FRANK RG

Premium banking в России 2022

—

Рыночная турбулентность, отток капитала и человеческий сервис

DEMO

Декабрь 2022

Приветственное слово руководителя проекта

Любовь Прокопова
Проектный директор
Premium & Private Banking,
руководитель проекта
prokopova@frankrg.com

Уважаемые коллеги!

Команда Frank RG рада представить вам восьмое ежегодное исследование российского рынка premium banking. 2022 год стал испытанием бизнеса на прочность, игроки сфокусировались на адаптации к новой реальности. Высокая волатильность экономических показателей, уход платежных систем, санкции и ограничения заставили пересмотреть приоритеты задач бизнеса. Снижение темпов роста клиентских баз, отток капитала из верхних сегментов, снижение инвестиционных продаж и комиссионного дохода — лишь немногие изменения, с которыми неожиданно столкнулись банки в 2022 году.

Метод исследования рынка в формате «360 градусов» позволяет получить исчерпывающие знания о стремительно меняющемся ландшафте рынка premium banking в России. Мы вновь проанализировали премиальные программы обслуживания в крупнейших российских банках, встретились с экспертами — руководителями премиального обслуживания, проанализировали мнение более 6 000 клиентов о качестве сервиса, а также собрали ключевые бизнес-показатели участников исследования.

От лица всей команды Frank RG хочу поблагодарить вас за то, что продолжаете активно работать, любить свое дело и искренне пытаетесь помочь своим клиентам! Мы надеемся, что исследование этого года будет ценным вкладом в наше общее дело — достойно сохранить рынок премиального банковского обслуживания в России!

Анастасия Кудрякова
Старший проектный лидер
kudryakova@frankrg.com

Екатерина Саббах
Старший аналитик
sabbah@frankrg.com

Маргарита Гусаковская
Ведущий аналитик
gusakovskaya@frankrg.com

Юлия Бабенкова
Ведущий аналитик
babenkova@frankrg.com

Софья Канцерова
Аналитик
kantserova@frankrg.com

Даниил Тимошин
Младший аналитик
timoshin@frankrg.com

Алина Сергета
Ассистент аналитика
sergeta@frankrg.com

Алена Межуева
Ассистент аналитика
mezhueva@frankrg.com

FRGPRB2022

FRANK RG

Содержание

1. Об исследовании

2. Рынок premium banking в России: основные тренды 2022 г.

3. Портрет премиального клиента

4. Конкуренция на рынке premium banking в России

5. Клиентский путь. Сравнение банков

   5.1. Получение информации о премиальном обслуживании

   5.2. Визит в отделение

   5.3. Личность менеджера

   5.4. Оформление карты

   5.5. Обслуживание: коммуникация с банком

   5.6. Обслуживание: daily banking — платежи и переводы

   5.7. Обслуживание: daily banking — карты

   5.8. Обслуживание: размещение капитала — вклады и счета

   5.9. Обслуживание: размещение капитала — инвестиции

   5.10. Обслуживание: небанковские привилегии

   5.11. Обслуживание: получение кредита

6. Рейтинг банков Frank Premium Banking Award 2022

1 Об исследовании

Frank RG Premium Banking 360°. Наполнение исследования в 2022 году

Premium banking 360°

Статистика рынка

Цель: создать инструмент оперативного отслеживания изменений на рынке.

Сделано: собраны статистика по обновленному перечню показателей **(всего 168 показателей)** за 4 периода (полугодия) и помесячная динамика по сокращенному списку показателей.

Взгляд экспертов на рынок

Цель: сформировать экспертный прогноз развития рынка.

Сделано: проведены 2 блиц-опроса и экспертные интервью **с руководителями премиальных программ в 13 банках.** Определены вызовы 2022 года и предполагаемый вектор развития рынка.

Условия и наполнение премиальных программ (top, premium, light)

Цель: проанализировать привлекательность предложения премиального продукта.

Сделано: изучено наполнение **29 премиальных программ,** верифицированы данные у 13 банков. **Проанализирована широта и выгодность** линейки депозитных и кредитных продуктов, банковских карт, условий по расчетно-кассовому обслуживанию, инвестиционным продуктам, нефинансовым привилегиям.

Голос клиента: анкетирование и глубинные интервью

Цель: выявить изменения потребностей клиентов, новые ценностные ориентиры.

Сделано: проведено **41 глубинное интервью с клиентами** разного профиля с фокусом на выявление искомых выгод и ценностей. Собрано **6 123 анкеты** премиальных клиентов **в разбивке по 7 сегментам** (в зависимости от объема капитала и поведенческого профиля).

Тестирование функционала digital-каналов

Цель: протестировать digital-функциональность банковского и инвестиционного обслуживания.

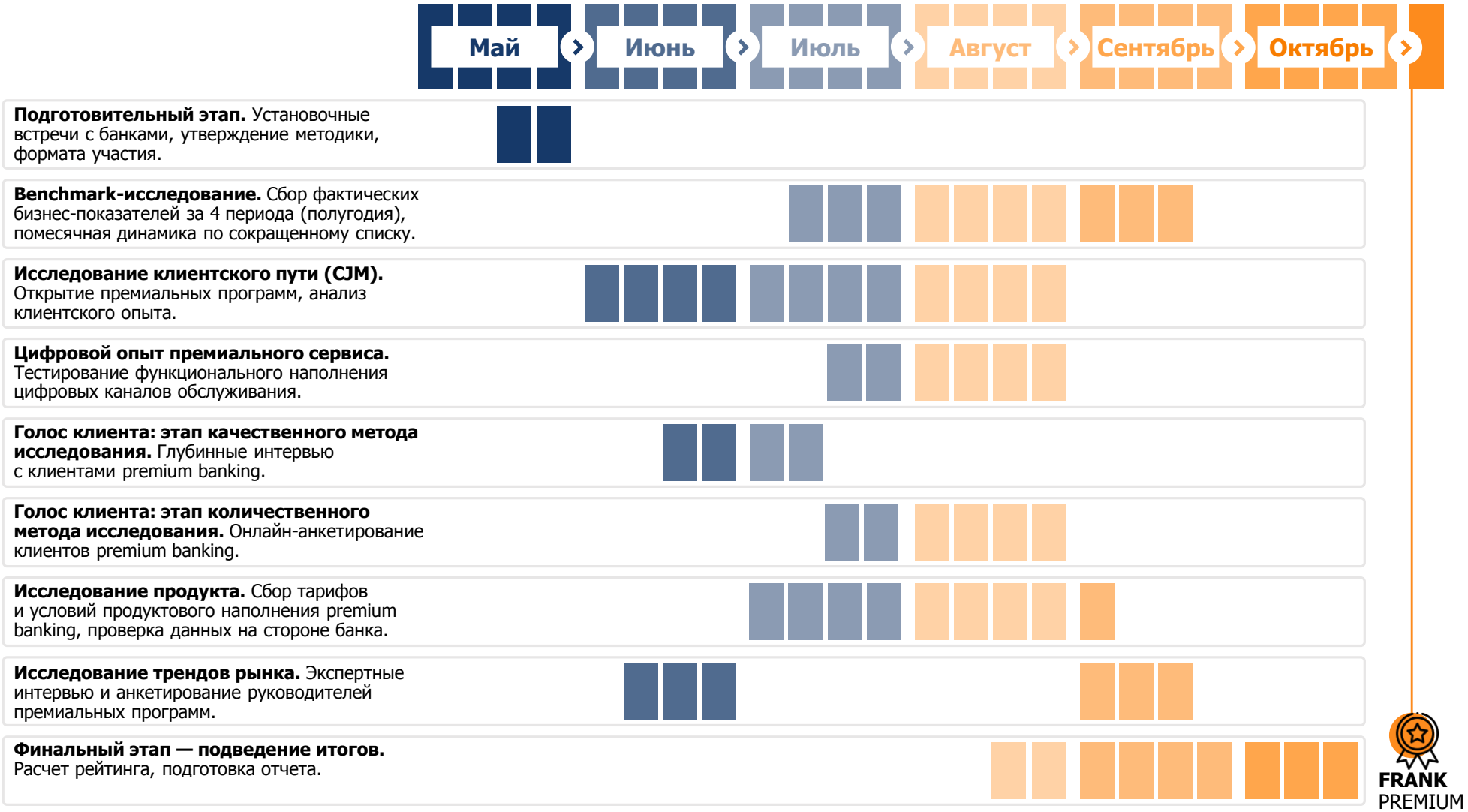
Сделано: протестированы интернет-банки и мобильные приложения для банковского, инвестиционного обслуживания и консьерж-сервиса. Количество оцениваемых показателей **выросло до 488 единиц.**

Омниканальность клиентского пути: mystery shopping

Цель: определить лучшие модели премиального сервиса.

Сделано: получено **57 консультаций** менеджеров и специалистов по инвестициям, получен **4-х месячный опыт обслуживания** в рамках **33 открытых премиальных пакетов** «тайными покупателями» с реальным опытом премиального сервиса в разных банках.

Frank RG Premium Banking 360°. План исследования в 2022 году



Frank RG Premium Banking 360°. Список анализируемых банков (по алфавиту)

№	Банк	Top premium banking	Premium banking	Premium light
		формат банковского обслуживания клиентов **сегмента Top Affluent** (с капиталом **от 10 млн руб.)**	формат банковского обслуживания клиентов **сегмента Affluent** (с капиталом **от 4 до 10 млн руб.)**	облегченный формат премиального банковского обслуживания для клиентов **сегмента pre-Affluent**
1	Альфа Банк	Альфа-Премиум	Альфа-Премиум	–
2	БСПБ	–	Программа «Премиум»	Программа «Премиум лайт»
3	ВТБ*	–	«Привилегия»	–
4	ГАЗПРОМБАНК	Пакет услуг «Премиум UP»	Пакет услуг «Премиум»	–
NEW 5	МКБ	–	МКБ Премиум	–
NEW 6	МТС БАНК	–	Пакет услуг «МТС Банк Premium»	–
7	открытие	Статус Премиум	Статус Премиум	Статус Плюс
8	ПСБ	Orange Premium Club+	Orange Premium Club	–
9	Райффайзен Банк	–	Пакет услуг «Premium Banking»	Пакет услуг «Premium Direct»
10	росбанк*	–	Премиальный	Премиальный Online
11	РоссельхозБанк	–	Пакет услуг «Ультра»	Пакет услуг «Премиум»
12	СБЕР БАНК	Пакет услуг СберПервый	Пакет услуг СберПремьер	–
13	citibank	Citigold	Citigold	–
14	тинькофф	–	Тинькофф Премиум	–
15	Уралсиб	–	Пакет услуг «Premium»	Пакет услуг «Premium Light»
16	ЮниКредит Банк*	–	Пакет услуг PRIME	Пакет услуг EXTRA

Источник: Frank RG, 2022 г. * Игроки, которые были проанализированы без дополнительной верификации данных с банками.

Этап глубинных интервью. Описание

Согласование гайда → **Запуск, проведение глубинных интервью** → **Расшифровка, обработка результатов**

Июнь	Июль	Август

Формат глубинного интервью
- офлайн:
  - в отделении банка (в переговорной комнате / в кабинете персонального менеджера)
  - в офисе Frank RG
  - на нейтральной территории (в кафе)
- онлайн (видеозвонок в Zoom / WhatsApp)

География: Москва, МО

Выборка, количество человек
Всего 41 интервью:
- рекрут банков-участников — 28 респондентов
- рекрут Frank RG — 13 респондентов

Содержание гайда

Вводные вопросы
- Небольшой рассказ о себе (сфера занятости и род деятельности)

Опыт премиального обслуживания
- Как и когда стали премиальным клиентом
- В каких банках обслуживались / обслуживаетесь
- Для каких целей необходимо обслуживание в нескольких банках

Потребности в банковских продуктах
- Какими продуктами пользуетесь в банках (карты, кредиты, РКО, вклады, инвестиции, нефинансовые сервисы)
- На что обращаете внимание при выборе банка
- Что поменялось в обслуживании, как изменились потребности в 2022 году

Банк для бизнеса
- Делите ли банки для обслуживания в личных целях и бизнес-целях
- Каким должен быть банк для бизнеса

Сервисная модель
- Как часто и в каких целях приезжаете в отделение
- Как относитесь к технологическим новшествам в отделении
- С какими сотрудниками контактируете
- Какие операции проводите в digital

Ценность премиального обслуживания
- Что важно в премиальном обслуживании
- Примеры хорошего и плохого сервиса из личного опыта
- Как повел(и) себя банк(и) в кризисной ситуации

Идеальное премиальное обслуживание

Источник: Frank RG, результаты глубинных интервью, 2022 г.

Этап анкетирования. Описание

Согласование, программирование анкеты → **Запуск, проведение анкетирования** → **Обработка результатов**

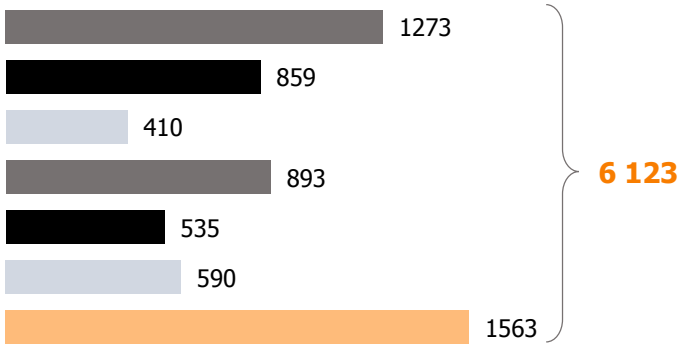
Июль | **Август** | **Сентябрь** | **Октябрь** | **Ноябрь**

Сегментация и критерии отбора респондентов

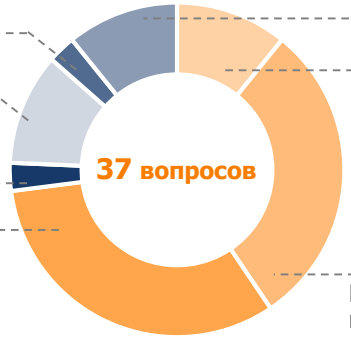
География: Российская Федерация

Сегмент	Средний размер капитала за последние полгода	Доля капитала в инвестиционных продуктах	Среднемесячные транзакции за последние полгода
Top Affluent вкладчики	6 млн руб.+	0–40%	Неважно
Top Affluent инвесторы	6 млн руб.+	40%+	Неважно
Top Affluent транзакторы	3 млн руб.+	0–40%	200 тыс. руб.+
Affluent вкладчики	3–6 млн руб.	0–40%	Неважно
Affluent инвесторы	3–6 млн руб.	40%+	Неважно
Affluent транзакторы	1,5–3 млн руб.	0–40%	100 тыс. руб.+
Pre-Affluent	Клиенты с пакетом услуг, не отвечающие ни одному критерию выше		

Выборка по каждому сегменту, кол-во чел.



Вопросы анкеты



1/37 Вовлечение клиентов в продукт

4/37 Выбор банка
Выбор банка, пакета услуг, срока обслуживания, формата обслуживания (зарплатный или не зарплатный клиент)

1/37 Привлекательные банки

12/37 Распределение важности параметров обслуживания
Важность продуктов и сервисов, важность параметров продуктов и сервисов: карты, программа лояльности, снятие наличных, переводы, валюта, инвестиции, небанковские привилегии, digital

4/37 Демография
Пол, возраст, город, тип занятости

4/37 Предпочитаемый формат обслуживания
В отделении / удаленно, с менеджером / с инвестиционным советником / с любым банковским сотрудником / самостоятельно

11/37 Удовлетворенность обслуживанием
NPS и CSI: обслуживание в отделении, персональный менеджер, инвестиционная экспертиза, колл-центр, интернет-банк, мобильное приложение, чат, сайт

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Методика расчета NPS и CSI

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

Человеческий сервис

- обслуживание в отделениях банка
- работа персонального менеджера
- инвестиционная экспертиза сотрудников банка
- работа колл-центра

Цифровой сервис

- интернет-банк (открытый на компьютере и в браузере смартфона)
- мобильное приложение + работа чата
- приложение для инвестиций
- сайт банка

В 2022 году в целях получения репрезентативной выборки для каждого банка был **определен целевой объем выборки**, рассчитанный от объема клиентской базы каждого банка-участника (для крупных банков 0,3–0,5% от клиентской базы, для менее крупных игроков 1,3–1,5% от клиентской базы) с учетом минимального требования к количеству респондентов (150 респондентов для каждого банка-участника).

Вне зависимости от того, какой банк выслал запрограммированную анкету, **каждый клиент** мог выбирать из списка **все банки, в которых он обслуживается, и оценить их**. Многие клиенты **обслуживаются в нескольких банках одновременно** (по данным настоящего исследования, это около 40% клиентов), удовлетворенность обслуживанием оценивалась клиентами каждого банка как из собственной выборки (клиенты из базы банка), так и из базы других банков-участников исследования (клиенты из баз банков-конкурентов).

В ходе проведенного исследования в некоторых банках были обнаружены нарушения методики проведенного анкерования:
- не был получен требуемый отклик по выборке (собрано менее 100 анкет);
- не было соблюдено требование к рассылке анкет на основе случайной выборки, поэтому в анализируемую базу попали в основном самые лояльные банку клиенты.

Для того чтобы сгладить полученные недостатки выборки, Frank RG учитывал ответы всех клиентов (клиентов из баз банка и клиентов из баз банков-конкурентов) на основе средневзвешенной оценки, которая учитывала коэффициент разницы между оценками двух клиентских групп. Полученные средневзвешенные оценки CSI использовались в анализе и при подсчете рейтинга. **Оценки NPS в рейтинге не учитывались**.

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 по методике Frank RG

Средневзвешенная оценка.

Источник: Frank RG, 2022 г.

Методика проведения и оценки параметров этапа mystery shopping

Срок проведения: июнь-октябрь 2022 г.

География: г. Москва.

Консультации. 57 консультаций (по 2–4 консультации в 16 банках):

- в отделении:
  - визиты по предварительной договоренности путем подачи онлайн-заявок на сайтах банков либо через колл-центры банков
  - визиты walk in (без предварительной договоренности)
- по телефону (через колл-центры банков или с помощью дистанционных консультаций с менеджерами).

Премиальные пакеты. Открыто 33 премиальных пакета, в рамках которых в течение 4 месяцев тестировался премиальный сервис банков.
Открыто по 2 пакета в каждом банке (в приоритете выбиралось дистанционное оформление пакета, как наиболее быстрый и комфортный путь к премиальному обслуживанию; в банках, которые данную услугу не предоставляют, пакеты были открыты непосредственно в отделениях).
Анализу премиальных программ premium banking light посвящено отдельное исследование.

Динамика полученных консультаций и открытых пакетов, 2021–2022 гг.

Методика проведения этапа и оценки параметров

Для тестирования клиентского пути **впервые привлечены** в том числе **реальные клиенты**. Некоторые из них разместили соответствующий капитал для удовлетворения критериям премиального обслуживания или продолжили обслуживание по завершении «тайных покупок».

По группам параметров оценивались: первичная консультация, комфортность назначения встречи, визит в отделение, консультация менеджера и инвестиционного консультанта, оформление премиального пакета, уровень и комфортность премиального обслуживания. Оценка процесса закрытия пакета не вошла в итоговый рейтинг ввиду недостаточного объема выборки, но были проанализированы лучшие и худшие практики на рынке. В 2022 году **изменился подход к анализу компетенций премиальных менеджеров:** оценивались не только профессиональные навыки и личность менеджера, но и уровень понимания экономической ситуации, знания наполнения премиального пакета (банковских, инвестиционных и инвестиционно-страховых продуктов, нефинансовых привилегий), а также проанализирована лояльность сотрудника банку и уровень знаний конкурентных преимуществ.

Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

Формат полученных консультаций и открытых пакетов в 2022 году

Банк	Первичная консультация в колл-центре	По договоренности		Walk in		Дистанционное оформление пакета	Количество полученных консультаций	Количество открытых пакетов
		Консультация	Оформление пакета	Консультация	Оформление пакета			
Альфа Банк	1	2	1	2	—	1	5	2
БСПБ	1	2	2	—	—	N/A	3	2
ВТБ	1	1	1	2	1	N/A	3	2
ГАЗПРОМБАНК	1	—	—	2	—	2	3	2
МКБ	1	2	2	—	—	N/A	3	2
МТС БАНК	1	—	—	2	2	N/A	3	2
открытие Банк	1	1	1	1	—	1	3	2
ПСБ	1	1	1	1	1	N/A	3	2
Райффайзен Банк	1	1	—	2	1	1	4	2
росбанк	1	2	2	1	—	N/A	4	2
РоссельхозБанк	1	2	2	—	—	N/A	3	2
СБЕР Первый	1	1	—	1	1	N/A	3	1
СБЕР БАНК	1	1	1	2	1	N/A	4	2
citibank	1	—	—	2	2	N/A	3	2
тинькофф	1	2	N/A	N/A	N/A	2	3	2
Уралсиб	1	1	—	1	1	1	3	2
ЮниКредит Банк	2	2	—	—	—	2	4	2
Итого	**18**	**21**	**13**	**16**	**10**	**10**	**57**	**33**

N/A Недоступно в банке
— Не проводилось в рамках этапа mystery shopping

Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

Тайные покупатели и тайные пользователи премиального обслуживания

Для улучшения глубины анализа уровня сервиса в анализируемых банках в 2022 году Frank RG рекрутировал 10 человек целевого профиля (собственники бизнеса — 4 человека, топ-менеджеры крупных компаний — 6 человек), которые имеют текущий опыт премиального сервиса в разных банках.

Frank RG сконцентрировался на качественном анализе процесса премиального обслуживания (в том числе с помощью более глубокого анализа проведения первичной консультации с персональным менеджером и инвестиционным консультантом).

6 профессиональных тайных покупателей		**10 тайных пользователей премиального облуживания**
52%	**Соотношение замеров**	**48%**
25–30 лет	**Возраст**	**35+ лет**
Сотрудники Frank RG: • аналитики • ведущие аналитики • проектные лидеры	**Сфера деятельности**	Реальные пользователи премиального банковского обслуживания: • собственники бизнеса (дизайнер, ресторатор, владелец консалтинговой компании) • топ-менеджеры (сфера недвижимости, ритейл, консалтинг, IT, туризм)
Наиболее выгодные условия, сервис и комфортность обслуживания	**Тип запроса**	Размещение капитала, инвестиционные решения, премиальный lifestyle
Обслуживание за комиссию	**Тип обслуживания**	Поддержание среднемесячных остатков, депозиты, траты

Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

Методика оценки сервиса

Путь клиента

- Узнать о премиальном обслуживании
- Уточнить информацию
- Открыть карту
- Понять, как разместить капитал
- Начать пользоваться услугами банка
- Совершать daily-операции

Цифровой сервис

- Мобильный банк
  - Доступ с мобильного
  - Интернет-банк с мобильного
  - Приложение банка
  - Приложение для инвестиций
  - Приложение-консьерж
- Интернет-банк
- Сайт

Человеческий сервис

- Специалисты премиального сервиса
  - Персональный менеджер
    - Менеджер удаленно
    - Менеджер в отделении
  - Инвести-ционный консультант
- Сотрудники отделений и колл-центра
- Отделения (широта сети, комфорт)

Оценка Frank RG:
Оценка клиентского опыта по результатам **39 консультаций** менеджеров и специалистов по инвестициям и **4-х месячного опыта обслуживания** в рамках **33 премиальных пакетов, открытых** тайными покупателями.

Оценка функционального наполнения по 488 параметрам интернет-банков и мобильных приложений для банковского, инвестиционного обслуживания и консьерж-сервиса.

+

Оценка клиентов — CSI:
Обслуживание в отделениях банка
Работа персонального менеджера
Инвестиционная экспертиза сотрудников банка
Работа колл-центра
Интернет-банк (открытый на компьютере)
Интернет-банк (открытый в браузере смартфона)
Мобильное приложение
Работа чата (в мобильном приложении)
Приложение для инвестиций
Сайт банка

Оценка сервиса была распределена между различными каналами клиентского пути, который начинается с этапа получения первичной информации о премиальной программе и заканчивается пользовательским омниканальным опытом.

Итоговый результат банка складывается из оценок Frank RG, полученных методом тайных покупок и методом тестирования функционального наполнения цифровых каналов обслуживания, а также оценок удовлетворенности клиентов, полученных методом онлайн-анкетирования.

Источник: Frank RG, 2022 г.

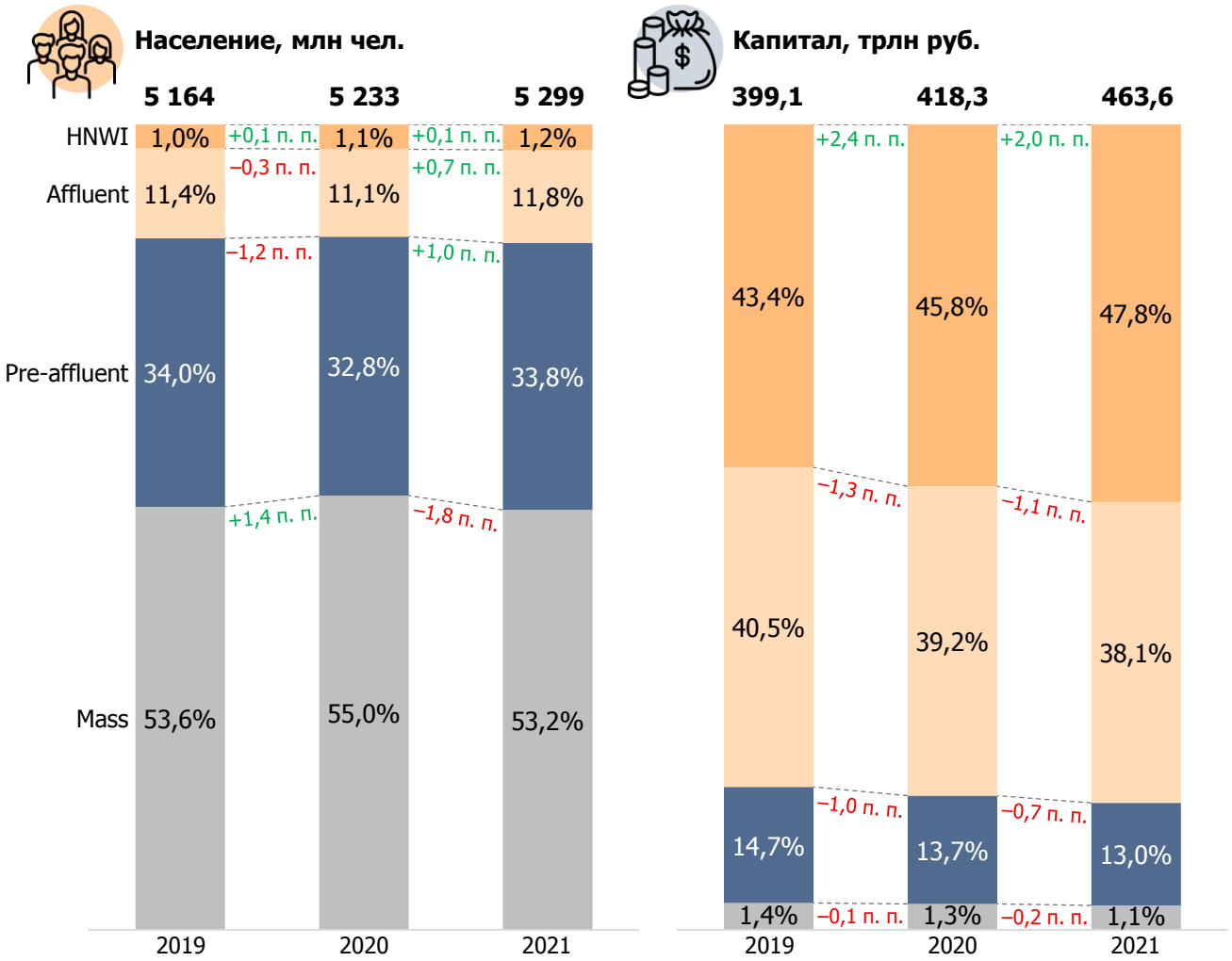
FRGPRB2022

FRANK RG

2 Рынок Premium banking в России: основные тренды 2022 г.

