

Private banking в России 2022

—
Кризис жанра, поиск себя

DEMO

Приветственное слово руководителя проекта



Любовь Прокопова

Проектный директор
Premium & Private Banking,
руководитель проекта

prokopova@frankrg.com

Уважаемые коллеги!

Команда Frank RG рада представить вам седьмое ежегодное исследование российского рынка private banking. В 2022 году рынок private banking в России значительно изменился. Внешние обстоятельства упростили потребности клиентов, сместив их в сторону базовых банковских операций. Конкурентные преимущества стали определяться наличием банка в санкционном списке, а рынок стал говорить о значимости мелких и средних игроков. Отток капитала в неликвидные формы и за рубеж ограничил банки в возможностях зарабатывать. Вовлечение клиентов в инвестиционные продукты и развитие экспертизы в значительной степени потеряли актуальность. Однако показатель удовлетворенности сервисом private banking в России не снизился, а это значит, что высокий уровень профессионализма и клиентоориентированности позволяет банкам пережить даже самые тяжелые времена.

Метод исследования рынка в формате «360 градусов» вновь подтвердил свою эффективность и универсальность и позволил многосторонне изучить рынок даже в сложном и быстро меняющемся ландшафте. В 2022 году мы провели экспертные интервью с участниками рынка, проанализировали мнение более 1 000 клиентов private banking, а также собрали ключевые бизнес-показатели и данные о сервисном наполнении основных игроков рынка.

От лица всей команды Frank RG хочу поблагодарить вас за то, что продолжаете активно работать, любить свое дело и искренне пытаетесь помочь своим клиентам! Будем с оптимизмом смотреть в будущее, адаптироваться и искать новые идеи для развития бизнеса private banking в России!



Екатерина Саббах

Старший аналитик
sabbah@frankrg.com



Маргарита Гусаковская

Старший аналитик
gusakovskaya@frankrg.com



Артем Мосин

Проектный лидер,
Руководитель Data Hub
mosin@frankrg.com



Софья Набокова

Аналитик
nabokova@frankrg.com



Валерия Ойнец

Аналитик
oynets@frankrg.com



Иван Соколов

Аналитик
i.sokolov@frankrg.com



Алина Сергета

Младший аналитик
sergeta@frankrg.com



Алена Межуева

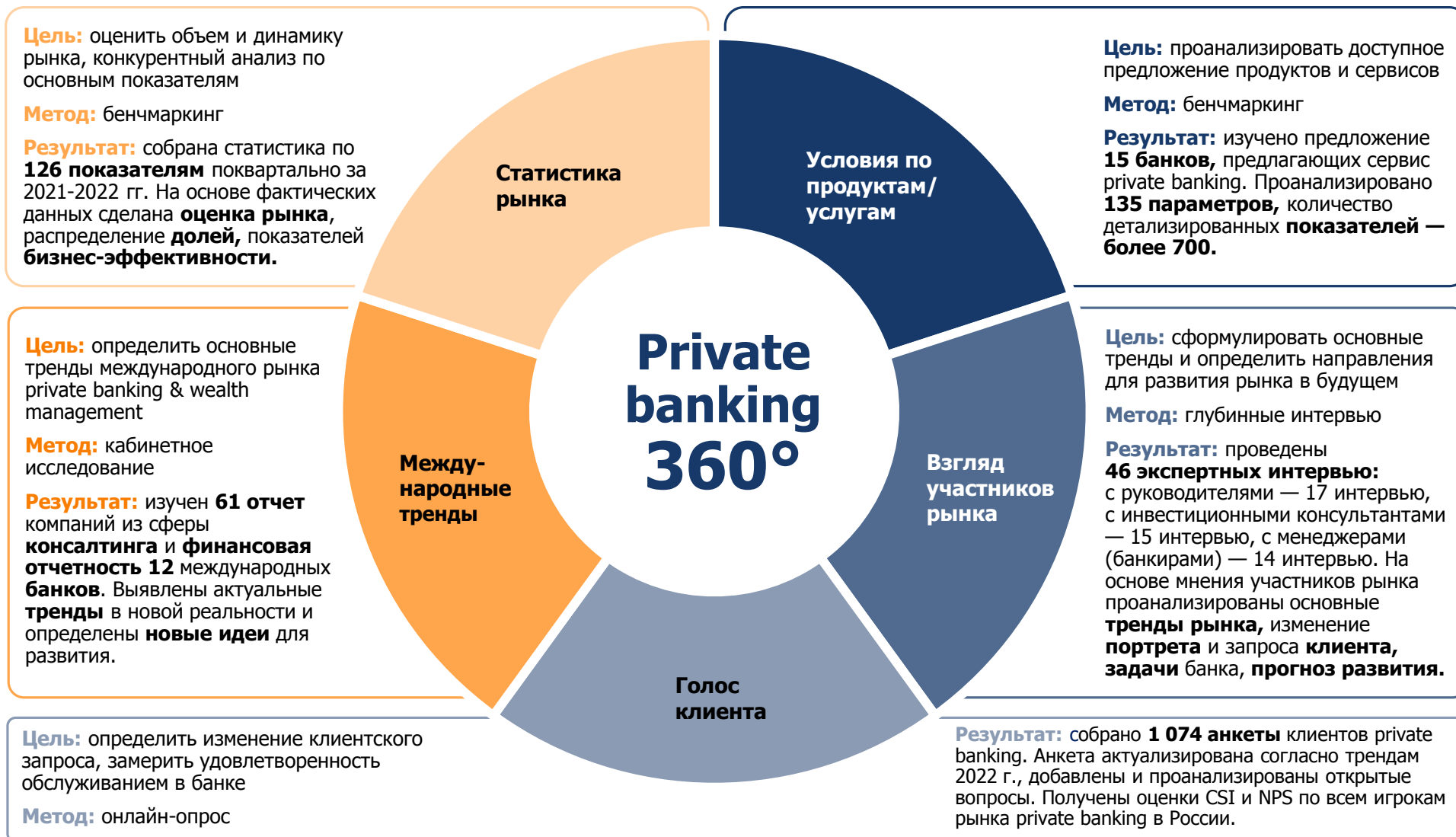
Ассистент аналитика
mezhueva@frankrg.com

Содержание

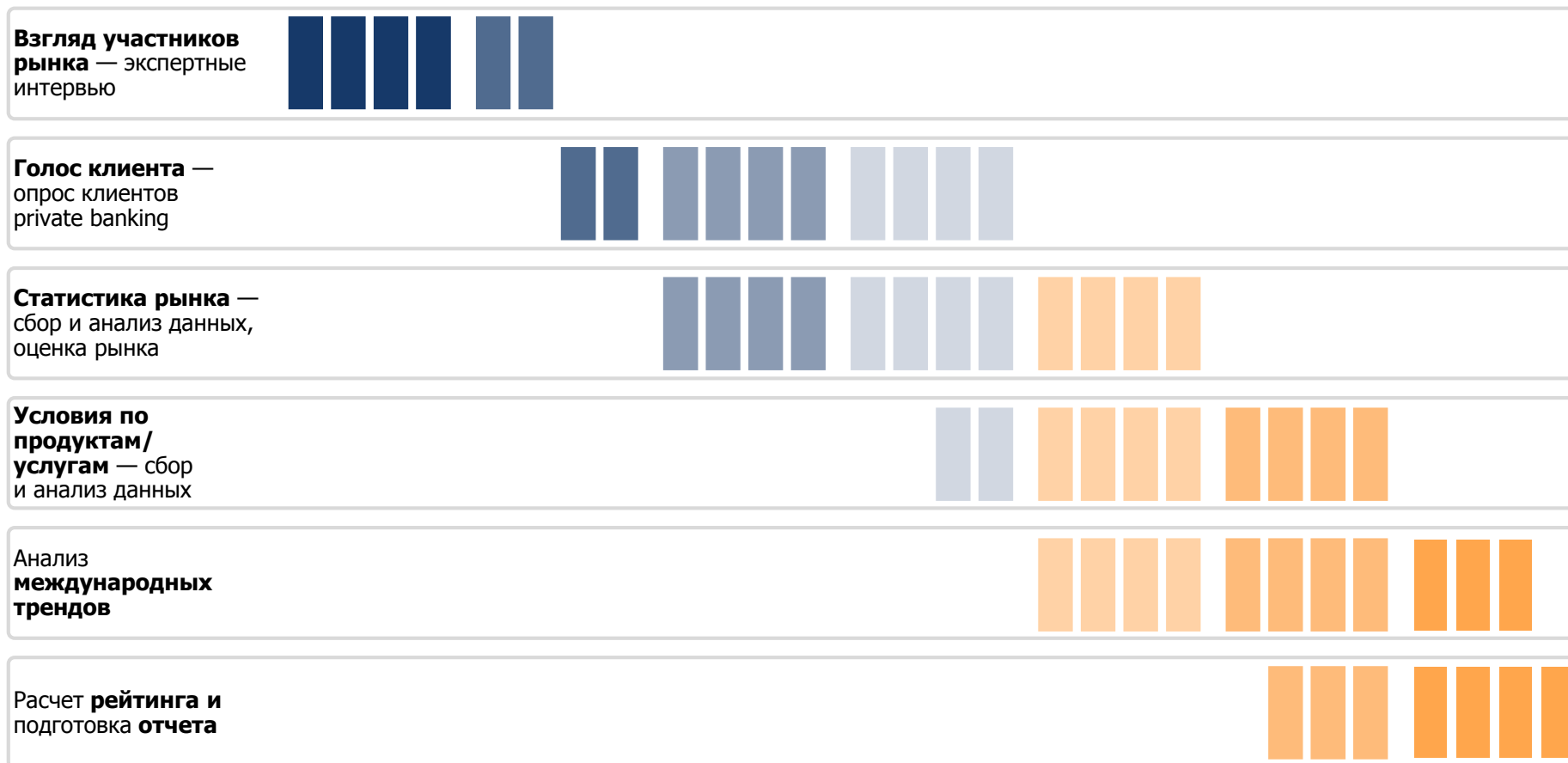
1. Об исследовании
2. Summary: Основные результаты исследования
3. Международный рынок private banking: ключевые показатели
4. Обзор российского рынка private banking
5. Анализ конкуренции private banking в России
6. Организация сервиса private banking в России
7. Региональное развитие private banking в России
8. Стратегия развития private banking — фокус на wealth management
9. Стратегия развития private banking — развитие по принципу мульти-семейного офиса
10. Стратегия развития private banking — классический банкинг

1 Об исследовании

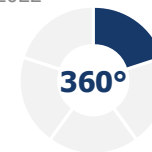
Private banking 360° — методика 2022 года



Этапы проведения исследования Private Banking в 2022 году

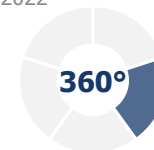


FRANK
PRIVATE
BANKING
AWARD



Условия и наполнение банковских программ private banking

Раздел	Количество параметров	Описание
 Инвестиционное обслуживание	48	<ul style="list-style-type: none"> • Структура инвестиционного блока и состав инвестиционных специалистов • Взаимодействие с внутренними и внешними партнерами, принципы обслуживания • Аналитика, риск-профилирование и инвестиционная отчетность • Результативность стратегий и уникальные инвестиционные продукты Совокупно более 230 детализированных показателей
 Общая структура private banking	29	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная структура и руководство подразделения • Наполнение пакета услуг и условия обслуживания • Каналы привлечения клиентов и система обратной связи • Количество сотрудников, их функционал, KPI и изменение состава менеджеров • Структура back-office и колл-центра, функционал приложения Всего более 200 детализированных показателей
 Банковские продукты и услуги	28	<ul style="list-style-type: none"> • Условия денежных переводов внутри банка и в другие организации, в рублях и валюте через разные каналы (отделения, ДБО и телефонный банкинг) • Условия по снятию наличных • Условия конвертации валюты через разные каналы (менеджер, ДБО, телефонный банкинг, брокерский счет) • Условия по инкассации и аренде банковских ячеек Всего более 155 детализированных показателей
 Цифровое обслуживание	12	<ul style="list-style-type: none"> • Функционал и наполнение цифровых сервисов: финансовых и нефинансовых услуг, инвестиционных продуктов и каналов связи с банком. Более 40 детализированных показателей
 Отделения	7	<ul style="list-style-type: none"> • Наличие отдельных офисов и специализированных парковок • Конференц-залы и переговорные комнаты • Банковские ячейки и система безопасности Всего более 25 детализированных показателей
 Дебетовые и кредитные карты	6	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ предложения дебетовых и кредитных карт, условия программ лояльности • Специализированные карты для детей и партнерские программы по картам Совокупно более 75 детализированных показателей
 Страховые продукты	5	<ul style="list-style-type: none"> • Наполнение программ НСЖ • Период их действия и сумма ежегодных взносов Совокупно более 25 детализированных показателей



Взгляд участников на рынок private banking 2022

Руководители private банков

17 экспертных интервью

Темы для обсуждения:

- новые реалии банковского сервиса для состоятельных клиентов
- основные вызовы 2022 года для private banking
- трансформация банковского предложения
- конкурентная среда на российском рынке private banking
- критерии для сегментации клиентов
- управленческая эффективность и финансовые результаты
- изменения в организационной структуре банка
- прогноз дальнейшего развития наполнения сервиса и построения взаимоотношений с клиентами

Старшие клиентские менеджеры

14 экспертных интервью

Темы для обсуждения:

- изменение клиентского запроса
- наиболее сложные запросы и стратегия их решения
- трансформация продуктового предложения в условиях валютных ограничений в 2022 году
- влияние диджитализации на private banking
- изменение поведенческих сценариев клиентов и модели взаимодействия с банком
- новые вызовы для выстраивания долгосрочных взаимоотношений и сохранения доверия к менеджеру (банкиру) и банку

Лидеры инвестиционных команд

15 экспертных интервью

Темы для обсуждения:

- стратегия разработки решений по сложным клиентским кейсам
- стратегия управления клиентскими предпочтениями
- доступные инвестиционные идеи для клиентов в текущей ситуации
- основные вызовы и видение дальнейших сценариев развития ситуации

46
глубинных интервью с экспертами

На основе экспертных интервью, проведенных с участниками рынка, были **определены основные тренды и направления развития private banking в будущем**. Для руководителей, менеджеров и инвестиционных специалистов был сформулирован список возможных тем и вопросов для обсуждения для получения экспертного мнения и информации по работе конкретного банка.



Этап анкетирования. Описание



Октябрь

Ноябрь

Декабрь

Январь

Февраль

География: Российская Федерация

Выборка: 1 074 клиентов

Вопросы анкеты

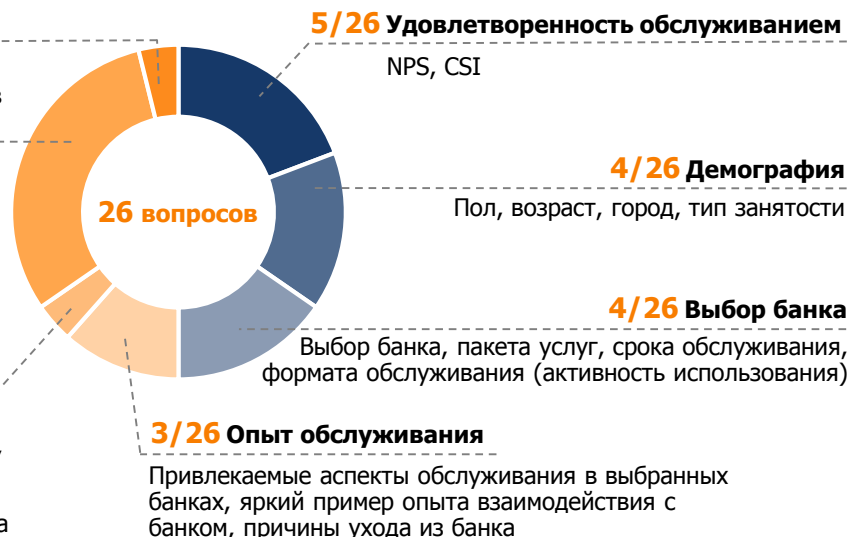
1/26 Репутация банков

8/26 Использование продуктов и услуг

Используемые и планируемые для использования зарубежные юрисдикции, инвестиционные инструменты, небанковские привилегии; доля валюты в капитале

1/26 Важность параметров обслуживания

Сервис, надежность банка, набор и стоимость продуктов и услуг, ИБ/МП, отсутствие банка в санкционных списках, инвестиции, небанковские привилегии, размещение капитала за рубежом, WM



В рамках проведенного анкетирования клиенты оценивали **общую удовлетворенность обслуживанием банка (NPS)** и **степень удовлетворенности (CSI по шкале от 1 до 5)**.

Оценки NPS и CSI

Оценка клиентов банка из базы банка

Клиенты получили анкету от анализируемого банка и оценили банк.

Оценка клиентов банка из базы конкурентов

Клиенты получили анкету от банка-конкурента, но оценили банк, так как анкета позволяет оценивать все банки, в которых клиент обслуживается.

Оценка private banking

Клиенты оценили банк, в котором обслуживаются по программе private banking

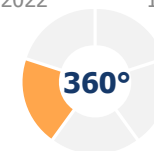
Оценка premium banking

Клиенты оценили банк, в котором обслуживаются по программе premium banking

Параметры CSI

- Сервис
- Работа персонального менеджера
- Инвестиционное консультирование
- Цифровые каналы обслуживания

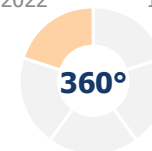
В 2022 году в целях получения репрезентативной выборки для всех банков был определен **минимальный объем выборки — 50 респондентов**. Все банки набрали нужное количество респондентов (за исключением одного банка).



Международные тренды в private banking & wealth management

На основе выбранных источников был проведен анализ основных индустриальных трендов в новой реальности. С помощью международных отчетов и других исследовательских данных Frank RG определила новые идеи для развития индустрии private banking.

Источники		Обработка результатов	
Январь	Февраль	Март	
 <p>1.</p>	<p>Отчеты:</p> <ul style="list-style-type: none"> консалтинговых компаний — McKinsey, Henley&Partners, Deloitte, BCG, PWC, Capgemini, и др. исследования международных банков (Credit Suisse), агентств недвижимости — Intermark Real Estate, Tranio, Sotheby's International Realty, NF Group 	<ol style="list-style-type: none"> Экономические прогнозы, влияние мировой экономики на сегмент HNWI Оценка мирового благосостояния HNWI Перераспределение капитала, трансграничные финансовые центры Продуктовое предложение для сегмента HNWI Альтернативные инвестиции — тренд для вложения средств Анализ основных способов альтернативного инвестирования: прямое индексирование, фонды, ЦФА, криптоактивы, вложения в метавселенную 	
 <p>2.</p>	<p>Финансовая отчетность:</p> <ul style="list-style-type: none"> годовые отчеты квартальные отчеты пресс-релизы (которые содержат финансовую информацию о банке) 	<ol style="list-style-type: none"> Сбор и анализ финансовой отчетности 12 крупнейших мировых банков — Morgan Stanley, Bank of America, UBS, J.P. Morgan, Wells Fargo, Northern Trust, Goldman Sachs, Credit Suisse, Julius Baer, BNP Paribas, HSBC, BNY Mellon Расчет и объем привлечения новых клиентов, AUM для PB/WM Оценка эффективности PB/WM — показатели операционных расходов и доходов, структуры операционного дохода, CIR Расчет прибыли подразделений PB/WM 	
 <p>3.</p>	<p>Данные международных организаций:</p> <ul style="list-style-type: none"> МВФ — Международный валютный фонд ОЭСР — Организация экономического сотрудничества и развития 	<ol style="list-style-type: none"> Оценка основных макроэкономических показателей — уровень инфляции, рост реального ВВП по странам и в глобальном масштабе Анализ показателей эффективности банковского сектора — ROA (рентабельность активов) 	



Статистика рынка — Private banking Benchmark 2022

Банкам-участникам исследования будет направлена анкета с ключевыми показателями private banking:

Показатели в анкете



Категория	Показатели	Клиенты	Деньги	Сегменты
Клиенты	<ul style="list-style-type: none"> Клиенты Private banking Пол + возраст Инвестиционные продукты 	✓	✓	✓
	<ul style="list-style-type: none"> Карты (дебетовые + кредитные) Кредитование Валютная структура капитала Драгметаллы 	✓	✓	
Персонал	<ul style="list-style-type: none"> Статистика по персоналу (средний срок работы, средний срок обслуживания клиента) Структура KPI менеджеров 	✓		
Бизнес	<ul style="list-style-type: none"> Валовый доход (без вычета затрат) Чистый комиссионный доход Чистый процентный доход Операционные расходы 		✓	

Сегменты (по объему средств на счетах):

- До 10 млн руб.
- 10 — 20 млн руб.
- 20 — 30 млн руб.
- 30 — 50 млн руб.
- 50 — 60 млн руб.
- 60 — 100 млн руб.
- 100 — 300 млн руб.
- 300 — 500 млн руб.
- 500+ млн руб.

