



# Private Banking в России 2015

DEMO

## СОДЕРЖАНИЕ

### Об исследовании

**Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2015 г.**

**Обзор российского рынка private banking в 2015 г.**

**Анализ спроса на услуги private banking**

**Анализ предложения услуг private banking**

**Анализ отделений private banking**

**Анализ посещения отделений «тайным покупателем»**

**Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking**

**Приложение 2. Характеристики отделений private banking в Москве и регионах**

**Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking**

**Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем»**

## Об исследовании

Цели и задачи исследования:

- Определить основные проблемы и тенденции развития российского рынка услуг private banking;
- Определить и оценить объемы рынка private banking, установить benchmark для оценки динамики развития рынка в будущем;
- Определить параметры спроса и предложения на российском рынке private banking;
- Сформировать рекомендации на основе анализа спроса и предложения для банков-участников рынка private banking.

Сроки проведения исследования: октябрь 2015 – март 2016 гг.

Параметры исследования: анализ данных проведен на основе первичных данных, собранных по итогам:

- 25-ти экспертных интервью с руководителями подразделений private banking;
- 23-х интервью с клиентами сегмента private banking;
- 38-ми интервью с персональными менеджерами подразделений private banking;
- 21-го посещения отделений private banking «тайным покупателем»;
- 118 анкет клиентов.

Уникальность исследования:

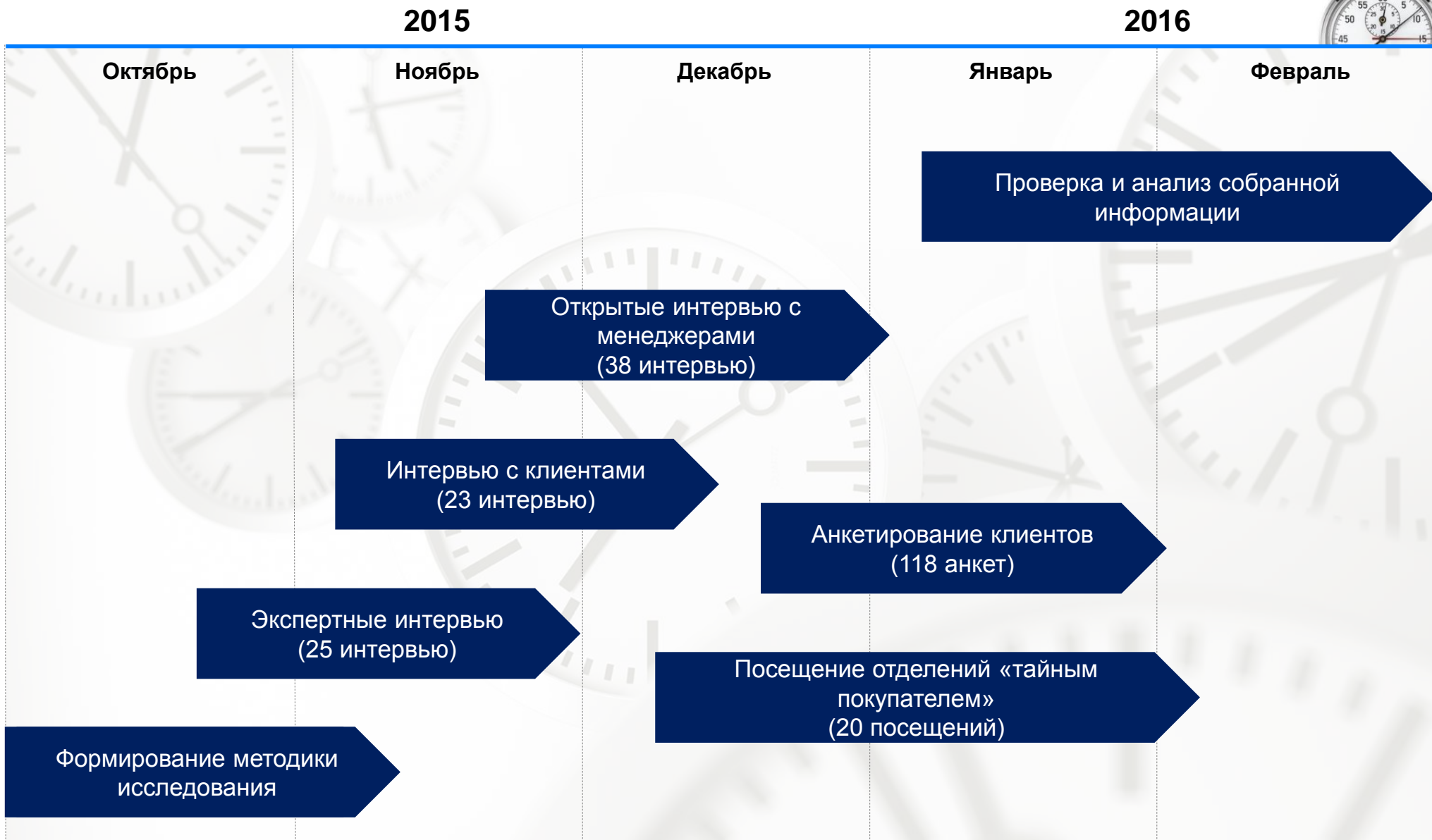
- первое исследование российского рынка private banking, проведенное совместно с крупнейшими игроками рынка;
- исследование основано на анализе как качественных, так и количественных данных;
- проведены глубинные интервью с клиентами сегмента private banking независимыми экспертами;
- проведен анализ посещений отделений действительным клиентом сегмента private banking в качестве «тайного покупателя».