Доля мирового благосостояния сегментов affluent и pre-affluent выросла на 7%

Посегментное распределение мирового населения и капитала, 2019–2021 гг.



По оценке Credit Suisse, доля населения с капиталом от $100 тыс. до $1 млн выросла на 0,7 п. п. за 2021 год и составила 11,8%.

В 2021 году наблюдался рост доли состоятельного населения — людей, располагающих совокупным капиталом более $10 тыс. Так, доля людей сегмента Pre-affluent увеличилась на 1,0 п. п., Affluent — на 0,7 п. п., HNWI — на 0,1 п. п.

Совокупный объем мирового благосостояния на конец 2021 года составил $463,6 трлн, увеличившись за год на 10,8%.

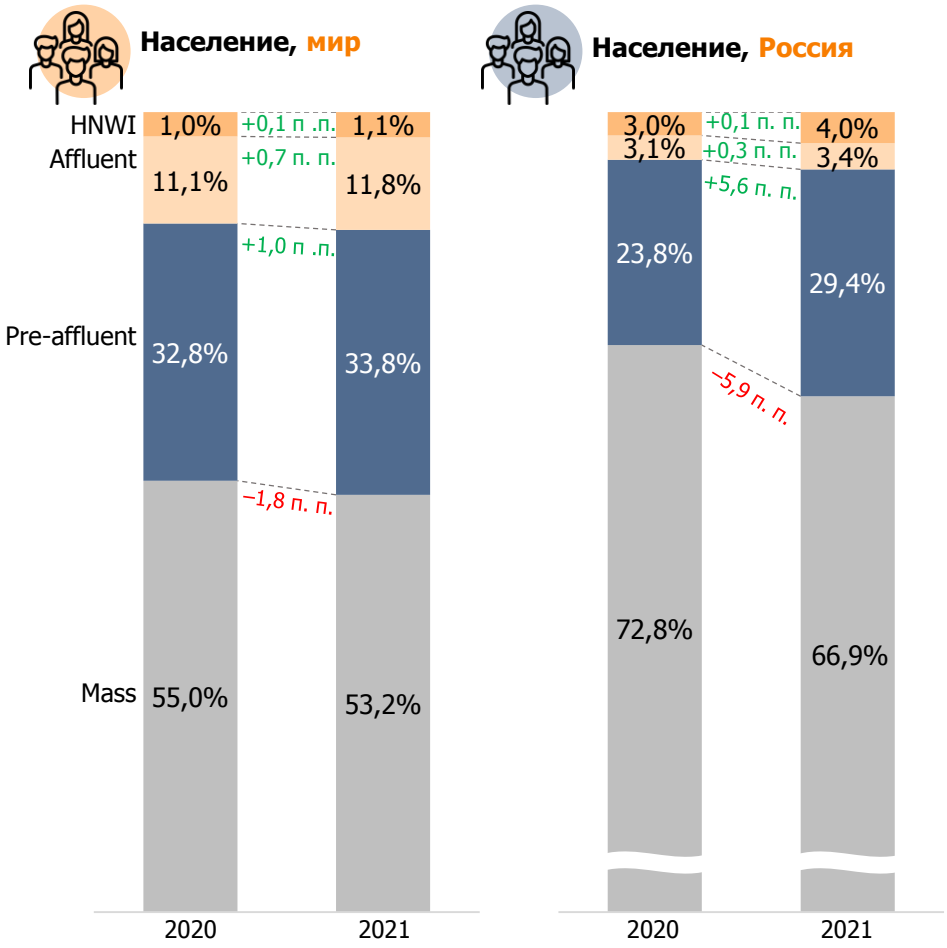
С точки зрения долевого распределения капитала концентрация мирового благосостояния в сегменте HNWI продолжает усиливаться. За последние два года (2020–2021 гг.) доля HNWI в мировом благосостоянии выросла на 4,4 п. п. Наибольшее снижение доли в мировом распределении благосостояния наблюдается в сегменте Affluent (–2,4 п. п. за 2020–2021 гг.).

По данным Credit Suisse, сложившаяся ситуация на мировом фондовом рынке в первой половине 2022 года будет способствовать дальнейшему росту доли капитала в сегменте HNWI и сохранит тенденцию снижения долей капитала в остальных сегментах.

Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook, 2020–2022 гг., Frank RG, 2022 г.
Mass — капитал до $10 тыс. Pre-affluent — капитал от $10 тыс. до $100 тыс. Affluent — капитал от $100 тыс. до $1 млн HNWI — капитал от $1 млн

По оценке Credit Suisse, в России доля населения сегмента Affluent выросла до 3,4% к концу 2021 года

Посегментное распределение населения в мире и России в зависимости от благосостояния, 2020–2021 гг.



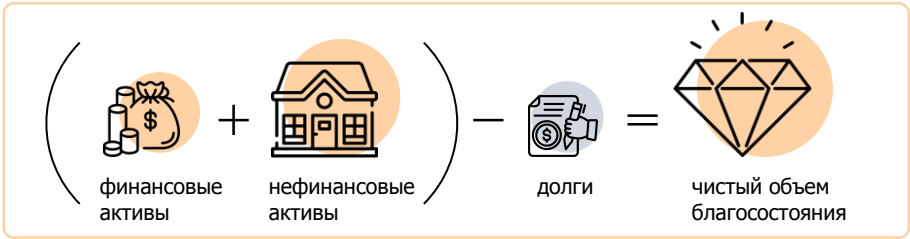
В России сегментное распределение отличается от общемирового в сторону большей диспропорции между богатыми и бедными. Тем не менее, по оценкам Credit Suisse, в 2021 году наблюдалась положительная динамика роста уровня жизни населения, что отразилось на снижении доли нижнего сегмента на 5,9 п. п.

Важно понимать, что Credit Suisse оценивает стоимость общего благосостояния — сумму финансовых и нефинансовых активов за вычетом долгов. Стоимость нефинансовых активов, как правило, кратно превышает стоимость финансовых активов.

Если брать в расчет только финансовые активы, то распределение людей, располагающих свободными денежными средствами (bankable assets) в очерченных границах сегментов, будет отличаться от представленного.

Оценка Frank RG показывает посегментное распределение финансового капитала населения (см. следующий слайд).

Основные компоненты благосостояния по Credit Suisse

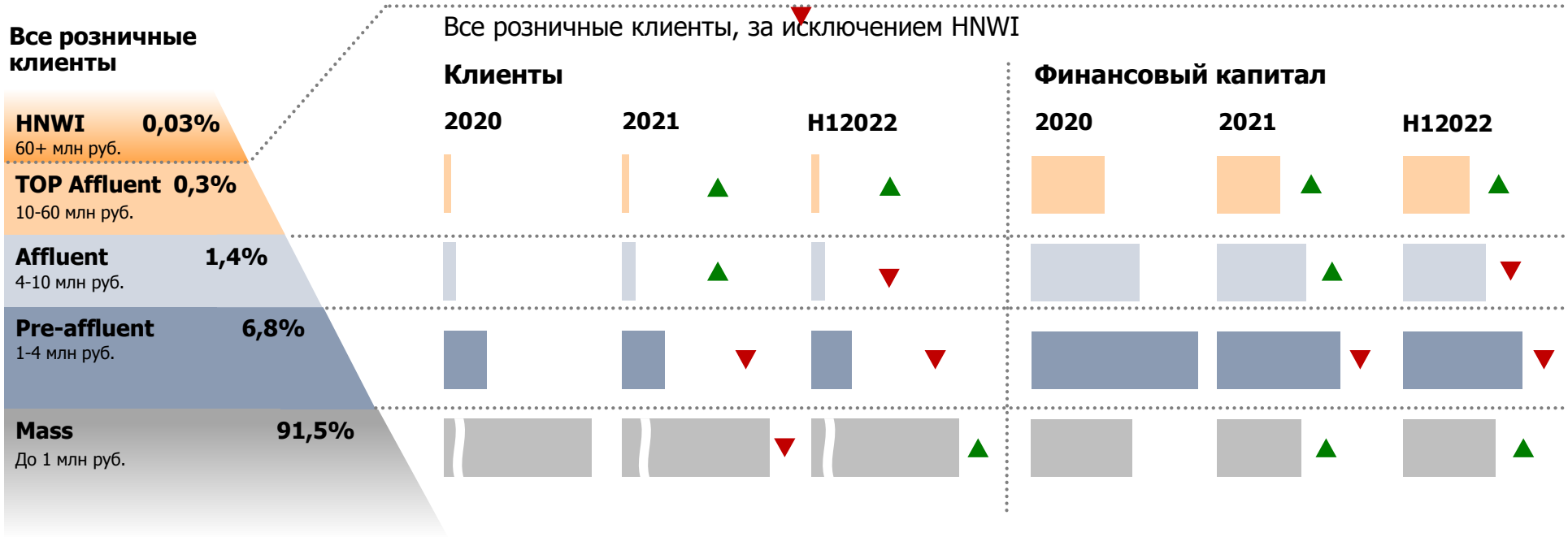


Важно: в оценке благосостояния Credit Suisse учитывает не только рыночную стоимость ликвидных финансовых активов, но и нефинансовых (недвижимость, бизнес, другие ценности).

Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook, 2020–2022 гг., Frank RG, 2022 г.
Mass — капитал до $10 тыс. Pre-affluent — капитал от $10 тыс. до $100 тыс. Affluent — капитал от $100 тыс. до $1 млн HNWI — капитал от $1 млн

Доля TOP Affluent выросла в посегментном распределении капитала

Посегментное распределение клиентов и финансового капитала** в системе РФ без учета HNWI, %



*Все клиенты банковской розницы, имеющие счет в банке.
****Финансовый капитал –** средства, размещенные на депозитах, банковских счетах и инвестиционных продуктах через российские банки, а также инвестиционные и управляющие компании, зарегистрированные на территории РФ.

Источник: Frank RG, 2022 г.

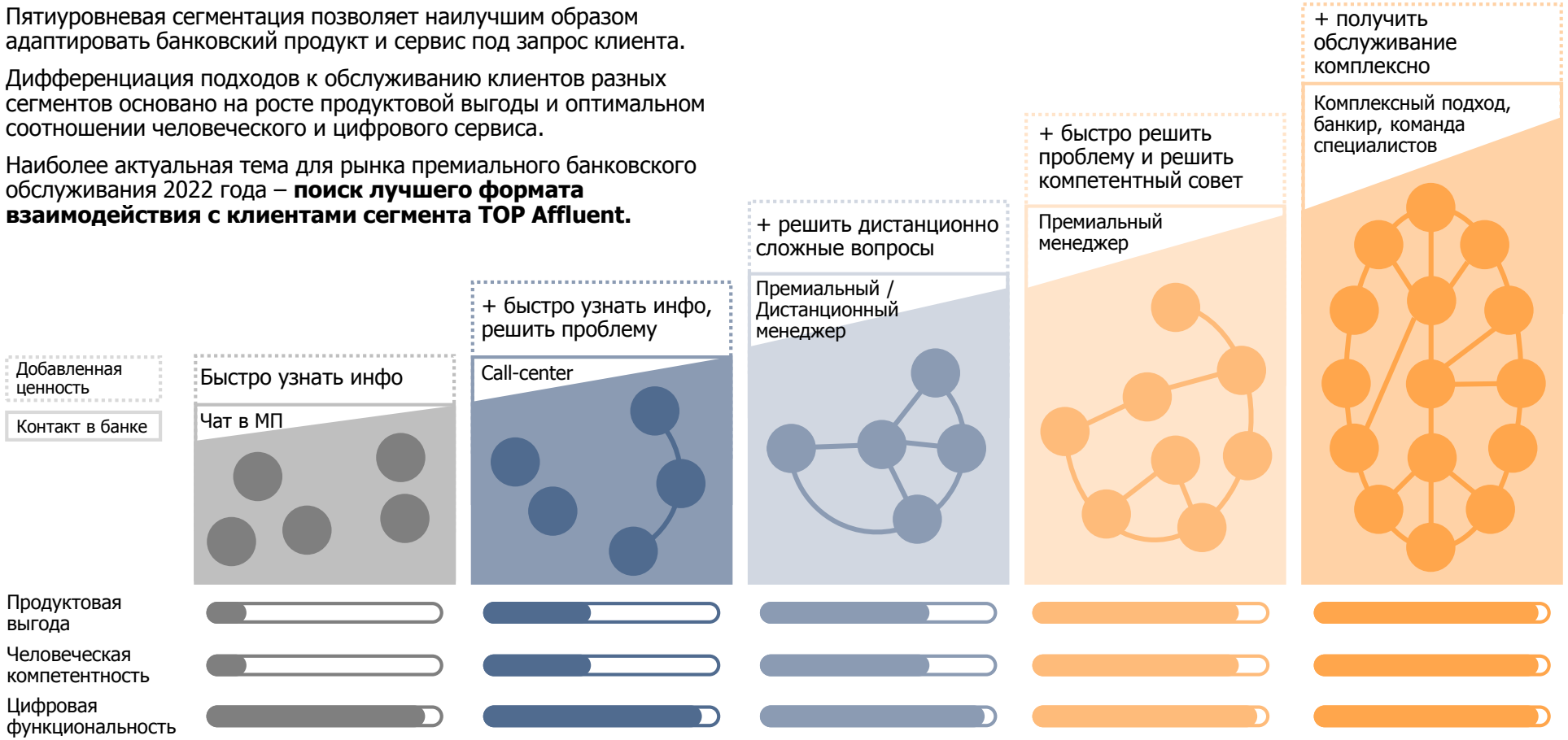
Пятиуровневая сегментация – тонкая настройка банковского сервиса

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 основано на росте продуктовой выгоды и оптимальном соотношении человеческого и цифрового сервиса.

Наиболее актуальная тема для рынка премиального банковского обслуживания 2022 года – **поиск лучшего формата взаимодействия с клиентами сегмента TOP Affluent.**



Источник: Frank RG, 2022 г.

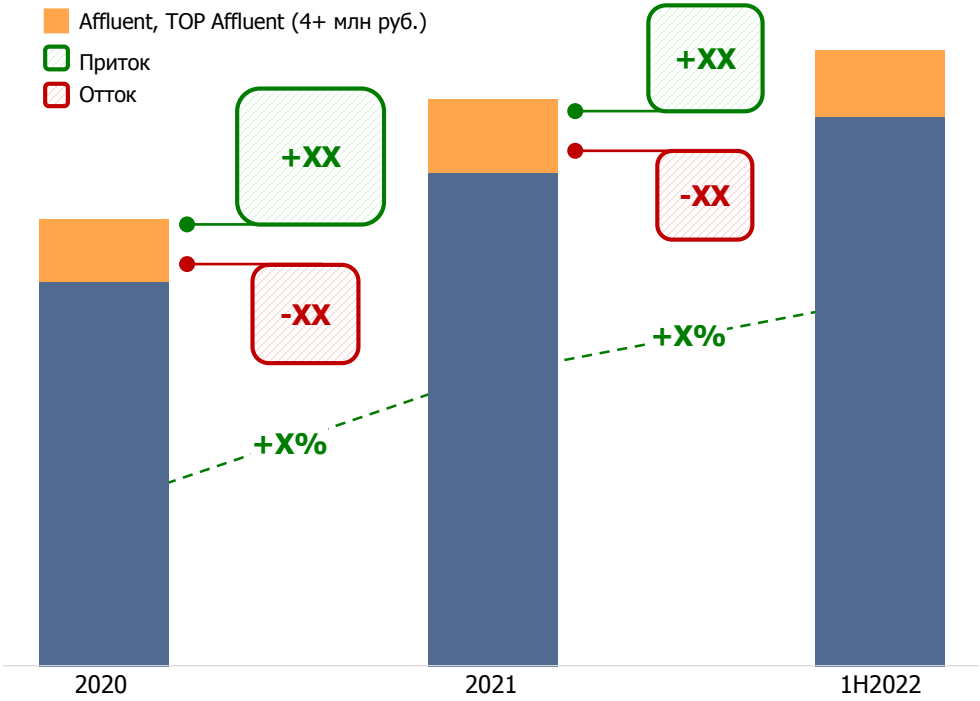
Санкционное давление стало главным вызовом для premium banking

	Внешние факторы	Поведение клиентов	Действие банков
Санкции			
Партнеры/контрагенты			

Источник: Frank RG, 2022 г.

Количество клиентских записей в базах premium banking выросло на X%

Количество неуникальных клиентских записей в программах premium banking, тыс. человек



Среднее количество банков на одного премиального клиента

Все модели обслуживания, включая массовую	2,51 →	2,78
Premium Banking	1,56 →	1,61

Рынок premium banking включает в себя анализ выделенных программ премиального банковского обслуживания, которые обладают следующими признаками:

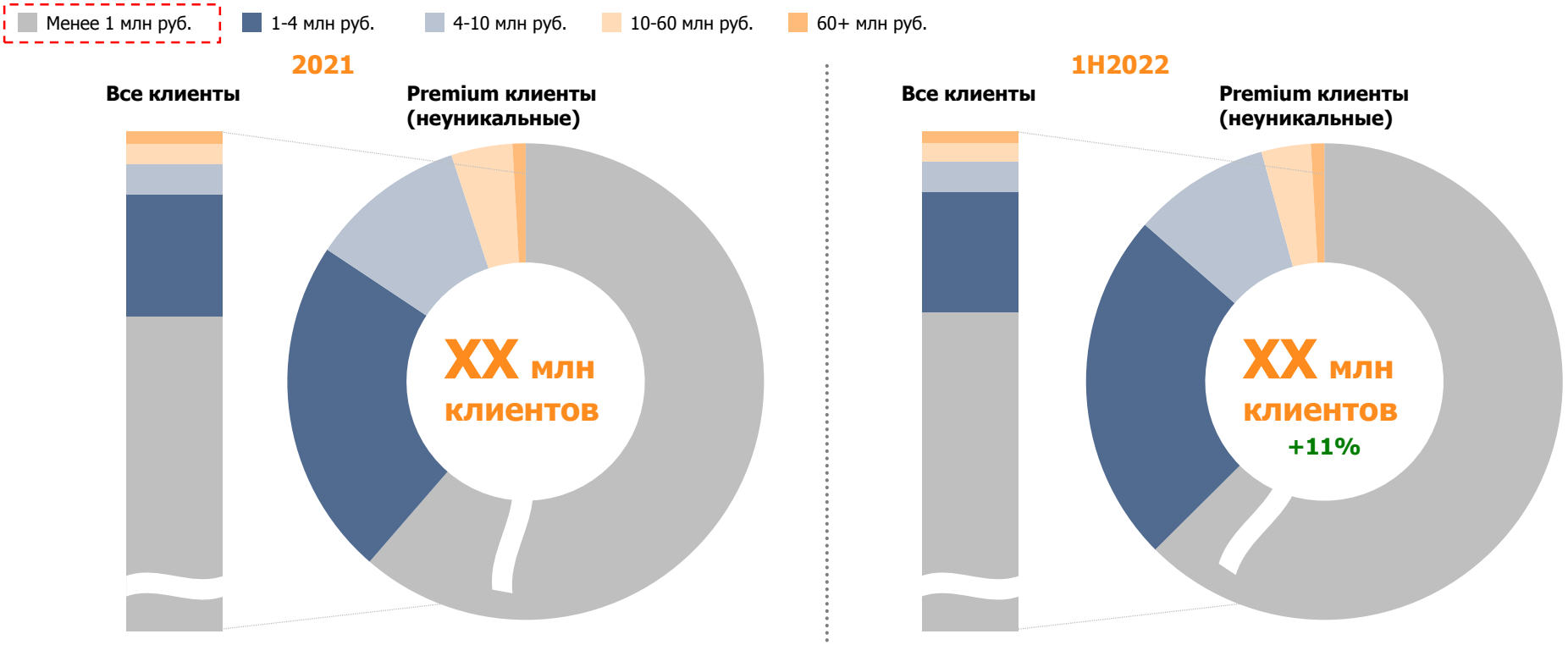
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

[redacted]

Источник: Frank RG, результаты benchmark-исследования, оценка Frank RG, 2022 г.
Количество банков на клиента рассчитано по данным анкетирования премиальных клиентов 2021-2022 гг.

Посегментная структура premium banking ухудшилась в 2022 году

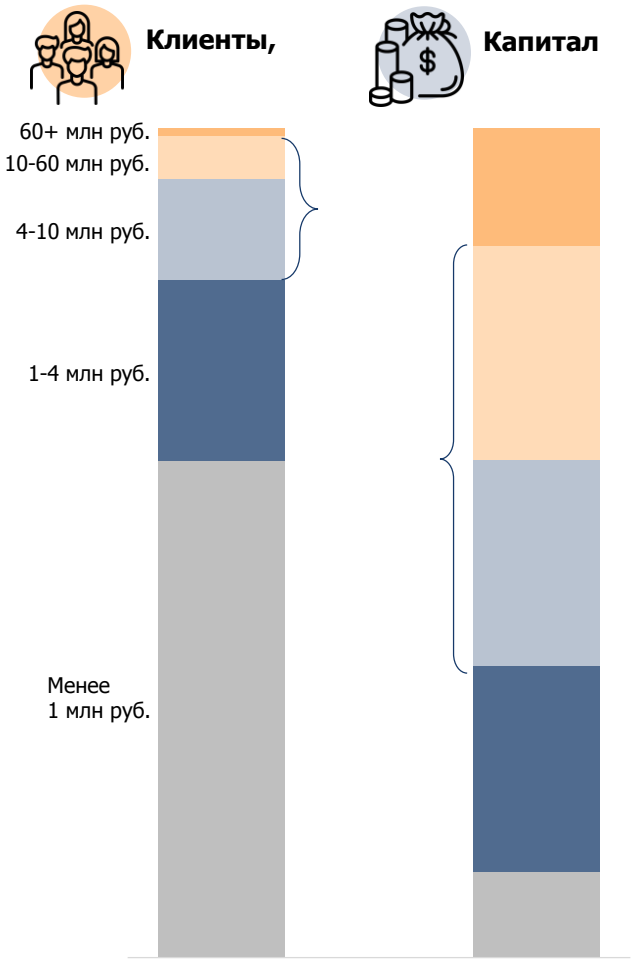
Распределение доли всех клиентов банков и клиентов premium banking по капиталу 2021-1H2022 г.г., %



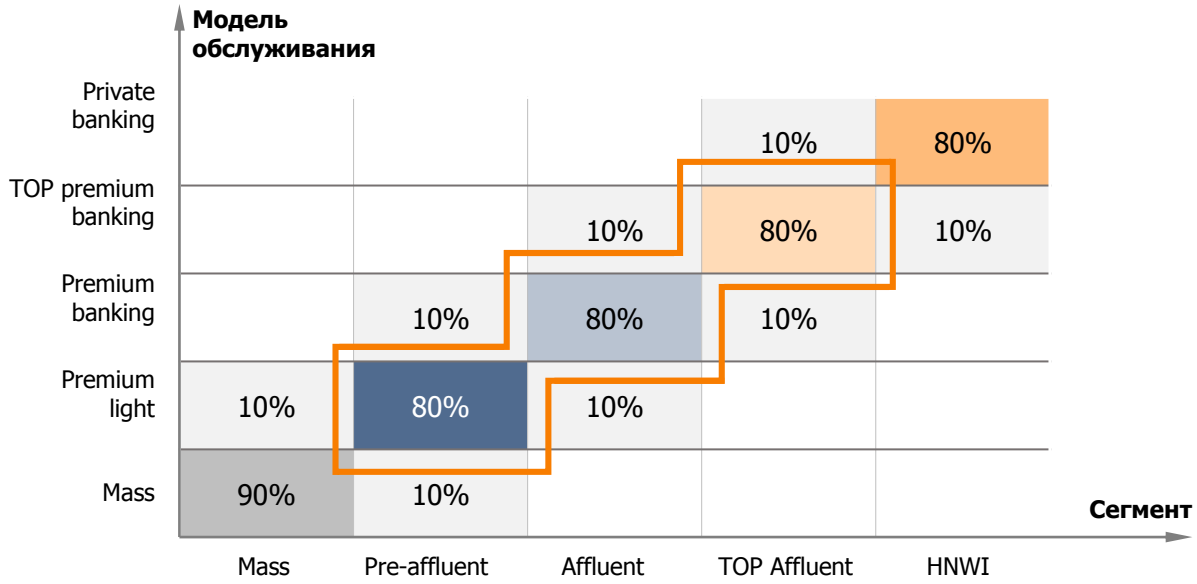
Источник: Frank RG, результаты benchmark-исследования, оценка Frank RG, 2022 г.

Половина финансового капитала у 10% целевых клиентов premium banking

Посегментное распределение клиентов и финансового капитала premium banking, 1H2022 г.