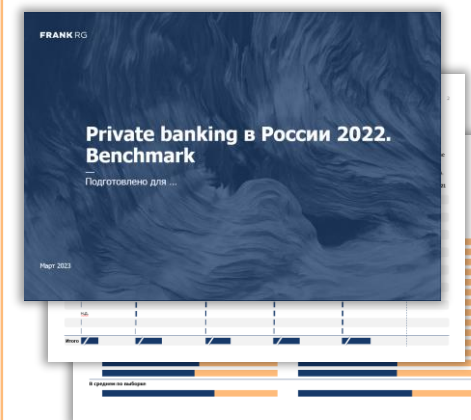
Новое в отчете:

- Детализация показателей по кварталам
- Детализация капитала по типам валют
- Статистика по драгметаллам
- Движение капитала за рубежом
- Статистика клиентов по резидентству

Результаты



Отчет PPT в обезличенной форме



Данные присылают банки-участники исследования.

Данные строго конфиденциальны, доступны только участникам исследования.

Представление результатов без раскрытия названий банков.



Клиенты



















Деньги







Сегменты

2 Summary: Основные тренды рынка private banking 2022

Private banking 2022: несанкционность стала главным конкурентным преимуществом

	Поведение клиентов	Действие банков	Результат
Выбор банка	<p>Открытие счетов и более активное использование банков не под санкциями. Сокращение активности в банках, попавших под санкции.</p>	<p> Банки под санкциями:</p> <ul style="list-style-type: none"> Привлечение/удержание клиентов высокими ставками ... Отмена комиссий ... <p>Передача клиентов в несанкционные банки / инвестиционные компании</p> <p> Банки не под санкциями:</p> <ul style="list-style-type: none"> Введение ограничений на приток валюты: <p>Трудности с поддержанием высокого уровня сервиса ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> Банки не под санкциями увеличили объем клиентских баз более, чем на XX%. <p> 2022  +XX%</p> <p> 2021 </p> <p> 2022  +XX%</p> <p> 2021 </p> <ul style="list-style-type: none"> XX% опрошенных клиентов отметили, что стали активнее пользоваться банками не под санкциями. XX% клиентов отметили, что отказались от большей части услуг в банках под санкциями.
Платежный инструмент	<p>Появление острой потребности в получении международного платежного сервиса</p>	<p>  Все банки: ...</p> <p> Банки не под санкциями: ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> По итогам 2022 г. общий объем выпущенных карт в странах СНГ (X стран, включая ТОП-3 — ...) вырос на XX%. За 2022 г. суммарно в сегменте private banking было выпущено около XX тыс. пластиковых карт UnionPay.
Зарубежные юрисдикции	<p>Перемещение капитала из недружественных стран в альтернативные, вывод средств из РФ</p>	<p>  Все банки: ...</p> <p> Банки не под санкциями: ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> XX% клиентов используют или планируют использовать зарубежные юрисдикции. ТОП-5 стран для решения финансовых вопросов в будущем: ... Основные партнеры российских банков: ...

Private banking 2022: клиенты ищут решения по заблокированным портфелям, снижается аппетит к новым инвестициям

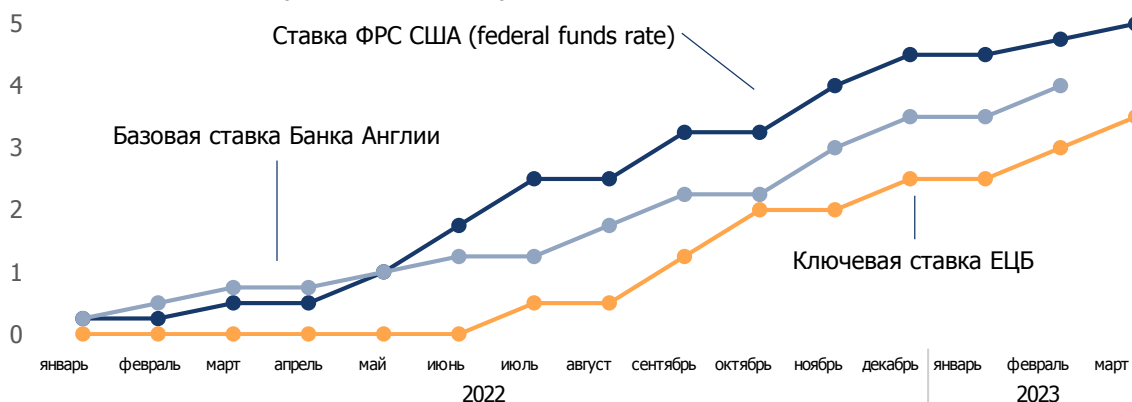
	Поведение клиентов	Действие банков	Результат
Разблокировка активов	Запрос на решение проблемы с разблокировкой активов в портфелях	 Все банки: <ul style="list-style-type: none"> Увеличение нагрузки инвестиционных консультантов в части ... Смещение фокуса экспертизы с анализа инвестиционной привлекательности на ... Подача заявлений (индивидуальных лицензий на разблокировку активов своих клиентов) в европейские регуляторы, участие в деятельности клуба защиты прав инвесторов. 	<ul style="list-style-type: none"> По оценкам участников рынка, XX% клиентов полностью потеряли интерес ... Банкиры отмечают, что чаще не готовы приходить к клиентам с новыми ... В 2022 году в банках снизился комиссионный доход от продажи инвестиционных инструментов на XX%.
Низко-рисковые инвестиции	Переориентация на консервативные инвестиционные продукты	 Все банки: <ul style="list-style-type: none"> Фокус на продуктах ..., переориентация на структурные продукты в страховых оболочках, краткосрочные — в линейке у XX анализируемых банков; Фокус на ..., преимущественно российского рынка. 	<ul style="list-style-type: none"> По оценкам участников рынка XX% готовы рассматривать только консервативные инструменты. XX% клиентов отметили, что рассматривают ИСЖ, XX% — структурные продукты с защитой капитала.
Новые идеи с доходностью	Сохранение интереса к возможностям заработать во время кризиса у XX% клиентов с агрессивным риск-профилем	 Все банки: ...	<ul style="list-style-type: none"> Пиковый объем торгов по замещающим облигациям пришелся на декабрь 2022 г. — средний оборот составлял XX млрд руб. в неделю. На поиск альтернативных инвестиционных идей нацелены X из 15 банков, с которыми проводились интервью
Дедолларизация	Рост потребности застраховаться от девальвации рубля , но через ...	 Все банки: ...	<ul style="list-style-type: none"> XX% опрошенных клиентов готовы сберечь часть своего капитала в юанях. В ТОП-5 дружественных валют для размещения капитала входят: ... Формируется локальный рынок облигаций в юанях (по состоянию на март 2023 г. рынок представлен XX российскими компаниями).

3 **Международный рынок private banking: ключевые показатели**

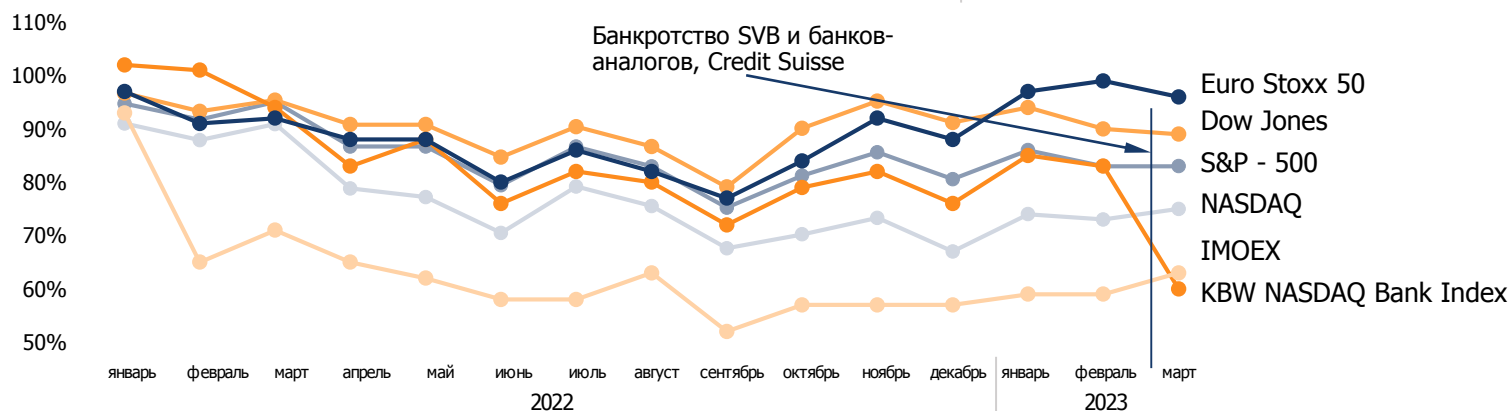
2023 год: череда банковских банкротств и риск глобальной рецессии

Основными глобальными экономическими вызовами 2023 г. являются борьба с инфляцией и, как следствие, повышение центробанками процентных ставок, а также предотвращение слишком сильного замедления экономического роста. Более 25 центробанков по всему миру **последовательно повышали ставки с начала 2022 г.**, ФРС США — повысила ставки наиболее **резко за последние 40 лет** с 0,25% в январе 2022 г. до 5% в марте 2023 г. Падение стоимости государственных облигаций в США, как следствие высоких ставок ФРС, стало одной из причин кризиса ликвидности и краха американского Silicon Valley Bank, имевшего крупные вложения в долгосрочные облигации. Банкротство SVB, а также американских Signature Bank и Silvergate Bank явились последним ударом для швейцарского Credit Suisse, испытывавшего масштабный отток средств клиентов еще в 2022 г.

Динамика индексов, 2022-2023 гг., %



Индекс	31.12.2021	20.03.2023	Динамика
Euro Stoxx 50	4298,41	4119,42	-4%
Dow Jones	36 338,30	32 244,64	-11%
S&P-500	4 766,18	3 951,57	-17%
NASDAQ	15 644,97	11 675,54	-25%
IMOEX	3 787,26	2 397,16	-37%
KBW Bank Index	132,22	79,42	-40%



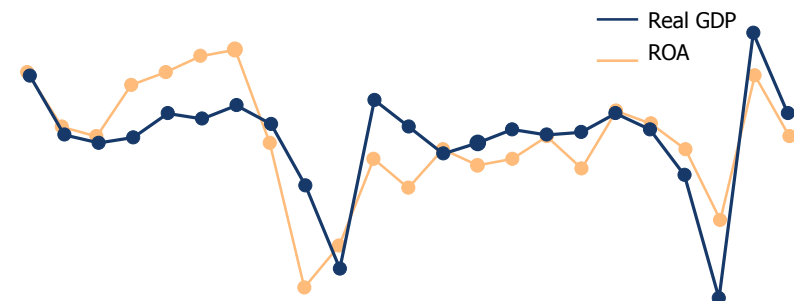
Источник: Frank RG, сайты ФРС США, ЕЦБ, Банка Англии. Для вычисления динамики индексов за базовые принимались значения на 31.12.2021 (для IMOEX — 30.12.2021), дата на момент анализа данных — 20.03.2023.

В 2023 году мировой реальный ВВП вырастет менее чем на 3%, в ЕС — около 0%, в Великобритании возможна рецессия

В большинстве крупнейших экономик в 2023 г. ожидается снижение темпов роста ВВП, лишь в Китае и Японии ожидается умеренное повышение темпов роста. При этом динамика прибыльности банковского сектора (ROA) имеет прямую корреляцию с динамикой реального ВВП.

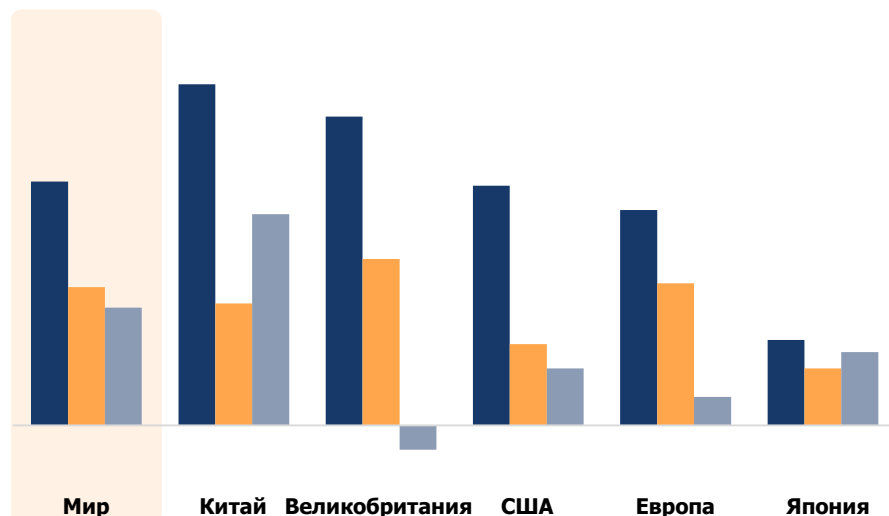
В то же время высокие процентные ставки поддерживают **рост чистого процентного дохода** в банках, особенно в банках США, т.к. рост ставок по кредитам значительно опережает рост депозитных ставок. В выигрыше окажутся банки с большой долей коммерческих и промышленных кредитов (C&I), а также со значительной долей потребительских кредитов, особенно кредитов с плавающей процентной ставкой.

Рост реального ВВП и рентабельность активов банковской отрасли для стран G7, 2000-2022 гг., %



2000 2001 2002 2003 2004 2005 2006 2007 2008 2009 2010 2011 2012 2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022

Динамика роста реального ВВП по регионам, %

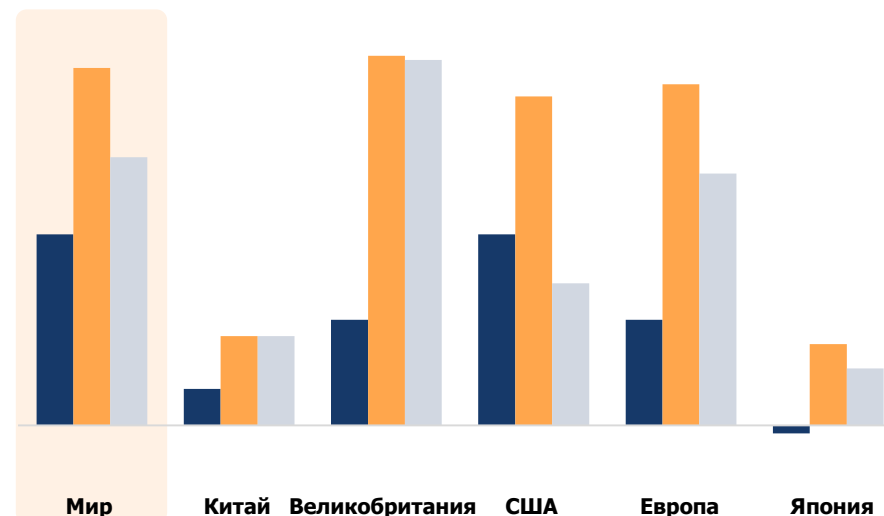


■ 2021 г. ■ 2022 г. ■ 2023 г.*

*2023 г. — прогнозируемый

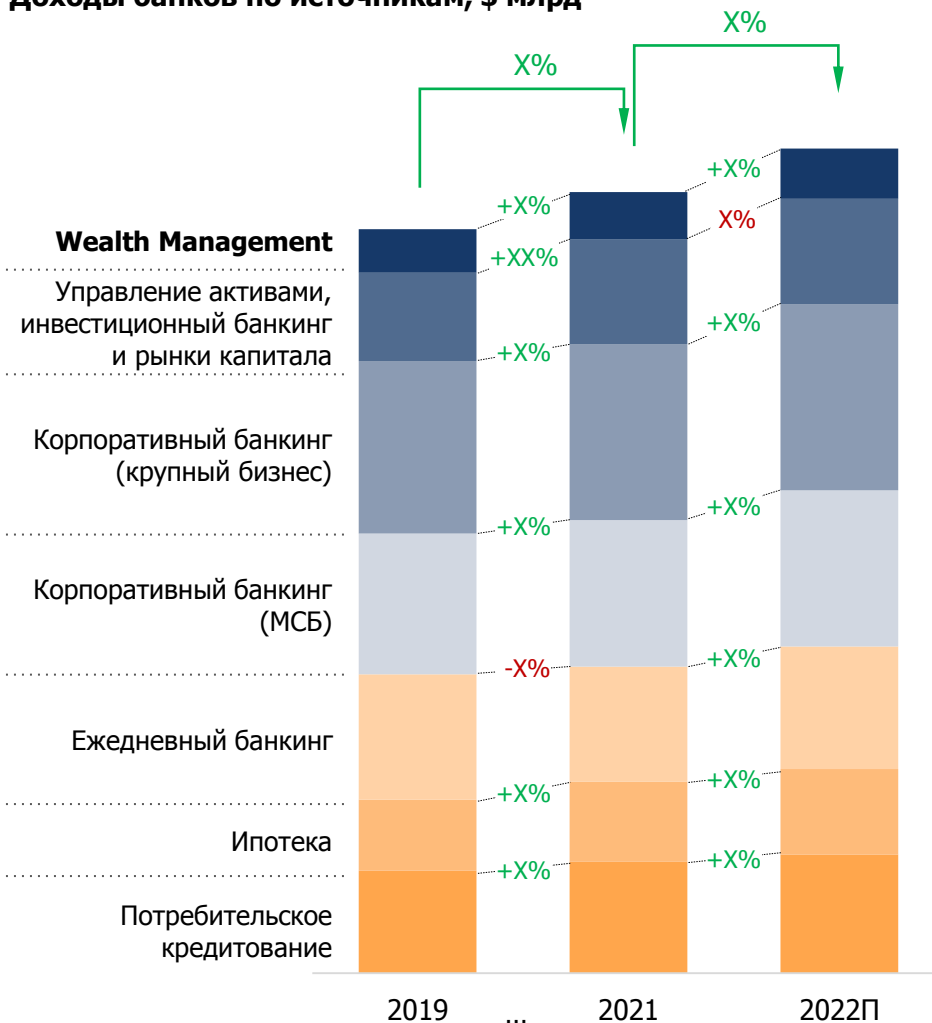
Источник: данные Международного Валютного Фонда, данные OCDE, 2020-2022 гг., Deloitte 2023 Banking and Capital Markets Outlook, Frank RG, 2023 г.