Объекты исследования:

Объектами исследования являются банки, предоставляющие полный спектр банковского обслуживания состоятельным клиентам на территории РФ. Зарубежные банки, не предоставляющие полный спектр банковских услуг на территории РФ (UBS, Credit Suisse, Deutsche Bank и др.), в исследовании не рассматриваются, так как привлеченные такими банками средства находятся полностью вне российской юрисдикции.

До настоящего исследования российский рынок private banking не был детально изучен. Отдельные аспекты обслуживания российских состоятельных клиентов рассматривались в исследованиях Fuchsbriefe («Российские деньги в Европе», 2010 г.) и Центра управления благосостоянием и филантропии Сколково («Исследование владельцев капиталов России», 2015 г.).

## Основные этапы исследования Private Banking



## Определение участников исследования

Определение пула потенциальных банков-участников, обслуживающих сегмент состоятельных клиентов: топ-100 российских банков по объему вкладов + 5 банков за пределами топ-100, ориентированных преимущественно на сегмент private banking

Адресное приглашение банков к участию в исследовании (105 банков)

Организация предварительных встреч с игроками рынка private banking (12 банков)

Проведение «круглого стола» с игроками рынка private banking (18 банков)

Откликнулось на приглашение 22 банка.

Выбывание 7-ми банков из исследования:

- несоответствие по формальным признакам (отсутствие либо процесс формирования выделенного подразделения private banking, отсутствие полноценного банковского обслуживания на территории РФ)
- неготовность банка к участию в исследовании

Включение 4-х банков в исследование в результате дополнительных контактов с 40 банками из первоначального пула участников

Определение итогового списка участников исследования (19 банков)

## Список банков-участников исследования

В исследовании приняли участие 19 банков, которые согласились сотрудничать с компанией Frank Research Group на каждом этапе исследования:

Банк

Банк

## Рейтинг банков сегмента Private Banking

Рейтинг банков-игроков рынка private banking в России рассчитывается по двум категориям:

- **Private Banking** - категория банков, специализирующихся на предоставлении банковских услуг и имеющих долю средств, размещенных в инвестиционных продуктах менее 20%;
- **Private Banking & Wealth Management** - категория банков, ориентированных в том числе на предоставление услуг по управлению благосостоянием и имеющих долю средств, размещенных в инвестиционных продуктах более 20%;

Данные о доле средств, размещённых в инвестиционных инструментах, получены и верифицированы банками – участниками в процессе взаимодействия с аналитиками Frank Research Group.

Этапы составления рейтинга:

1. Определение основных параметров оценки подразделений private banking на основе анализа экспертных, клиентских и «открытых» интервью. Банки – участники проанализированы по 450 параметрам по 7-ми основным группам:
  - банковские продукты и услуги;
  - организация сервиса;
  - критерий надежности;
  - параметры инвестиционного обслуживания;
  - небанковские продукты и услуги;
  - условия обслуживания в структурах за рубежом;
  - характеристики отделений
2. Расчет весов основных параметров на основе анализа клиентских анкет клиентов и глубинных интервью с клиентами. Расчет производится отдельно по категориям private banking и private banking & wealth management ввиду различий ценности определенных критериев и продуктов / услуг для клиентов этих сегментов.
3. Распределение банков-участников в рейтинге по результатам расчетов.

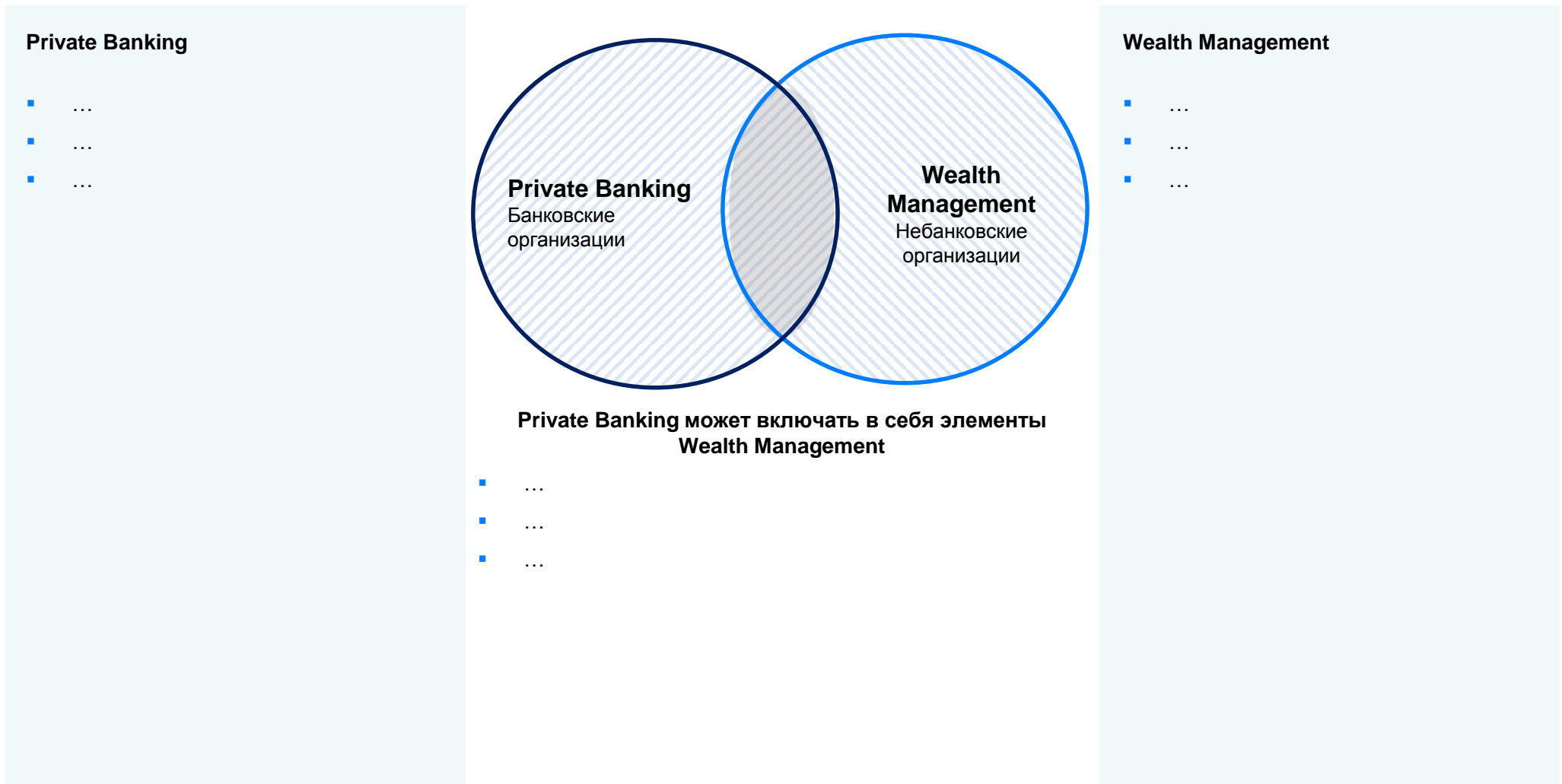
Более подробная информация о методике рейтинга представлена в Приложении 4.