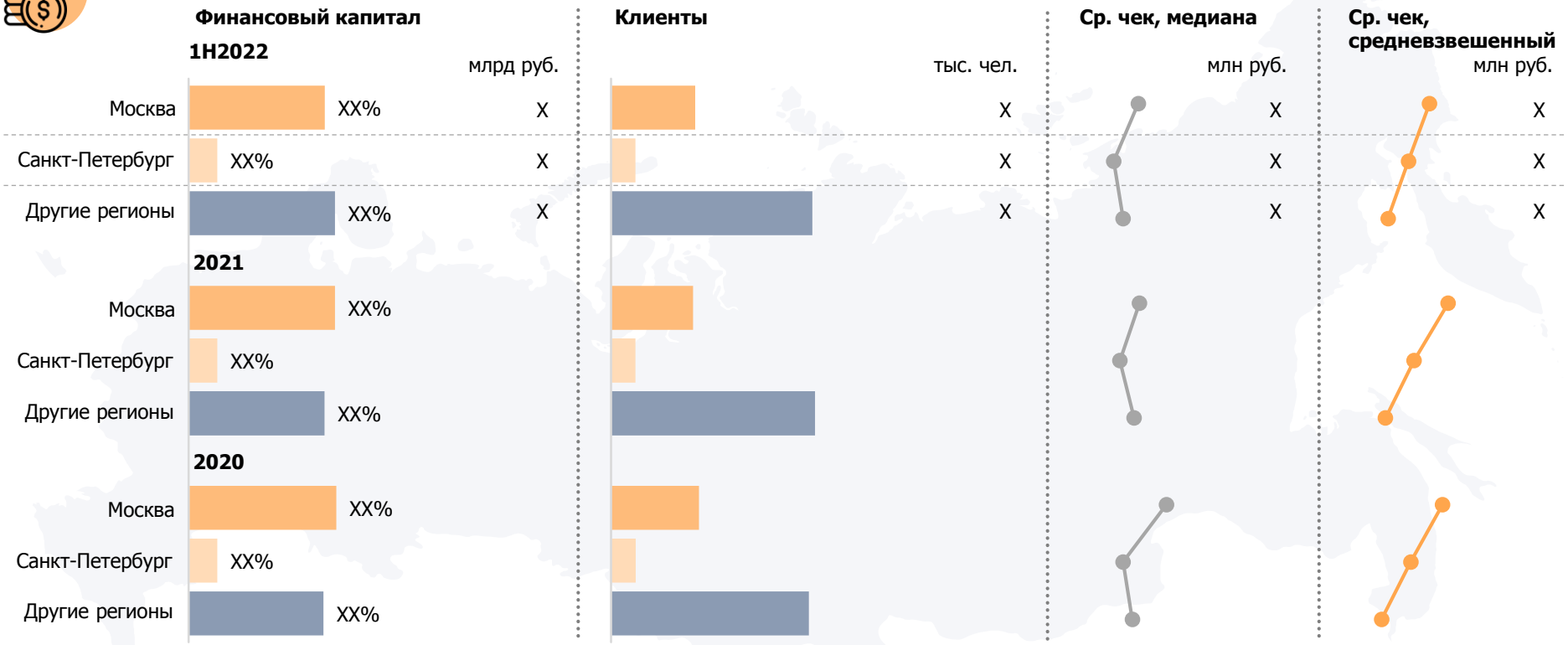
Оптимальное посегментное распределение внутри сервисных моделей



Источник: Frank RG, результаты benchmark-исследования, оценка Frank RG, 2022 г.
Mass – капитал до 1 млн руб., Pre-affluent – капитал 1-4 млн руб., Affluent – капитал 4-10 млн руб., TOP Affluent – 10-60 млн руб., HNWI – капитал от 60 млн руб.

В 2022 году доля клиентов из Москвы растет, а доля капитала москвичей падает

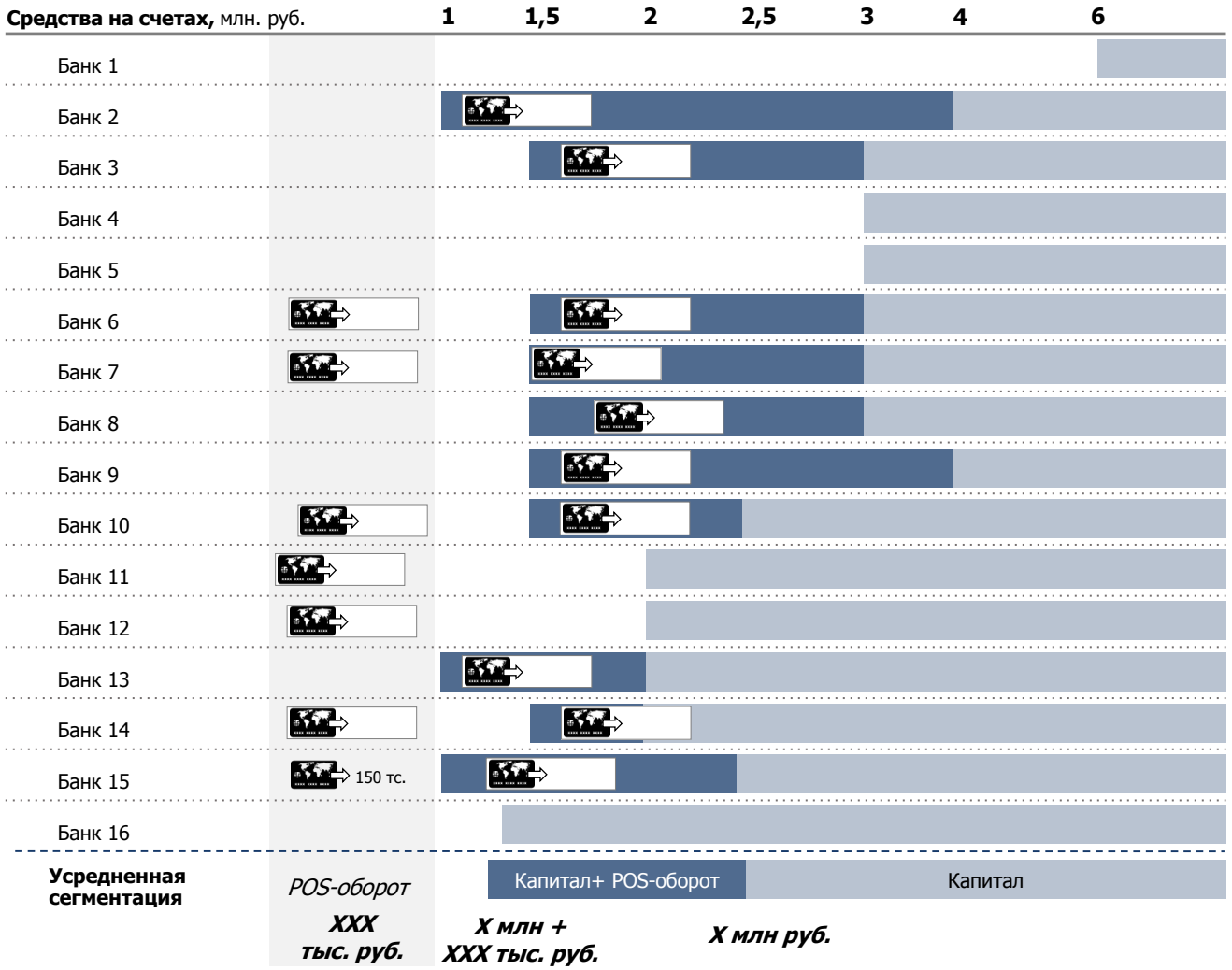
Региональное распределение клиентов и капитала, 2020-2022 гг.



Источник: Frank RG, 2022 г.

Пороги входа в premium banking для Affluent

Пороги входа – различные комбинации объема капитала и транзакций в Москве, 2022 г.



«Единственный и ключевой критерий состоятельности — это наличие свободного финансового капитала»

Из интервью с руководителем банка-участника

Источник: Frank RG, 2022 г.

Из 16 анализируемых банков X поменяли условия для входа в premium banking

Условия бесплатности обслуживания в премиальных программах в Москве, 2022 г.

Банк, программа	Учет остатков, руб.	Счета, вклады	Инвест. продукты	Страховые продукты	Способ расчета	Остатки + оборот по карте в месяц, руб.	Оборот по карте в месяц, руб.	Поступления на карту (в т.ч. заработная плата) в месяц + оборот по карте, руб.	Другие условия, руб.	Размер комиссии в год, руб.
Банк 1		●	●	●						
Банк 2		●	●	●						
Банк 3		●	●	●						
Банк 4		●	○	○	↓					
Банк 5		●	●	●	↓					
Банк 6		●	● new	● new						
Банк 7		●	● new	●	↓					
Банк 8		●	●	○						
Банк 9		●	●	●						
Банк 10		●	●	●	↓					
Банк 11		●	●	●						
Банк 12		●	●	●						
Банк 13		●	●	●						
Банк 14		●	●	●	↓					
Банк 15		●	●	●						
Банк 16		●	○	○						

Среднемесячный остаток
Минимальный остаток за месяц
На последний день месяца
На момент оформления

Все условия приведены для Москвы

Источник: Frank RG, 2022 г.

В трех банках развивается трехуровневый подход к работе с клиентами среднесостоятельного класса

Сегмент	TOP Affluent	Affluent	Pre-Affluent
Капитал	Более 10 млн руб.	4-10 млн руб.	До 4 млн руб.
Сервисная модель	TOP Premium	Premium	Premium Light
Банк 1			
Банк 2			
Банк 3			
Банк 4			
Банк 5			
Банк 6			
Банк 7			
Банк 8			
Банк 9			
Банк 10			
Банк 11			
Банк 12			
Банк 13			
Банк 14			
Банк 15			
Банк 16 *			

Источник: Frank RG, 2022 г.

FRGPRB2022

Работа с сегментом ТОП Premium – возможность повысить эффективность бизнеса

Существующие на рынке модели обслуживания подсегмента

	Модель 1	Модель 2	Модель 3
Отдельный сервис			
Позиционирование			
Отдельный продукт			

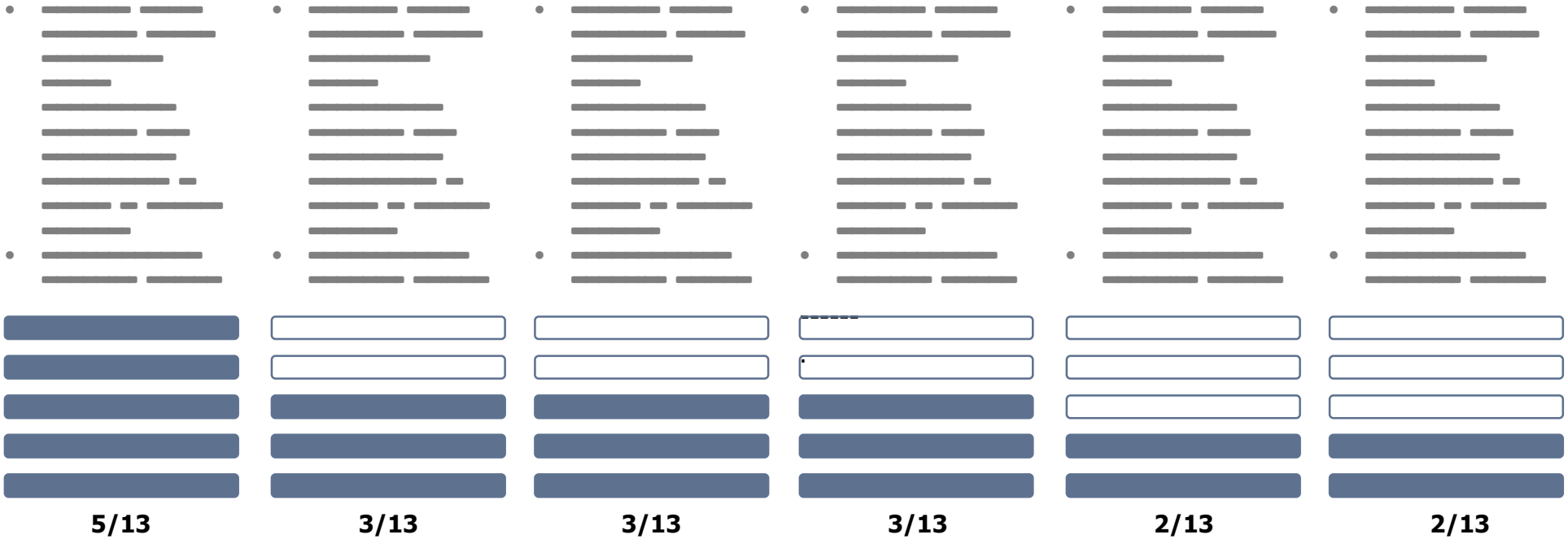
«

Из интервью с руководителем банка-участника

Источник: Frank RG, 2022 г.

Индивидуальный подход и быстрая адаптация – ключевые факторы успеха на рынке premium banking

В 2022 году актуальным для рынка стал поиск новой ценности премиального банковского обслуживания.



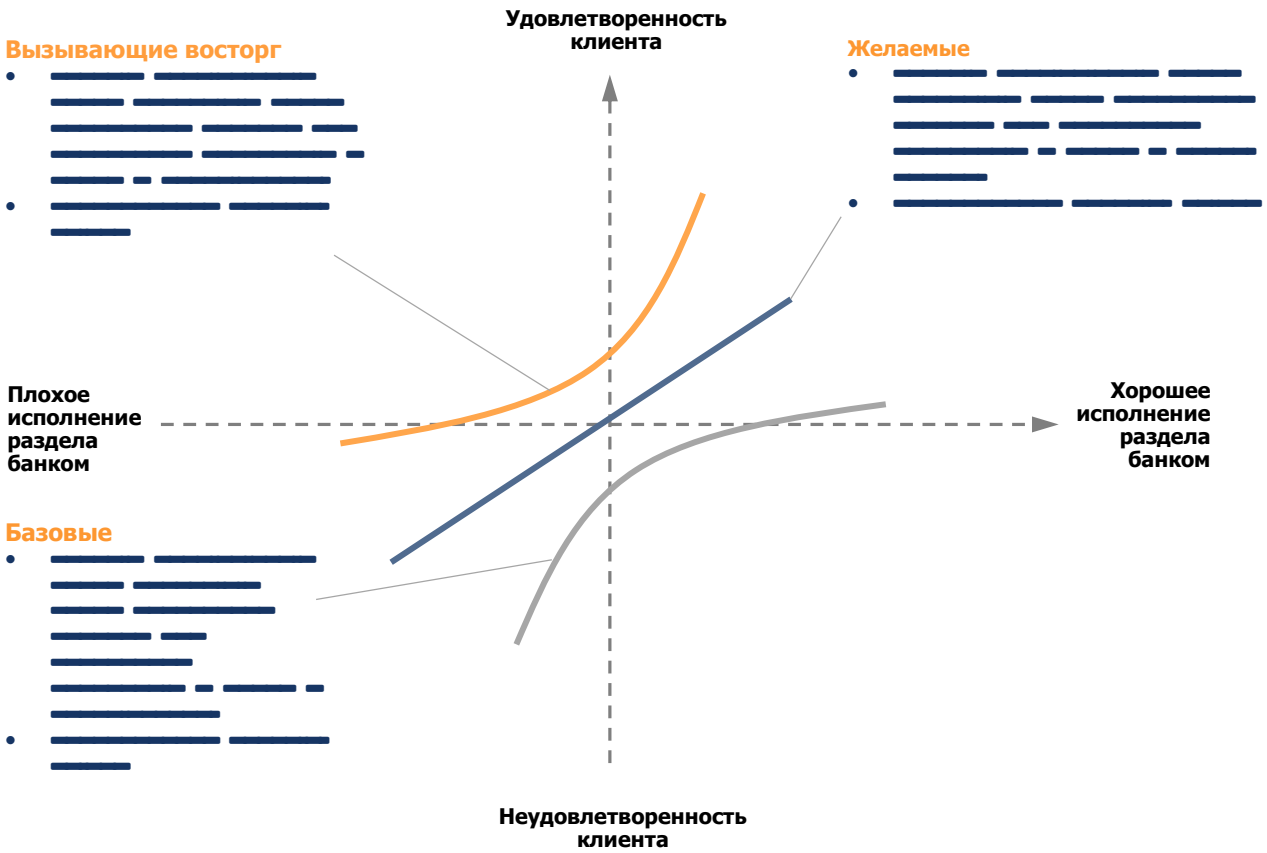
Из интервью с руководителями банков-участников

Из интервью с руководителями банков-участников

Источник: Frank RG, результаты блиц-опроса участников рынка, 2022 г.

Удобная реализация нефинансовых привилегий в ДБО может увеличить лояльность клиентов при условии стабильной работы базового банковского функционала

Удовлетворенность клиента банковским приложением в зависимости от уровня реализации раздела, оценка Frank RG по модели Кано*



Источник: Frank RG, 2022 г.

FRANK RG

3 Портрет премиального клиента

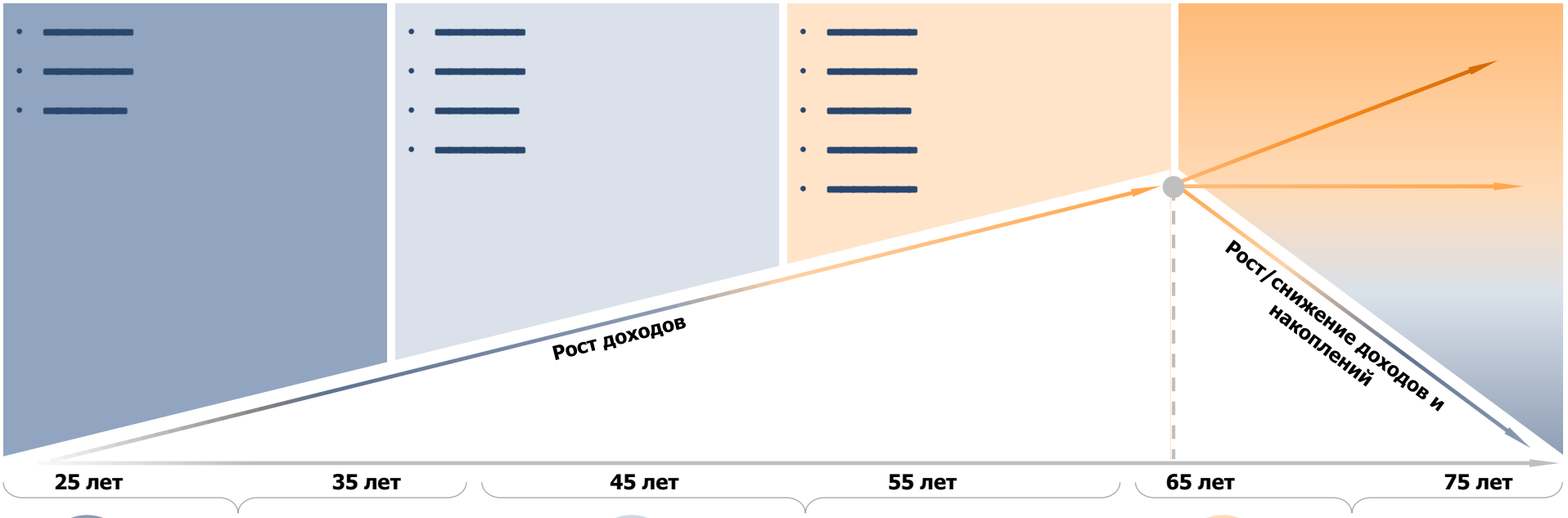
Уровень дохода и накопления капитала коррелируют с возрастом

Pre-Affluent

Affluent

Top Affluent

Мнение Frank RG



Старт карьеры, создание семьи, приобретение жилья

Повышение уровня жизни, накопление средств, инвестирование, развитие собственного бизнеса

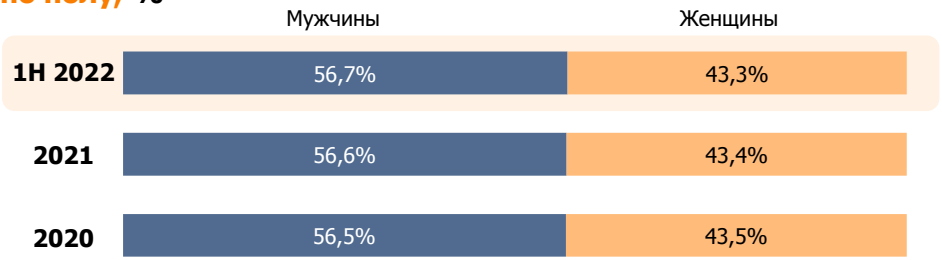
Обеспечение старости, передача наследства

Источник: Frank RG, 2022 г.

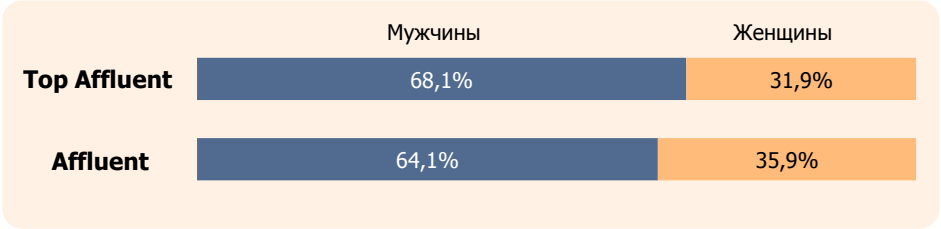
FRGPRB2022

Клиентская база premium banking молодеет, однако более половины целевого клиента — мужчины в возрасте от 45 лет

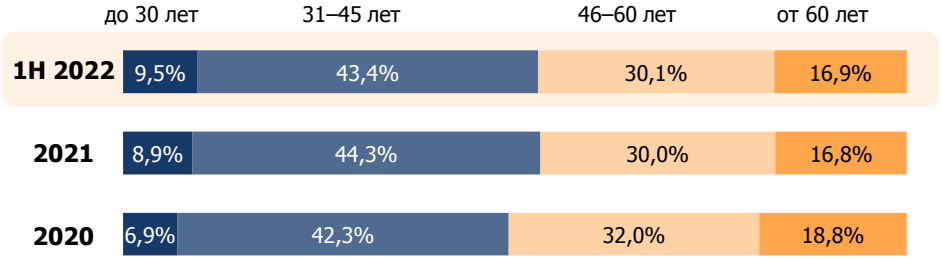
Статистика банков. Распределение премиальных клиентов по полу, %



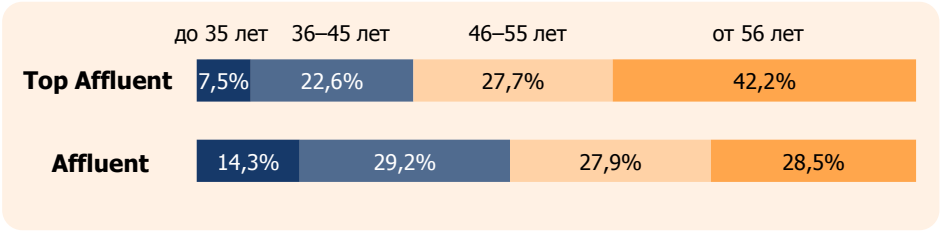
Результаты опроса. Распределение премиальных клиентов по полу, в сегментной разбивке, %



Статистика банков. Распределение премиальных клиентов по возрасту, %



Результаты опроса. Распределение премиальных клиентов по возрасту, в сегментной разбивке, %



По данным банков, которые отражают статистику по фактически обслуживаемым в рамках премиальных программ клиентам, наблюдается **отсутствие динамики** в структуре клиентской базы premium banking по полу: превалирующая доля мужчин (56–57%) **сохраняется** на протяжении последних трех лет. Возрастная структура, напротив, претерпевает изменения — **клиентская база премиальных клиентов банков молодеет.** Доля клиентов в возрастной группе младше 30 лет выросла с 2020 года на 2,6 п. п., доля клиентов возрастной группе 31–45 лет выросла за 2,5 года на 1,1 п. п.

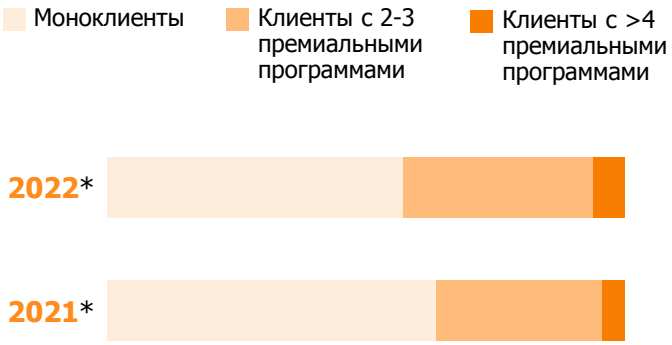
Результаты анкетирования, где опрашивались **клиенты в целевой сегментной разбивке**, показывают более высокую долю мужчин, которая увеличивается по мере роста капитала (в сегменте Top Affluent почти 70% мужчин). Средний возраст опрошенных клиентов также выше, причем возраст коррелирует с ростом капитала: в сегменте Affluent доля клиентов более 45 лет — 56,4%, в сегменте Top Affluent — 70%.

Более молодая аудитория премиальных клиентов по статистике банков **свидетельствует о практике обслуживания нецелевого сегмента** в рамках премиальных сервисных моделей, о чем свидетельствуют и другие результаты анализа, описанные выше.

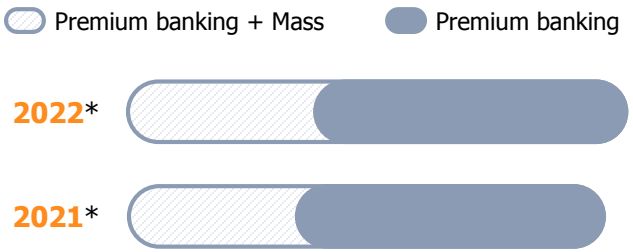
Источник: Frank RG, результаты benchmark-исследования, результаты анкетирования, 2022 г.

В 2022 году клиенты стали использовать больше премиальных программ

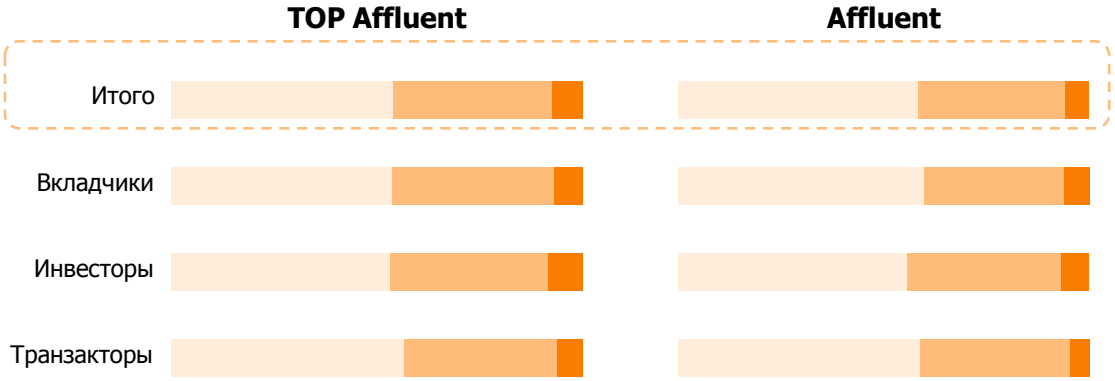
Количество премиальных программ на клиента, 2021-2022 гг., %



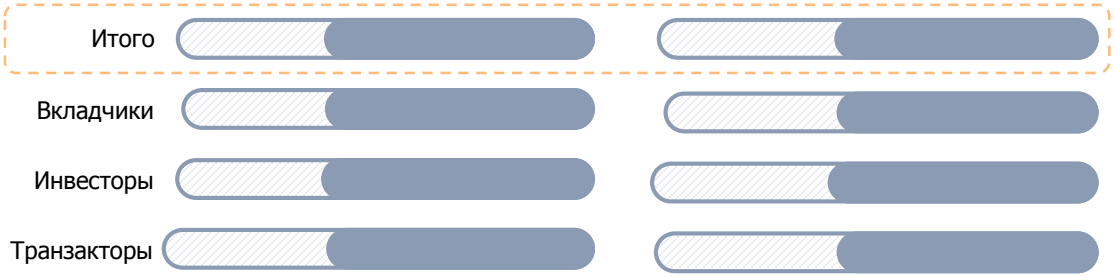
Среднее количество программ на клиента



Количество премиальных программ на клиента посегментно, 2022 г.**, %



Среднее количество программ на клиента посегментно, 2022 г.**



В 2022 году **количество клиентов с несколькими премиальными программами выросло**:

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2021–2022 гг.