Динамика уровня инфляции по регионам, %



Источники роста дохода банковского сектора: объем бизнеса и определяющее влияние маржи

Доходы банков по источникам, \$ млрд



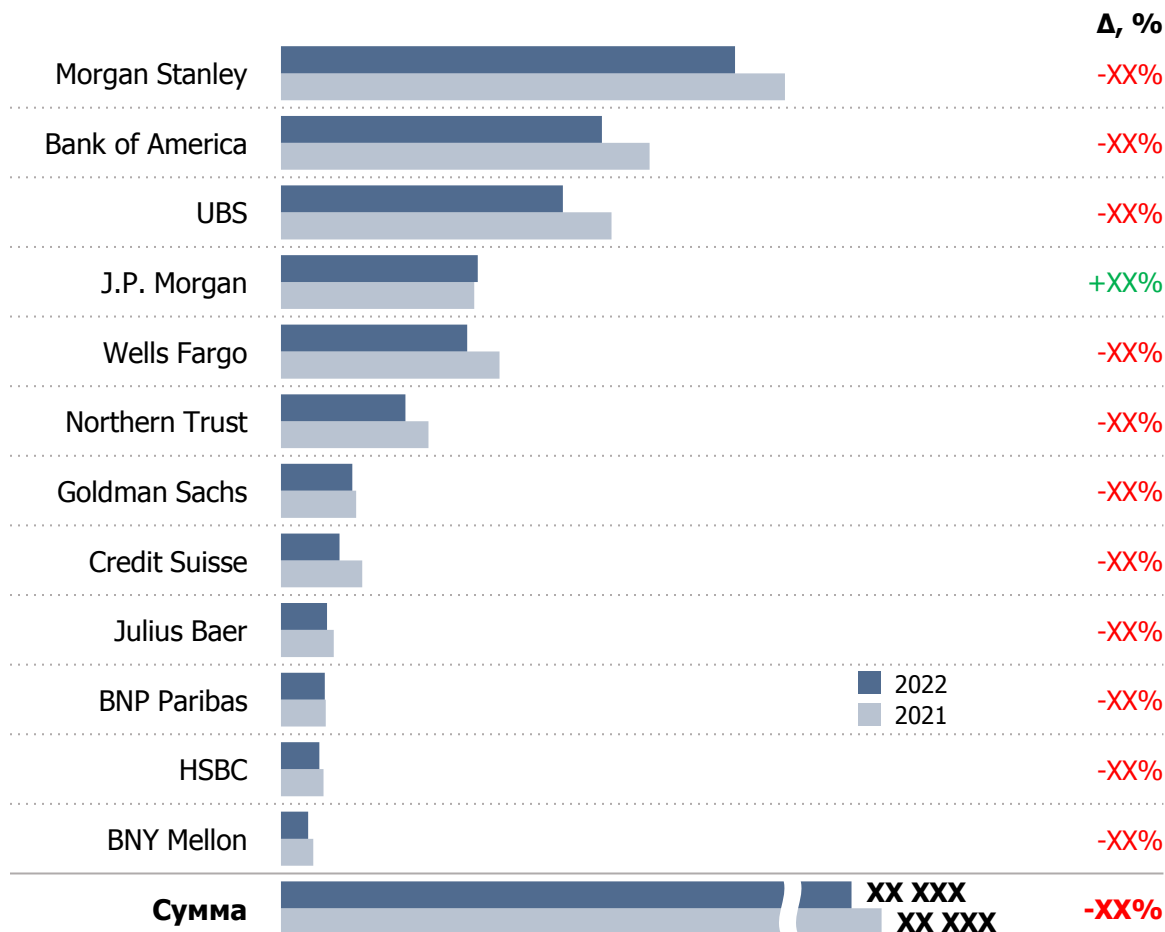
Зависимость роста дохода банков от разных факторов, \$ млрд, 2022 г.



Источник: McKinsey's Global Banking Pools, 2022 г., Frank RG, 2023 г.

Private Banking & Wealth Management: почти во всех анализируемых private банках в 2022 году наблюдается отток капитала

AUM private банков/подразделений Wealth Management, \$ млрд



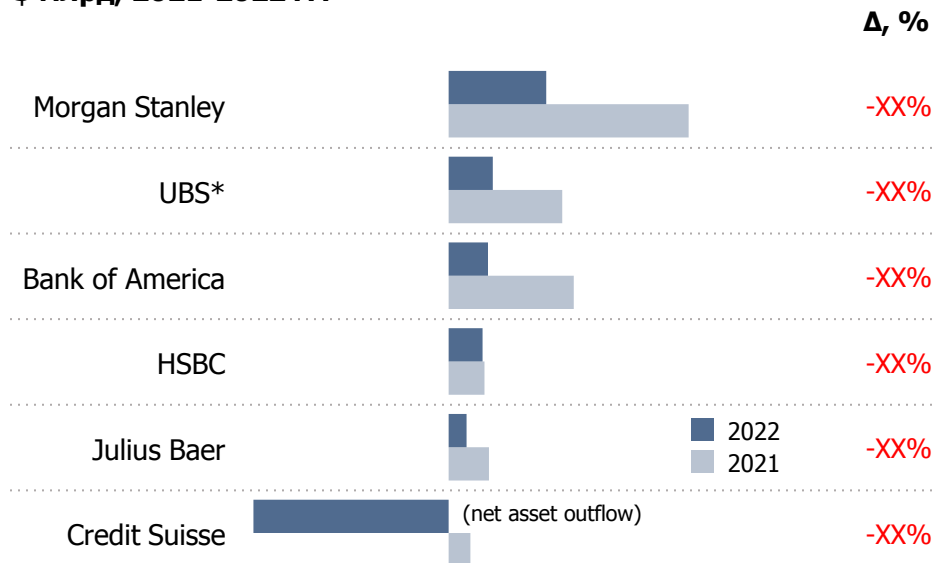
Геополитика, высокая инфляция и процентные ставки, а также замедление экономического роста оказали определяющее влияние на объем капитала под управлением подразделений PB/WM. По итогам 2022 г. AUM подразделений PB/WM у XX крупнейших участников рынка private banking снизились на XX% (во всех европейских private банках/подразделениях — в среднем на XX%).



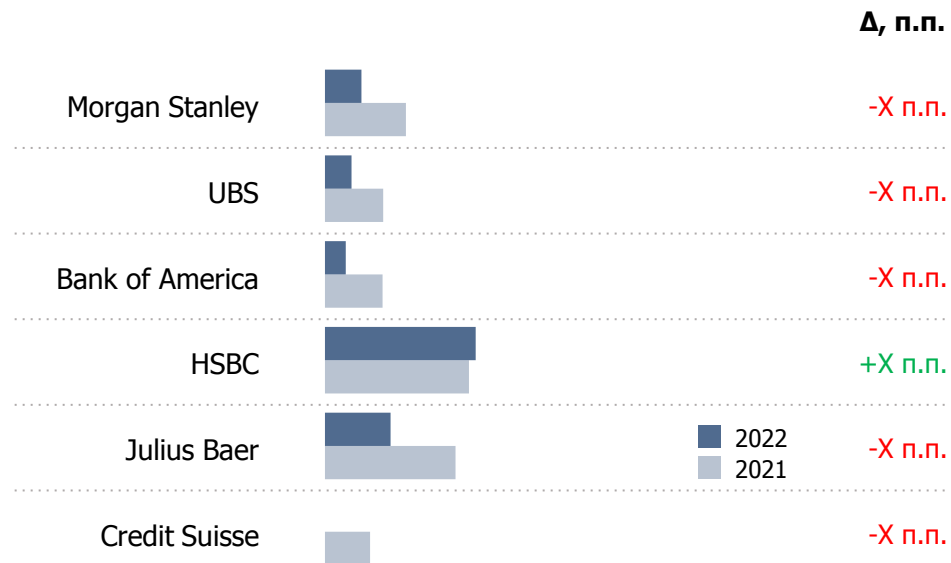
В выборку включены крупнейшие мировые банки, имеющие подразделения private banking / wealth management и выделяющие в консолидированной отчетности показатели по этим подразделениям, а также банки, обслуживающие только сегмент HNWI.

Объем привлеченного капитала HNWI клиентов снизился в два и более раза

NNA private банков / подразделений Wealth Management,
\$ млрд, 2021-2022 гг.



Доля NNA в AUM, %, 2021-2022 гг.

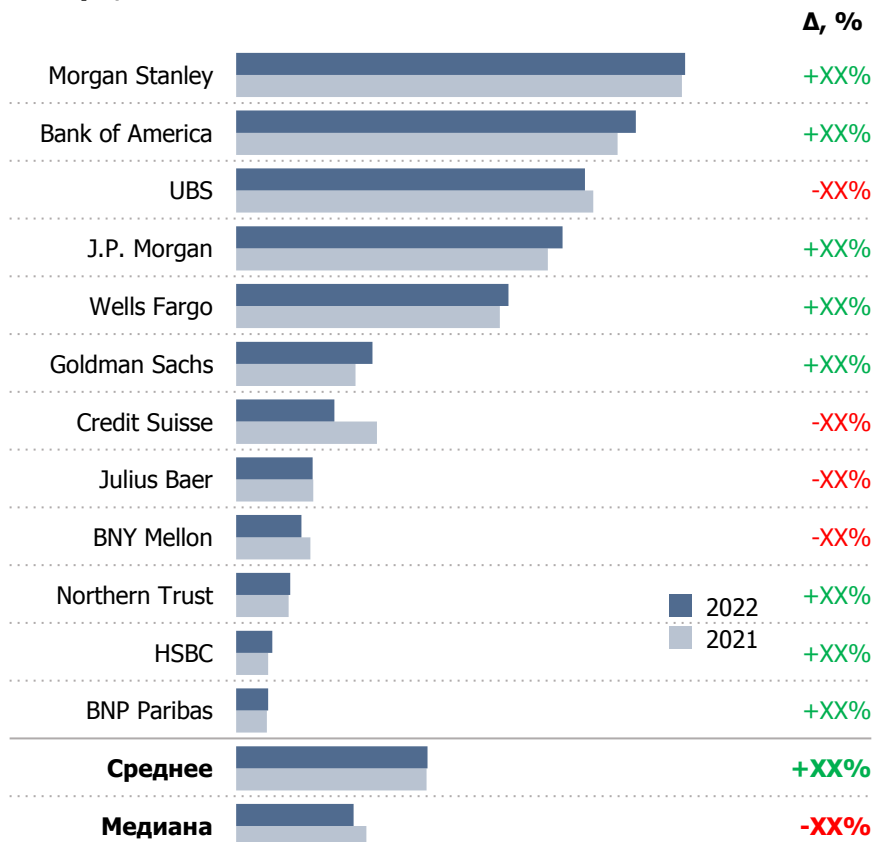


В 2022 г. наблюдается **отрицательная динамика чистого привлеченного капитала** во всех банках из выборки.

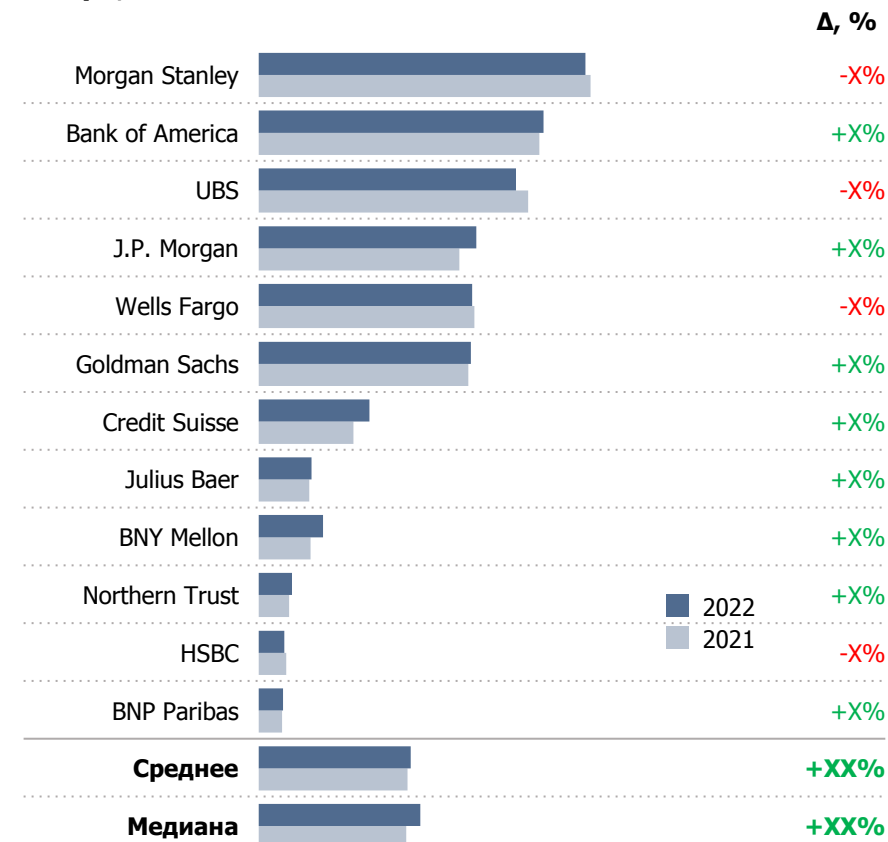
* UBS: вместо net new assets взят показатель ...
Источник: Frank RG, Финансовая отчетность банков, 2023 г.

Операционные расходы в среднем выросли больше, чем доходы

Операционные доходы подразделения PB/WM,
\$ млрд, 2021-2022 гг.

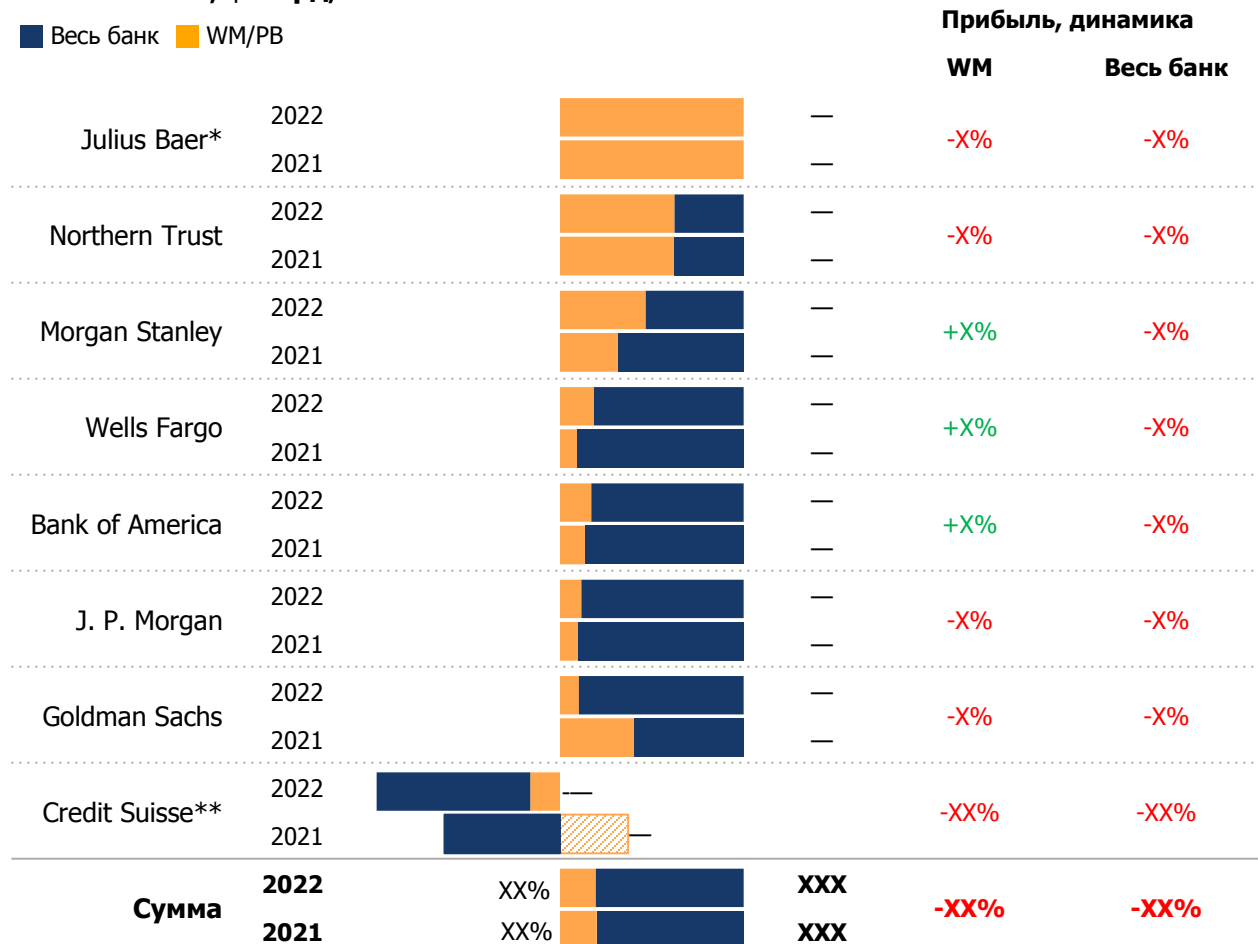


Операционные расходы подразделения PB/WM,
\$ млрд, 2021-2022 гг.



Чистая прибыль подразделений PB/WM также снизилась в большинстве банков

Доля чистой прибыли подразделений PB/WM в чистой прибыли банка, 2021-2022 гг., \$ млрд, %



Чистая прибыль подразделений PB/WM и по банкам в целом снизилась на XX% и XX% соответственно в 2022 г.



*Julius Baer обслуживает только HNWI

**По итогам 2021 г. прибыль подразделения PB/WM в банке Credit Suisse составляет XX млрд \$, по банку в целом наблюдается убыток в размере XX млрд \$. По итогам 2022 г. прибыль подразделения PB/WM отрицательная, как и банка в целом.

Источник: Финансовая отчетность банков, Frank RG, 2023 г.

Давление на рост благосостояния: темп роста финансового благосостояния замедлился с XX% в 2021 г. до XX% в 2022 году

Экономические и геополитические факторы:

Индустриальные факторы:

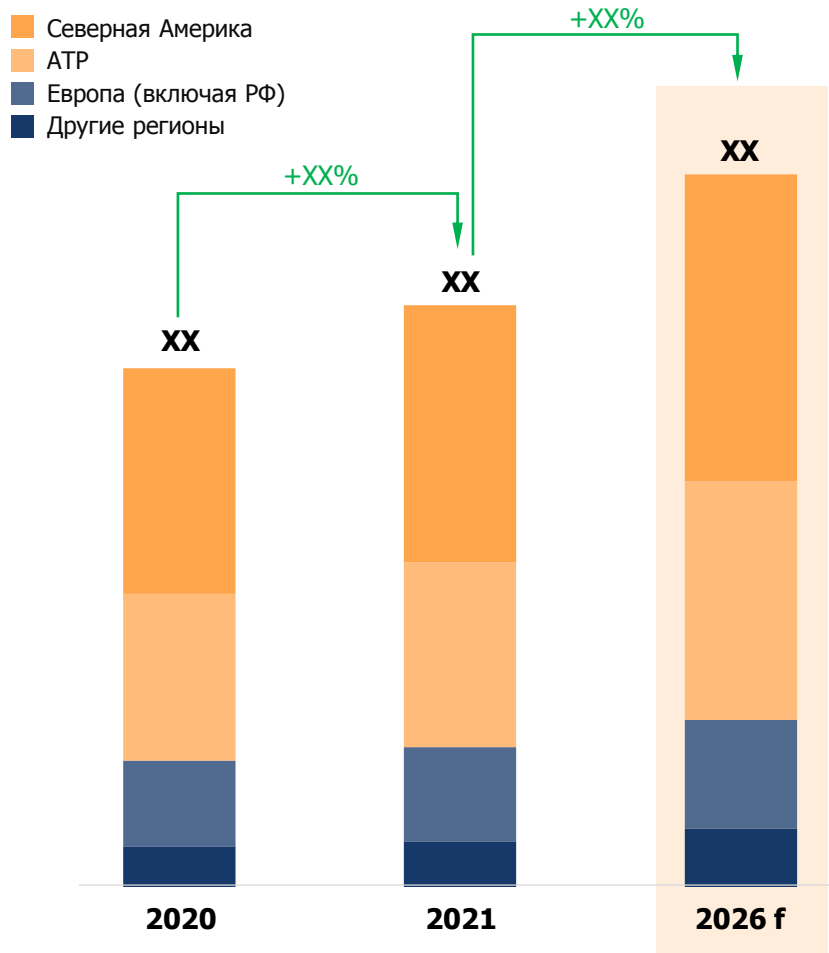
Фундаментальные структурные факторы:

Динамика глобального благосостояния HNWI, 2020-2022 гг., \$ трлн



К 2026 году ожидается восстановление темпов роста финансового капитала HNWI

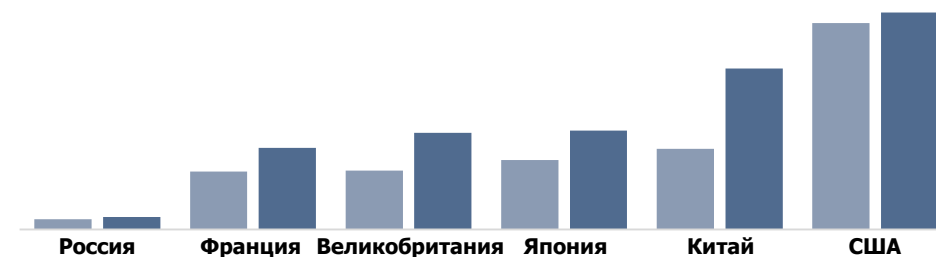
Динамика глобального благосостояния* домохозяйств по регионам, \$ трлн, %



По оценкам Oliver Wyman среднегодовой прирост финансового капитала HNWI замедлится в среднем до 4,5% в год до 2026 г. по сравнению с 12% ростом в 2021 г.