# Private Banking и Wealth Management

В целях составления рейтинга банки-участники исследования были разделены на две группы.

...





## Описание категорий рейтинга

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

Название категории	Количество параметров	Количество подпараметров	Private Banking	Private Banking & Wealth Management
 Надежность				
 Организация сервиса				
 Структуры за рубежом				
 Характеристика сети отделений				
 Банковские продукты и услуги				
 Инвестиционное обслуживание				
 Небанковские продукты и услуги				
Итого:	127	320	1000 баллов	1000 баллов

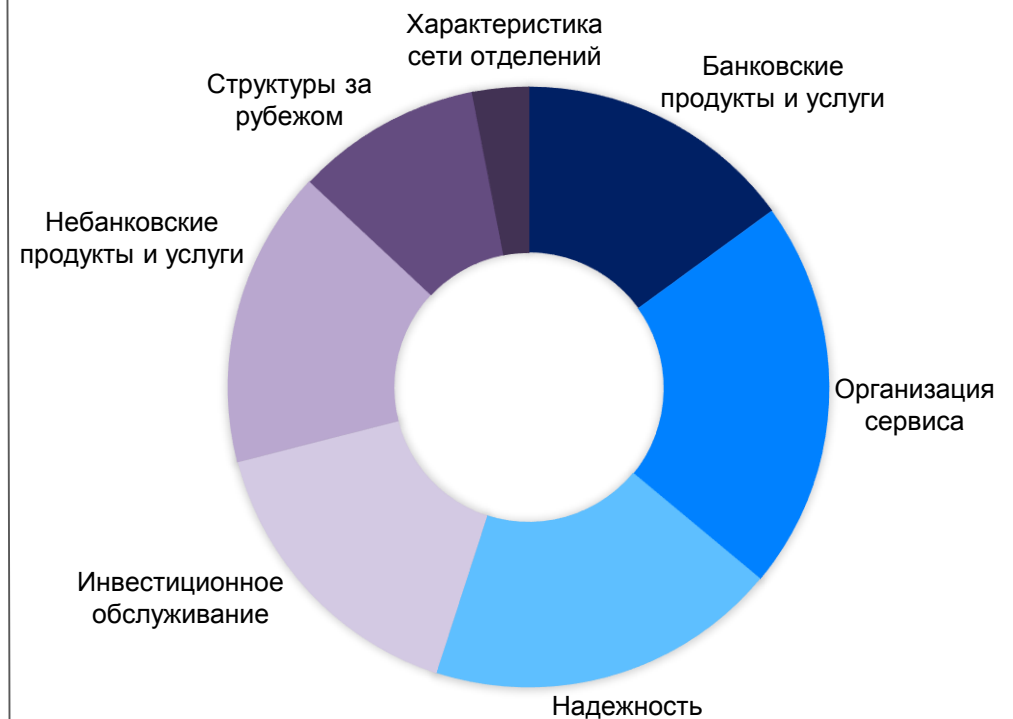
## Различия в структуре ценностей клиентов в сегментах Private Banking и Private Banking & Wealth Management

### 1. Private Banking



На основе оценки клиентами важности различных параметров (анкетирование 118 клиентов из банков, входящих в данный сегмент: Банк 1, Банк 2, ...)






### 2. Private Banking & Wealth Management



На основе оценки клиентами важности различных параметров (анкетирование клиентов, глубинные интервью с клиентами Банка 1, Банка 2, ...)