Клиенты с большим вниманием смотрят на параметры премиального обслуживания

Важность различных параметров премиального банковского обслуживания по результатам анкетирования

	Параметры премиального банковского обслуживания	Оценка клиентов 2022	Оценка клиентов 2021	Изменение
				▲
продукт				▲
продукт				▲
продукт				▲
продукт				▲
продукт				▼
продукт				▲
продукт				▲
продукт				▲
продукт				
продукт				▲
продукт				▲
продукт				
сервис				▲
сервис				▲
сервис				▲
сервис				▲
сервис				
сервис				
сервис				▲
сервис				
сервис				▲
сервис				▼

Источник: Frank RG, результаты online анкетирования, 4 560 анкеты, 2022 г.

В 2022 году наблюдается **рост показателей важности всех параметров** премиального банковского обслуживания, в среднем, на X единиц (в рамках шкалы от 1 до 5).

Наибольшая динамика роста значимости за 2022 год наблюдалась у показателей:

-
-
-
-

Транзакторы наиболее чувствительны к условиям по продукту

Важность параметров продукта по результатам анкетирования

	Оценка клиентов				
Параметры премиального банковского обслуживания	**TOP Affluent**	**Affluent**	**Вкладчики**	**Инвесторы**	**Транзакторы**
Комиссии и лимиты **на денежные переводы в рублях**					
Комиссии и лимиты **на снятие наличных**					
Работа с валютой – курс обмена, условия по переводам, валютным счетам					
Условия по рублевым **вкладам и накопительным счетам**					
Инвестиционные продукты – широта доступной линейки					
Условия по **дебетовым картам**					
Условия по **кредитным картам**					
Небанковские привилегии – для путешественников, консьерж-сервис					
Консультации по небанковским услугам – налоговые и юридические, ВНЖ, приобретение недвижимости					
Условия по **кредитам** – ипотека, кредит наличными, автокредитование					

Клиенты с большим объемом капитала (сегмент TOP Affluent) больше обращают внимание на

С точки зрения поведенческой сегментации, наиболее чувствительными к условиям по продукту являются **X**

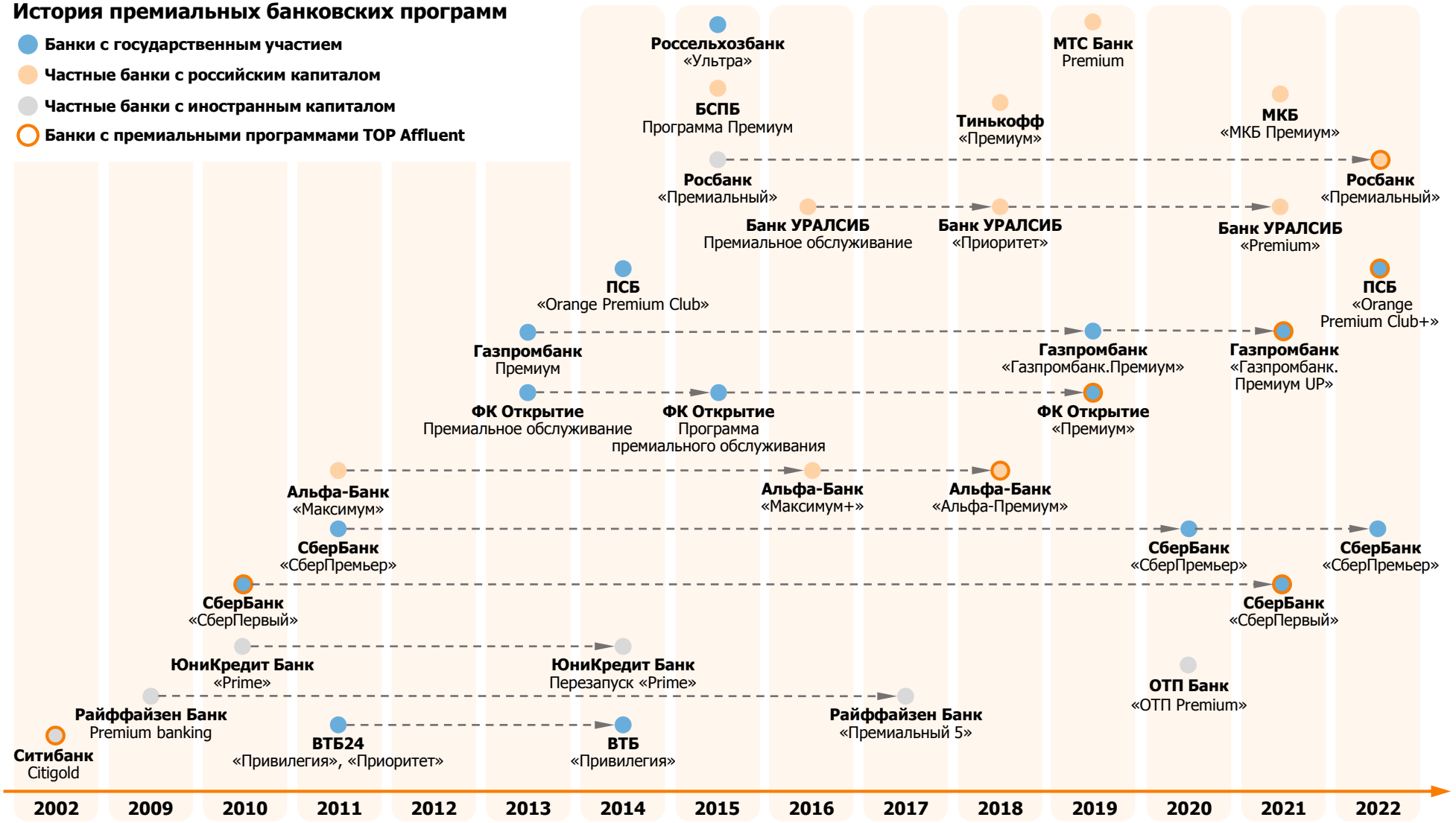
Источник: Frank RG, результаты online анкетирования, 4 560 анкеты, 2022 г.

FRANK RG

4 Конкуренция на рынке Premium banking в России

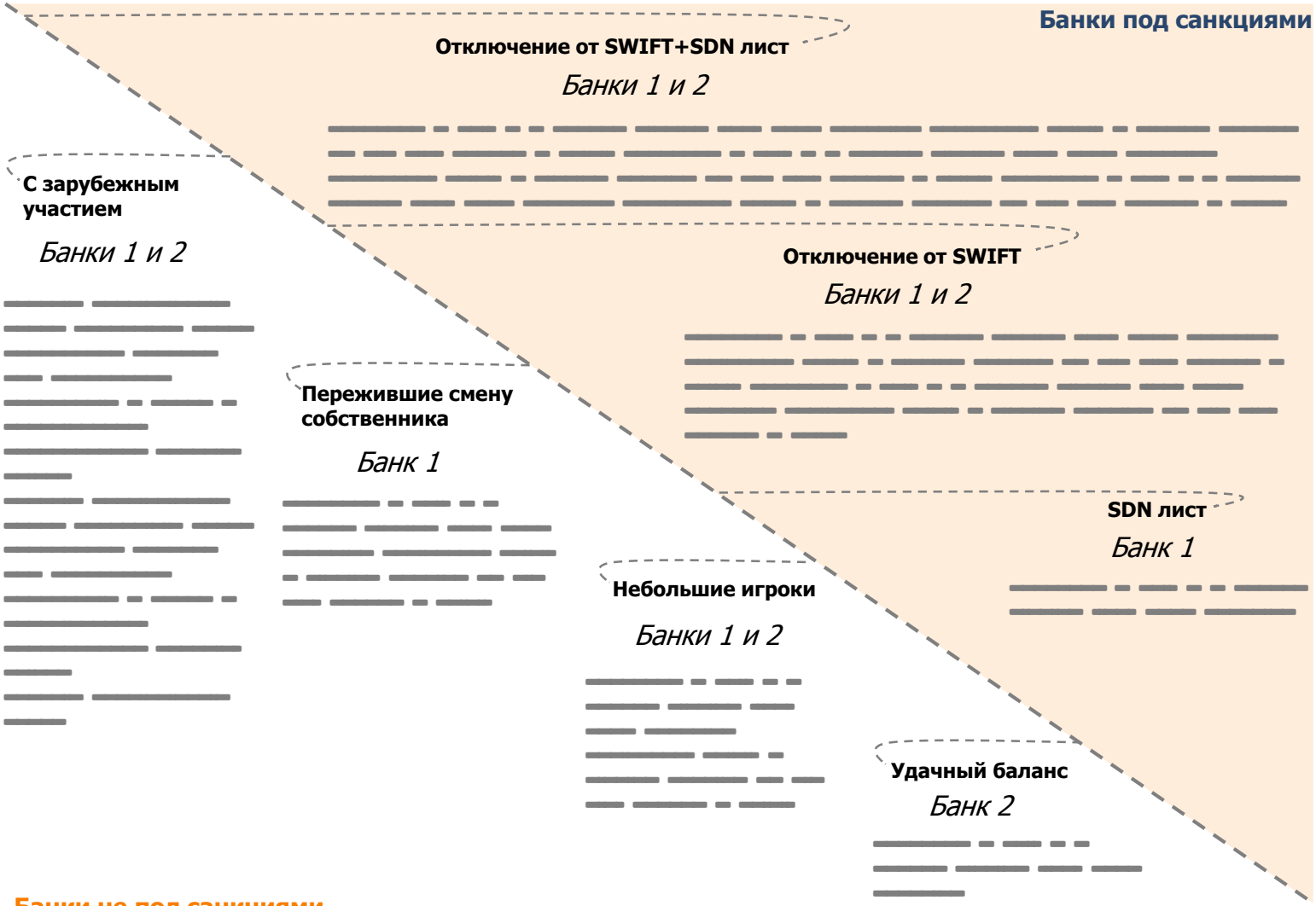
В 2022 году один банк запустил программу для клиентов сегмента TOP Affluent

История премиальных банковских программ



Источник: Frank RG, 2022 г.

В 2022 году банки разделились на две большие группы



На рынке появляется естественная диверсификация между банками, которая связана с объективными факторами общего характера.

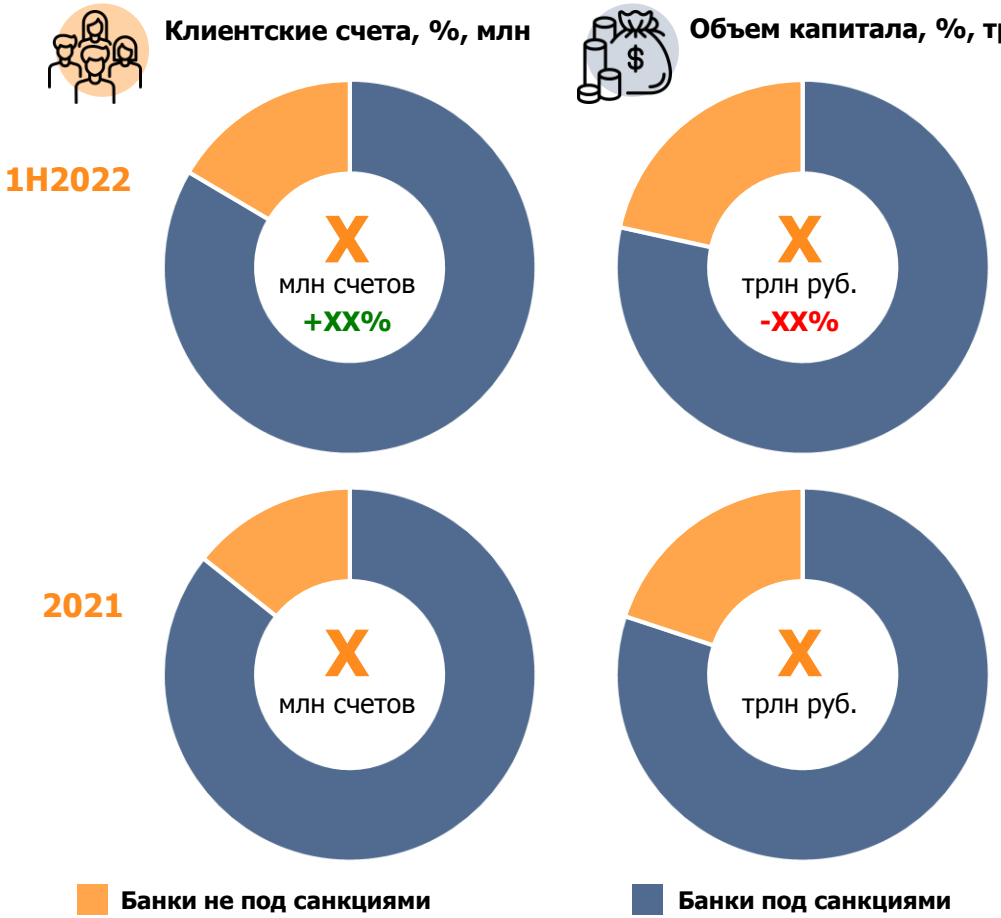
В целом банки понимают, что нужно не между собой конкурировать, а выживать и пытаться закрывать базовые потребности текущей базы клиентов. Наличие преимущества в виде отсутствия санкций банки агрессивно не используют. Банки не пытаются демпинговать или переманивать клиентов.

Новых игроков на рынке не появилось, сложившаяся ситуация задела всех участников рынка, произошло уравнивание конкурентной среды. Не могу выделить банк, который выглядит лучше других.

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов и глубинных интервью, 2022 г.

Санкционные банки привлекли клиентов, но потеряли капитал

Клиентские счета и объем капитала клиентов в канале premium banking

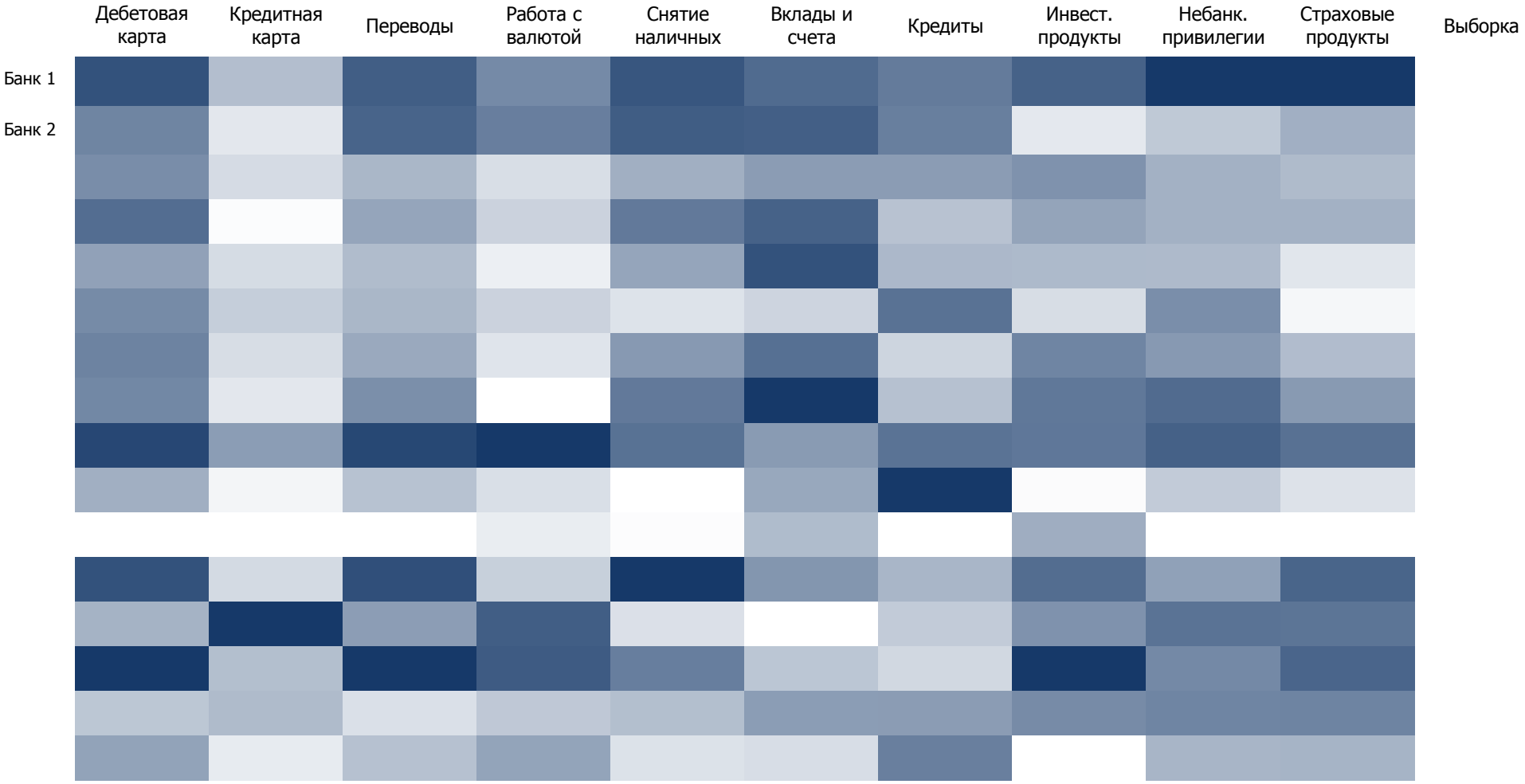


За первое полугодие 2022 года наблюдается снижение доли рынка санкционных банков, как в клиентах (-X п.п.), так и по капиталу (-X п.п.).

Источник: Frank RG, результаты benchmark-исследования, оценка Frank RG, 2022 г.

Некоторые банки наиболее активно вовлекают клиентов в свои продукты

Клиенты, использующие разные продукты в банках (доля от всех клиентов, которые отметили, что пользуются банком)



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, июль-август 2022 г.

Банк – место, в котором есть все для премиального клиента

Сбалансированное предложение

Конкурентные преимущества:

- [redacted]

Целевая аудитория

- [redacted]

Диджительный сервис

Конкурентные преимущества:

- [redacted]

Целевая аудитория

- [redacted]

Госбанк с международными возможностями

Конкурентные преимущества:

- [redacted]

Целевая аудитория

- [redacted]

Выгодные привилегии

Конкурентные преимущества:

- [redacted]

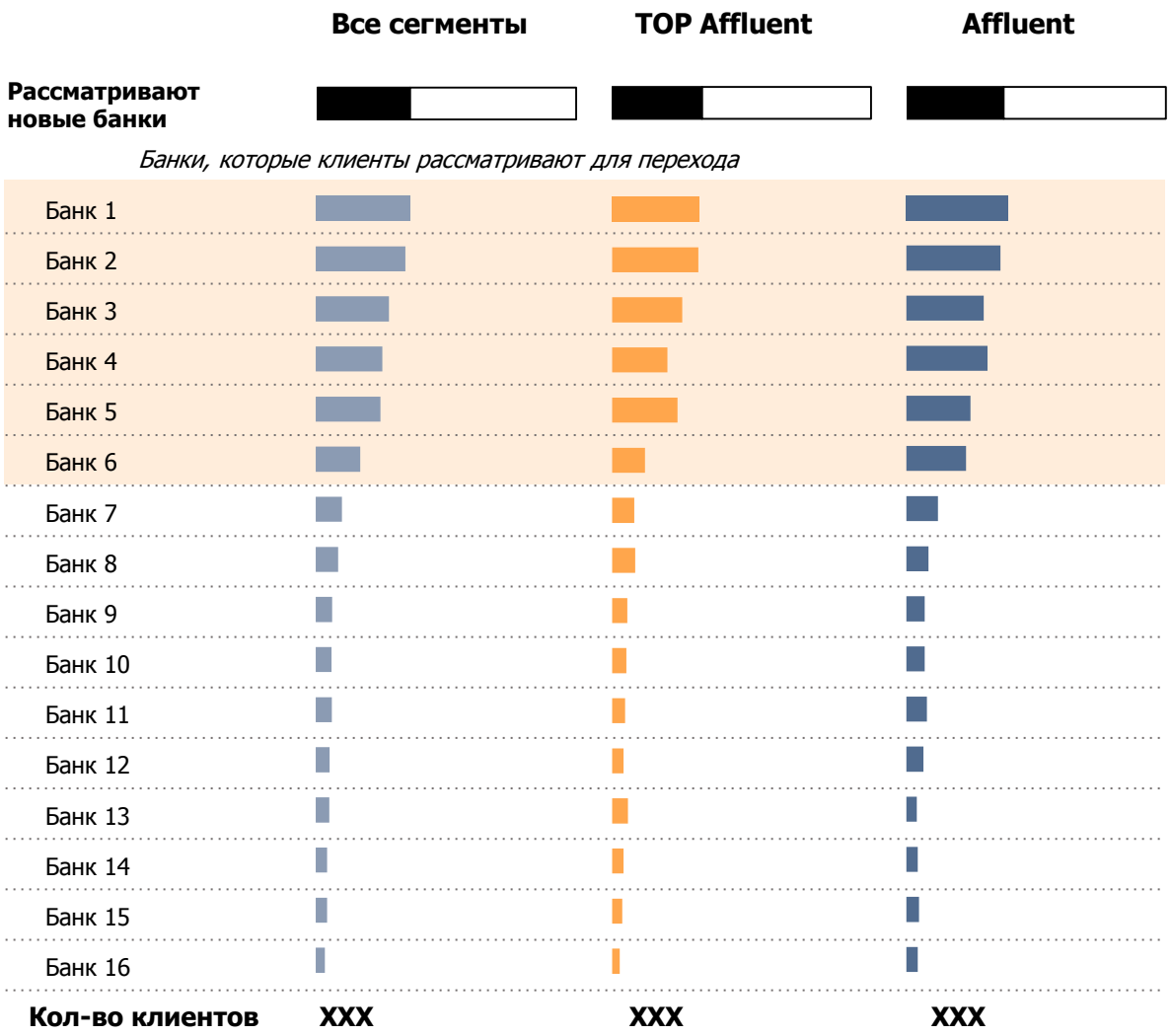
Целевая аудитория

- [redacted]

Персональный менеджер | Репутация | Инвестиции | Банковские продукты | Небанковские привилегии | Digital

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, mystery shopping, анализа тарифов, анализа сайтов, 2022 г.

Наиболее интересные для перехода банки с премиальным обслуживанием



По результатам опроса чуть более трети клиентов готовы рассмотреть новые банки для обслуживания. **Клиенты сегмента TOP Affluent реже рассматривают вариант перехода в другой банк** (X%), чем клиенты сегмента Affluent (X%). Наиболее **популярные банки для перехода**:

Банк (X%)

Банк (X%)

Банк (X%)

Банк (X%)

Банк (X%)

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Транзакторы больше остальных рассматривают возможность попробовать новые банки

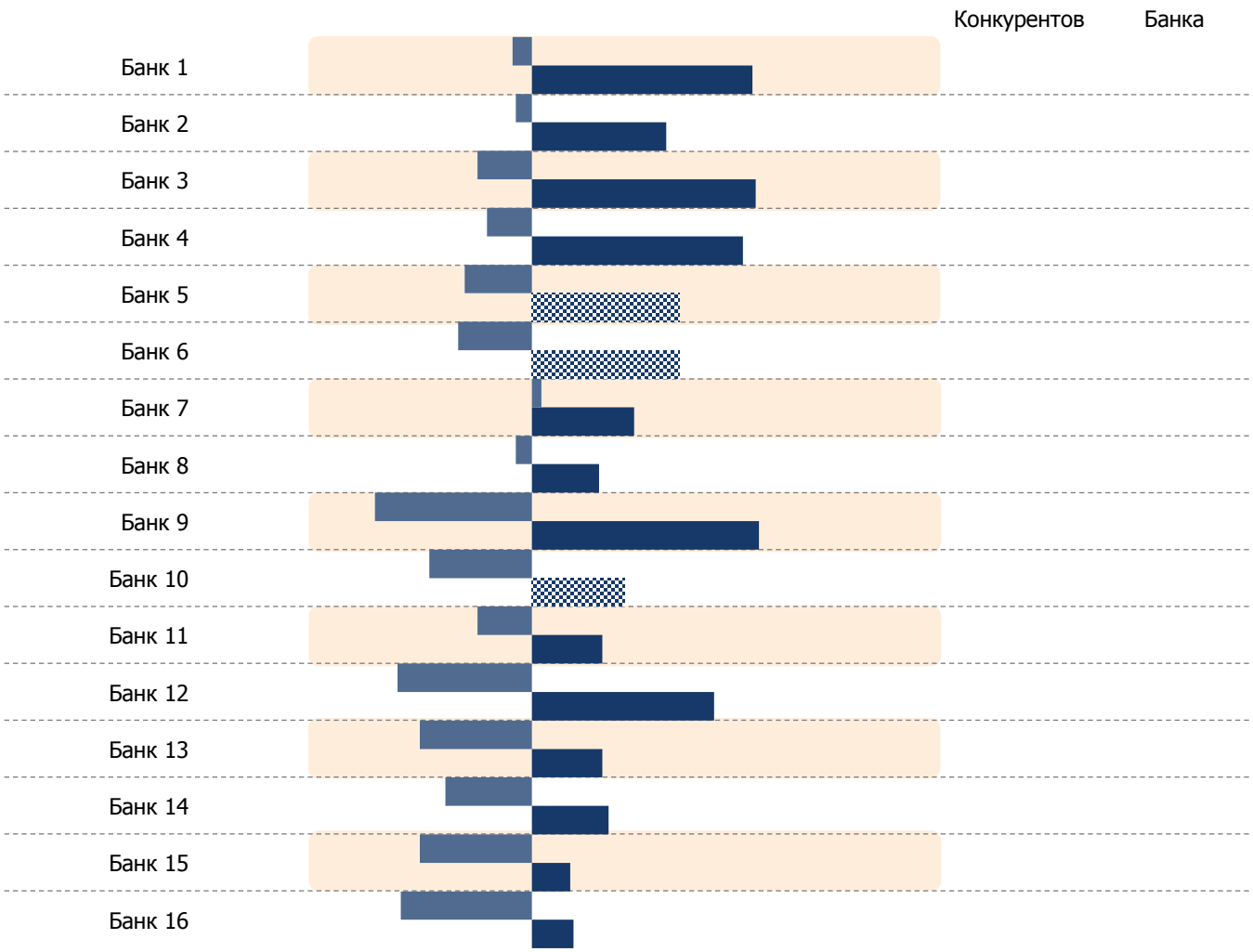
Список наиболее интересных банков в рамках поведенческой сегментации не отличается.