Количество долларовых миллионеров по странам, тыс. чел.

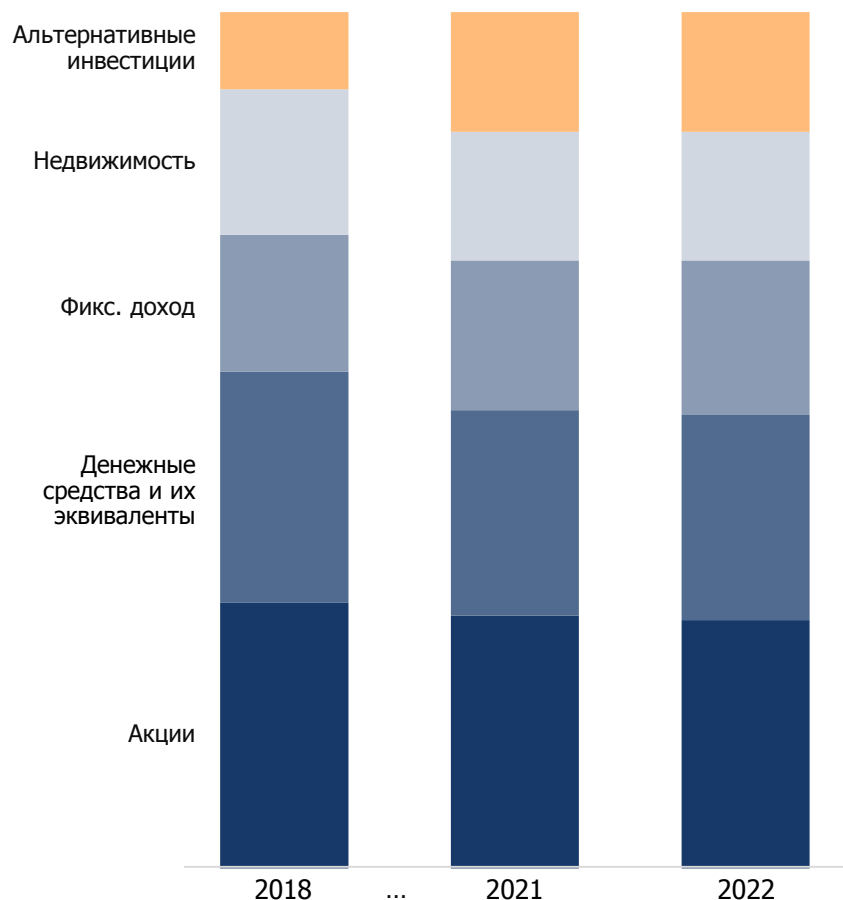


* Оценка благосостояния включает сегменты Affluent и HNWI (финансовый капитал более \$300 тыс.)
 Источник: Oliver Wyman Global Wealth and Asset Management 2022 г., Frank RG, 2023 г.

Источник: Credit Suisse, Global Wealth report, 2021-2022 гг., Frank RG, 2023 г.

Тренды в предложении зарубежных банков по управлению благосостоянием: альтернативные инвестиции

Распределение классов активов HNWI, 2018-2022 гг., %



Основные выводы:

+X п.п.

В 2022 г. по отношению к 2018 г. HNWI выбирают **альтернативные инвестиции**

XX%

В 2022 г. HNWI **инвестируют** в цифровые финансовые активы

XX%

В 2022 г. HNWI **в возрасте до 40 лет** инвестируют в цифровые финансовые активы

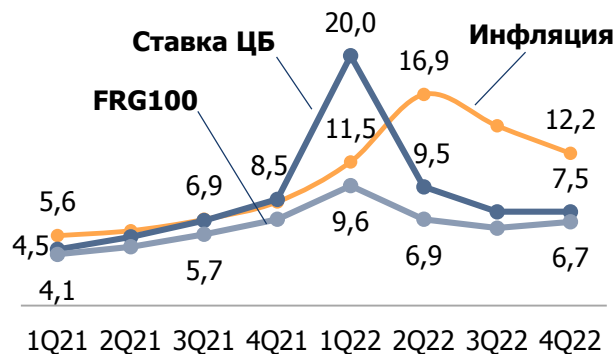
Альтернативные инвестиции включают в себя:

—	—	—
—	—	—

4 Обзор российского рынка private banking 2022 г.

Американские горки на валютном рынке и рекордные ставки по вкладам

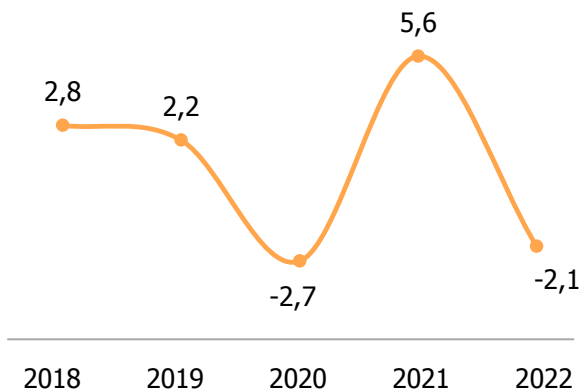
Динамика годовой инфляции, ключевой ставки и индекса FRG100, %



Годовая инфляция 2021 г. составила 8,5%, что было связано с опережающим ростом внутреннего спроса, высокими ценами на сырье и перебоями в логистике. Чтобы погасить инфляцию, Центробанк вдвое поднял ключевую ставку, снизив покупательную активность населения.

В 1 квартале 2022 г. ЦБ был вынужден в качестве антикризисной меры резко поднять ключевую ставку до 20%, что было обусловлено скачком инфляции, усилением волатильности валютного курса, введенными санкционными ограничениями. Последующий рост депозитных ставок вкупе с валютными ограничениями позволил не допустить существенного дефицита ликвидности банковского сектора и поддержать финансовую и ценовую стабильность.

Динамика изменения ВВП России, %

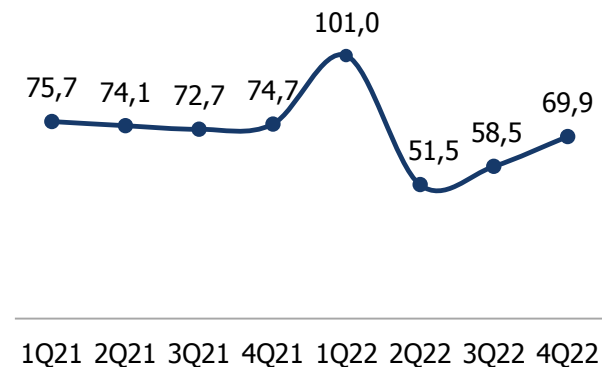


В 2022 г. ВВП России снизился на 2,1% в результате введения западных санкций, ограничения на экспорт товаров и ухода части зарубежных компаний. Важным фактором стало снижение доходов населения и переход на сберегательную модель поведения. Крупный бизнес столкнулся с ограничениями экономической деятельности и падением выручки, что повлияло на состояния их владельцев, бенефициаров и акционеров.

Согласно прогнозу ЦБ РФ, ВВП России в 2023 г. может вырасти, но не более чем на 1%.

Фактическое снижение ВВП в 2022 г., а также прогноз на медленное восстановление экономики не позволяет рассчитывать на рост сегмента состоятельных клиентов в России.

Динамика USD, руб.



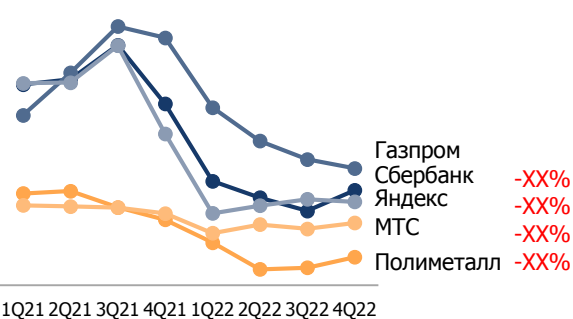
В течение года курс валюты существенно корректировался. После событий 24 февраля в силу кратного увеличения спроса со стороны населения биржевой курс достигал 120 рублей за доллар.

После введения ограничений ЦБ на снятие и вывод валюты, запрета иностранным инвесторам выводить средства из российских активов и сокращения импорта курс к лету 2022 г. снизился до 55 рублей за доллар. Из-за невозможности инвестирования и выдачи кредитов в валюте банки начали вводить комиссии за хранение средств на депозитах. Это особенно остро ощутили на себе состоятельные клиенты, привыкшие существенную часть капитала хранить в резервных валютах.

Большинство инвестиционных активов показало отрицательную динамику из-за риска мировой рецессии и ужесточения денежно-кредитной политики

Капитализация крупнейших российских компаний, трлн руб.

Динамика за 2022 г.



1Q21 2Q21 3Q21 4Q21 1Q22 2Q22 3Q22 4Q22

2022 г. оказался одним из самых тяжелых для российского рынка ценных бумаг — санкции против финансовых организаций, блокировка активов и массовый исход иностранных инвесторов давили на рынок.

Участники банковского сектора оказались под санкциями США и ЕС, были отключены от SWIFT. Прибыль сократилась из-за роста резервов под возможные кредитные убытки.

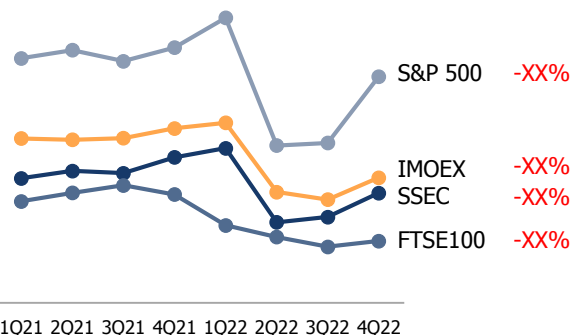
Цены на углеводороды были на хорошем уровне из-за высокой инфляции, ослабления антиковидных ограничений в Китае и готовности ОПЕК+ снизить добычу, но на российские компании негативно влияло введение эмбарго на экспорт сырья.

На российской рынке реализовалось много рисков, но наметился тренд восстановления.

Источник: РБК Инвестиции, Frank RG, СберИндекс, Endeksa, Dubai Land Department, 2023 г.

Биржевые индексы, тыс. руб.

Динамика за 2022 г.



1Q21 2Q21 3Q21 4Q21 1Q22 2Q22 3Q22 4Q22

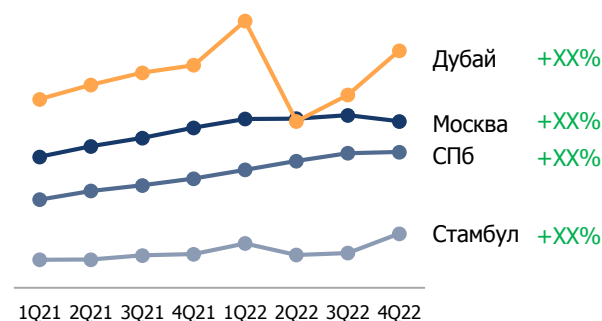
Падение биржевых индексов в 2022 г. было связано с несколькими факторами: высокая инфляция и рост ставок, перебои в производстве и логистике, недостаток инвестиций в производство и карантинные ограничения в Китае.

Индекс широкого рынка акций S&P 500 по итогам года потерял XX% и показал первый за четыре года минус из-за снижения маржинальности бизнеса и жесткой политики Федрезерва. Европейский рынок терял позиции из-за падения промышленного производства и рекордной инфляции в ЕС.

Индекс Мосбиржи упал более чем на XX% после введения беспрецедентных санкций США и Европы.

Цена на недвижимость, тыс. руб. за м²

Динамика за 2022 г.



1Q21 2Q21 3Q21 4Q21 1Q22 2Q22 3Q22 4Q22

После ажиотажного роста цен весной 2022 г. цены на столичные квартиры стали снижаться — номинальный рост по итогам года составил всего XX%. Несмотря на некоторое снижение предложения, его объем в начале 2023 г. в XX раза превышал уровень до 24 февраля.

Состоятельные клиенты переориентировали спрос на недвижимость на дружественные юрисдикции. В 2022 году обеспеченные клиенты из России потратили на покупку недвижимости в Объединенных Арабских Эмиратах (ОАЭ) XX млрд руб., в Турции XX млрд руб. Рост цен на недвижимость в столице Турции с начала года составил более XX%.

Private banking — вершина пятиуровневой сегментации банковского сервиса

Модель обслуживания	Массовая розница	Premium light	Premium banking	Top premium banking	Private banking
Капитал, млн руб.		1	4	10	60
Сегмент	Mass	Pre-affluent	Affluent	Top Affluent	HNWI

Пятиуровневая сегментация позволяет наилучшим образом адаптировать банковский продукт и сервис под запрос клиента.

Дифференциация подходов к обслуживанию клиентов разных сегментов основана на росте продуктовой выгоды и оптимальном соотношении человеческого и цифрового сервиса.

Private banking — комплексное взаимодействие банка с состоятельным клиентом, которому банк готов предложить лучший сервис и лучшие условия по имеющимся продуктам и услугам.

Добавленная ценность

Контакт в банке

Быстро узнать инфо

Чат в МП

+ быстро узнать инфо, решить проблему

Call-center/дистанционный менеджер

+ решить дистанционно сложные вопросы

Премиальный менеджер

+ быстро решить проблему и получить компетентный совет

Премиальный менеджер, консультант по инвестициям

+ получить обслуживание комплексно

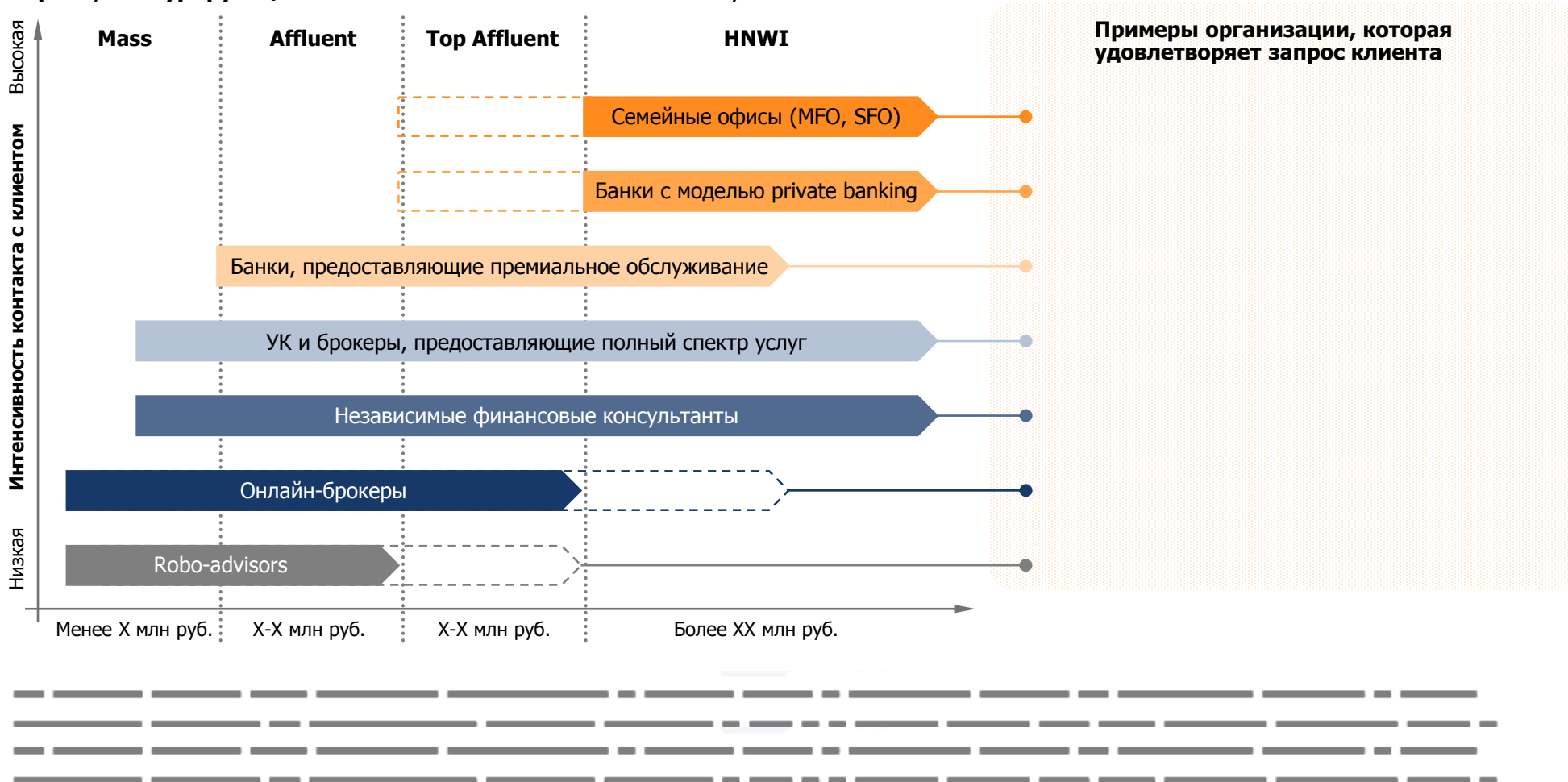
Комплексный подход, банкир, команда специалистов

Продуктовая выгода
Человеческая компетентность
Цифровая функциональность



Меняющаяся реальность задает банкам с премиальной моделью и МФО вектор развития на обслуживание сегмента Top Affluent

Игроки, конкурирующие за капитал состоятельного клиента, 2022 г.



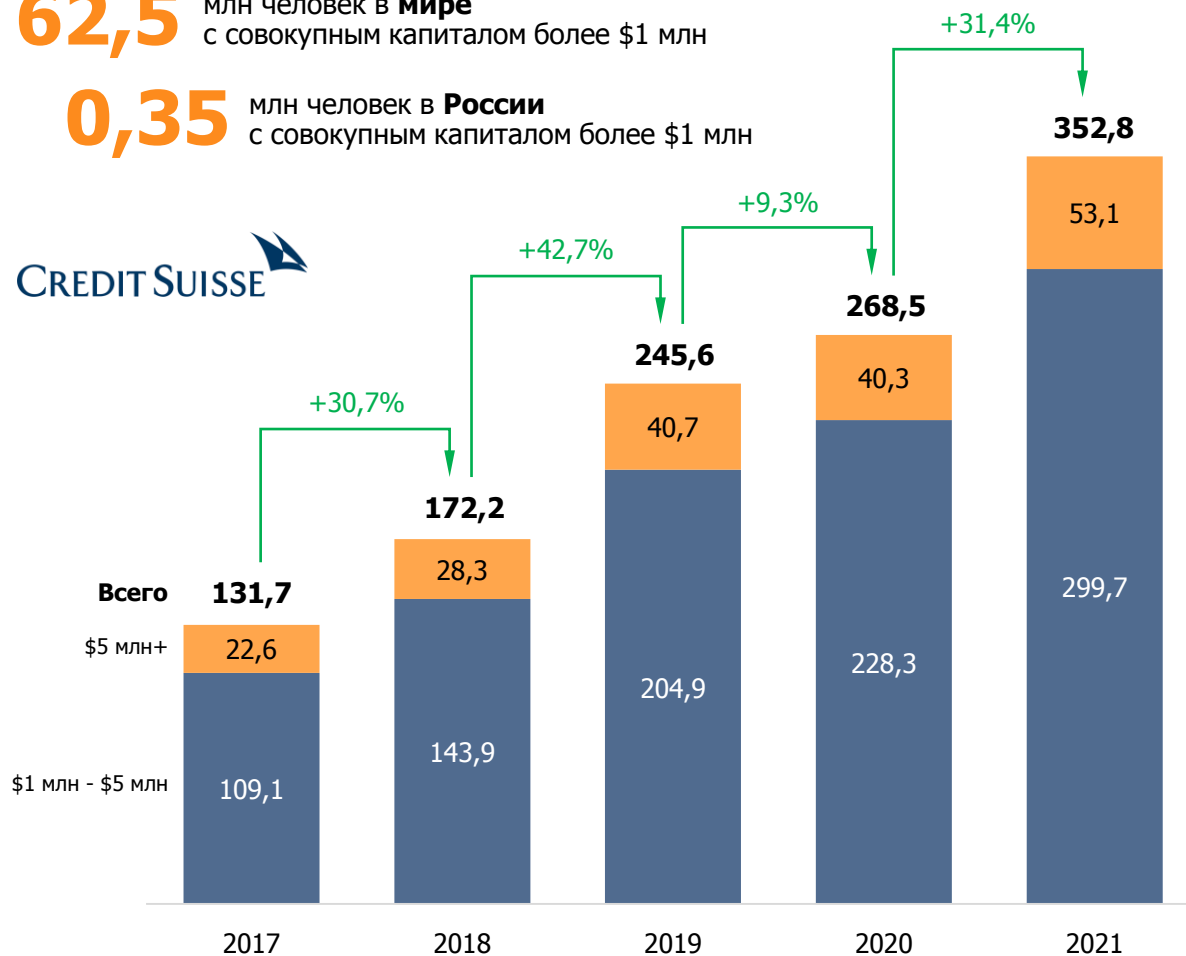
По оценке Credit Suisse в России насчитывается более 350 тысяч человек с суммарным капиталом более 1 млн долларов США в 2021 году

Сегментное распределение HNWI и UHNW в России, тыс. чел., %, 2017-2022 гг.