## Расширенный рейтинг «Private Banking Award 2015»

## Рейтинг по группам критериев

№	Банк	Надежность	Организация сервиса	Характеристика сети отделений	Банковские продукты и услуги	Небанковские продукты и услуги	Структуры за рубежом	Инвестиционное обслуживание
1		A	A	B	A	A	C	B
2	Газпромбанк. Private Banking 	A	A	D	B	A	B	A
3		A	B	A	A	C	C	B
4		A	B	C	B	A	C	C
5		A	B	D	B	D	A	C
6		B	C	C	D	D	C	C
7		C	C	C	C	D	D	C
8		C	B	D	C	B	D	D
9		C	C	C	D	C	D	D
10		D	D	D	A	C	D	D
11		D	D	C	B	C	D	D
12		D	B	D	D	C	D	D

Веса категорий в рейтинге

x%

x%

x%

x%






x%

x%

x%

# Расширенный рейтинг «Private Banking & Wealth Management Award 2015»

Рейтинг по группам критериев

№	Банк	Надежность	Организация сервиса	Характеристика сети отделений	Банковские продукты и услуги	Небанковские продукты и услуги	Структуры за рубежом	Инвестиционное обслуживание
1	 FRIEDRICH WILHELM RAIFFEISEN Banking Since 1886	A	A	C	B	A	B	B
2	 citi Citigold Private Client	B	A	B	D	C	A	A
3	 Welcome to UniCredit Private Banking	A	A	B	B	C	B	C
4	 А К Л У Б Private Banking	A	B	A	A	B	D	D
5	 M2M PRIVATE BANK	D	B	C	B	A	C	C
6		D	C	B	C	D	C	B
7		D	C	D	C	D	D	C
	Веса категорий в рейтинге	x%	x%	x%	x%	x%	x%	x%

## Банки – участники исследования (1/7)

Банк	Основные характеристики	Комментарии
	<p><u>Банк:</u> ...</p> <p><u>Подразделение private banking с</u> xxxx г.</p> <p><u>Бренд:</u> «...»</p> <p><u>Руководитель:</u> .... Вступление в должность: xxxx г.</p> <p><u>Высшее руководство:</u> ..., должность</p>	<p><u>История создания и развития подразделения private banking:</u> ...</p> <p><u>Основные конкуренты:</u> ...</p> <p><u>Состав акционеров / основные бенефициары банка:</u> ...</p>
	<p><u>Банк:</u> ...</p> <p><u>Подразделение private banking с</u> xxxx г.</p> <p><u>Бренд:</u> «...»</p> <p><u>Руководитель:</u> .... Вступление в должность: xxxx г.</p> <p><u>Высшее руководство:</u> ..., должность</p>	<p><u>История создания и развития подразделения private banking:</u> ...</p> <p><u>Основные конкуренты:</u> ...</p> <p><u>Состав акционеров / основные бенефициары банка:</u> ...</p>
	<p><u>Банк:</u> ...</p> <p><u>Подразделение private banking с</u> xxxx г.</p> <p><u>Бренд:</u> «...»</p> <p><u>Руководитель:</u> .... Вступление в должность: xxxx г.</p> <p><u>Высшее руководство:</u> ..., должность</p>	<p><u>История создания и развития подразделения private banking:</u> ...</p> <p><u>Основные конкуренты:</u> ...</p> <p><u>Состав акционеров / основные бенефициары банка:</u> ...</p>

## СОДЕРЖАНИЕ

### Об исследовании

**Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2015 г.**

**Обзор российского рынка private banking в 2015 г.**

**Анализ спроса на услуги private banking**

**Анализ предложения услуг private banking**

**Анализ отделений private banking**

**Анализ посещения отделений «тайным покупателем»**

**Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking**

**Приложение 2. Характеристики отделений private banking в Москве и регионах**

**Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking**

**Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем»**

## Рынок private banking в России: адаптация к меняющимся условиям (1/2)

### Привлекательность рынка private banking и возможности для роста

#### Стабильность сегмента

Сегмент обслуживания состоятельных клиентов является наиболее стабильным и устойчивым к кризисам даже в сложных экономических условиях. Низкий уровень за кредитованности клиентов данного сегмента и наличие свободных денежных средств позволяет клиентам находить новые инвестиционные возможности и наращивать свои состояния даже в условиях кризиса.

.....

### Вызовы для индустрии private banking 2015-2016 гг.

#### Конкуренция

В связи с появлением на рынке новых игроков и стабильностью клиентской базы наблюдается рост конкуренции на российском рынке private banking. В условиях спада ВВП и снижения уровня благосостояния населения темп прироста количества новых клиентов может снижаться у некоторых игроков рынка, и ставка будет делаться на работу с существующими клиентами по наращиванию активов за счет выхода из других банков – игроков рынка.

.....



## Takeaways: как ответить на современные вызовы и удовлетворить спрос клиента?

Контроль доходности:

Организационная структура:

Направления взаимодействия с клиентом:

Клиенто-ориентированность:

Повышение качества сервиса:

Развитие персонала:

## СОДЕРЖАНИЕ

Об исследовании

Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2015 г.

**Обзор российского рынка private banking в 2015 г.**

Анализ спроса на услуги private banking

Анализ предложения услуг private banking

Анализ отделений private banking

Анализ посещения отделений «тайным покупателем»

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking

Приложение 2. Характеристики отделений private banking в Москве и регионах

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем»

## Глобальный контекст развития private banking (3/3)

Трансформация и развитие российского рынка private banking происходит под воздействием глобальных и локальных факторов, в ряде случаев тесно взаимосвязанных:

Демографические факторы:	Информатизация:	Экономические факторы:	Законодательные и регулирующие факторы:
<b>Мировые тренды</b>			
<b>Локальные тренды</b>			

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

Зарождение рынка

....

Начало развития

....

Активное развитие

....

Консолидация рынка. Формирование основных игроков

Рисунок 3.1. История развития рынка Private Banking в России

Год основания private banking в банках с указанием формы собственности

## Определение сегмента private banking в России (1/2)

В условиях развивающегося российского рынка private banking отсутствует единый подход к сегментации состоятельных клиентов.