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, июль-август 2022 г.

FRGPRB2022

Банк, лидирующий по привлекательности для новых клиентов, получил самые низкие оценки NPS

NPS программ Premium banking



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

В связи с тем, что часть клиентов обслуживаются одновременно в нескольких банках, полученные в ходе исследования оценки банков получены из базы банка и из баз конкурентов.

Оценки клиентов из баз конкурентов по всем банкам **ниже** по следующим причинам:

- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

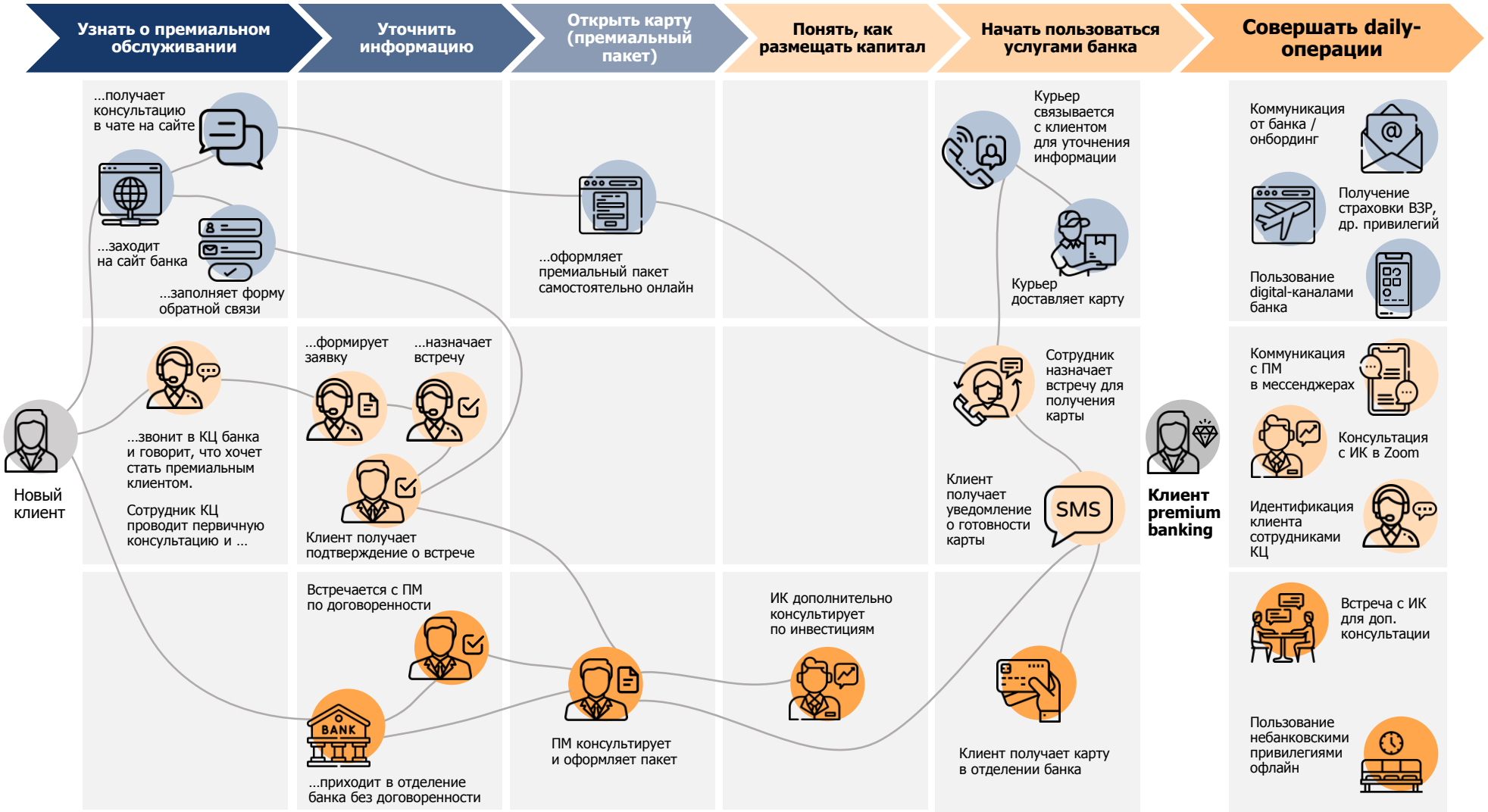
[redacted]

Оценка клиентов и базы банков
Оценка клиентов баз конкурентов
Оценка Frank RG для банков-неучастников
X% Расчетная оценка, Frank RG

FRANK RG

5 Клиентский путь. сравнение банков

Путь клиента к обслуживанию в формате premium. Опыт Frank RG 2022



Онлайн КЦ и мессенджеры Офлайн

Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

ПМ — премиальный менеджер, ИК — инвестиционный консультант

FRANK RG

5.1 Получение информации о премиальном обслуживании

Получение информации о премиальном облуживании. В рамках первого контакта клиента с банком ни один из игроков не стал лидером во всех категориях

Распределение игроков в зависимости от средней оценки банка в подразделе

Оценка «банка-лидера» — 100–90%, «банка-последователя» — 89–50%, «догоняющего банка» — менее 50%

Консультация в колл-центре			
Заявка на обратный звонок			
Консультация в чате			

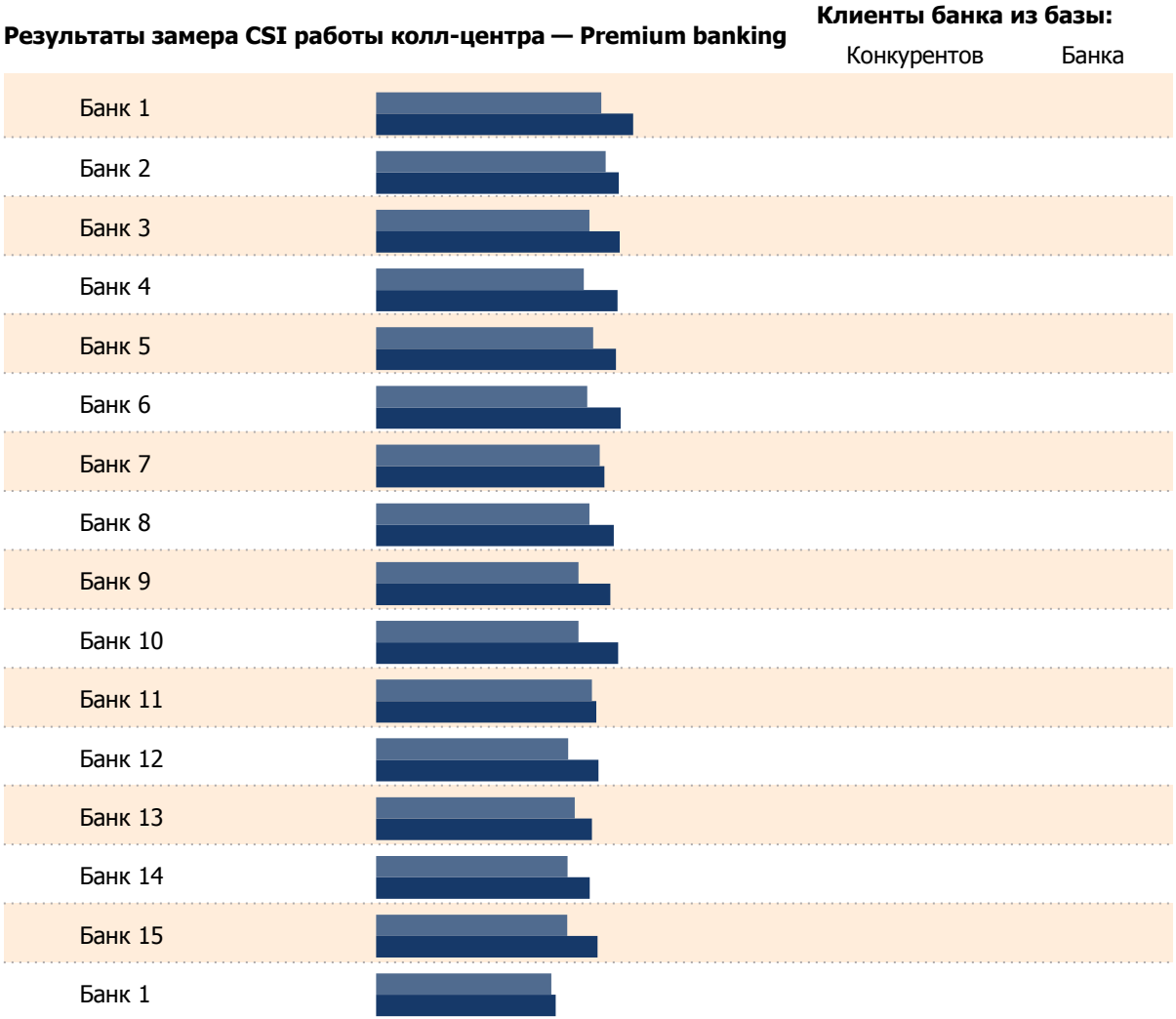
Лидеры | Последователи | Догоняющие

По результатам клиентского пути в точках первичного контакта клиента с банком превалирующее большинство игроков находятся в зонах «Лидеры» или «Последователи».

Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

CSI колл-центра. В Банка 1 и Банк 2 самая высокая удовлетворенность колл-центром

Результаты замера CSI работы колл-центра — Premium banking



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

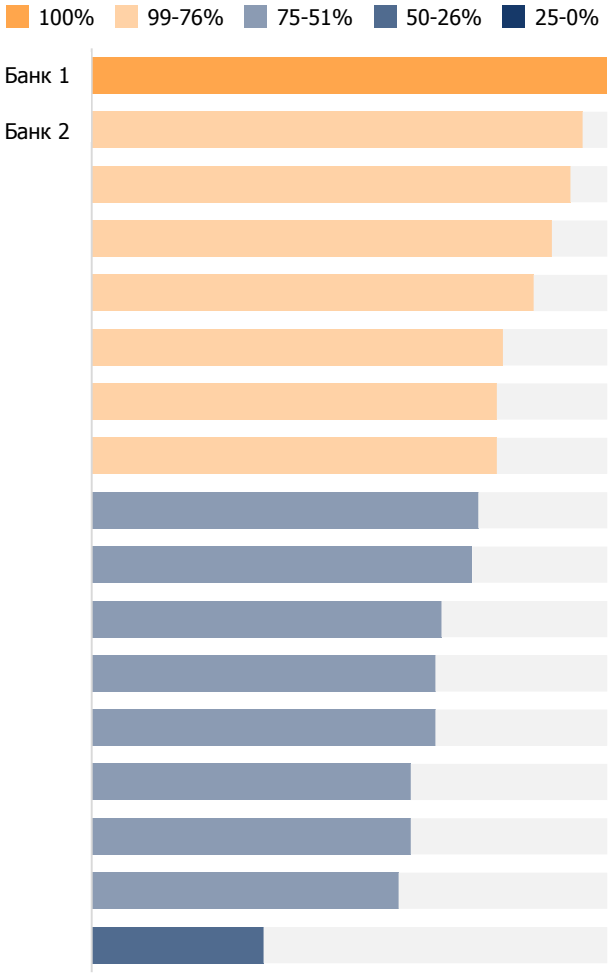
Многие клиенты обслуживаются в нескольких банках одновременно, поэтому у каждого банка две оценки:

- ▬
- ▬

Оценка клиентов и базы банков
Оценка клиентов баз конкурентов
X Расчетная оценка, Frank RG

Консультация в колл-центре. Сотрудникам премиальных телефонных линий необходимо повышать уровень soft skills

Оценка первичной консультации по премиальному пакету в колл-центре, %



Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

Колл-центры банков оценивались по группе параметров, так же учитывались впечатления тайных покупателей. Банк получает **высокий балл**, если:

- [redacted]

Лучшие практики

[redacted]

Худшие практики

[redacted]

Сайт банка. Страница премиального обслуживания

Количество банков, реализовавших функцию, по группам, шт.

Функции	*Охват функции банками**	Чемпионы	Последователи	Адаптирующиеся	Отстающие	*Преимущество чемпионов над отстающими*
Количество разделов с информацией о пакете услуг	XX%					2x
Расположение заявки на обслуживание	XX%					2x
Полнота информации о карте	XX%					2x
Удобство поиска адресов премиальных отделений	XX%					2x
Номер колл-центра	XX%					3x
Информация: как пользоваться привилегиями	XX%					3x
Количество переходов с главной страницы на страницу «Премиум»	XX%					3x

Продолжение графика на следующем слайде →

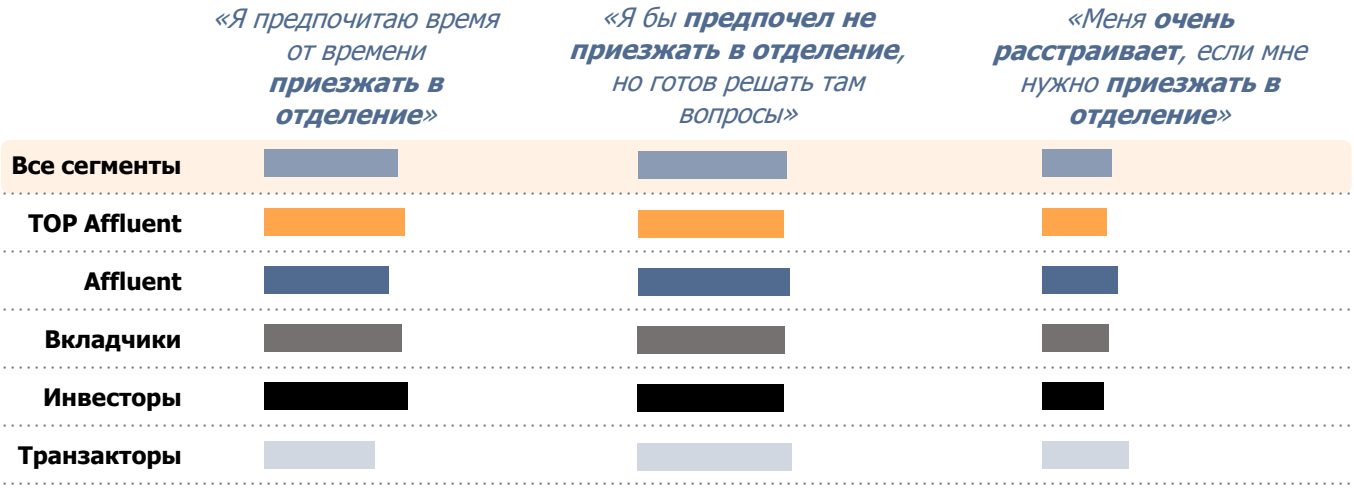
- удобство/скорость
- количество и полнота информации
- наличие ключевого элемента

Сайт банка – главная точка входа для пользователей, планирующих стать премиальным клиентом банка. Хорошей практикой является расположение **заявки на премиальное обслуживание в формате always on display**

Источник: Frank RG, результаты digital-тестирования, 2022 г.

5.2 Визит в отделение

Отделения снова стали актуальными для клиентов



Банковское обслуживание не отделимо от возможностей цифрового формата, однако для значительной части клиентов наличие отделения важно, чтобы приезжать туда время от времени (X%).

Клиенты по-прежнему хотят обслуживаться дистанционно…

Из интервью с клиентами premium banking

но не все готовы полностью отказаться от отделений

Из интервью с клиентами premium banking

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Визит в отделение. Банк лидирует по клиентскому опыту в отделении

Распределение игроков в зависимости от средней оценки банка в подразделе

Оценка «банка-лидера» – 100-90%, «банка-последователя» – 89-50%, «догоняющего банка» – менее 50%.

Встреча в отделении			
Комфортность зоны обслуживания			
Подтверждение встречи			
Встреча по договоренности			
	Лидеры	Последователи	Догоняющие

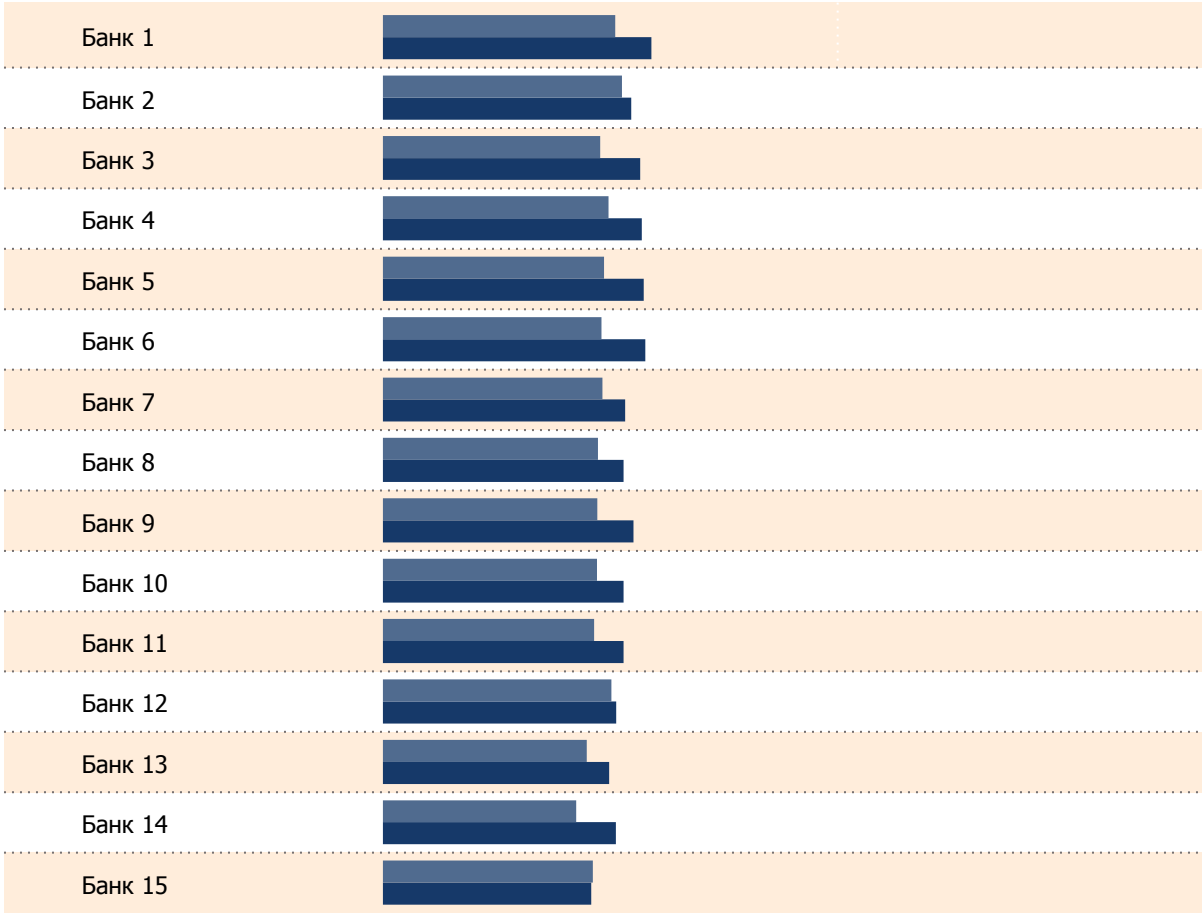
Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

В 2022 году отделения вновь стали для клиентов важным атрибутом банковского обслуживания. Клиентам важно

CSI отделения. Банк – лидер по удовлетворенности обслуживанием в отделении

Результаты замера CSI обслуживания в отделении – Premium banking

Клиенты банка из базы:
Конкурентов Банка



Оценка клиентов и базы банков
Оценка клиентов баз конкурентов
X Расчетная оценка, Frank RG

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Многие клиенты обслуживаются в нескольких банках одновременно, поэтому у каждого банка две оценки:

- [redacted]
- [redacted]

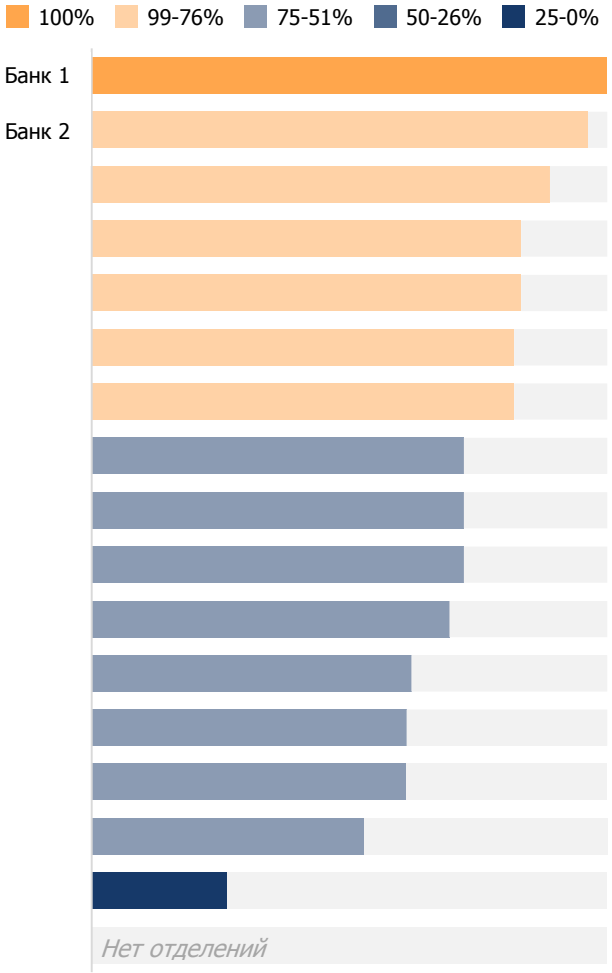
[redacted]

Наиболее высокий результат расчетной оценки CSI обслуживания в отделениях у Банка.

[redacted]

Комфортность зоны обслуживания клиентов. В X банках зона обслуживания вызвала существенный дискомфорт у тайных покупателей

Оценка комфортности зоны обслуживания премиальных клиентов, %



Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

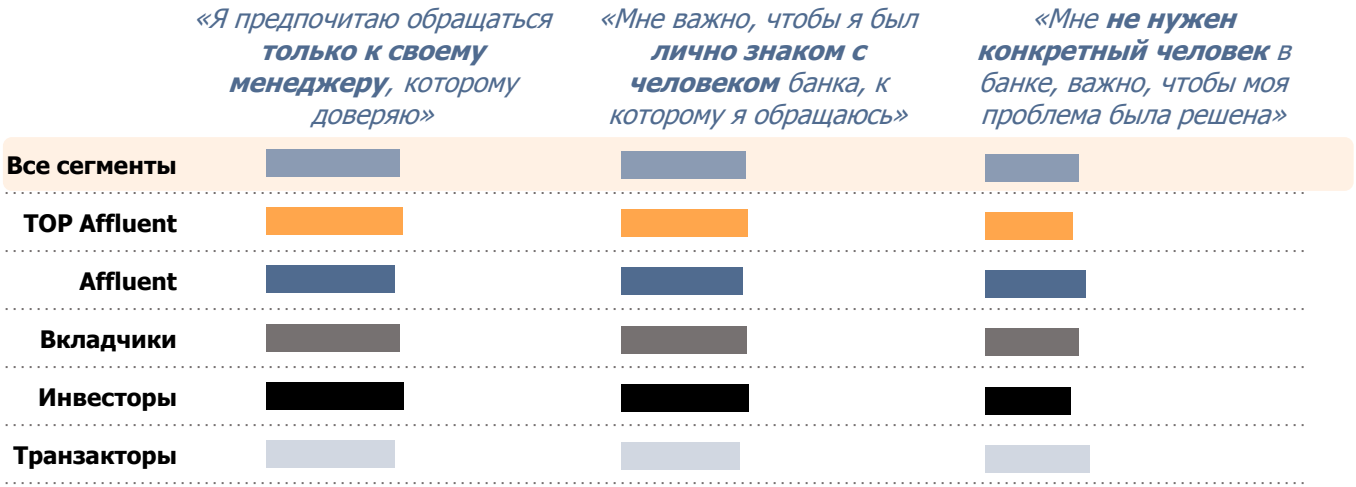
Выделенный кабинет с наличием **необходимого оборудования** (принтер, компьютер), как и в предыдущие годы, является базовым минимумом обслуживания.

Лучшие практики

Худшие практики

5.3 Личность менеджера

40% клиентов хотят работать с банком только через персонального менеджера



Востребованность в обслуживании именно у менеджера так или иначе коррелирует со сложностью запроса к банку. Так, согласно опросу, наименее чувствительны к обслуживанию у любого сотрудника клиенты – X, наиболее – X.

Клиентам важно знать лично человека, к которому они обращаются…

Контактирую с менеджером в отделении. В основном я знаю тех, кто со мной работает. Я даже знаю операционистов – все хорошие ребята на первом этаже. Те, с которыми я контактировал, - очень внимательные… Очень, чуткие, хорошие, бережные отношения.

Самое ценное в менеджере – это доверие. Только доверяя человеку, вы потом можете убедиться в его компетентности. Когда вы расположены к человеку, когда вы видите, что можно доверять.

Из интервью с клиентами premium banking

но некоторые не придают значения личным связям

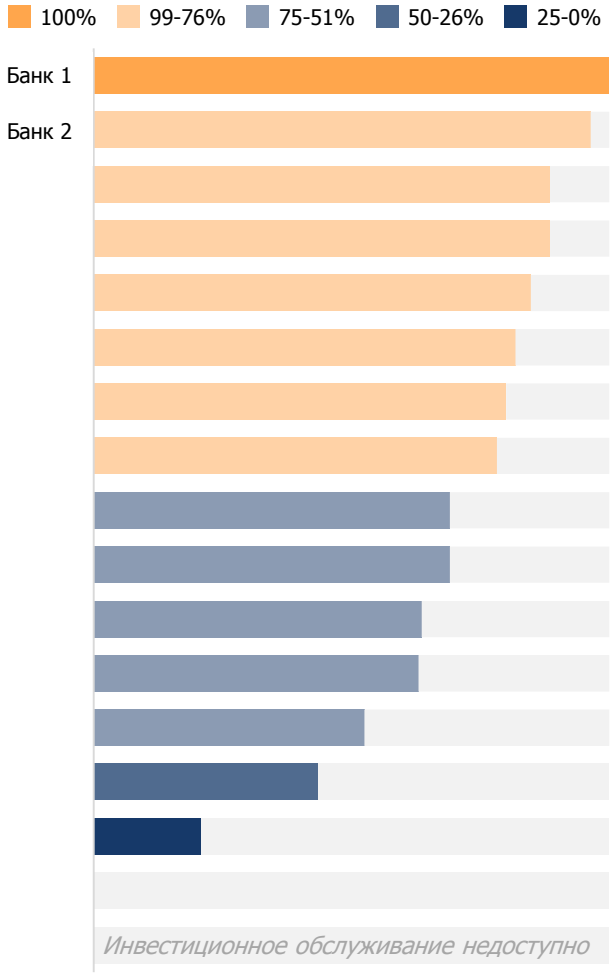
Наличие персонального менеджера в премиальном обслуживании не играет роли. Я могу достаточно удобно обратиться либо через чат, либо по телефону, либо пойти в отделение. Персональный менеджер – это скорее один из каналов связи, который у тебя есть. Он ничем не лучше, чем выделенная линия

Из интервью с клиентами premium banking.