62,5 млн человек в **мире**
с совокупным капиталом более \$1 млн

0,35 млн человек в **России**
с совокупным капиталом более \$1 млн

CREDIT SUISSE



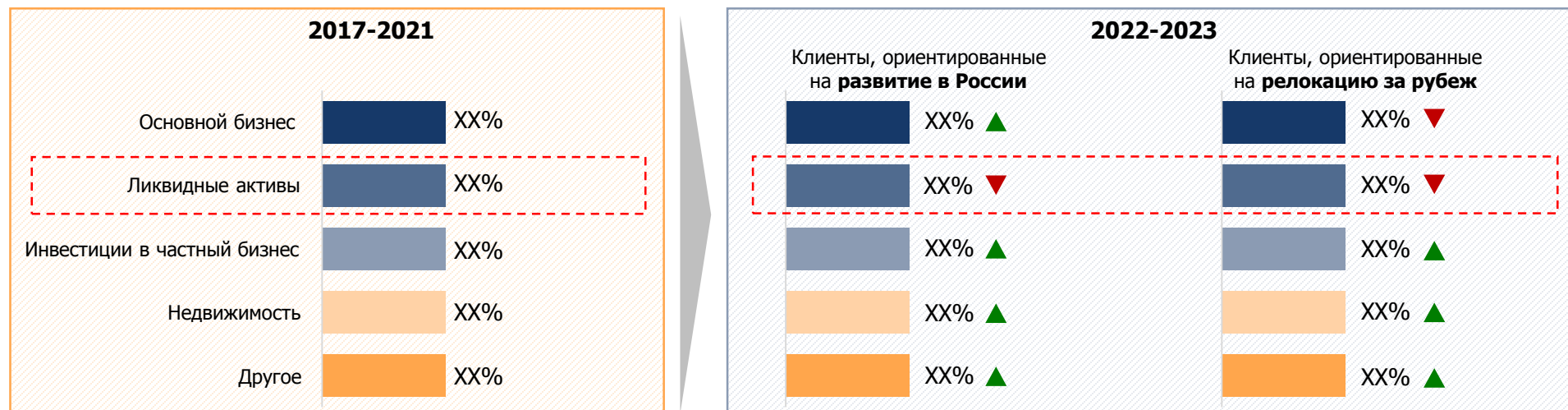
Вывод 1.

Вывод 2.

Вывод 3.

В 2022 году структура совокупного капитала состоятельного клиента существенно изменилась

Изменение структуры капитала российского состоятельного клиента, %



«В условиях, когда много точек неопределенности для принятия решения, недвижимость кажется самым быстрым и удобным способом для сохранения капиталов».

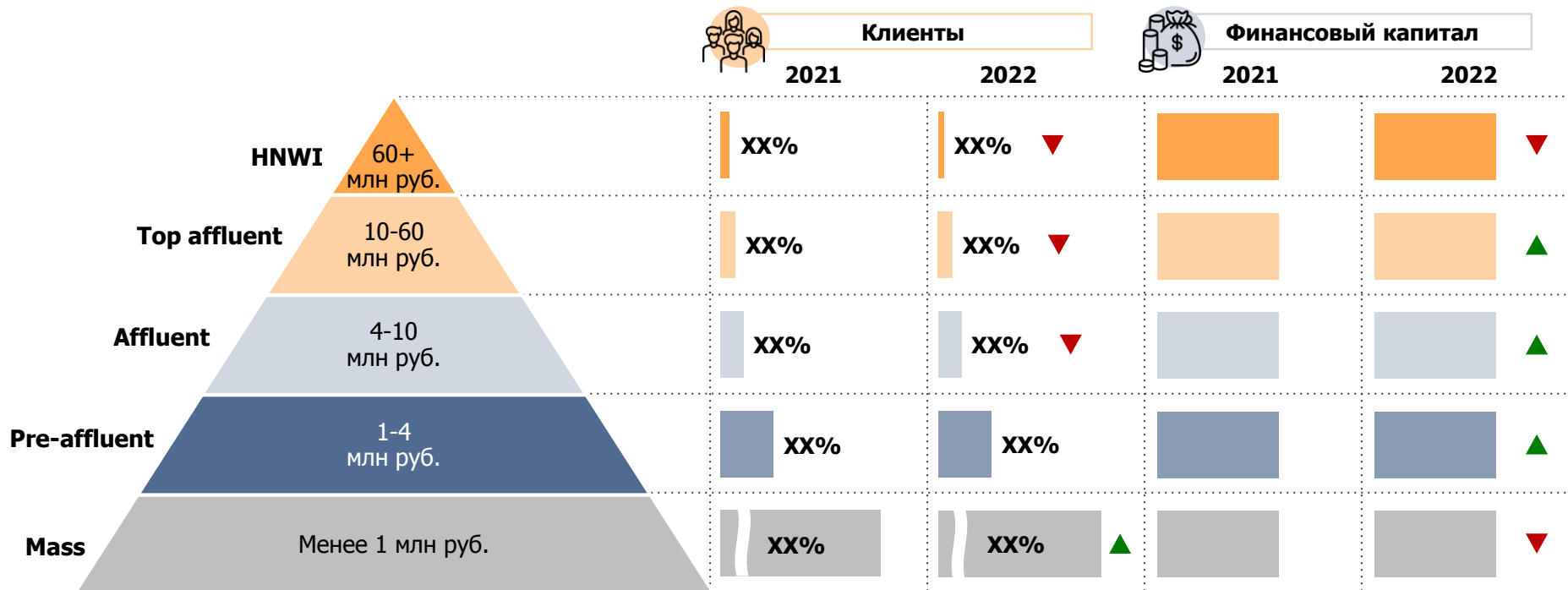
из интервью с private банкиром

«Баснословное количество средств ушло на покупку недвижимости в Дубае. С точки зрения инвестирования, Дубай — это скорее эмоциональные, панические решения. Нужно учитывать, что в Дубае отсутствует вторичный рынок жилья, и клиенты просто «заморозили» там деньги. Хотя существуют более понятные юрисдикции, альтернативные ликвидные рынки для такой покупки (Лондон, Вена, Сербия и др.)».

из интервью с руководителем private banking

Из-за оттока капитала и клиентов в 2022 году доля финансового капитала в сегменте HNWI снизилась на XX п.п.

Сегментное распределение клиентов* и финансового капитала** в финансовой системе РФ, 2021-2022 гг., %



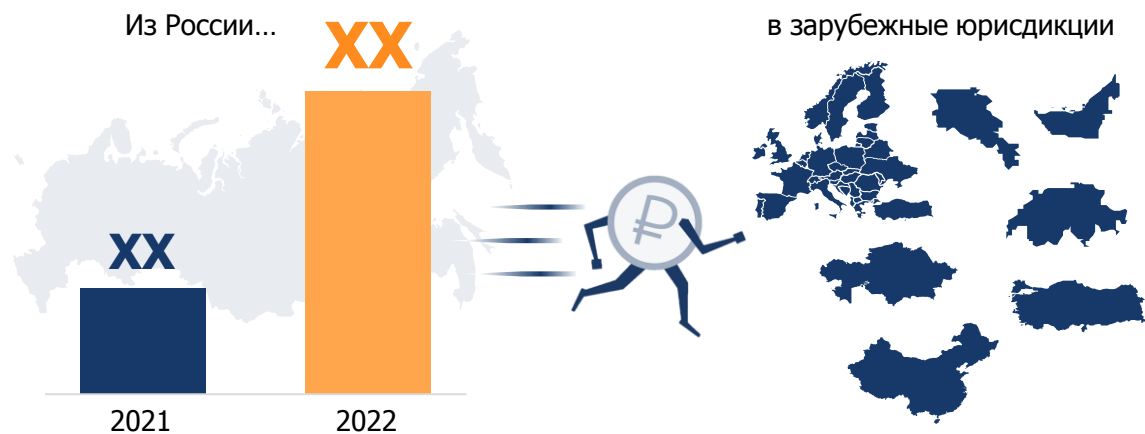
*Все клиенты банковской розницы, имеющие счет в банке. По оценке Frank RG всего XX млн человек на конец 2022 года.

****Финансовый капитал** — средства, размещенные на депозитах, банковских счетах и в инвестиционных продуктах через российские банки, а также через инвестиционные и управляющие компании, зарегистрированные на территории РФ.

Источник: Frank RG, 2023 г.

В 2022 г. объем переводов за рубеж в иностранные банки увеличился

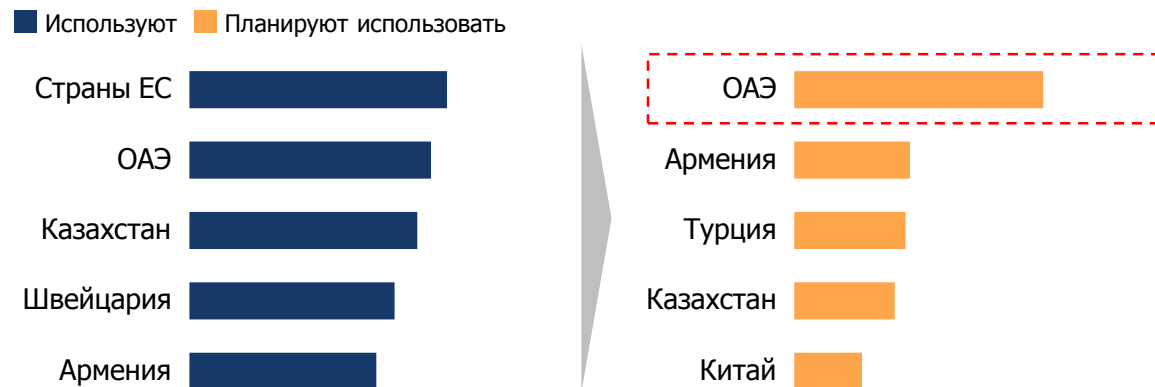
Объем переводов денежных средств в банки-нерезиденты, 2021-2022 гг., трлн руб.



Больше XX%

от общего объема переводов денежных средств в банки-нерезиденты в 2022 г. были совершены клиентами сегмента HNWI.

Наиболее популярные юрисдикции для обслуживания финансов клиентов private banking за рубежом, результаты анкетирования клиентов, %, 2022 г.

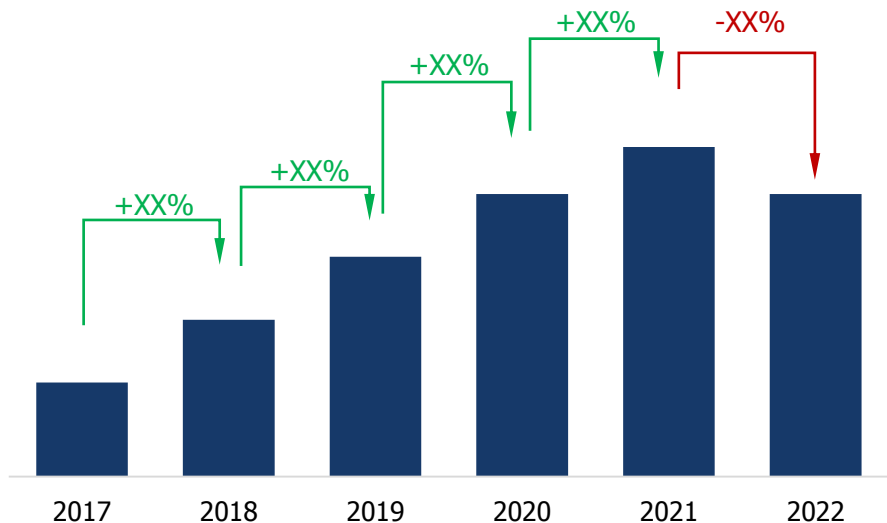


Объем инвестиционного портфеля банков в 2022 году сократился на XX%

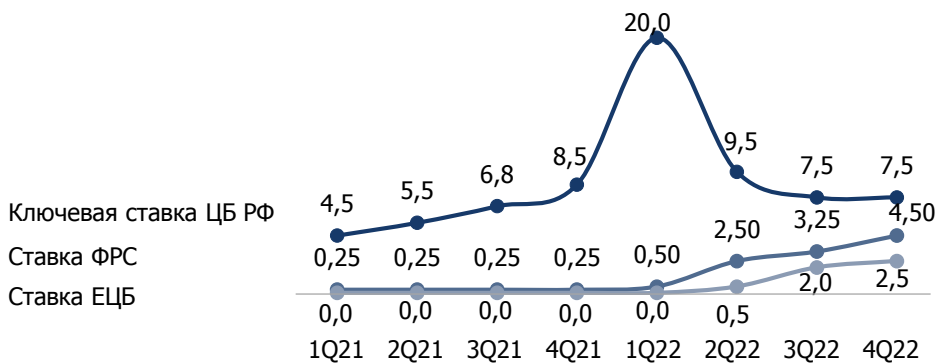
Динамика объема инвестиционного портфеля анализируемого пула банков, 2017-2022 гг., трлн руб., %

«Сейчас не стоит речи о новых вариантах инвестирования. В 95% случаев у клиентов болит голова о том, как сберечь то, что есть».

из интервью с private банкиром

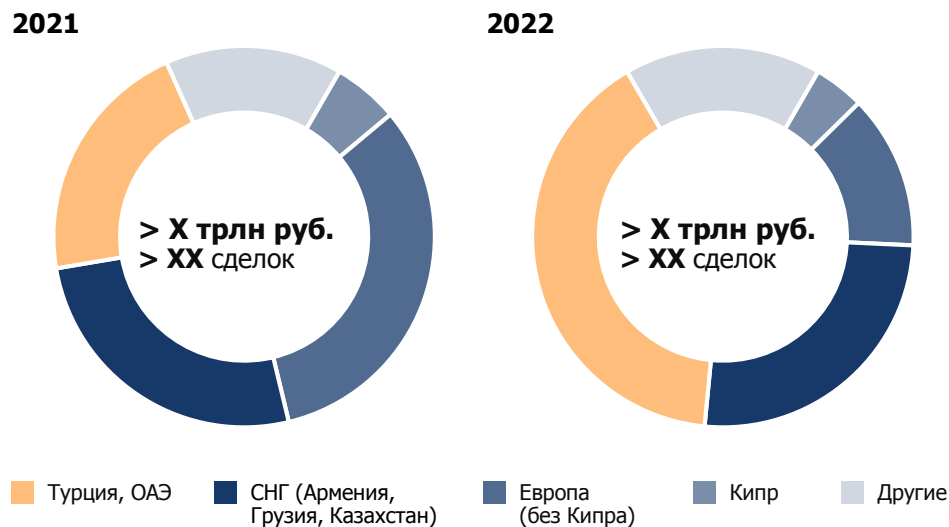


Динамика ключевых ставок: Россия, США, ЕС, %

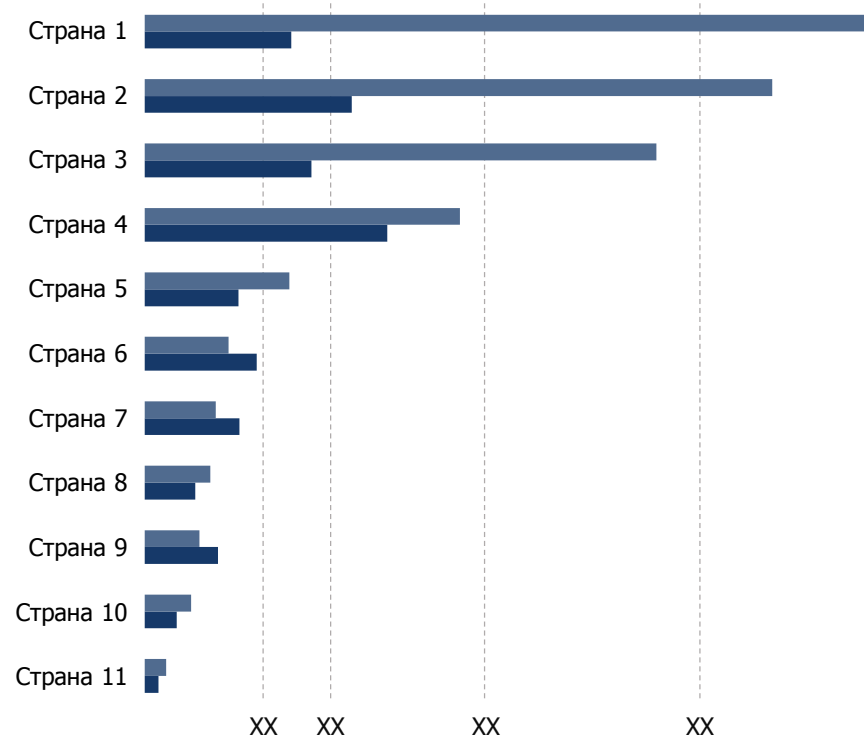


Один из каналов оттока капитала — покупка недвижимости. Страны СНГ, Турция и Дубай — топ 3 региона по количеству сделок

Распределение сделок с недвижимостью по регионам, 2021-2022 гг., %



Количество проданных объектов недвижимости россиянам по странам, 2021-2022 гг., шт.



Доля сделок недвижимости в различных целях, 2021-2022 гг., %

	2022	2021
Миграционные цели	X%	X%
Инвестиционные цели	X%	X%

Четверть private клиентов готовы рассматривать рубль, но на меньшую часть своего портфеля

XX% клиентов размещают большую часть своего капитала в валюте, но не отказываются от рубля

Более XX% капитала:

Валюта	Доля клиентов
USD	XX%

XX%-XX% капитала:

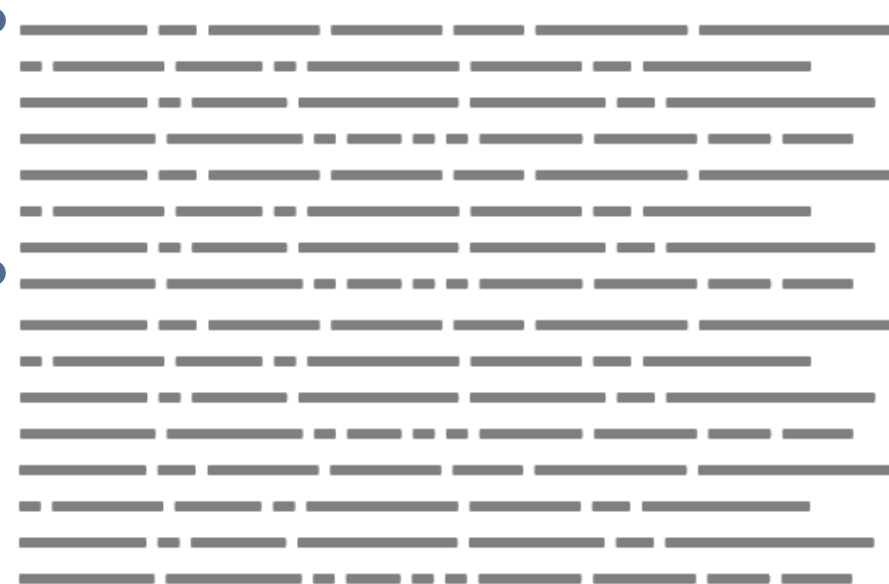
Валюта	Доля клиентов
RUB	XX%
EUR	XX%
CNY	XX%
CHF	XX%
GBP	XX%
AED	XX%

менее XX% капитала:

Валюта	Доля клиентов
RUB	XX%
EUR	XX%
GBP	XX%
CHF	XX%
CNY	XX%
AED	XX%

Доллар США остается наиболее предпочтительной валютой.