...

### Изменения порогов входа:

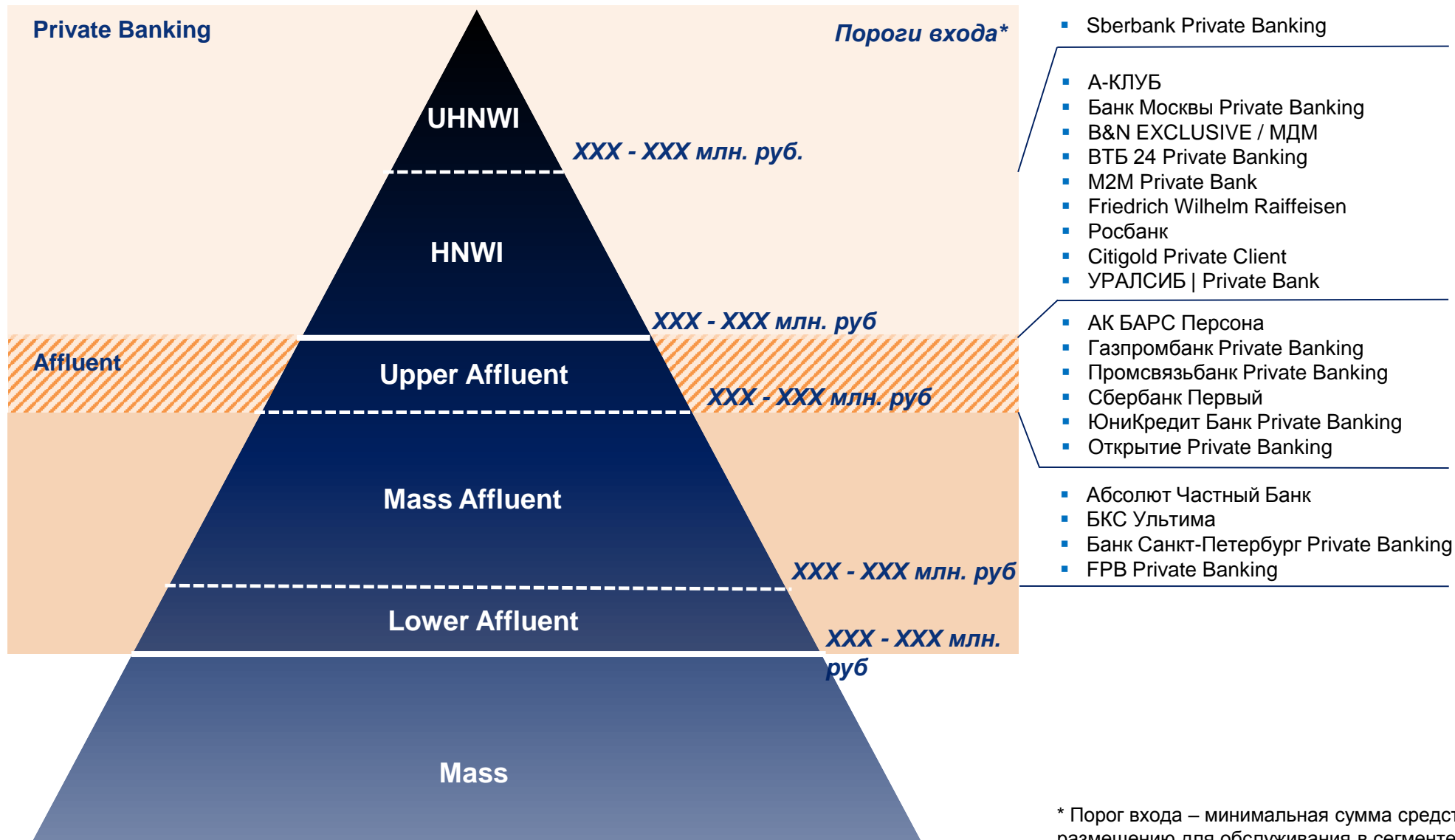
- ...;
- ...;
- ....

### Внутренняя сегментация:

- ...;
- ...;
- ....

## Определение сегмента private banking в России (2/2)

Рисунок 3.2. Определение сегмента private banking в России



Источник: Frank Research Group, 2015 г.