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Компетенции по вопросам размещения капитала. Лишь в X% замеров компетенции менеджеров по инвестиционным продуктам довольно высокие

Оценка компетенций менеджеров по вопросам размещения капитала, %



Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

В 2022 году компетенции по инвестиционным, инвестиционно-страховым и страховым продуктам ценятся как никогда высоко. Клиенты ожидают

Лучшие практики

Худшие практики

Мнение Frank RG:

Клиентам удобно получать консультации по размещению капитала в режиме X

Модель обслуживания менеджером: движение в направлении консультирования в «режиме одного окна»

Количество банков, в которых менеджеры имеют средний или высокий уровень компетенций,

Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

5.4 Оформление карты

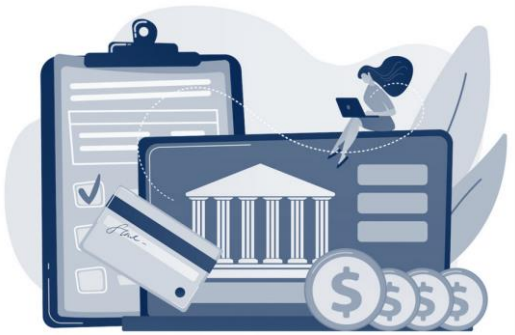
Оформление карты. В X банках премиальный пакет можно открыть дистанционно

Распределение игроков в зависимости от средней оценки банка в подразделе

Оценка «банка-лидера» — 100–90%, «банка-последователя» — 89–50%, «догоняющего банка» — менее 50%

	Лидеры	Последователи	Догоняющие
Оформление удаленно			
Оформление в отделении			
Оповещение о готовности			
Welcome pack			

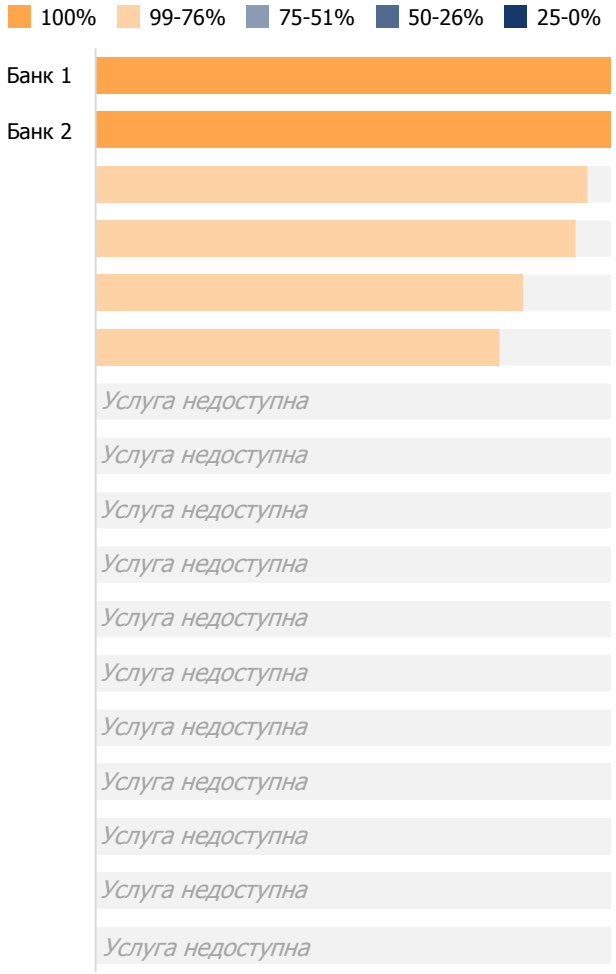
Возможность оформить премиальный продукт без визита в отделение становится



Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

Дистанционное оформление. Услуга оформления премиального обслуживания без посещения отделения доступна у X банков

Оценка впечатлений от процедуры оформления карты на сайте банка, %



Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

По сравнению с 2021 годом количество банков, в которых премиальный пакет можно оформить дистанционно, увеличилось **с X до XX**. Наиболее высокую оценку получили банки, в которых:

- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]
- [redacted]

Лучшие практики

[redacted]

Худшие практики

[redacted]

FRANK RG

5.5 Обслуживание: коммуникация с банком

Обслуживание. В X банках тайных покупателей никак не оповестили о том, что они стали премиальными клиентами

Распределение игроков в зависимости от средней оценки банка в подразделе

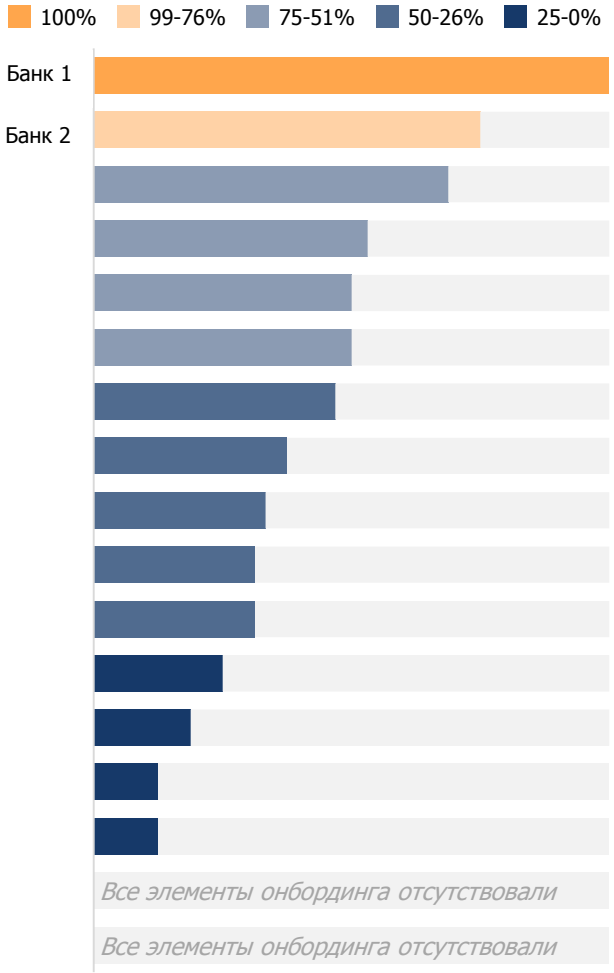
Оценка «банка-лидера» – 100-90%, «банка-последователя» – 89-50%, «догоняющего банка» – менее 50%.

Онбординг клиента			
Коммуникация с менеджером			
Коммуникация с банком			
	Лидеры	**Последователи**	**Догоняющие**

Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

Онбординг клиента. Более чем в половине замеров не поступило никакой информации о том, что клиент становится премиальным

Распределение игроков по качеству онбординга премиального клиента, %

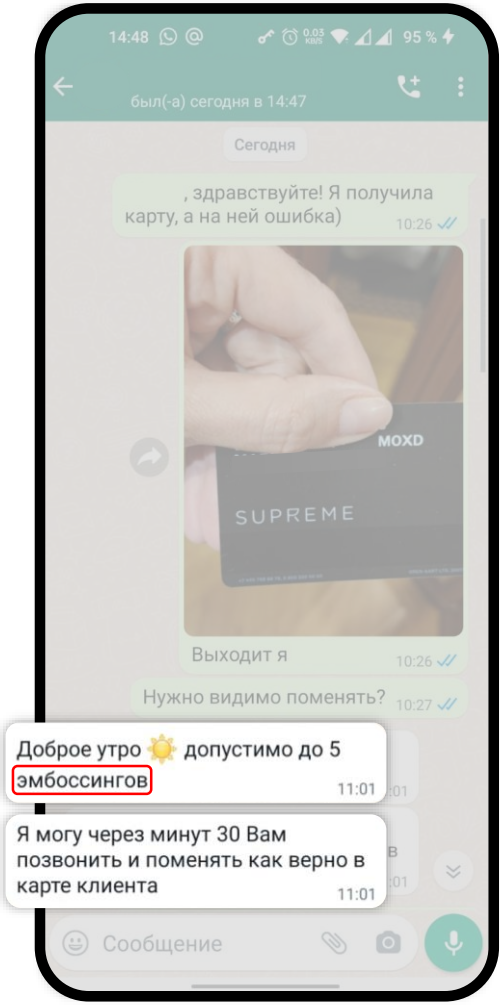


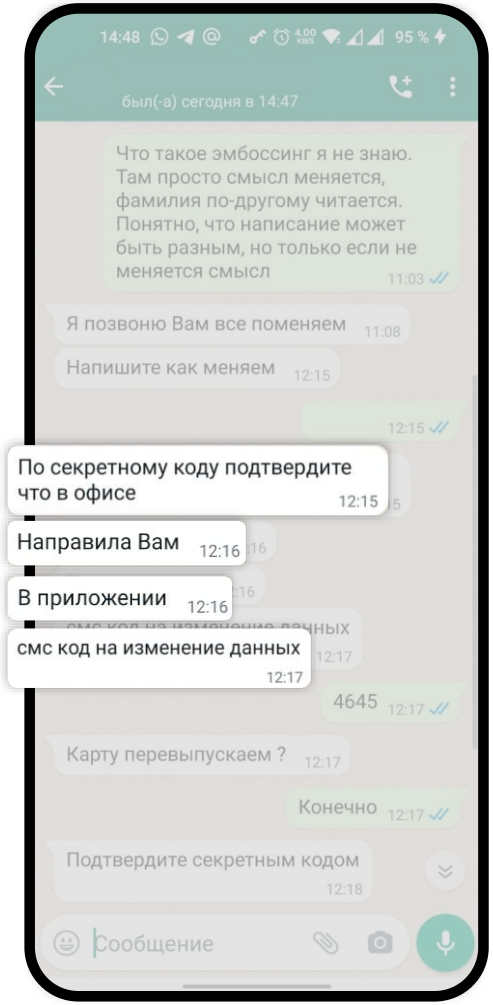
Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

Лучшие практики

Худшие практики

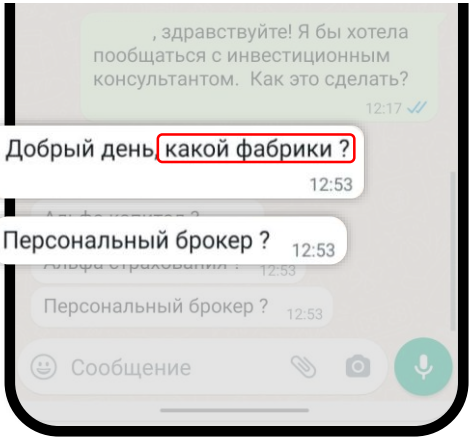
Коммуникация в мессенджерах. Менеджер Банка продемонстрировал низкий уровень компетенций в деловой переписке с клиентом





Персональный менеджер является отражением премиального банковского обслуживания, но не все менеджеры могут оказывать качественный сервис дистанционно.

Наиболее **ярким примером низких коммуникативных навыков** стала менеджер **Банка**, которая нарушила ряд правил этикета деловой переписки:

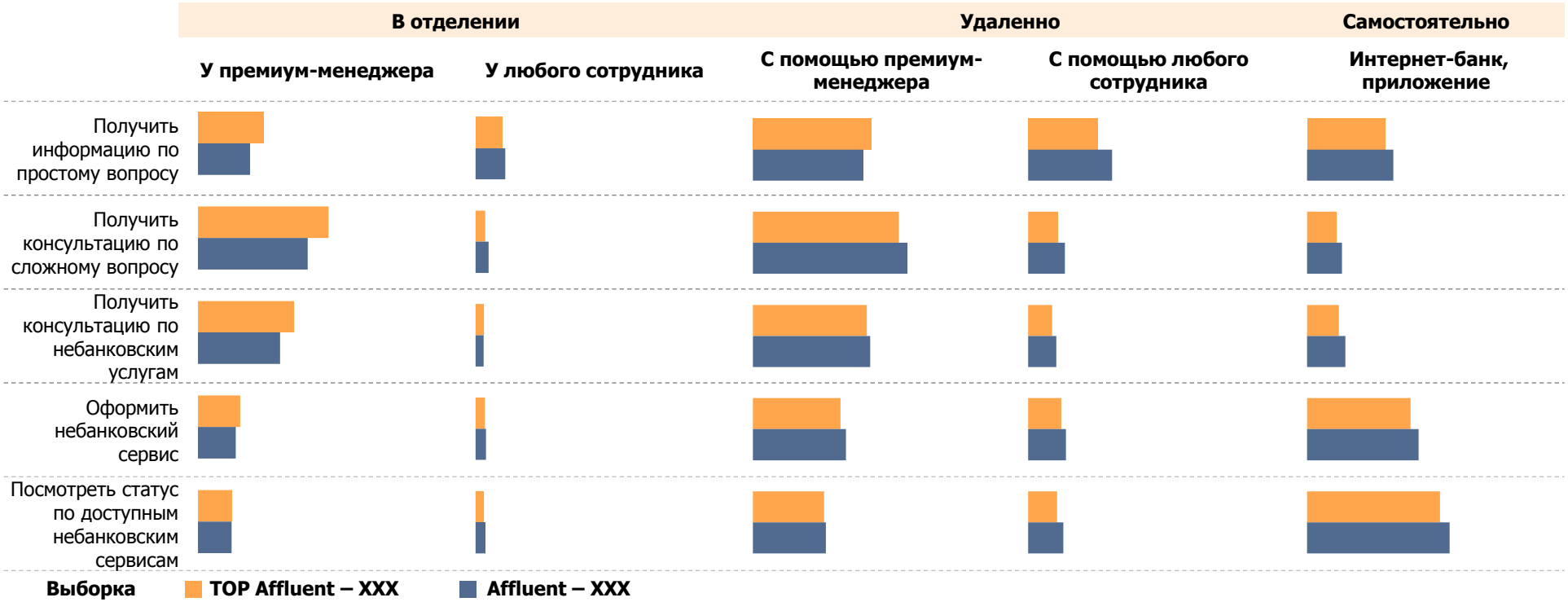


Я связалась с менеджером для назначения консультации по инвестициям. По имени ко мне не обратились, хотя мы уже не раз общались лично. Менеджер снова использовала сленг, который был мне непонятен. В целом, не очень комфортно, потому что чувствуется какое-то раздражение со стороны менеджера, о какой-либо заинтересованности во мне, как в клиенте, речи нет.

Источник: Frank RG, результаты mystery shopping, 2022 г.

Клиентам нужна удаленная помощь менеджеров для получения консультаций

Предпочитаемой формат получения консультация и дополнительных сервисов



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Связь с банком. Мобильное приложение

Глубина реализации функционала в разделе по группам банков, %

Функционал раздела *(группа функций)*	*Все банки*	**Чемпионы**	**Последователи**	**Адаптирующиеся**	**Отстающие**	*Преимущество чемпионов над отстающими*
Отделения и банкоматы	**XX%***					*2x*
Коммуникация с банком	**XX%**					*2x*
Справки и выписки	**XX%**					*4x*
Уведомления	**XX%**					*2x*

- раздел приложения

Клиенты, принявшие участие в глубинных интервью, сходятся во мнении, что

Клиенты, принявшие участие в глубинных интервью, отмечают

XX%

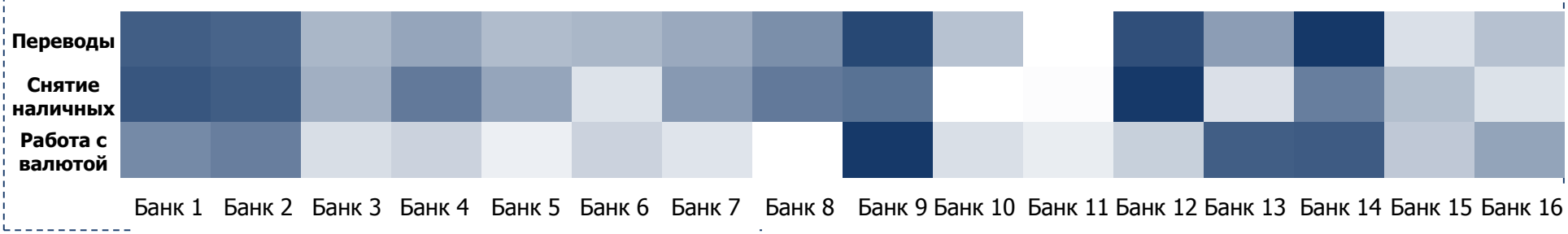
Источник: Frank RG, результаты digital-тестирования, 2022 г.

FRANK RG

5.6 Обслуживание: daily banking — платежи и переводы

Daily banking. Клиенты обращают внимание только на условия по операциям, которые производят чаще всего

Интенсивность пользования переводами, снятием наличных и валютой в банках
(доля клиентов-пользователей инструментов daily banking, от всех клиентов банка)



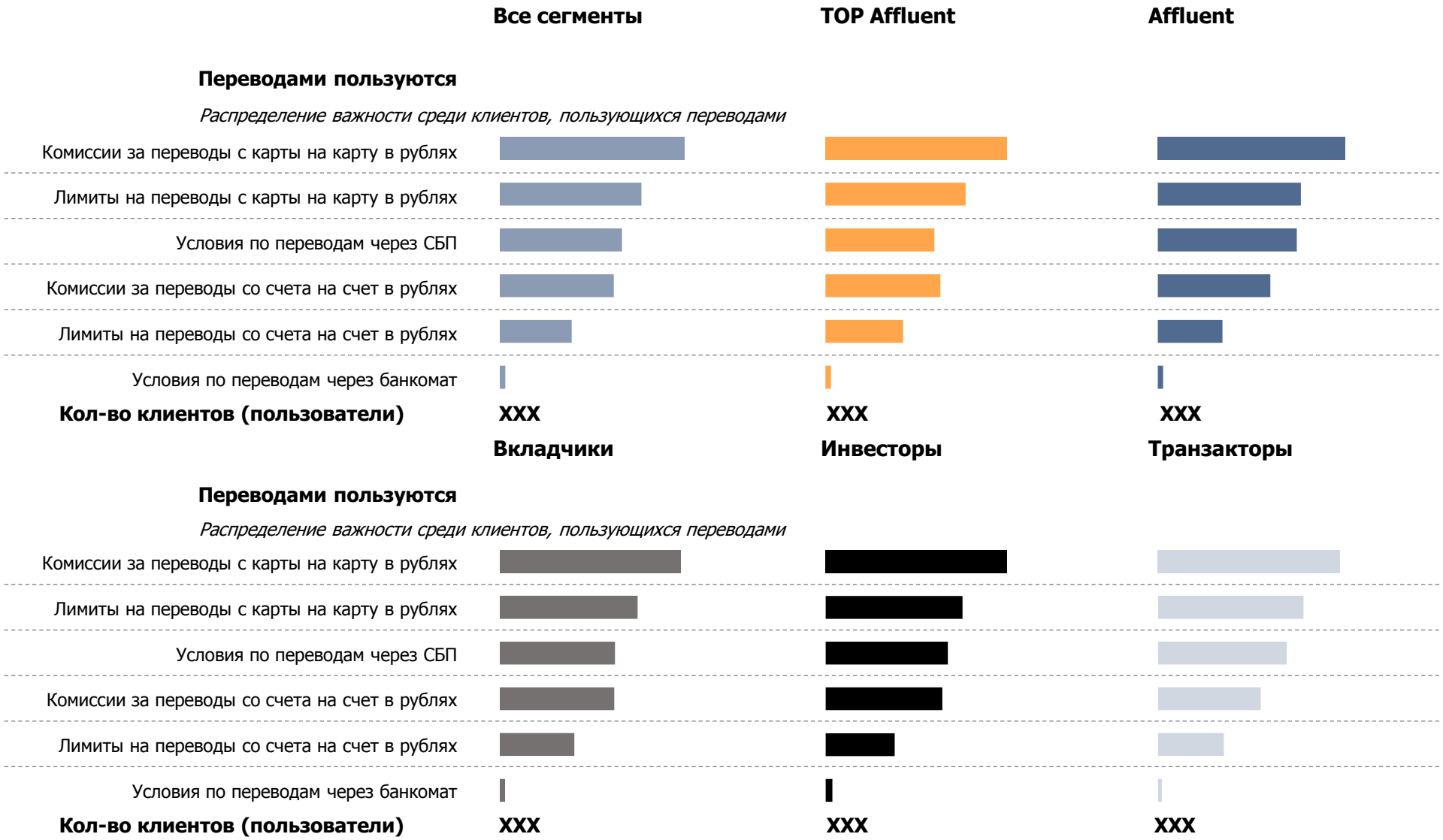
Размер

Простота

Вид

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов и глубинных интервью, 2022 г.

Платежи и переводы. Комиссии важнее лимитов



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Платежи и переводы. Важность комиссий за переводы с карты и со счета увеличилась

С ростом количества банков на клиента потребность в денежных переводах растет. По сравнению с результатами опроса 2021г. доля клиентов, **пользующихся переводами, X** на XX п.п.

Комиссии

Лимиты

Условия

Комиссии

Лимиты

Условия

2021 2022

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Платежи и переводы. Мобильное приложение

Глубина реализации функционала в разделе по группам банков, %

	Охват функции банками	Чемпионы	Последователи	Адаптирующиеся	Отстающие	Преимущество чемпионов над отстающими
Платежи	XX%*					1x
СБП	XX%					1x
Переводы	XX%					3x
Настройки СБП	XX%					3x

- раздел приложения

В 2022 году конкурентное преимущество получили банки,

Мне надо перевести небольшую сумму в Беларусь. Я пишу своему менеджеру, он мне отвечает – надо прийти в отделение банка. Извините меня, двадцать первый век на дворе – почему я должна бежать в отделение банка? Я работаю, мне сложно это делать.

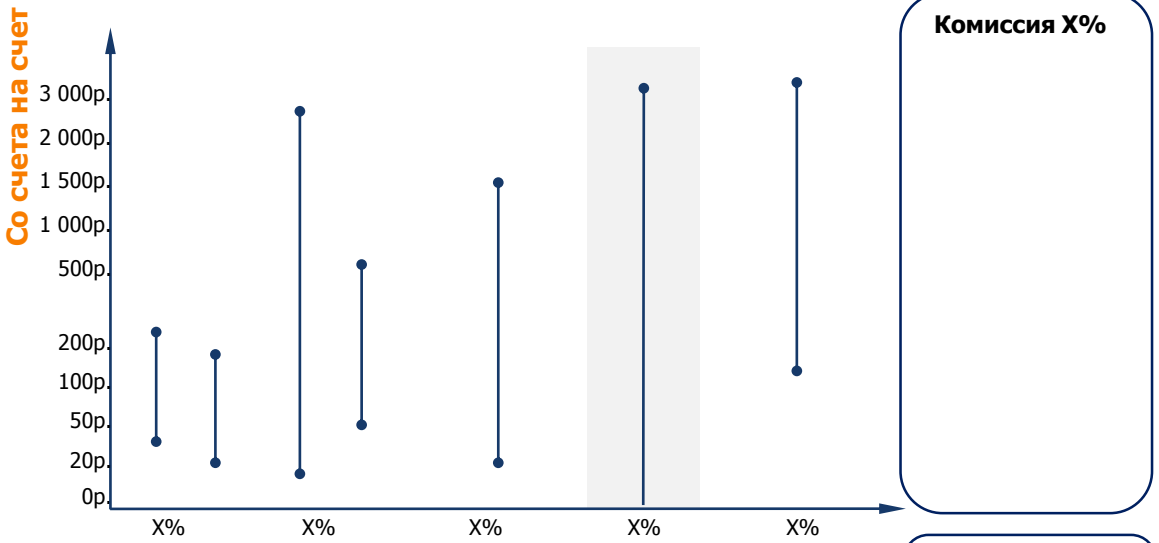
[При выборе банка] смотрю на валютные переводы, насколько они беспроблемные в бумажном оформлении. Смотрю, чтобы не было ограничений на то, что можно делать удаленно, а что через менеджера….

В Банке в основном делаю переводы и платежи, так как кабинет понятнее и проще. У них очень хороший кабинет, лучше, чем у ….

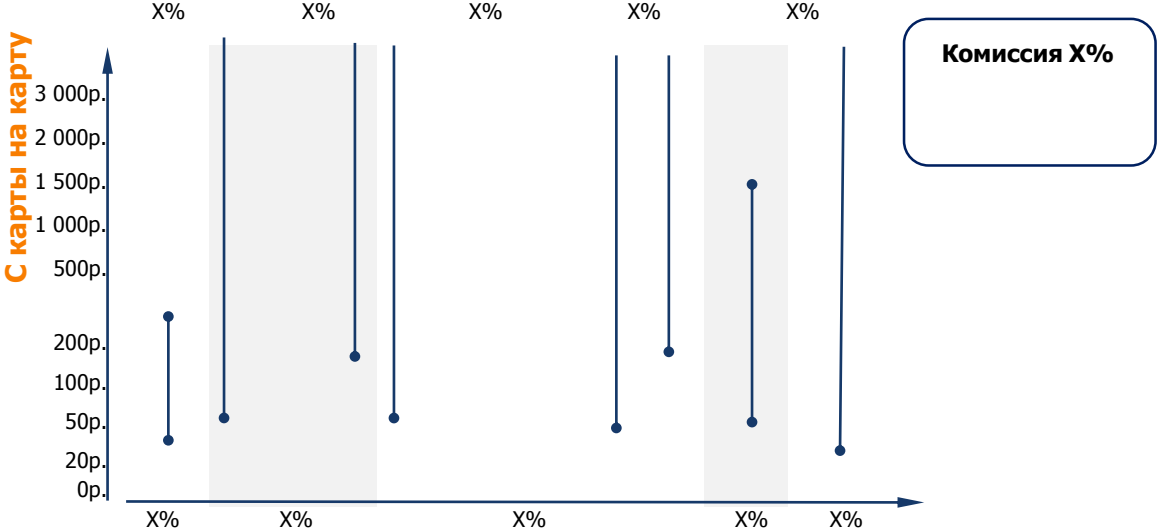
Источник: Frank RG, результаты digital-тестирования, 2022 г.

Переводы. Комиссии за переводы в другой банк в рублях через цифровые каналы незначительно меняются

Комиссии за внешние рублевые денежные переводы, удаленно



Переводы со счета на счет в другой банк в рублях:



Переводы с карты на карту в другой банк в рублях:

Источник: Frank RG, 2022 г.