Клиенты данной группы чаще всего используют стратегию валютной диверсификации, в их портфеле в среднем более 4 валют. 80% опрошенных клиентов данной группы размещают более ... своего капитала в долларах. Отставшая часть клиентов данной группы **разделилась поровну** в своих предпочтениях **между ... и ...** (по 10% опрошенных данной группы клиентов).



Валюта	Доля клиентов
EUR	XX%

Валюта	Доля клиентов
USD	XX%
RUB	XX%
HKD	XX%

Валюта	Доля клиентов
RUB	XX%
CNY	XX%
USD	XX%
TRY	XX%
BNY	XX%

Валюта	Доля клиентов
CNY	XX%

Валюта	Доля клиентов
RUB	XX%
USD	XX%
EUR	XX%
AED	XX%

Валюта	Доля клиентов
RUB	XX%
USD	XX%
AED	XX%
HKD	XX%

Главные проблемы состоятельных клиентов — как сберечь капитал и сохранить привычный трансграничный образ жизни



Источник: Frank RG, интервью с экспертами, 2023 г.

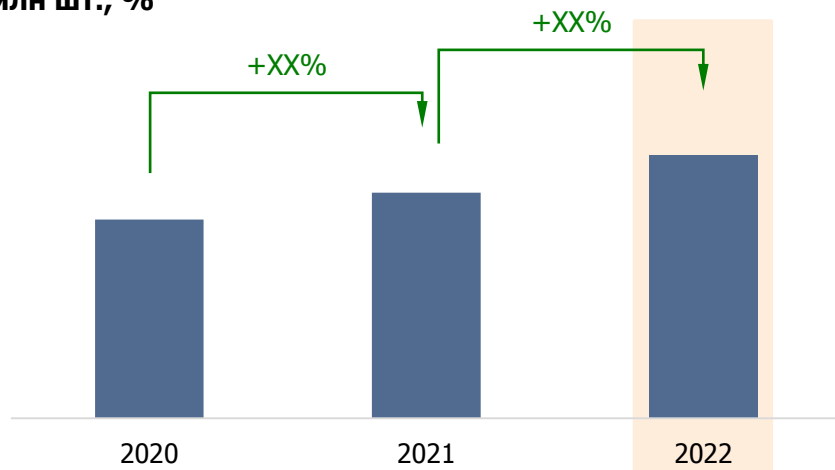
Реализация задач в private banking по принципу трех «С»: скорость, скорость, скорость



Источник: Frank RG, интервью с экспертами, 2023 г.

Открытие карт в странах СНГ стало важной сервисной составляющей в 2022 году

Количество карт в обращении в странах СНГ, 2020-2022 гг., млн шт., %



Количество банков, открывающих карты в странах СНГ



XX/17

private банков открывают карты в СНГ через партнеров



X/17

private банков открывают карты в СНГ без визита в страну



X/17

private банков позиционируют услугу как «Сервис»

«Мы же пытаемся помогать клиентам открывать банковские карты и счета, не знаю, **Узбекистан, Турция, Армения, Казахстан** и все остальное, то есть через партнеров».

«Есть опции — Армения, Казахстан, Беларусь. Сервис выдачи карточек **без посещения страны есть**».

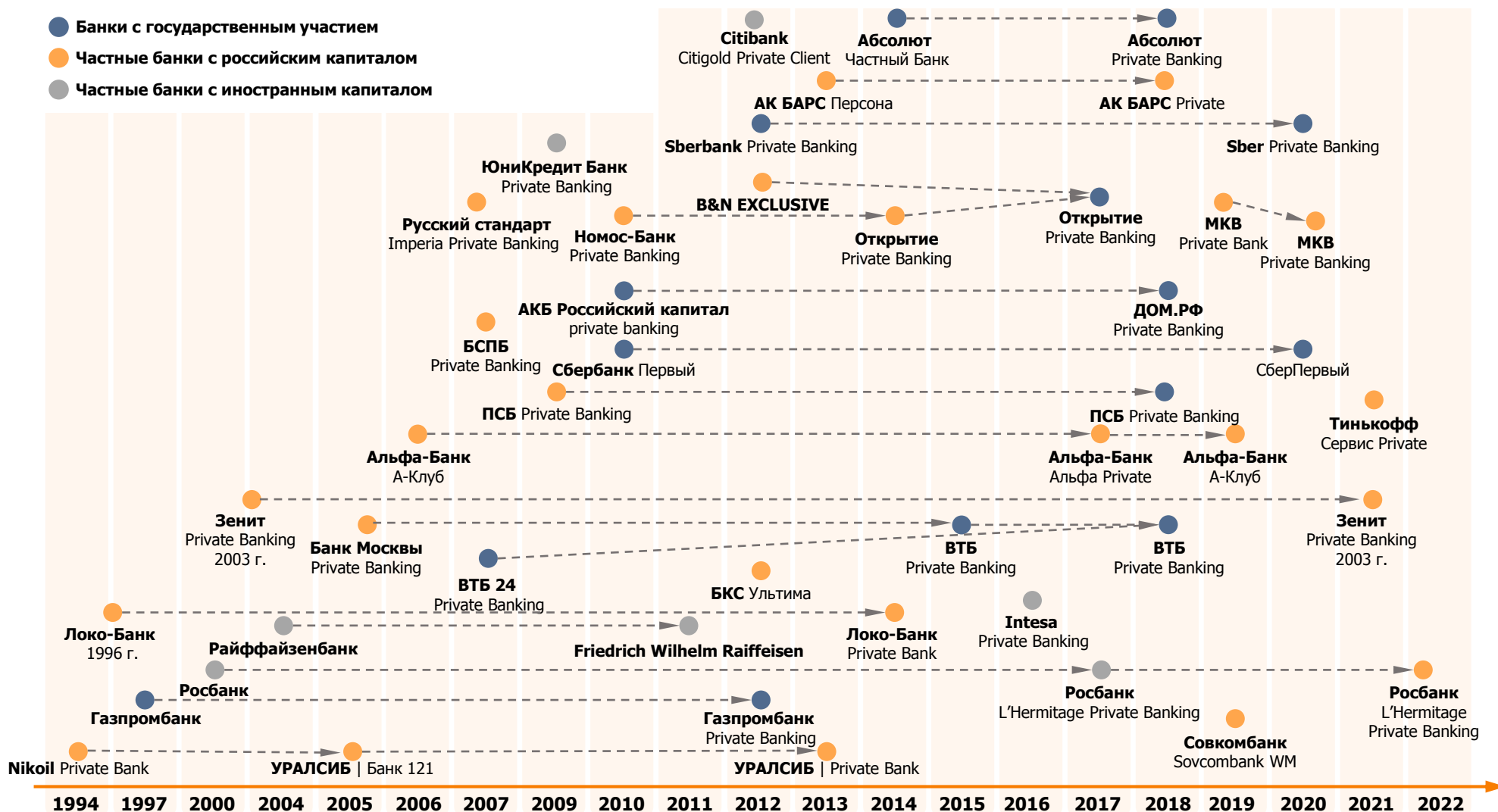
«Сервис в странах СНГ не развит. Помогаем тем, что имеем с банками контакт, выходим банк на банк, можем договариваться на высшем уровне. Банк дает **более гарантированный, комфортный вход**».

из интервью с представителями private банков

5 Анализ конкуренции на рынке private banking в России 2022 г.

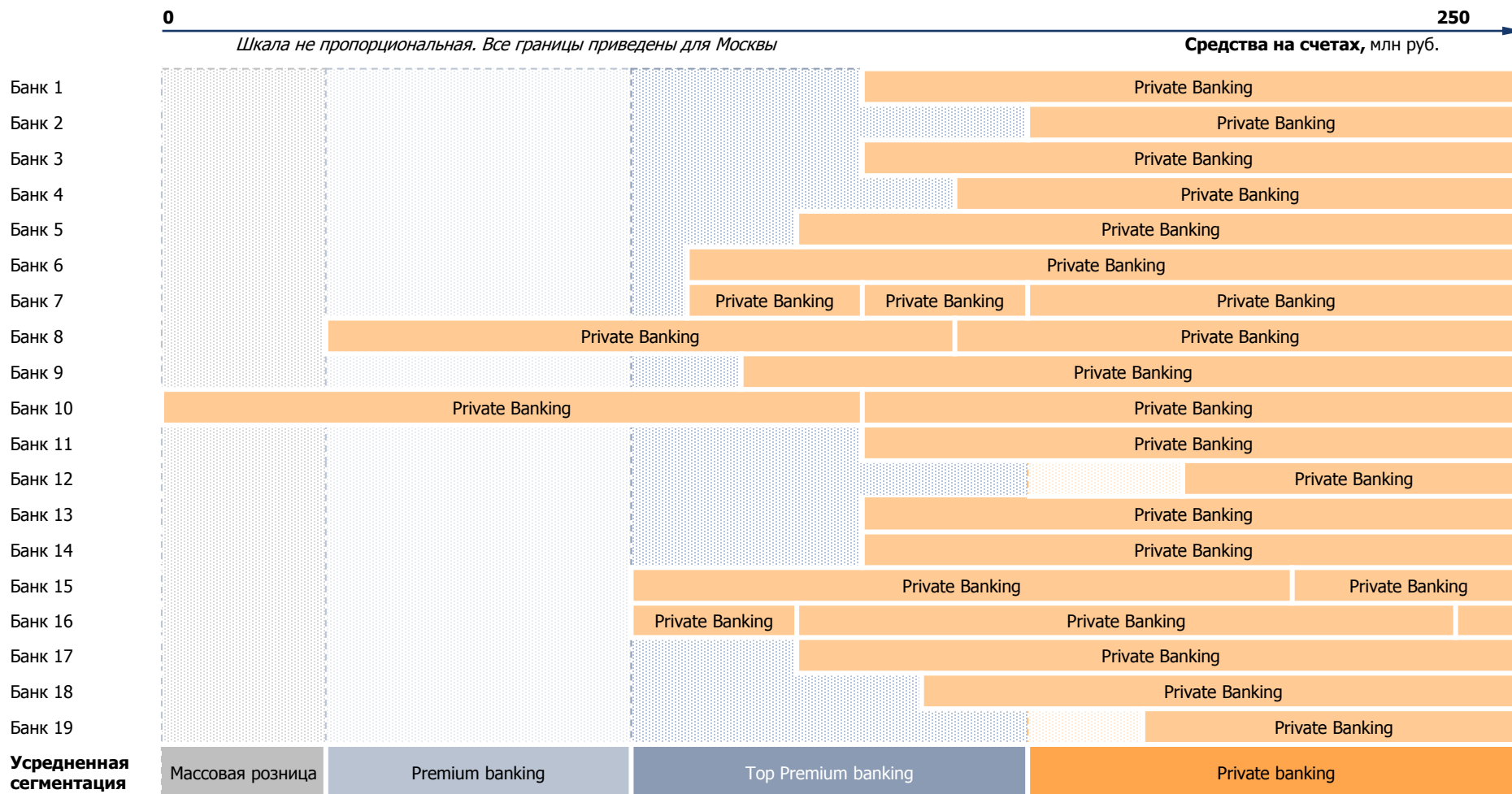
В 2021 году был запущен Тинькофф Private и перезапущен Зенит private banking. Новых игроков на рынке в 2022 году не появилось

- Банки с государственным участием
- Частные банки с российским капиталом
- Частные банки с иностранным капиталом



Традиционно в России порог для модели private banking ниже «классического» представления в \$1 млн

Пороги входа по объему **капитала** в Москве, 2022 г.



Источник: Frank RG, 2023 г.

Установление единого порога входа без дополнительных условий — наиболее понятная и удобная модель для состоятельного клиента

Условия обслуживания в private banking

Модель 1.

Единое наполнение

- Классическая модель, при соблюдении минимальной пороговой суммы капитала клиенту доступен весь сервис банка;
- Может присутствовать дополнительная плата за сложные услуги (например, налоговые и юридические консультации), либо за возможность получения определенной экспертизы;
- Является наиболее удобной для клиента моделью, так как нет необходимости вникать в подробности программ/продуктового наполнения.

Модель 2.

Дифференциация по пакетам

- Наличие «пакетов», зависящих от различных пороговых сумм;
- Есть дифференциация предложения по уровням тарифов на банковские услуги (размер комиссий РКО, лимиты по операциям, размер и сумма кэшбека, процент на остаток по картам);
- Розничный подход, когда в модели присутствуют клиенты сегмента ТОП-Affluent.

Модель 3.

Усложненные условия

- Наличие дополнительных льготных периодов, когда клиент может не поддерживать минимальную пороговую сумму;
- Имеются требования по размещению средств на дополнительных счетах;
 - Возможность получать полный набор услуг по критерию заработной платы;
 - Необходимость подробного изучения условия обслуживания для клиента.

Распределение банков в зависимости от условий обслуживания

Количество банков, у которых изменился порог входа



Количество банков, у которых комиссия изменяется в зависимости от остатков/пакетов



«Сегментация должна проводиться не от капитала, а от количества совершаемых сделок и их сложности. Если деньги клиента будут просто лежать, то банку это неинтересно, так как он будет отнимать время и приносить как минимум на единицу меньше дохода».

Из интервью с руководителем private banking

Источник: Frank RG, 2023 г.

Размер комиссии за обслуживание в год при несоблюдении порога входа

Комиссия более XX тыс. руб.



Комиссия от XX до XX тыс. руб.



Комиссия менее XX тыс. руб.



Нет комиссии



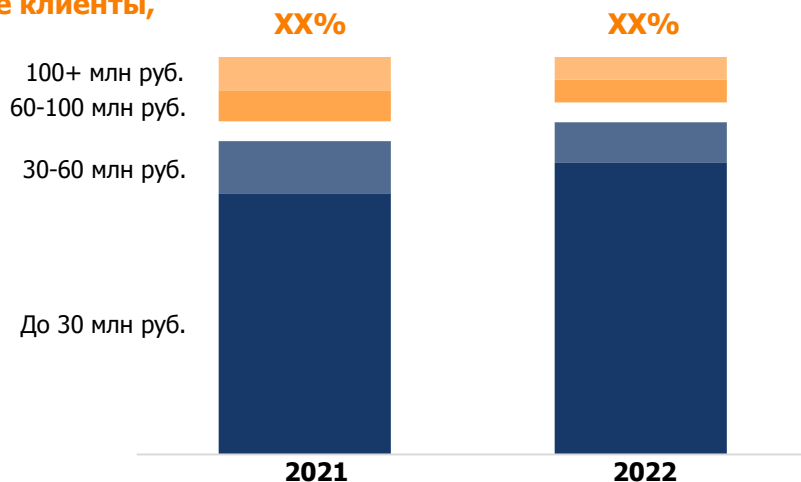
Всего проанализировано банков



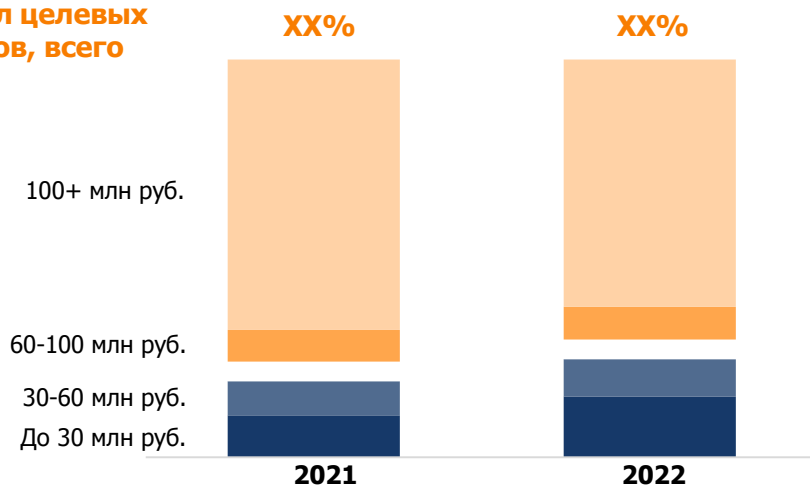
XX% целевых клиентов private banking обладают XX% капитала

Сегментация клиентов и капитала private banking в России, %

Целевые клиенты, всего



Капитал целевых клиентов, всего



Вывод 1.

Placeholder text for Conclusion 1, consisting of multiple lines of horizontal bars.

Вывод 2.

Placeholder text for Conclusion 2, consisting of multiple lines of horizontal bars.

Вывод 3.

Placeholder text for Conclusion 3, consisting of multiple lines of horizontal bars.

В 2022 году рынок private banking в России разделился исходя из признака санкционности

По данным Frank RG, снижение суммарной доли рынка по капиталу у санкционных банков составило XX% за год. Банки, которые избежали санкций, напротив, увеличили долю рынка.



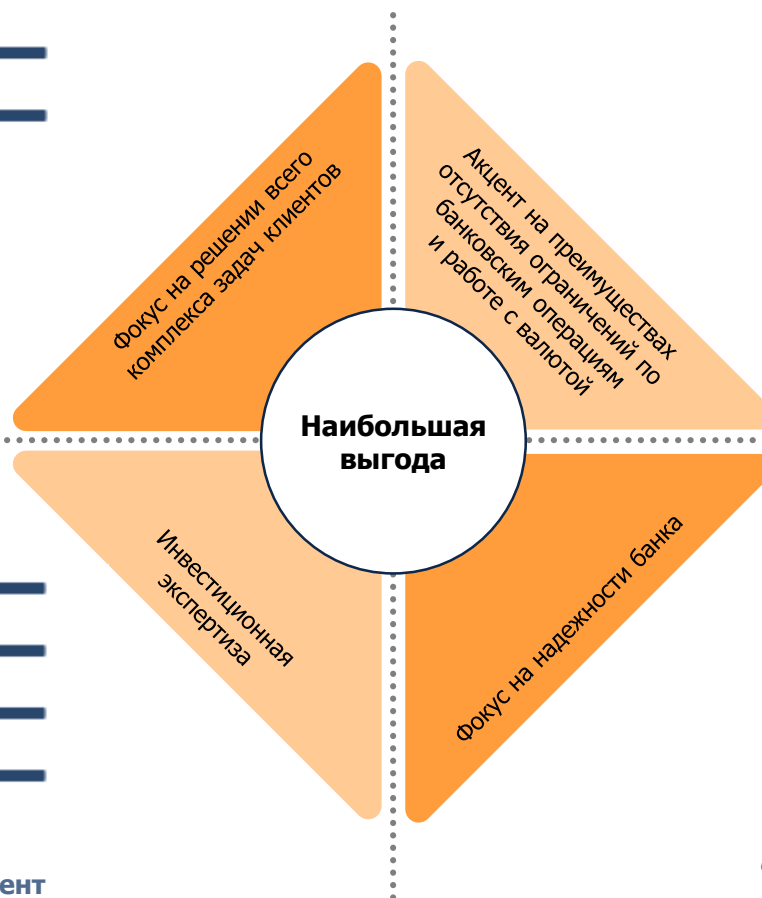
В конечном итоге выигрывать будет тот банк, который смог выстроить хорошие отношения со своими клиентами. Digital переходит на второй план, на первый выходит профессионализм персонала — будет расти спрос на решение нестандартных вопросов.

Наибольшие потери	Санкционная адаптация	Умеренная победа	Наибольшая выгода



Банки — бенефициары закрывают все потребности клиентов в основном за счет валютных переводов

Банки — основные бенефициары



«Валютные переводы, удобно проводить....».

Из анкетирования, клиент

«Управление сложными активами через ...».

Из анкетирования, клиент

«Низкая вероятность наложения западных санкций».