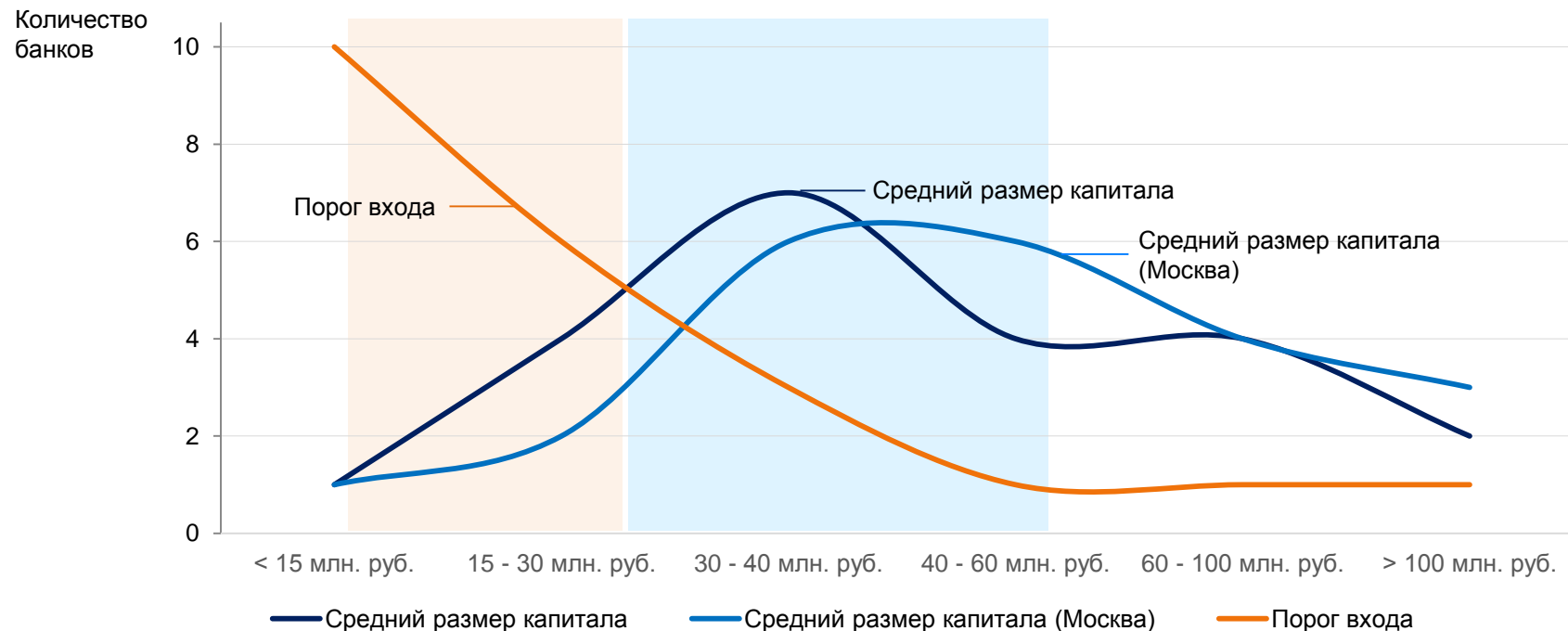
\* Порог входа – минимальная сумма средств к размещению для обслуживания в сегменте Private Banking

## Средний размер капитала private banking в России

Установленные в банке пороги входа в сегмент private banking, как правило, соотносятся со средним размером капитала, размещенного в банке.

...

График 3.1. Пороги входа и средний размер капитала банков-участников исследования



Источник: Frank Research Group, 2015 г.



## Игроки российского рынка private banking (1/2)

1 категория банков:

...

2 категория банков:

...

3 категория банков:

...

4 категория банков:

...

График 3.2. xxx



Источник: Frank Research Group, 2015 г.

...

## Доли рынка игроков private banking в России

По оценке Frank Research Group, объем рынка private banking на 31.12.2015 составил порядка **6-6,5 трлн. руб.** (средства, размещенные в банках, осуществляющих банковскую деятельность на территории России).

Наиболее крупными игроками российского рынка private banking по объему привлеченных средств являются: *Банк 1, Банк 2, ...* (График 3.3).

### График 3.3. Доли рынка игроков private banking в России

Источник: Frank Research Group, 2015 г.

По оценкам Frank Research group рынок private banking на конец 2015 г. вырос по сравнению с предыдущем годом на 40-45% в рублевом выражении.

...

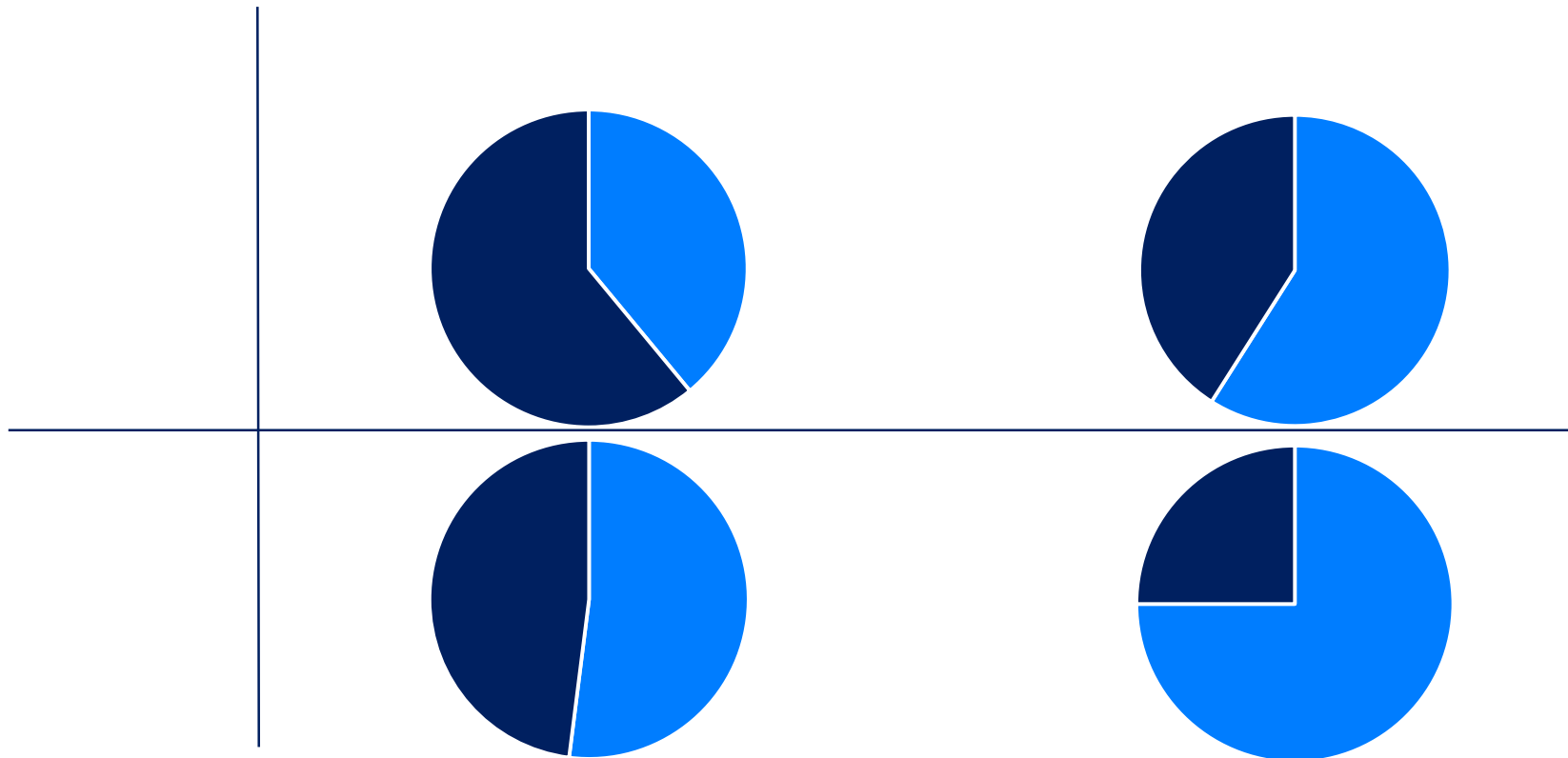
Можно выделить несколько основных тенденций движения клиентской базы сегмента private banking в 2015 году:

- ...;
- ...;
- .....

## Региональное распределение (Москва и регионы)

Особенности экономического развития регионов определяют особенности регионального распределения привлеченного капитала в сегмент private banking, а также соотношение количества клиентов в г. Москве и других регионах.

...



## Доля сегмента private banking в банковском секторе

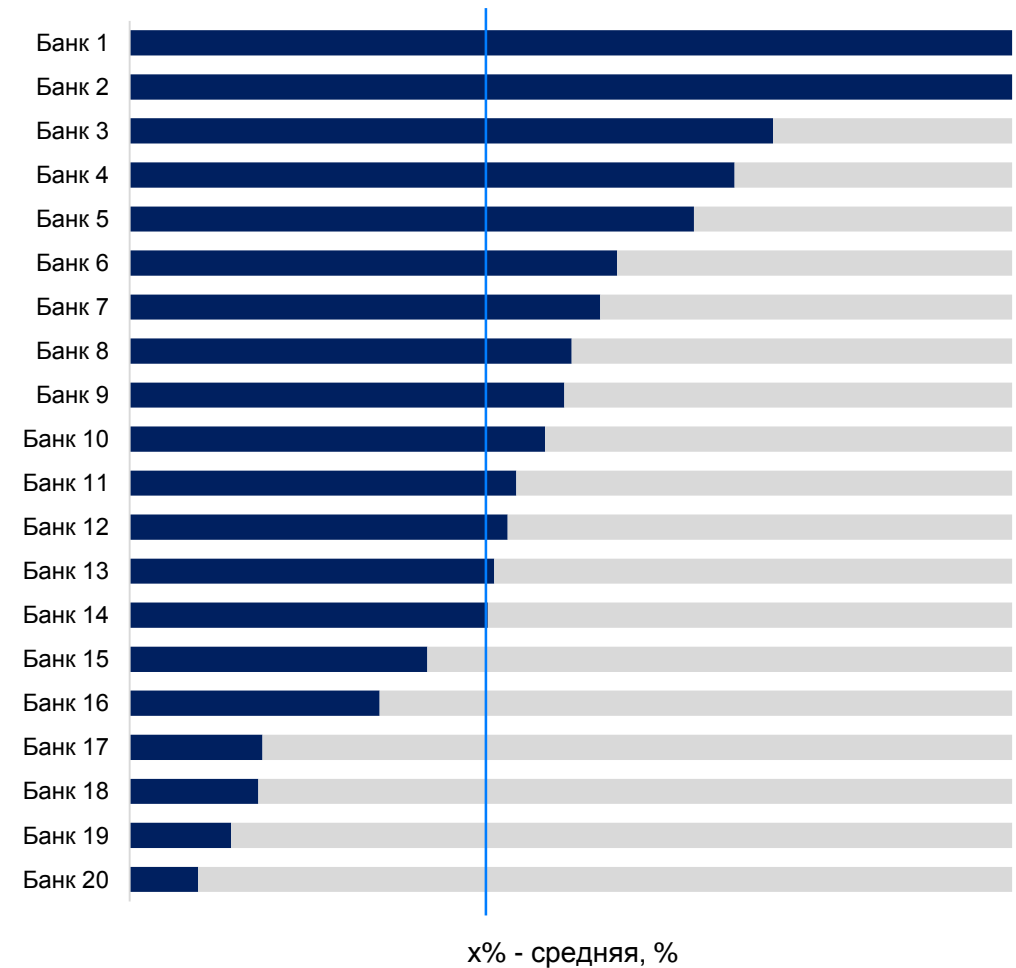
На сегмент private banking приходится около x% пассивов

...

Высокая доля валютных вкладов клиентов private banking

...