Переводы внутри банка со счета на счет. Лимиты в сутки через интернет-банк

Лучшие банки			Догоняющие банки			Отстающие банки		
Банк	**Лимиты**	**По сравнению с 2021 г.**	**Банк**	**Лимиты**	**По сравнению с 2021 г.**	**Банк**	**Лимиты**	**По сравнению с 2021 г.**
Банк 1			Банк 1			Банк 1		
Банк 2			Банк 2			Банк 2		
Банк 3			Банк 3			Банк 3		
Банк 4			Банк 4			Банк 4		
Банк 5			Банк 5			Банк 5		
Банк 6			Банк 6			Банк 6		

Лимиты на внутренние денежные переводы в сутки через интернет-банк **не изменились у X из X рассматриваемых банков** в 2022 г.

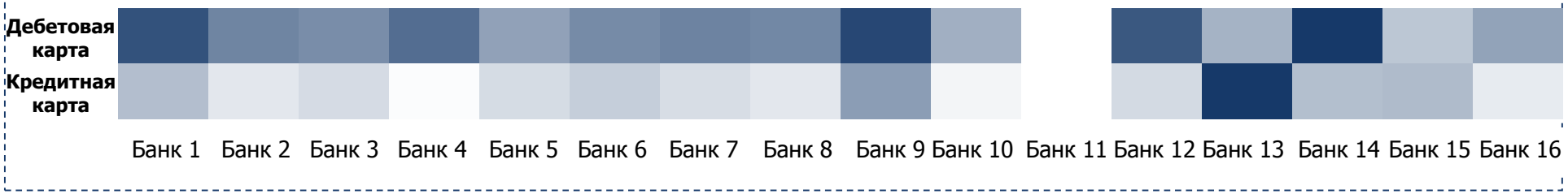
Источник: Frank RG, 2022 г.

5.7 Обслуживание: daily banking — карты

Карты. Клиентам приятно, когда в банке есть разнообразие карт, а условия по картам не меняются в худшую сторону

Дебетовые и кредитные карты – очень важные продукты, выгодность которых влияет на выбор нового банка транзакторами.

Интенсивность пользования дебетовыми и кредитными картами в банках
(доля клиентов-пользователей карт, от всех клиентов банка)



Постоянство

Разнообразие

Вид

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов и глубинных интервью, 2022 г.

Программы лояльности. Самая предпочтительная программа лояльности для всех, кроме вкладчиков

Программа	Все сегменты	TOP Affluent	Affluent	Вкладчики	Инвесторы	Транзакторы
Выборка	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX	XXX

Из интервью с премиальным клиентом

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Карты и счета. Интернет-банк

Глубина реализации функционала в разделе по группам банков, %

Функционал раздела *(группа функций)*	*Все банки*	**Чемпионы**	**Последователи**	**Адаптирующиеся**	**Отстающие**	*Преимущество чемпионов над отстающими*
	XX%*					*2x*
	XX%					*2x*
	XX%					*2x*
	XX%					*1x*
	XX%					*3x*
	XX%					*5x*
	XX%					*4x*

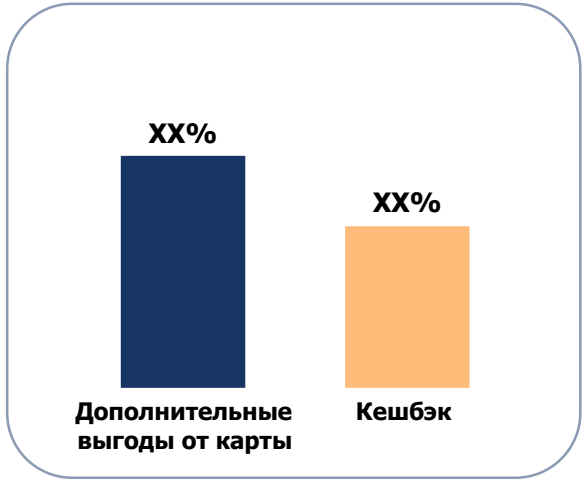
- раздел интернет-банка

ТОП-5 параметров по важности для клиента

TOP-Affluent **Affluent**

Источник: Frank RG, результаты digital-тестирования, 2022 г.

Дебетовые карты. Наиболее востребованная программа лояльности

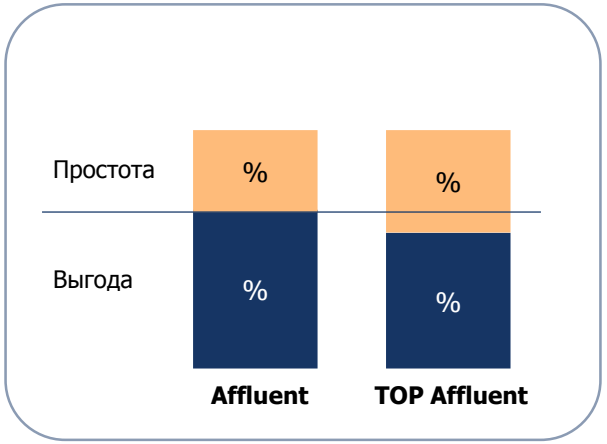


Среди XX анализируемых банков XX предлагают

Механизмы работы программ кешбэка отличаются между собой:

Карты с кешбэком для клиентов Affluent

Карты с кешбэком для клиентов TOP Affluent



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Дебетовые карты. Программа кешбэк – Premium banking (1/3)

Банк	Название карты	Платежная система	Категория	Процент на все категории	Кол-во категорий на выбор	Процент на несколько категории	Простота	Выгода карты	Тип программы
				Траты < X тыс. Траты > X тыс.	—	—			
				Траты < X тыс. Траты > X тыс.	—	—			
				Не зависит от	—	—			
				Не зависит от	—	—			
				Не зависит от	—	—			
				Остатки до Остатки до Остатки до Остатки до Остатки до Остатки от *	—	—			

Источник: Frank RG, 2022 г.

Кредитные карты. Банк предлагает лучшие условия по кредитным картам

Банк	Механика программы лояльности			Льготный период (дней)	Макс. Кредитный лимит (руб.)	Мин. % ставка	Комиссия за снятие наличных			Лимиты на снятие		Льготный период на снятие наличных
							%	+ Фикс комиссия	Мин. Комиссия	В день	В месяц	
Банк 1	—	—	—									
Банк 1	—	—	—									
Банк 2	—	—	—									
Банк 3	—	—	—									
Банк 4	—	—	—									
Банк 5	—	—	—									
Банк 6	—	—	—									
Банк 7	—	—	—									
Банк 7	—	—	—									
Банк 8	—	—	—									
Банк 9	—	—	—									
Банк 10	—	—	—									
Банк 11	—	—	—									
Банк 12	—	—	—									
Банк 12	—	—	—									
Банк 13	—	—	—									
Банк 14	—	—	—									
Банк 14	—	—	—									
Банк 15	—	—	—									

- Программы с «чистым» кешбэком - Программы с бонусным кешбэком - Мильные программы — Нет программы

Источник: Frank RG, 2022 г.

FRANK RG

5.8 Обслуживание: размещения капитала — вклады и счета

Вклады и счета. В связи с ростом ключевой ставки интерес к вкладам и счетам повысился даже среди инвесторов

Вклады и счета – базовые продукты, свидетельствующие о том, что клиент доверяет банку, и готов размещать в нем свои средства.

Интенсивность пользования вкладов и счетов в банках
(доля клиентов-пользователей вкладами и счетами, от всех клиентов банка)

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

В ходе проведенных глубинных интервью были выявлены основные параметры, определяющие конечную ценность для клиента

Ставка

Надежность

Тип

Прозрачность

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов и глубинных интервью, 2022 г.

Вклады и накопительные счета. У Банк большая линейка безопциональных вкладов

Депозитные продукты банков для премиальных клиентов

₽

Банк	Продукт	Тип	Срок, дней	Сумма вклада	Диапазон ставок
Банк 1	Вклад 1		—	—	—
	Вклад 2		—	—	—
	Вклад 3		—	—	—
Банк 2	Вклад 4		—	—	—
	Вклад 5		—	—	—
	Вклад 6		—	—	—
	Вклад 7		—	—	—
	Вклад 8		—	—	—
	Вклад 9		—	—	—
Банк 3	Вклад 10		—	—	—
	Вклад 11		—	—	—
	Вклад 12		—	—	—
	Вклад 13		—	—	—
	Вклад 14		—	—	—
	Вклад 15		—	—	—

- безопциональный вклад; - управляемый; - пополняемый; - снимаемый; - комплексный.

Источник: Frank RG, по данным на 01.09.2022 г.

Вклады и накопительные счета. В большинстве банков % по накопительному счету зависит от сумм и сроков

Условия по накопительным счетам

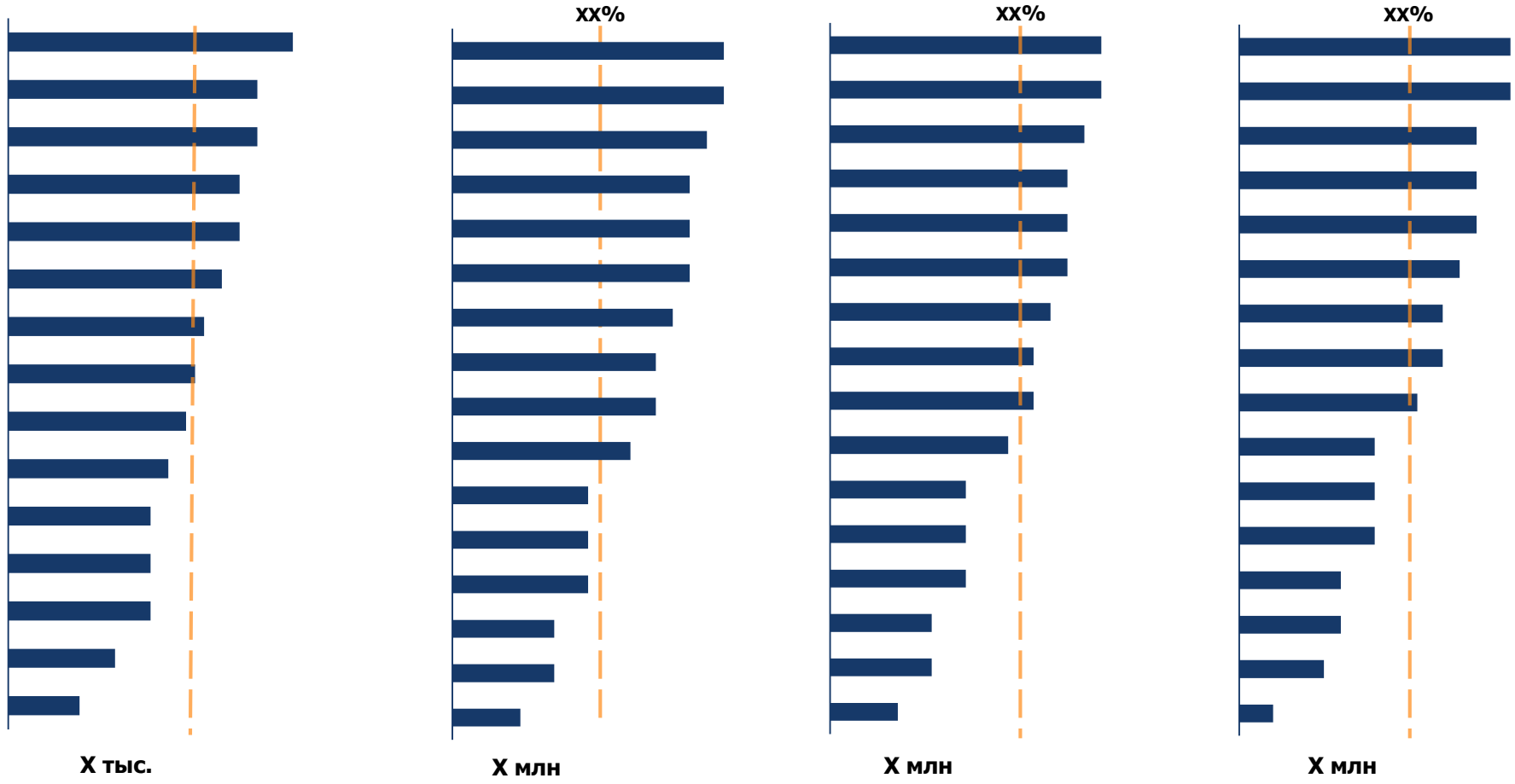
Банк	Название счета	Валюта				Логика начисления процентов						Надбавка за покупки по картам	Надбавка за пополнение счета	Надбавка с другими продуктами (подписка/мобильная связь)
								Механизм начисления процентов						
		₽	$	€	¥	Больше сумма - выше ставка	Ставка выше первые 2 или 3 мес.	На минимальный остаток	На ежедневный остаток	На фактический остаток	На дифференцированный остаток			
Банк 1	Счет 1	—	—	—	—	○	●	●	○	○	○	●	○	○
Банк 2	Счет 2	—	—	—	—	●	○	●	○	○	○	○	○	○
Банк 3	Счет 3	—	—	—	—	○	●	○	●	○	○	○	○	○
	Счет 4	—	—	—	—	○	●	●	○	○	○	○	○	○
Банк 4	Счет 5	—	—	—	—	○	●	●	○	○	○	○	●	○
	Счет 6	—	—	—	—	○	○	●	○	○	○	●	○	○
	Счет 7	—	—	—	—	○	○	●	○	○	○	○	○	●
	Счет 8	—	—	—	—	○	●	○	●	○	○	○	○	○
Банк 5	Счет 9	—	—	—	—	○	○	○	●	○	○	●	○	○
Банк 6	Счет 10	—	—	—	—	○	●	○	●	○	○	○	○	○
Банк 7	Счет 11	—	—	—	—	○	●	○	○	●	○	○	○	○
Банк 8	Счет 12	—	—	—	—	○	○	○	●	○	○	●	○	○
	Счет 13	—	—	—	—	●	●	●	○	○	○	○	○	○
	Счет 14	—	—	—	—	○	○	●	○	○	○	○	○	○
Банк 9	Счет 15	—	—	—	—	○	○	○	●	○	○	○	○	○

Источник: Frank RG, по данным на 01.09.2022 г.

● - условие есть у накопительного счета

Вклады и накопительные счета. Банк — лучшее предложение по накопительным счетам в рублях

Годовая процентная ставка по рублевым накопительным счетам, %



— **X%** - средняя процентная ставка

Источник: Frank RG, по данным на 01.09.2022 г.

FRANK RG

5.9 Обслуживание – размещения капитала – инвестиции

Инвестиции. Клиентам важно отслеживать состояние портфеля с помощью менеджера и самостоятельно в приложении

Интенсивность пользования инвестиций в банках
(доля клиентов-пользователей инвестиционными продуктами, от всех клиентов банка)

В ходе проведенных глубинных интервью были выявлены основные параметры, определяющие конечную ценность для клиента

Контакт

Инфографика

Доступ

Донесение

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов и глубинных интервью, 2022 г.

Инвестиции. Не имея доступа к мировым инвестициям, банки стали развивать продукты российского рынка и предлагать альтернативные инструменты

В 2022 году рынок инвестиций в России пережил серьезные потрясения. Зарубежные активы были заморожены, и у клиентов до сих пф нет к ним доступа. Российские бумаги резко упали в цене и потеряли свою привлекательность. В непростой ситуации оказались как клиенты, так и сами банки. Клиенты потеряли деньги и боятся инвестировать, а **банки остались без привычной продуктовой** линейки и им почти было нечего предложить.

В 2022 году полка инвестиционных продуктов сузилась и сконцентрировалась только на внутреннем рынке.

Многие банки оказались отрезанными от зарубежного фондового рынка. Банки, которые имеют возможность продавать бумаги западных эмитентов, понимают, что кроме рыночного риска возникает дополнительный инфраструктурой риск, который все меньшее количество клиентов готовы брать..

Продуктовое наполнение не поменялось, изменилась ориентация, теперь все продукты ориентированы на внутренний фондовый рынок.

Ориентация на бумаги российского рынок

Просадка портфеля и наличие замороженных бумаг в портфеле негативно отразились на готовности клиентов к новым инвестиционным предложениям от банка.

В связи с этим фокус банков направлен на консервативные инструменты (активные продажи фондов облигаций), и инструменты с защитой капитала (структурных продукты, ИСЖ и НСЖ). Срок инвестирования сократился до 6-12 месяцев.

Для определенного сегмента клиентов, которые испытывают недоверие к рынку инвестиций, предлагается структурный продукт со 100% защитой капитала.

Фокус на консервативные продукты и защиту каптала

Вслед за ростом спроса на альтернативные инвестиционные инструменты в 2022 г. почти все крупные игроки организовали сервис по продаже золотых слитков и монет, а также открытию ОМС. Банки также развивали активные партнерские взаимоотношения с брокерами по продаже недвижимости в России и за рубежом. Наблюдается также рост спроса и предложения ЗПИФов недвижимости.

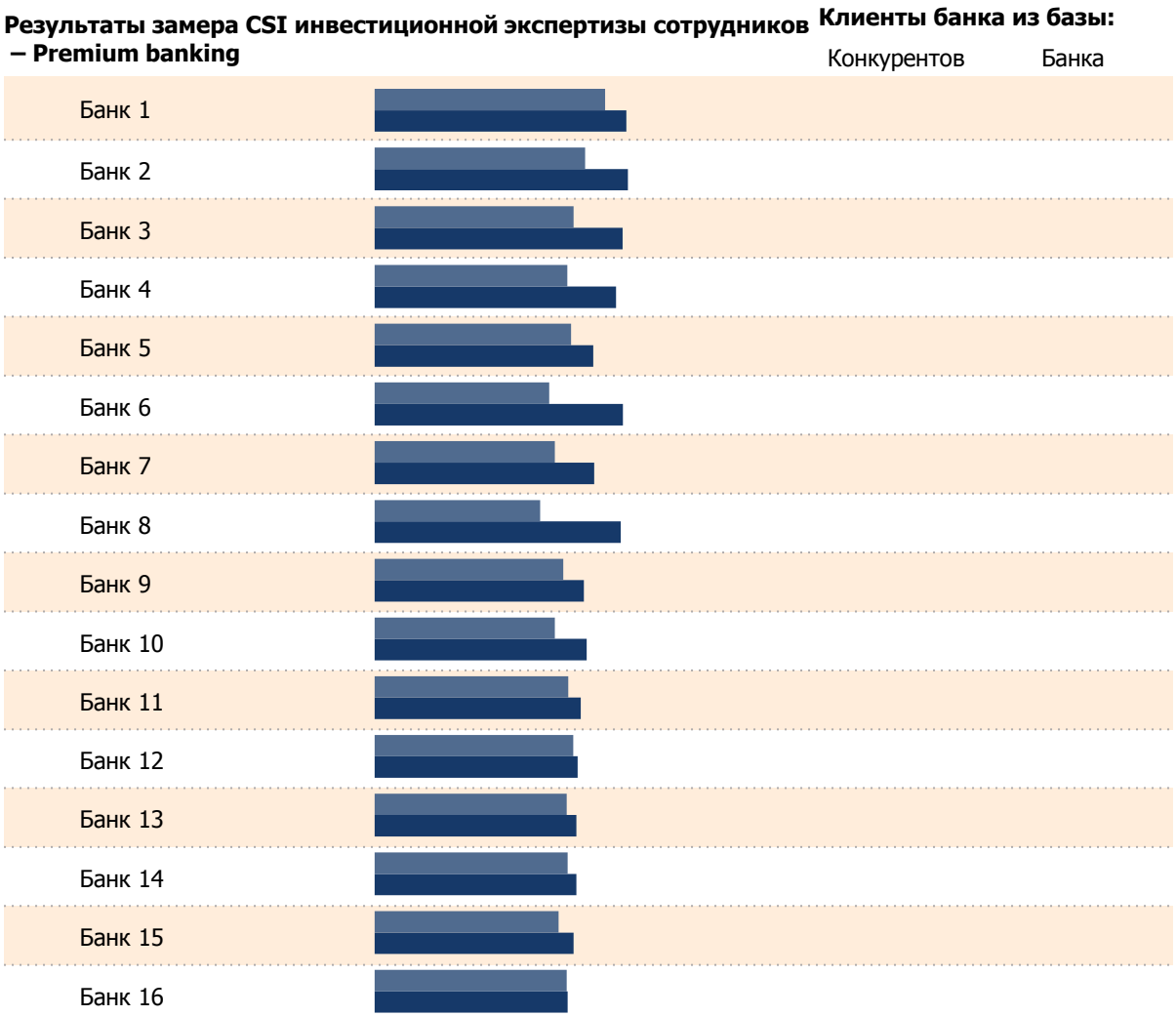
Золото – надежный инструмент, и золото растет хорошими темпами. Это не тот инструмент, который всегда будет привлекательным, но при этом золото должно быть на продуктовой полке банка.

Альтернативные инвестиции

Источник: Frank RG, результаты экспертных интервью, 2022 г.

Инвестиции. Клиенты оценивают экспертизу Банка наиболее высокого

Результаты замера CSI инвестиционной экспертизы сотрудников – Premium banking



Многие клиенты обслуживаются в нескольких банках одновременно, поэтому у каждого банка две оценки:

- [illegible]
- [illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

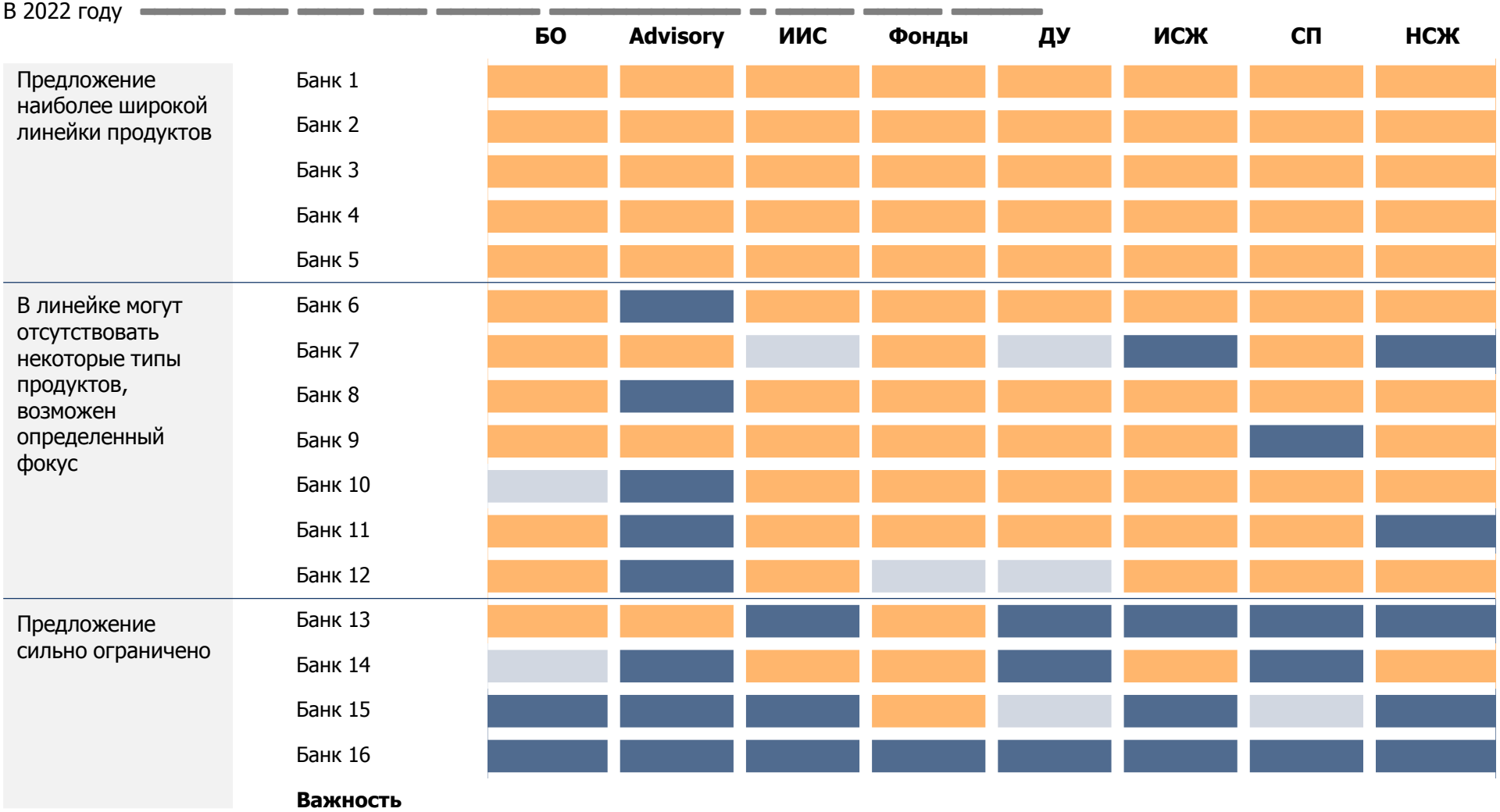
Оценка клиентов и базы банков
Оценка клиентов баз конкурентов

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Инвестиции. Широта линейки позволяет работать с клиентами разного профиля

Широта линейки не является достаточным критерием для оценки конкурентоспособности банка.

В 2022 году



Источник: Frank RG, 2022 г.

Инвестиции. Большая часть банков продают продукты УК в составе группы

Банк	УК	Статус взаимодействия
Альфа-Банк	Альфа-Капитал	
ВТБ	ВИМ Инвестиции	
Газпромбанк	ААА Управление Капиталом	
МКБ	МКБ Инвестиции	
МТС Банк	Система Капитал	
	Альфа-Капитал	
	ТКБ Инвестмент Партнерс	
ФК Открытие	Открытие	
ПСБ	ПРОМСВЯЗЬ	
Райффайзен Банк	Райффайзен Капитал	
Росбанк	РБ Капитал	
РСХБ	РСХБ Управление Активами	
Сбербанк	Первая	
Ситибанк	Первая	
Тинькофф	Тинькофф Капитал	
Уралсиб	БКС Управление благосостоянием	
ЮниКредит Банк	ТКБ Инвестмент Партнерс	

Источник: Frank RG, 2022 г.

Все банки выступают в качестве агентов по продаже инвестиционных продуктов управляющих компаний (УК). Х банков из ХХ анализируемых входят в одну группу с УК:

Инвестиции. У Банк 1и Банк 2 СЧА упала вдвое

Доли БПИФ и ОПИФ в УК

УК	Банк	01.08.2022			01.03.2022		
		СЧА*, млрд руб.	**БПИФ,** доля	**ОПИФ,** доля	**СЧА,** млрд руб.	**БПИФ,** доля	**ОПИФ,** доля
ААА Управление Капиталом		▲	▲	▲	▲	▲	▲
Альфа-Капитал							
БКС Упр. Благосостоянием							
ВИМ Инвестиции							
МКБ Инвестиции							
Открытие							
Первая							
ПРОМСВЯЗЬ							
Райффайзен Капитал							
РБ Капитал							
РСХБ Управление Активами							
Система Капитал							
Тинькофф Капитал							
ТКБ Инвестмент Партнерс							
	итого						

* СЧА на 01.08.2022 приведена без учета стоимости фондов, которые «заморожены» частично или полностью
Источник: Investfunds, Frank RG, 2022 г.