Из анкетирования, клиент

У Банка 1, Банк 2 и Банк 3 лучшая репутация по мнению private клиентов

Оценка репутации банка	Выборка	18-35				36-55			
		Выборка		Выборка		Выборка		Выборка	
Банк 1	XXX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Банк 2	XXX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Банк 3	XXX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
Банк 4	XXX								
Банк 5	XXX								
Банк 6	XXX								
Банк 7	XXX								
Банк 8	XXX								
Банк 9	XXX								
Банк 10	XXX								
Банк 11	XXX								
Банк 12	XXX								
Банк 13	XXX								
Банк 14	XXX								
Банк 15	XXX								
Банк 16	XXX								
Банк 17	XXX								
Банк 18	XXX								
Банк 19	XXX								
Банк 20	XXX								
Банк 21	XXX								
Банк 22	XXX								

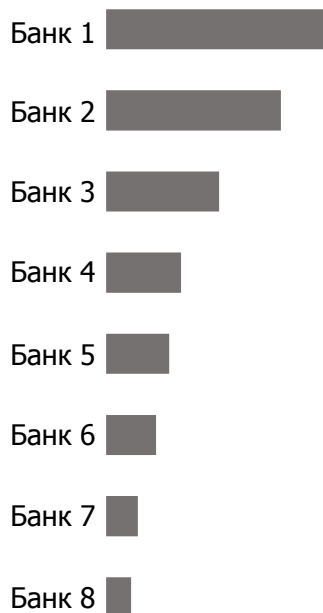
ТОП-5 банков с высокой оценкой репутации в зависимости от возрастной группы клиентов

6 Private banking 2022 — организация сервиса

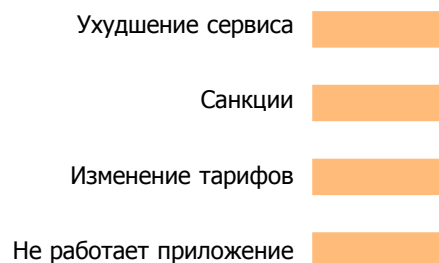
Ухудшение качества сервиса и санкционный список — основные причины, чтобы прекратить сотрудничество с private banking

XX% респондентов отметили, что перестали сотрудничать хотя бы с одним банком

Банки, с которыми клиенты перестали сотрудничать в 2022 году



Причины, по которым клиенты перестали сотрудничать с банками



Ухудшение сервиса

- Медленное ...
- Низкая ...
- Сложный ...
- **Неудобство ...**
- **Навязывание ...**
- **Работа ПМ ...**

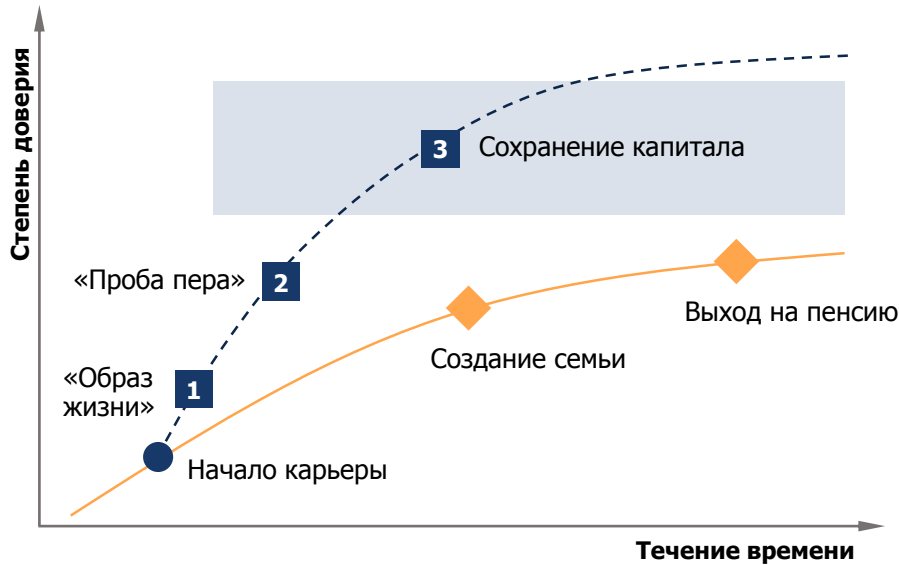
Изменение тарифов

- Условия по ...
- Ставки ...
- Общее ...

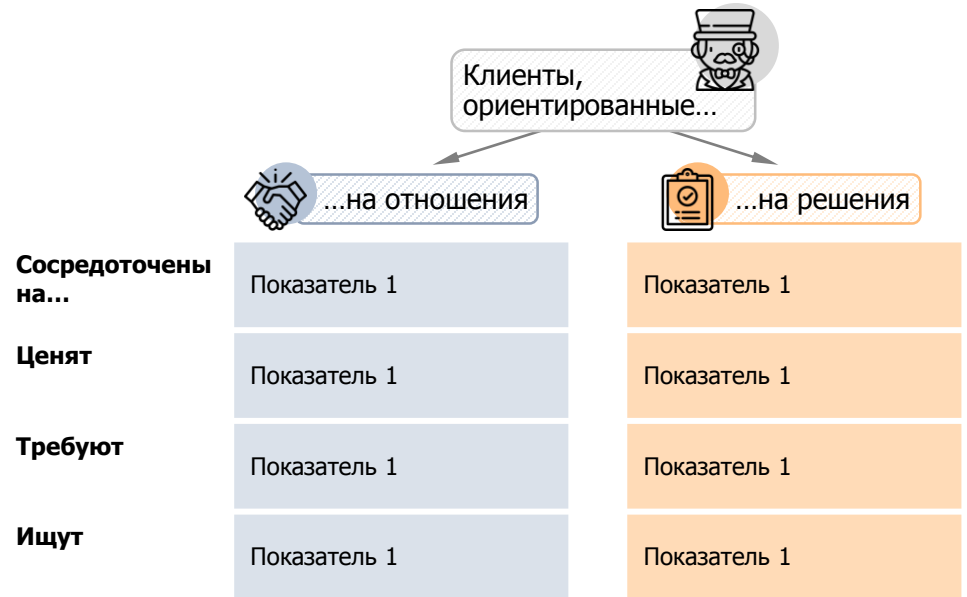
Подход банка к клиенту должен учитывать особенности клиентского портрета

Жизненный цикл состоятельных клиентов

- Систематическое ценностное предложение
- ◆ Несистематическое ценностное предложение

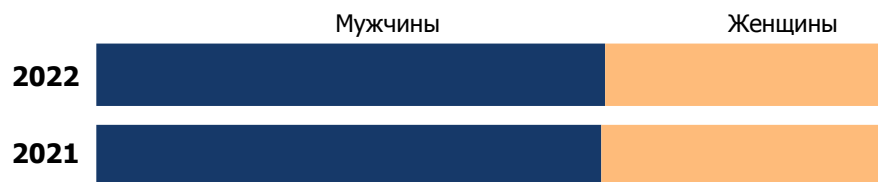


Типология взаимоотношений состоятельного клиента и банка в зависимости от потребностей

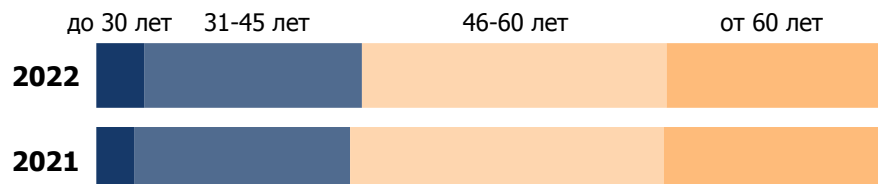


Более 60% private клиентов — мужчины в возрасте от 45 лет

Распределение private клиентов по **полу**, включая членов их семей, по статистике банков, %



Распределение private клиентов по **возрасту**, включая членов их семей, по статистике банков, %



Вывод 1.

Placeholder text for Conclusion 1.

Placeholder text for Conclusion 1.

Placeholder text for Conclusion 1.

Вывод 2.

Placeholder text for Conclusion 2.

Placeholder text for Conclusion 2.

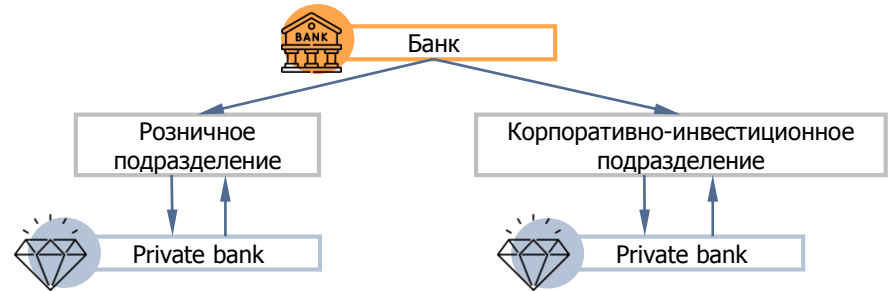
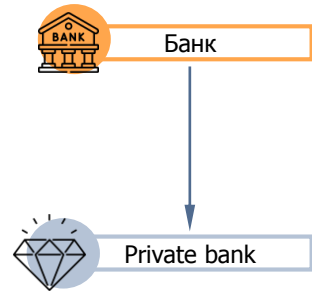
Вывод 3.

Placeholder text for Conclusion 3.

Placeholder text for Conclusion 3.























Выделенное подразделение является наиболее эффективной стратегией РВ

	Выделенное подразделение	Часть розничного подразделения	Часть корпоративного подразделения
Количество банков	X банков	X банков	X банк
Смена руководителя подразделения РВ в 2022 году	X банка	X банка	—
Подчинение			
Скорость согласования индивидуальных запросов			



Преимущества	_____	_____	_____
Ограничения	_____	_____	_____

Персональные менеджеры в банках обладают различным функционалом в зависимости от выбранной модели

Модель	Модель 1	Модель 2	Модель 3
 Инвестиционное обслуживание			
 Решение банковских вопросов			
 Небанковские консультации			
 Описание	<ul style="list-style-type: none"> Вывод 1 	<ul style="list-style-type: none"> Вывод 1 	<ul style="list-style-type: none"> Вывод 1 
	<ul style="list-style-type: none"> Вывод 2 	<ul style="list-style-type: none"> Вывод 2 	<ul style="list-style-type: none"> Вывод 2 
	<ul style="list-style-type: none"> Вывод 3 	<ul style="list-style-type: none"> Вывод 3 	<ul style="list-style-type: none"> Вывод 3 

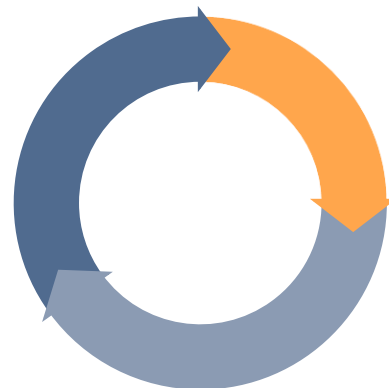
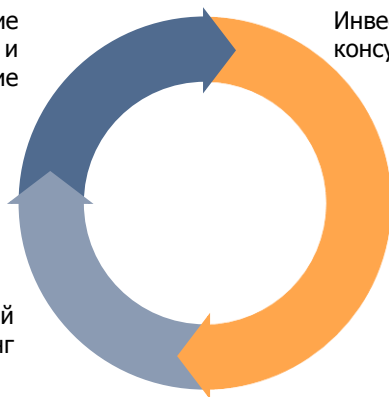
Банкиры обеспокоены будущим своей профессии

Распределение рабочего времени менеджера

Небанковские
привилегии и
консультирование

Инвестиционное
консультирование

Классический
банкинг



Из-за изменений на рынке традиционная экспертиза по инвестиционным вопросам, которую развивали банки, потеряла актуальность, и на первый план вышли операционные задачи.

Несмотря на сложность сложившейся ситуации, большая часть менеджеров, с которыми проводились интервью, с оптимизмом смотрит на будущее своей профессии:

X/14 разочарованы происходящими изменениями

XX/14 с оптимизмом смотрят в будущее

Не понимаю, куда двигаться

Placeholder text for the 'Не понимаю, куда двигаться' section.

Это возможность для развития

Placeholder text for the 'Это возможность для развития' section.

Самые высокие оценки CSI менеджера в Банк 1 и Банк 2

CSI менеджер	Оценка программ Private banking				Оценка программ Premium banking		Вывод 1
	Клиенты банка из базы банка	Выборка	Клиенты банка из базы конкурентов	Выборка	Клиенты банка из базы конкурентов	Выборка	
Банк 1	██████████	XX	██████████	XX	██████████	XX	██████████
Банк 2	██████████	XX	██████████	XX		—	██████████
Банк 3	██████████	XX		—		—	██████████
Банк 4	██████████	XX		—		—	██████████
Банк 5	██████████	XX	██████████	XX	██████████	XX	██████████
Банк 6	██████████	XX		—		—	██████████
Банк 7	██████████	XX		—		—	██████████
Банк 8	██████████	XX		—		—	██████████
Банк 9	██████████	XX	██████████	XX	██████████	XX	██████████
Банк 10	██████████	XX		—		—	██████████
Банк 11	██████████	XX		—	██████████	XX	██████████
Банк 12	██████████	XX		—		—	██████████
Банк 13	██████████	XX	██████████	XX	██████████	XX	██████████
Банк 14	██████████	XX	██████████	XX	██████████	XX	██████████
Банк 15	██████████	XX	██████████	XX	██████████	XX	██████████
Банк 16		—	██████████	XX		—	██████████
Банк 17		—	██████████	XX		—	██████████
Банк 18		—	██████████	XX	██████████	XX	██████████
Банк 19		—	██████████	XX	██████████	XX	██████████
Банк 20		—	██████████	XX	██████████	XX	██████████
Банк 21		—	██████████	XX		—	██████████
Среднее	XX		XX		XX		Вывод 3

Развитие функционала цифровых каналов — одна из задач, которую private банкам предстоит решить в будущем

Банковские сервисы

Банковские сервисы **наиболее полно представлены** в цифровых каналах обслуживания (ИБ и МП) — **в среднем доступно XX% оцениваемых функций**. Функционал МП и ИБ аналогичный.

Наиболее редко встречающиеся функции:

- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████

Инвестиции

Доступность функций, связанных с инвестициями, в среднем составляет XX%. Следует отметить, что инвестиции **практически не представлены в ИБ и МП** — **доступность функций** составляет **XX%**, самой распространенной функцией в данных каналах является отображение брокерского счета.

- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████

Lifestyle

Несмотря на растущий спрос на нефинансовые сервисы (**XX% респондентов используют или планируют использовать** консультации по небанковским вопросам), их **доступность в цифровых каналах сильно ограничена** и в среднем составляет **XX%**.

- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████

Связь с банком

Регулятор ограничивает коммуникацию банков с клиентами через иностранные мессенджеры (Федеральный закон "Об информации, информационных технологиях и о защите информации" от 27.07.2006 N 149-ФЗ (последняя редакция), поэтому развитие этого направления в цифровых каналах банка становится актуальным.

- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████
- ██████████

Уникальные функции в цифровых каналах обслуживания



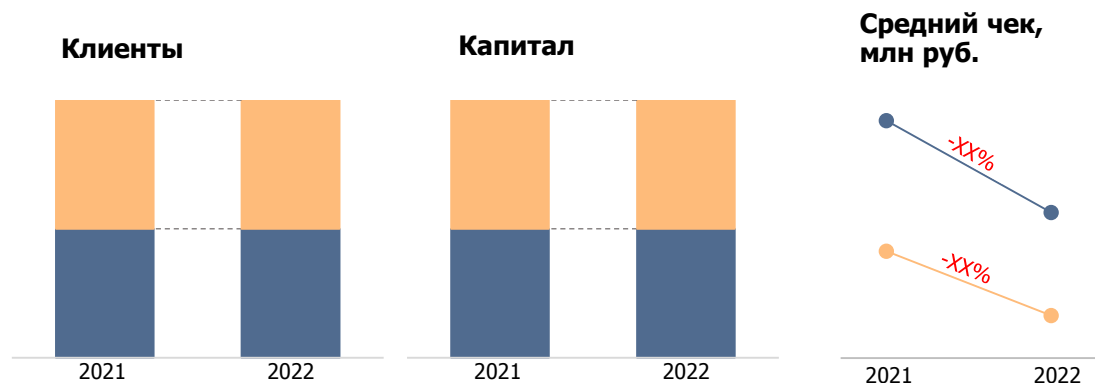
7 Private banking 2022 — региональное развитие

Динамика снижения количества клиентов и капитала под управлением выше в регионах по сравнению с Москвой

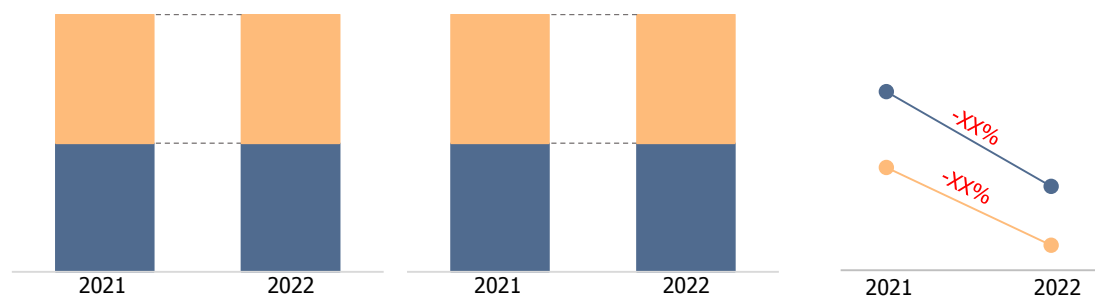
«Не в обиду клиентам из регионов, но, мне кажется, что клиенты из Москвы более динамичные и мыслят более масштабно и глобально — странами, городами. Поэтому и задачи масштабнее — найти фонды в Эмиратах, перевести деньги со счетов в Швейцарии».

Из интервью с руководителем private banking

Региональное распределение клиентов и капитала, 2021-2022 гг.



Региональное распределение клиентов и капитала: по банкам без широкой региональной сети, 2021-2022 гг.



Источник: Frank RG, по данным банков-участников исследования, 2023 г.

Вывод 1.

Вывод 2.

Вывод 3.

Банки заинтересованы в расширении своего присутствия в регионах

Распределение отделений и Private банков по регионам России

Регион/Банк	Количество банков			Количество отделений			ВРП, млрд руб.		
	2022	2020	Δ	2022	2020	Δ	2022*	2020	Δ
Город 1	X	X	—	X	X	▲ 2	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 2	X	X	▲ 2	X	X	▲ 3	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 3	X	X	▲ 1	X	X	▲ 1	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 4	X	X	—	X	X	—	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 5	X	X	▲ 1	X	X	▲ 1	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 6	X	X	▲ 1	X	X	▲ 1	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 7	X	X	▲ 1	X	X	▲ 1	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 8	X	X	▲ 1	X	X	—	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 9	X	X	—	X	X	—	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 10	X	X	—	X	X	—	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 11	X	X	—	X	X	—	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 12	X	X	—	X	X	—	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 13	X	X	▲ 1	X	X	▲ 1	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 14	X	X	▲ 1	X	X	▲ 1	X XXX	X XXX	▲ XX%
Город 15	X	X	▲ 1	X	X	▲ 5	—	—	—
Все	XX	XX	—	XX	XX	▲ 16	—	—	—

■ Более XX банков / более XX отделений / более XX%

■ От X до X банков / от X до X отделений / от XX до XX%

■ От X до X банков / от X до X отделений / от XX до XX%

■ От X до X банков / от X до X отделений / менее XX%

*По прогнозам регионов

Источник: Росстат, Frank RG, 2023 г., по данным XX банков



X банков

Осознанное развитие в регионах

- 1. Полноценные отделения Private Banking.** Целесообразно при наличии клиентской базы от XXX человек с потенциалом роста.
- 2. Зоны Private Banking внутри розничных отделений.** Клиентская база от XX до XXX человек, менеджер может обслуживать несколько городов региона.

X банков

Фокус на Москву

- 1. Удаленное обслуживание клиентов из других регионов.** Возможна командировка менеджера по более сложным вопросам. Применяется опыт ...

Присутствие менеджера в регионе имеет важное значение для выстраивания долгосрочных отношений с клиентом

Основополагающим принципом для принятия решения о региональном развитии является экономическая целесообразность. Важно понимать текущий объем и реалистично оценивать потенциал роста клиентской базы в конкретном регионе.

Качество клиентов является основополагающим принципом развития private banking. В погоне за объемом клиентской базы в регионе банки часто вынуждены обслуживать ...

