Мониторинг конкурентной среды**

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

Опыт работы:

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



### **Станислав Сухов – аналитик, Мониторинг конкурентной среды**

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

Опыт работы:

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



**FRANK RG**

---

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

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

[www.frankrg.com](http://www.frankrg.com)