Инвестиции. Средняя доходность стратегий ДУ высокого риска составила XX%

Стратегии ДУ для премиальных клиентов (риск-профиль определен банками)

	Описание стратегии	01.07.2021- 01.07.2022				Base fee	Performance fee
		Доходность стратегии	Вола-тильность	Доходность Benchmark	Вола-тильность		
Риск-профиль: высокий							
1	—						
2	—						
3	—						
4	—						
5	—						
6	—						
7	—						
8	—						
9	—						
10	—						
11	—						
12	—						
13	—						
14	—						
15	—						
16	—						

Источник: Frank RG, 2022 г.

Инвестиции. С 25 марта 2022 года вступили в силу новые требования ЦБ к страхованию жизни

Рынок страхования жизни претерпел изменения в первом квартале 2022 года из-за вступившего в силу указания ЦБ РФ № 5968-У.

Новые требования к продуктам

1. **Период**
2. **100%**
3. **Сокращен**
4. **Наличие**
5. **Единые**
6. **Предоставление**

Источник: ЦБ РФ, Frank RG, 2022 г.

Инвестиции. На российском рынке начинается трансформация продукта: от XX к XX

Преимущества и недостатки XX/XX по сравнению с XX

Для клиента

Для банка и страховой компании

Для клиента

Для банка и страховой компании

Источник: Frank RG, 2022 г.

Банк предлагает самые выгодные условия по ГСС в договоре НСЖ

Размер гарантированных страховых сумм, 2022 г.

Банк	Программа	Программа на 5 лет		Программа на 7 лет	
		ГСС, руб., срок НСЖ	Отклонение ГСС от целевой суммы накопления – X млн руб., %	Отклонение ГСС от целевой суммы накопления – X млн руб., %	ГСС, руб., срок НСЖ
Банк 1					—
Банк 2					—
Банк 3					—
Банк 4					
Банк 5					
Банк 6					
Банк 7					
Банк 8					
Банк 9					
Банк 10					
Банк 11					
Банк 12					
Банк 13					
Банк 14					
Банк 15					
Банк 16					
Банк 17					

Расчет для клиента:

39 лет

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

сумма взносов — **300 000 руб.** в год

Источник: Frank RG, 2022 г.

Инвестиции. Самые выгодные тарифы по брокерскому обслуживанию – Банк

Активный профиль

- Капитал – 3 млн руб.,
- Количество сделок в год – 720,
- Объем сделок за год – 72 млн руб.

Средний профиль

- Капитал – 3 млн руб.,
- Количество сделок в год – 48,
- Объем сделок за год – 24 млн руб.

Пассивный профиль

- Капитал – 3 млн руб.,
- Количество сделок в год – 4,
- Объем сделок за год – 12 млн руб.

Размер комиссии, тыс. руб.

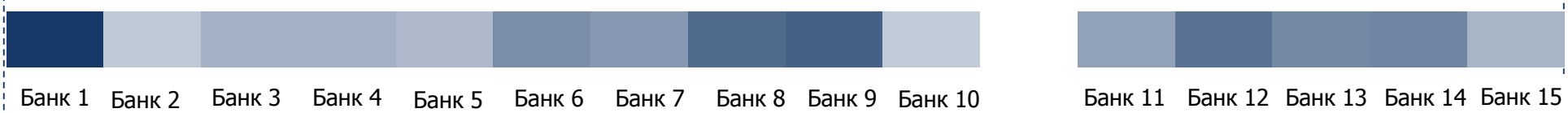
Источник: Frank RG, 2022 г.

FRANK RG

5.10 Обслуживание: небанковские привилегии

Небанковские привилегии. Многие небанковские привилегии непонятны клиенту и неудобны в использовании

Интенсивность пользования небанковскими привилегиями в банках
(доля клиентов-пользователей небанковскими привилегиями, от всех клиентов банка)



В ходе проведенных глубинных интервью были выявлены основные параметры, определяющие конечную ценность для клиента

Удобство

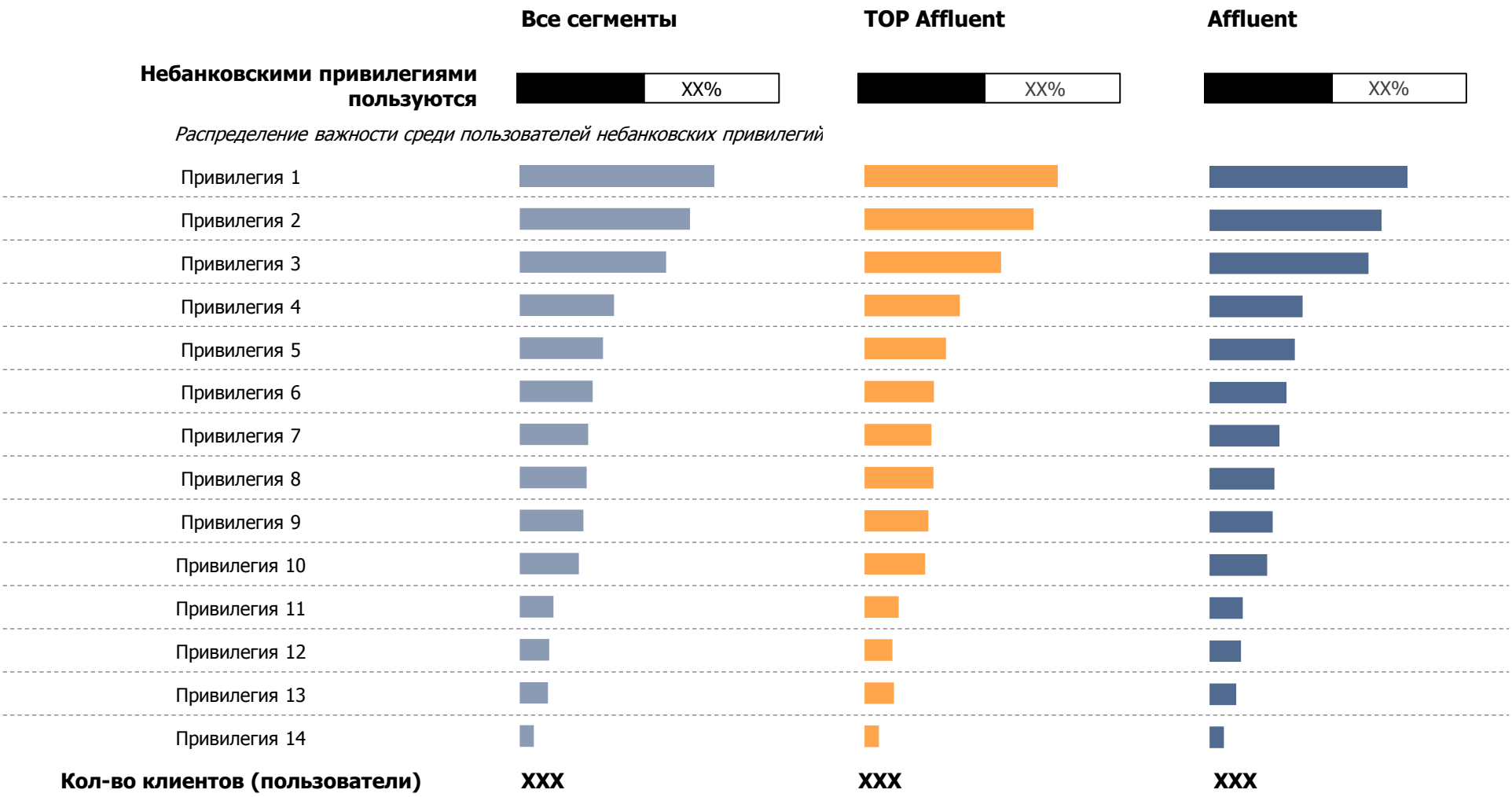
Ориентация

Прозрачность

Диджитализация

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов и глубинных интервью, 2022 г.

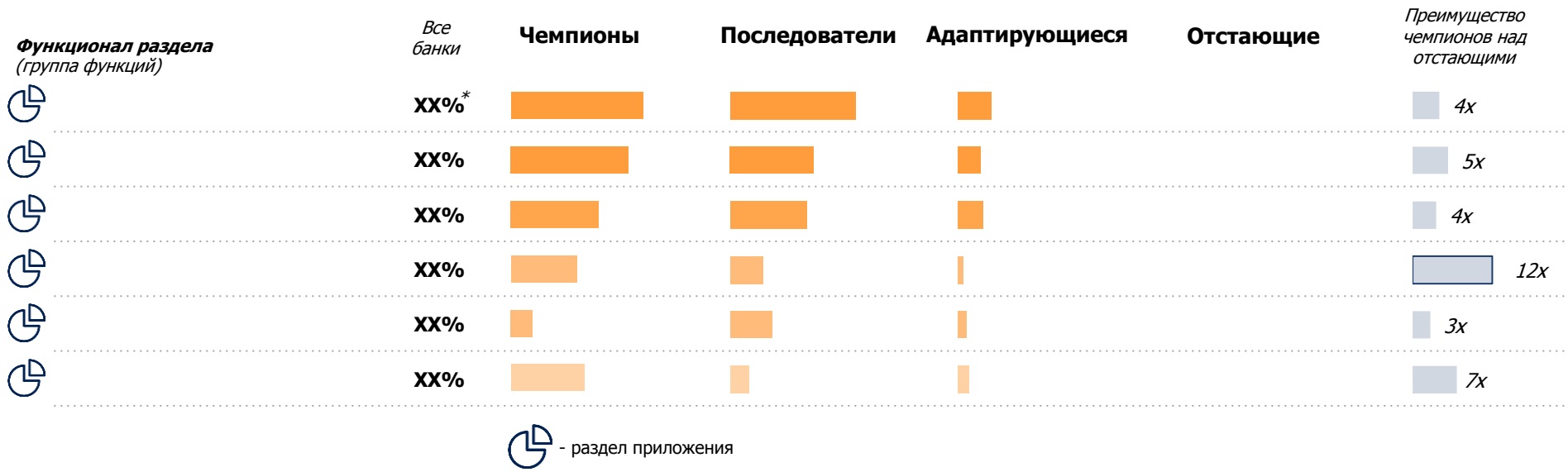
Небанковские привилегии. TOP-Affluent менее заинтересован в привилегиях по сравнению в Affluent



Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2022 г.

Небанковские привилегии. Мобильное приложение

Глубина реализации функционала в разделе по группам банков, %



В 2022 году **только X количество банков напрямую информирует клиентов об их премиальном статусе в ДБО**.

Источник: Frank RG, результаты digital-тестирования, 2022 г.

Небанковские привилегии. В Банке лучшие условия по привилегиям для путешественников

В 2022 г. **Банк** значительно улучшил предложение по небанковским привилегиям

Банк	Бизнес залы проходы в год (остатки, руб.)			Страхование Путешественника										Трансфер в аэропорт (при остатках + оборот по карте, руб.)				Компен-сация трат в аэропорте
					Лимит поездки за рубежом (дней)	Дети					Покрытие медицинских расходов							
	Лимит в месяц	3 млн	12 млн	Террито-рия действия		до 1 года	1-18 лет	Сту-денты	Су-пруг (а)	Кол-во, всего	Россия (в валюте)	За рубежом	Спорт. риски	Лимит за поездку	3 млн	12 млн	Такси / Трансфер	
Банк 1																		
Банк 2																		
Банк 3																		
Банк 4																		
Банк 5																		
Банк 6																		
Банк 7																		
Банк 8																		
Банк 9																		
Банк 10																		
Банк 11																		
Банк 12																		
Банк 13																		
Банк 14																		
Банк 15																		
Банк 16																		

Источник: Frank RG, 2022 г.

FRANK RG

5.11 Обслуживание: получение кредита

Кредиты. Клиенты, использующие заемные средства, находятся в поиске простого в оформлении кредита с низкой ставкой

Кредиты – не такой популярный продукт для премиальных клиентов, как вклады или инвестиции.

Интенсивность пользования кредитов в банках
(доля клиентов-пользователей кредитами, от всех клиентов банка)

В ходе проведенных глубинных интервью были выявлены основные параметры, определяющие конечную ценность для клиента

Простота

Условия

Отсутствие

Связь

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов и глубинных интервью, 2022 г.

Кредиты. Банк предлагает максимальные суммы на ипотеки

Максимальная сумма на ипотеку в среднем составляет **XX млн руб.**, у X анализируемых банков максимальная сумма на ипотеку меньше, что снижает привлекательность предложения для премиальных клиентов.

Банк		Ипотека первичная			Ипотека вторичная			Срок	
		Сумма		Мин. % ставка для премиальных клиентов	Сумма		Мин. % ставка для премиальных клиентов		
		Минимальная	Максимальная		Минимальная	Максимальная		Минимальный	Максимальный

Источник: Frank RG, 2022 г.

6 Рейтинг банков Frank Premium Banking Award 2022

Определение весов основных категорий рейтинга

По результатам анкетирования была определена важность различных параметров премиального банковского обслуживания

Параметры премиального банковского обслуживания	Оценка клиентов
Параметр 1	
Параметр 2	
Параметр 3	
Параметр 4	
Параметр 5	
Параметр 6	
Параметр 7	
Параметр 8	
Параметр 9	
Параметр 10	
Параметр 11	
Параметр 12	
Параметр 13	
Параметр 14	
Параметр 15	
Параметр 16	
Параметр 17	
Параметр 18	
Параметр 19	
Параметр 20	

Источник: Frank RG, результаты online анкетирования, 2022 г.

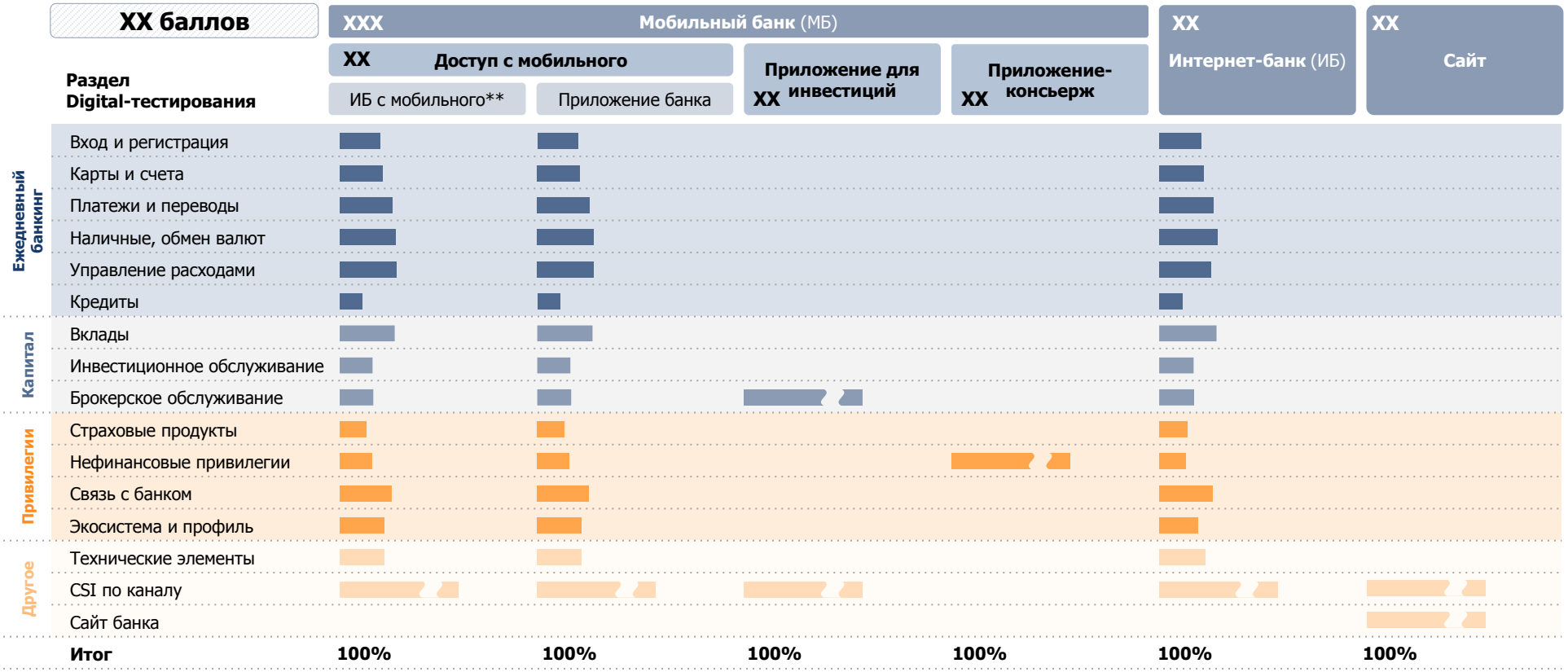
Распределение баллов рейтинга между основными категориями

Суммарный балл по всем категориям составляет 1 000 баллов (100%). Распределение суммарного балла по категориям осуществляется на основе результатов проведенного анкетирования клиентов. Клиенты с опытом премиального банковского обслуживания отмечали важность каждого параметра по шкале от 1 до 5.

На основе полученных данных были рассчитаны средние баллы по каждой категории. При оценке параметра учитывались ответы только тех клиентов, которые пользуются соответствующими услугами банка. Вес категорий (в баллах) рассчитывается с помощью отношения нормализированных оценок к их суммарному значению.

Методика оценки дистанционных каналов обслуживания

Оценка дистанционного банковского обслуживания (ДБО) являются частью оценки «Сервис». В рамках оценки ДБО банки могли набрать максимум **XX** баллов, что составляет XX% от общей оценки «Сервис».



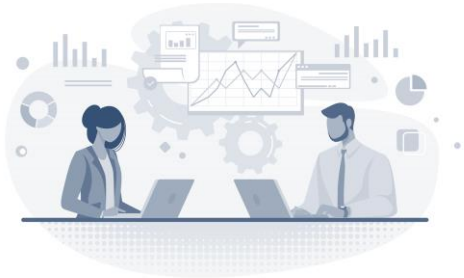
*Digital-тестирование – оценка функционального наполнения по 502 параметрам интернет-банков и мобильных приложений для банковского, инвестиционного обслуживания и консьерж-сервиса.

Источник: Frank RG, 2022 г.

Методика оценки человеческого сервиса в анализируемых банках

Доля раздела в общей оценке человеческого сервиса, %

XXX баллов



Человеческий сервис

Специалисты премиального сервиса

Персональный менеджер

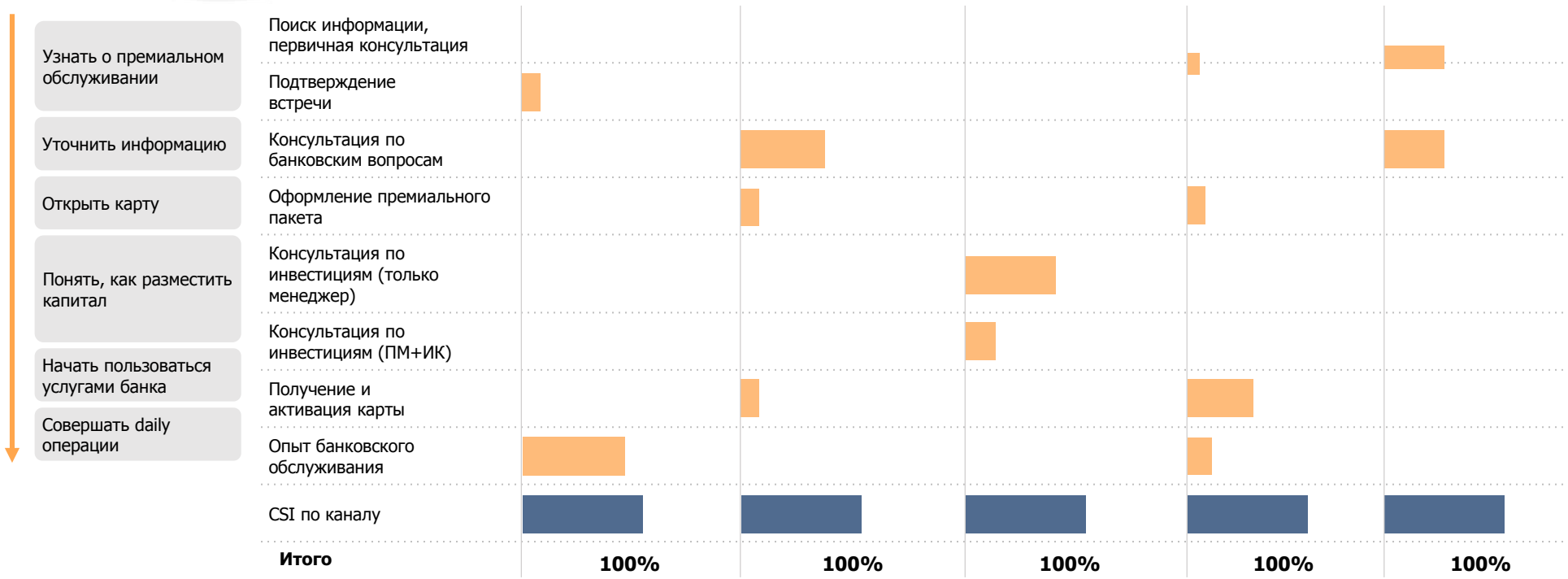
Менеджер удаленно

Менеджер в отделении

Инвестиционный консультант

Сотрудники отделений и колл-центра

Отделения (широта сети, комфорт)



Источник: Frank RG, 2022 г.

Методика оценки продукта

Оценка привлекательности продукта в рамках рейтинга включала в себя расчет привлекательности условий банка для клиента, исходя из получения конечной выгоды.

Методика оценки параметров продукта:

- **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.

Расчетно-кассовое обслуживание	Денежные переводы в рублях
	Снятие наличных
	Работа с валютой
Размещение денежных средств	Вклады
	Инвестиционные продукты
Карты	Дебетовые карты
	Кредитные карты
Небанковские привилегии	Доступы в бизнес-залы
	Страховки
	Трансферы
	Скидки
	Другие услуги
Кредиты	Кредиты наличными
	Ипотека

Источник: Frank RG, 2021 г.

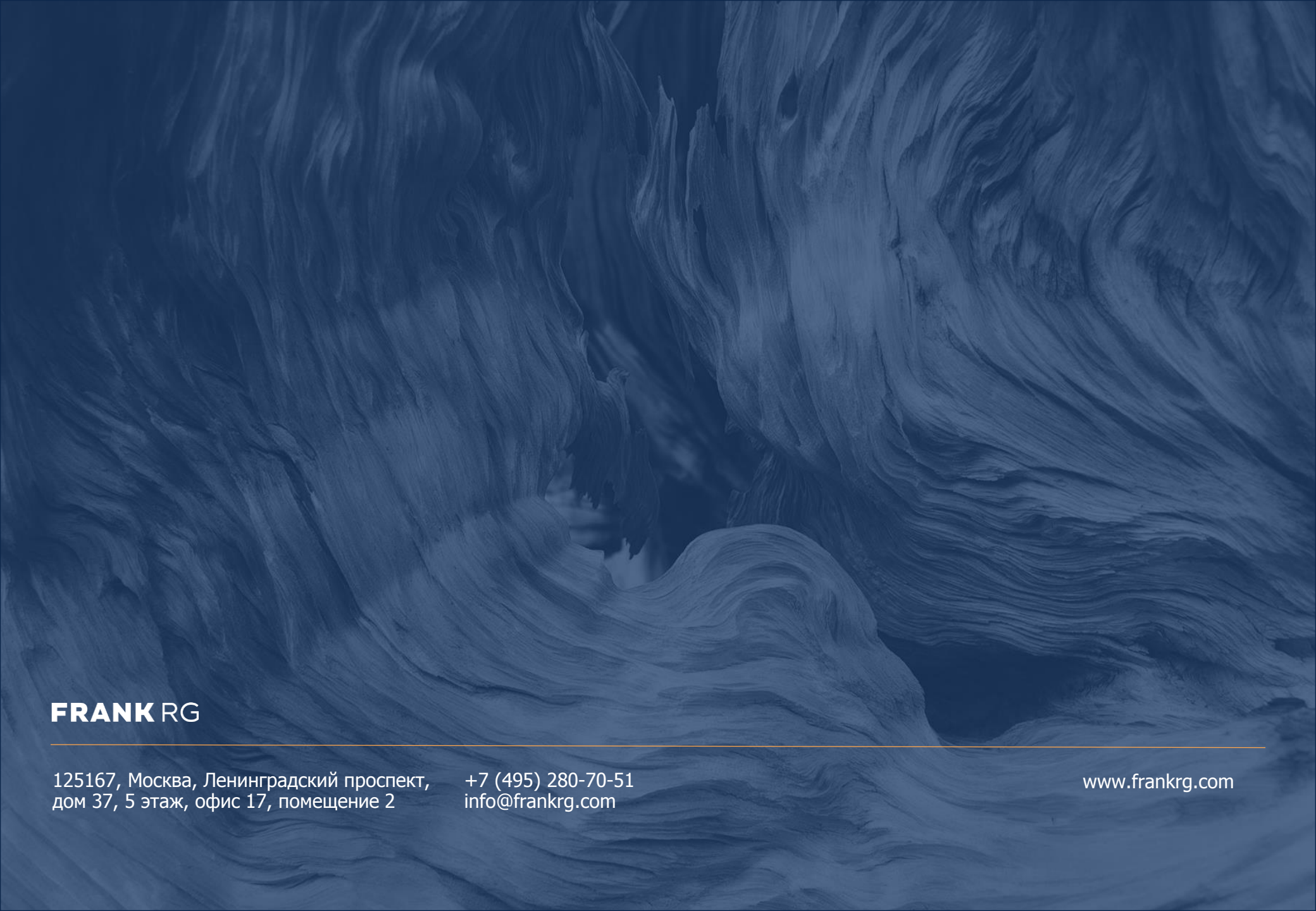
Результаты рейтинга Frank Premium Banking Award 2022 — premium banking

№	Банк	Цифровой сервис	Человеческий сервис	Репутация банка	РКО	Размещение денежных средств	Карты	Небанковские привилегии	Кредиты	Итого
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10*										
11*										
12										
13*										
14										
15										
16										
		XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XX%	XXX%

Буквенный рейтинг формируется исходя из отставания от лидера по показателю:

	A	B	C	D	E
Цифровой сервис					
Человеческий сервис					
Репутация банка					
РКО					
Размещение денежных средств					
Карты					
Небанковские привилегии					
Кредиты					
Итог					

По результатам оценки мы присвоили каждому банку в каждой категории рейтинга оценки от A до E, в зависимости от отставания от лидера.



FRANK RG

125167, Москва, Ленинградский проспект,
дом 37, 5 этаж, офис 17, помещение 2

+7 (495) 280-70-51
info@frankrg.com

www.frankrg.com