Уровень загрузки отделений private banking в Москве и регионах (количество клиентов / число отделений)

Банк	Москва	Регионы
Банк 1	XXX	XXX
Банк 2	XXX	XXX
Банк 3	XXX	XXX
Банк 4	XXX	XXX
Банк 5	XXX	XXX
Банк 6	XXX	XXX
Банк 7	XXX	XXX
Банк 8	XXX	XXX
Банк 9	XXX	XXX
Банк 10	XXX	XXX
Банк 11	XXX	XXX
Банк 12	XXX	XXX
Банк 13	XXX	XXX
Банк 14	XXX	XXX
Банк 15	XXX	XXX

«Как бы мои коллеги ни выезжали в командировки, как бы клиенты сами ни приезжали сюда, решение они будут принимать там».

Из интервью с private банкиром

«Пока мы видим, что офисы нужны — это актуальная схема. Поэтому мы открываем новые представительства».

Из интервью с руководителем private banking

Средняя загруженность отделений в Москве: **XX человек**

Средняя загруженность отделений в регионах: **XX человек**

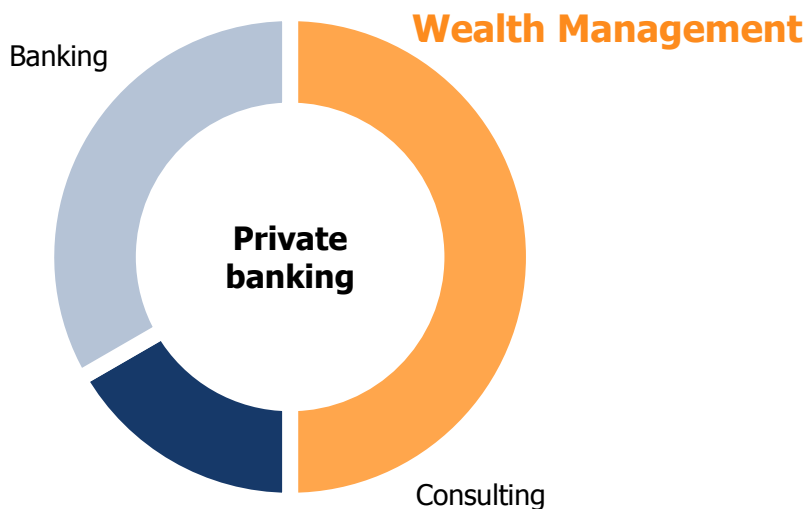


8 Стратегии развития **private banking**

8.1 Стратегия развития 1. Private banking сохраняет фокус на wealth management

Вариант стратегии 1: новые идеи для инвестиций

Составляющие private banking, который работает по принципу МФО с акцентом на **Wealth Management**



Несмотря на значительное снижение спроса на новые инвестиции в 2022 г., участники рынка private banking **смотрят на развитие инвестиционного рынка с умеренным оптимизмом.**

[Redacted text block]

Возможности

- +
- +
- +
- +

[Redacted text block]

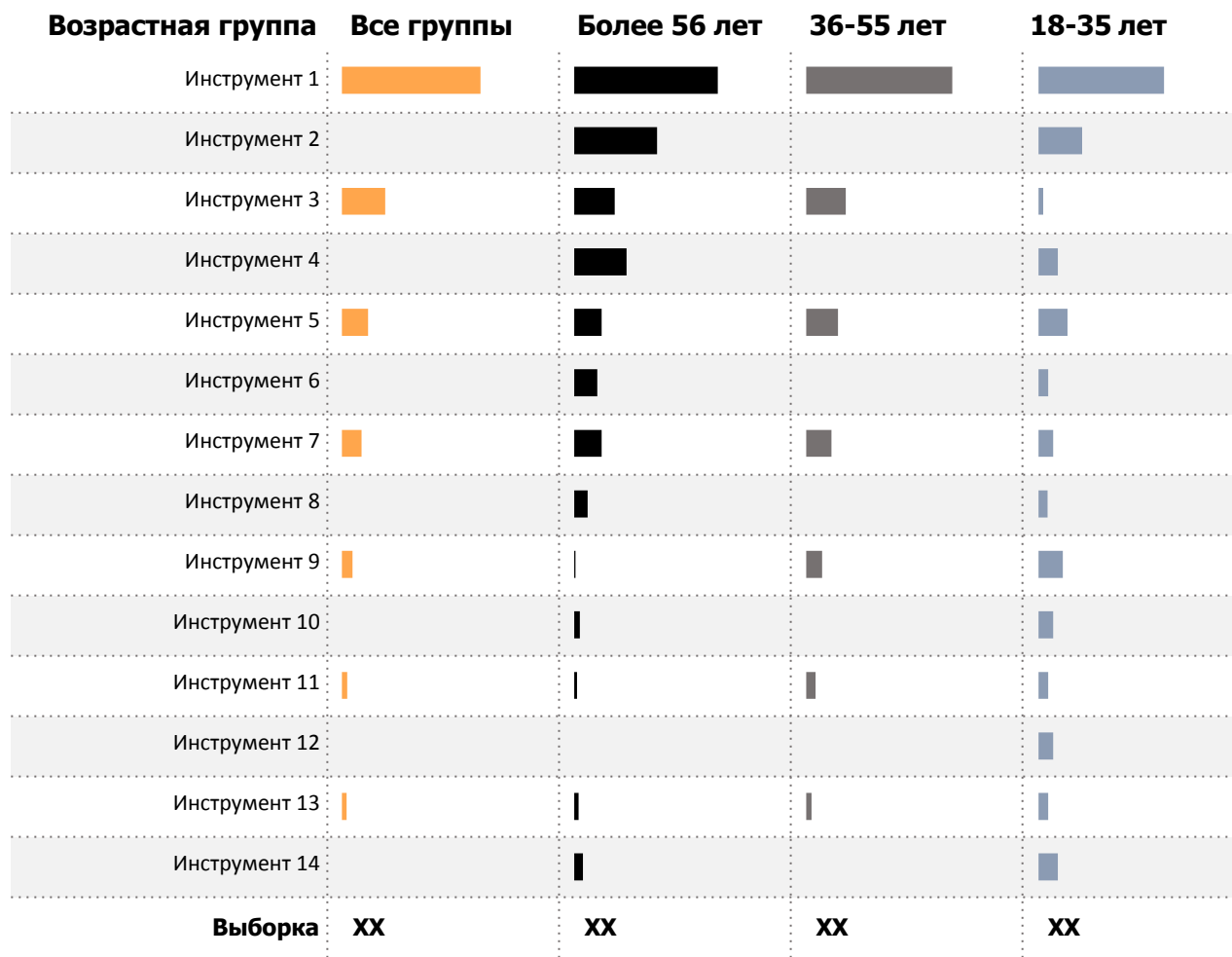
Ограничения

-
-
-

[Redacted text block]

... — наиболее часто используемый клиентами инвестиционный инструмент

Инвестиционные инструменты, которые клиенты **уже используют**



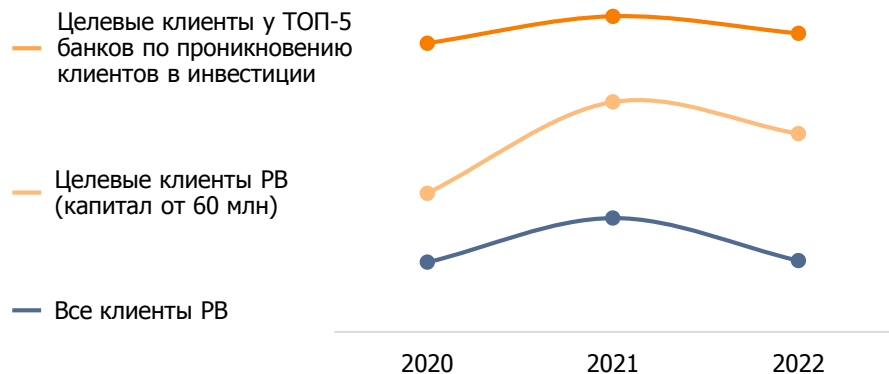
- **Вывод 1.**
- **Вывод 2.**
- **Вывод 3.**
- **Вывод 4.**

XX% респондентов используют или планируют использовать инвестиционные инструменты

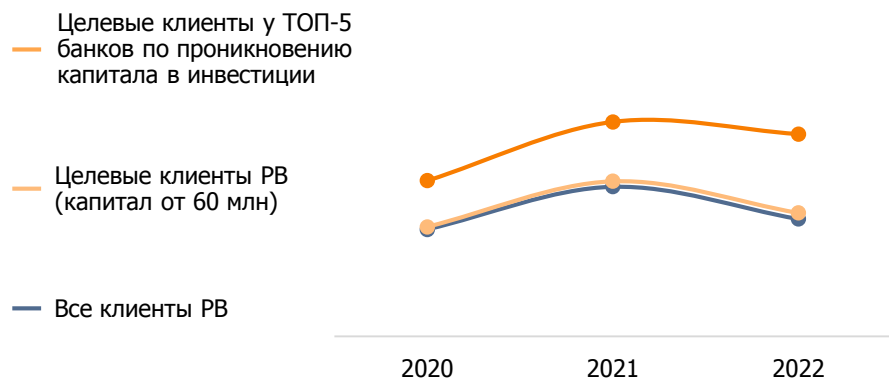
Источник: Результаты анкетирования клиентов, Frank RG, 2023 г.

Целевые private клиенты активно вовлечены в инвестирование

Проникновение в инвестиции по клиентам, %



Проникновение в инвестиции по капиталу, %



Доля инвестирующих клиентов/ инвестиционного капитала в сегменте в 2022 году

	до 30 млн руб.	30-60 млн руб.	60-100 млн руб.	100+ млн руб.
Клиенты	XX%	XX%	XX%	XX%
Капитал	XX%	XX%	XX%	XX%

Распределение инвестирующих клиентов/ инвестиционного капитала между сегментами в 2022 году

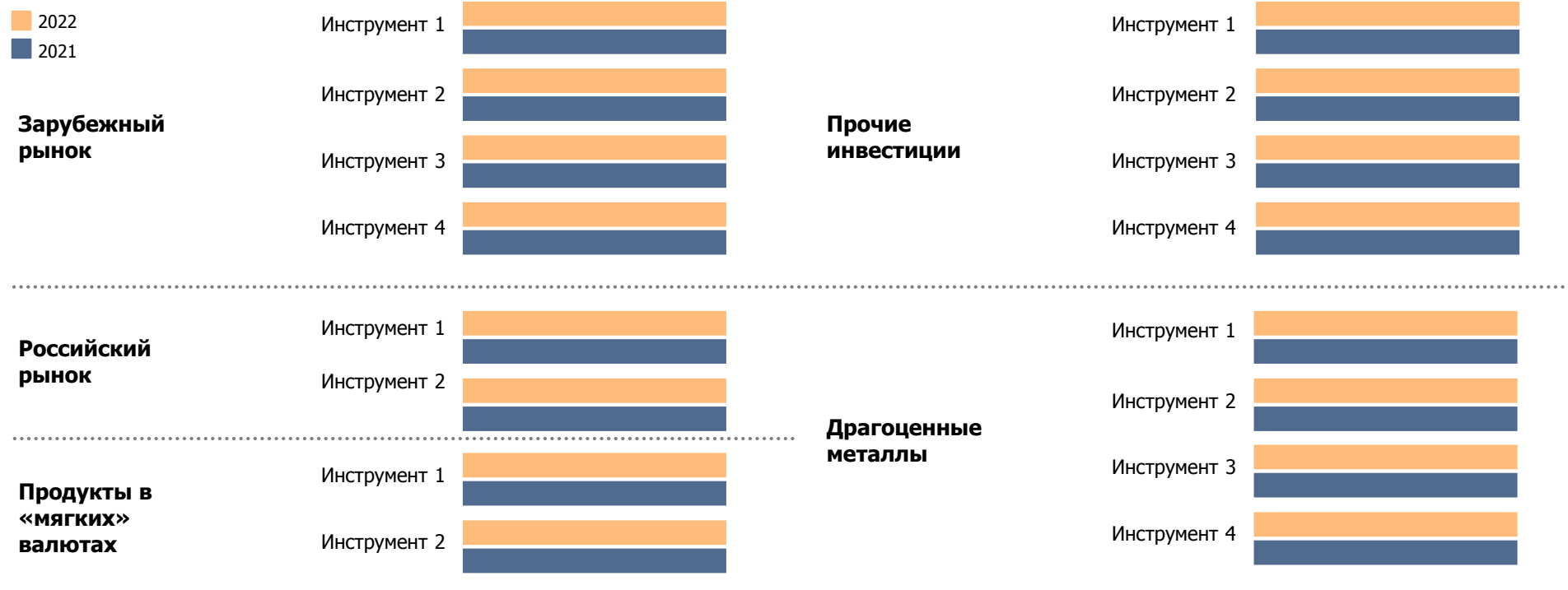
	до 30 млн руб.	30-60 млн руб.	60-100 млн руб.	100+ млн руб.
Клиенты	XX%	XX%	XX%	XX%
Капитал	XX%	XX%	XX%	XX%

- **Вывод 1.**

- **Вывод 2.**

- **Вывод 3.**

Инвестиционное предложение с зарубежных инструментов сместилось на ... и ...



Ряд продуктов стал недоступен по причине санкций.

Основной фокус направлен на

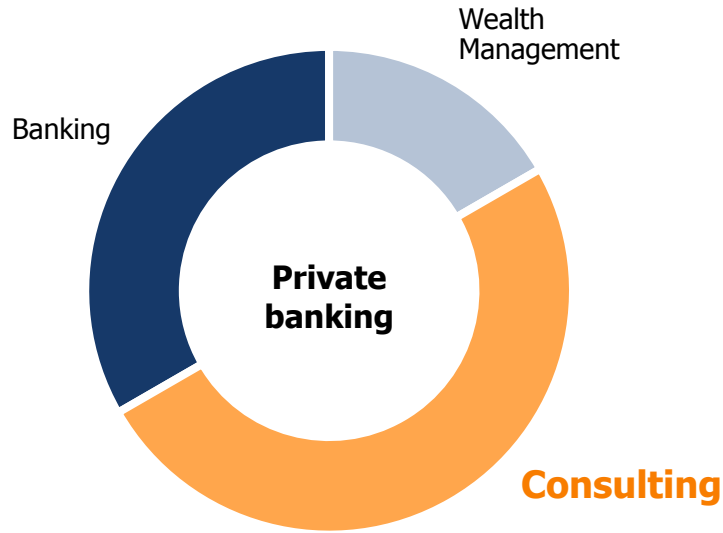
Уникальное предложение —



8.2 Стратегия развития 2. Private banking развивается по принципу мультисемейного офиса

Вариант стратегии 3: принцип мультисемейного офиса

Составляющие private banking, который работает по принципу МФО с акцентом на **consulting**



Работа в формате мультисемейного офиса дает возможность private клиенту и его семье **решить все возникающие вопросы по принципу «одного окна»**.

[Redacted text block]

Возможности



[Redacted text block]



[Redacted text block]



[Redacted text block]

Ограничения



[Redacted text block]



[Redacted text block]

Экспертиза в области ... стала одной из наиболее актуальных в 2022 году

Распределение игроков по наличию внутренней или партнерской экспертизы по небанковским вопросам, кол-во банков

■ Внутренняя экспертиза ■ Экспертиза партнеров



из интервью с private банкиром

Вывод 1.

Вывод 2.

Вывод 3.

Вывод 4.

Private банк работает по принципу МФО: какие риски могут оказаться на чаше весов в банке с такой организационной структурой

С точки зрения **банка**

С точки зрения **клиента**

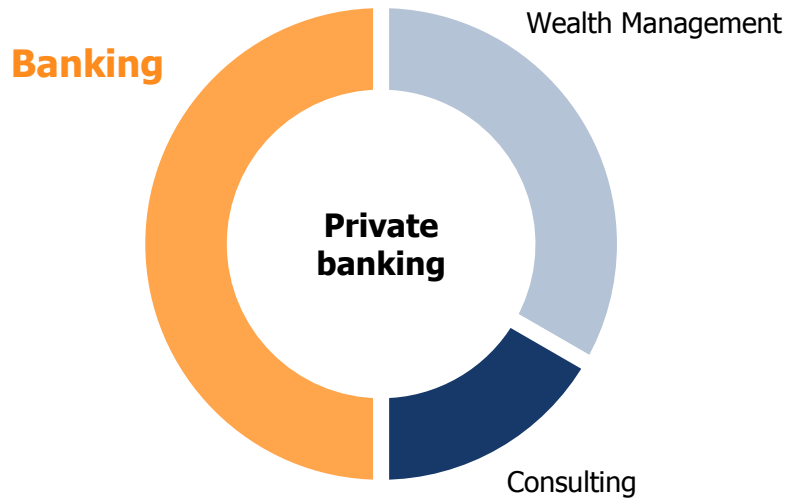


8.3 Стратегия развития 3. Private banking фокусируется на банковских услугах

Вариант стратегии 2: **фокус на банковских услугах**

Составляющие private banking, который работает по принципу МФО с акцентом на **banking**

Возврат к классическому банкингу **является наименее привлекательным сценарием** развития российского рынка private banking.



[Redacted text block]

Возможности

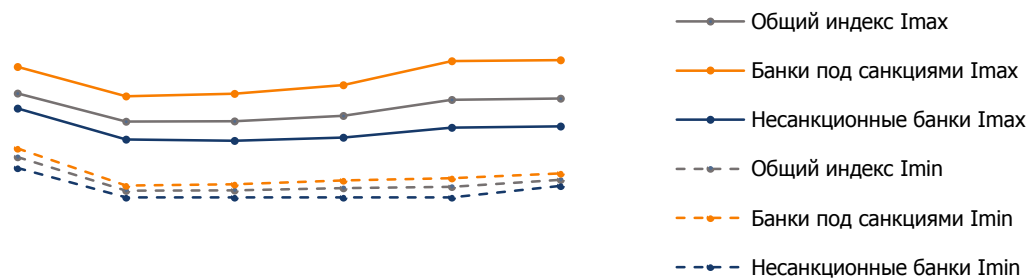
- + [Redacted text]
- + [Redacted text]
- + [Redacted text]

Ограничения

- [Redacted text]
- [Redacted text]
- [Redacted text]

Банки, попавшие под санкции, предлагают более высокие ставки по депозитам

Депозиты в RUB. Изменение индексов min/max ставок*



Депозиты в RUB. Изменение индексов min/max ставок*

	Индекс	Июль 2022	Декабрь 2022	Изменение
Общий индекс	I _{max}	XX%	XX%	XX%
	I _{min}	XX%	XX%	XX%
Банки под санкциями	I _{max}	XX%	XX%	XX%
	I _{min}	XX%	XX%	XX%
Несанкционные банки	I _{max}	XX%	XX%	XX%
	I _{min}	XX%	XX%	XX%

Банки, предлагающие депозиты в RUB**

	Июль 2022	Декабрь 2022
Безопциональные	XX	XX
С пополнением / снятием	XX	XX
С пополнением / без снятия	XX	XX
Без пополнения / со снятием	XX	XX

* индексы посчитаны на основе ставок по депозитам сроком 1 год

** учитывались данные по 12 банкам-участникам исследования

Источник: Frank RG, 2023 г.


Вывод 1.

Вывод 2.

Вывод 3.

Вывод 4.

Карты. Дебетовые карты — базовый сервис private banking (1/2)

		Банк 1	Банк 2	Банк 3	Банк 4	Банк 5	Банк 6	Банк 7	Банк 8
Платежная система		Infinite	Signature	Platinum Infinite	Infinite	Infinite	Infinite	Infinite Platinum	Infinite Signature Platinum
		World Elite	World Elite	World Elite	World Elite	World Elite	Elite	Platinum	World Elite Black Edition
		Supreme	Supreme	Supreme	Supreme	Supreme	Supreme	—	Supreme
		—	—	Classic	Diamond	—	Platinum	—	—
Процент на остаток, %		XX	—	—	—	XX	XX	—	XX
Количество бесплатных карт		XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX	XX
<i>из них с программой лояльности</i>		XX	XX	XX	XX	XX	XX	—	XX

Уход из России международных платежных систем VISA и Mastercard в 2022 году и отказ принимать за границей соответствующие карты, эмитированные российскими банками, стал большим ударом по сервису российских private банков.



FRANK RG

125167, Москва, Ленинградский проспект,
дом 37, 5 этаж, офис 517

+7 (495) 280 7051
info@frankrg.com

www.frankrg.com