График 3.4. ..., %

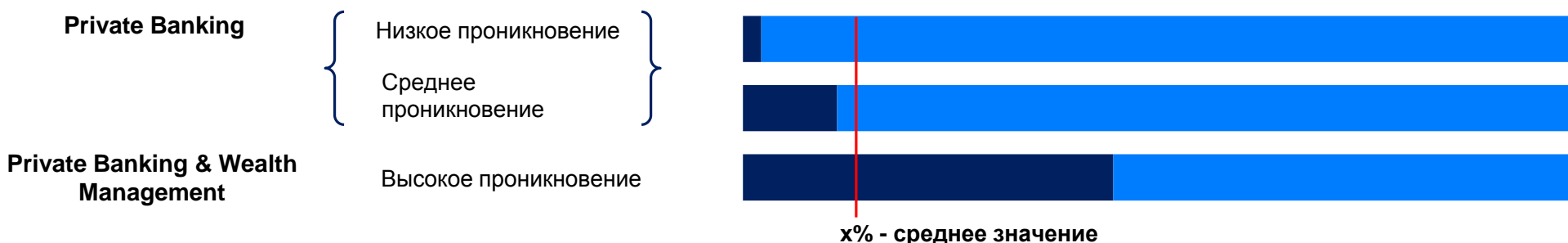


Источник: Frank Research Group, интервью с экспертами, 2015 г.

## Доля средств в инвестиционных инструментах

Высокая доля средств, размещённых в инвестиционные инструменты (существенно выше уровня средней по рынку доли средств, размещенных в инвестиционные инструменты и превышающую 20% от объема привлеченных средств) свидетельствует о тесном взаимодействии банка и клиента в части управления благосостоянием клиента. Среди банков-участников исследования 7 банков соответствуют данному критерию. В банках этой группы размещено около 10% средств состоятельных клиентов на российском рынке private banking, но, по оценке Frank Research Group, этот сегмент имеет значительный потенциал роста.

### Среднее значение уровня проникновения в инвестиционные продукты



### Распределение банков-участников исследования по двум сегментам

#### Банки с низким проникновением (менее 5%)

- Абсолют Частный Банк
- XXX
- XXX
- XXX

#### Банки со средним проникновением (5-20%)

- АК БАРС Персона
- XXX
- XXX
- XXX

#### Банки с высоким проникновением (более 20%)

- А-КЛУБ
- XXX
- XXX
- XXX



Private Banking

Private Banking & Wealth Management

## Сегментация банков по модели инвестиционного обслуживания

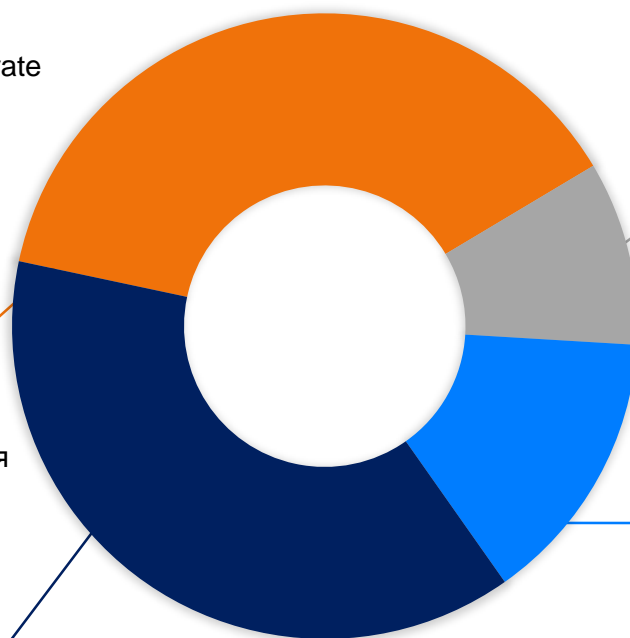
...

Инвестиционное подразделение внутри private banking

- Банк 1
- Банк 2
- ...

Инвестиционное обслуживание в рамках группы или инвестиционного подразделения банка

- Банк 1
- Банк 2
- ...



Процесс создания инвестиционного подразделения в private banking

- Банк 1
- Банк 2

Инвестиционное обслуживание через компании-партнеры

- Банк 1
- Банк 2
- ...

- ...
- ...

- ...
- ...

## Зарубежное обслуживание (1/4)

Даже с учетом ужесточения требований иностранных банков по отношению российским клиентам, привлекательность банков в зарубежных юрисдикциях сохраняется.

...

*«Многие клиенты, как минимум, задумываются о страновой диверсификации, и мы хотим оставаться с ними, даже если они переводят деньги за рубеж и даже если они переезжают туда. Сейчас мы видим действительно тенденцию эмиграции клиентов, покупки недвижимости за рубежом». - из интервью с экспертом private banking.*

...



## Зарубежное обслуживание (3/4)



Учитываются отделения дочерних структур российских банков, структур в рамках группы и банков-партнеров / внешних управляющих, обслуживающих состоятельных клиентов (предоставляющих возможность открытия счета).

## Портрет клиента сегмента private banking в России (1/3)

*«В России клиент плохо изучен, банки, как правило, не проводят глубинных интервью, о потребностях клиента можно только догадываться». – из интервью с клиентом private banking.*

...

## Портрет клиента сегмента private banking в России (2/3)

На графиках ниже представлено распределение клиентов private banking по гендеру, возрастным группам и роду деятельности:

График 3.7. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

График 3.8. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

График 3.9. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

## Организационная структура подразделений

Отдельная структура или часть розницы

...

Основные каналы привлечения

...

Взаимодействие с розничным и корпоративным блоками

...

...

График 3.12. ..., %



Источник: Frank Research Group, 2015 г.

График 3.12. ..., %



Источник: Frank Research Group, 2015 г.

График 3.10. ..., %



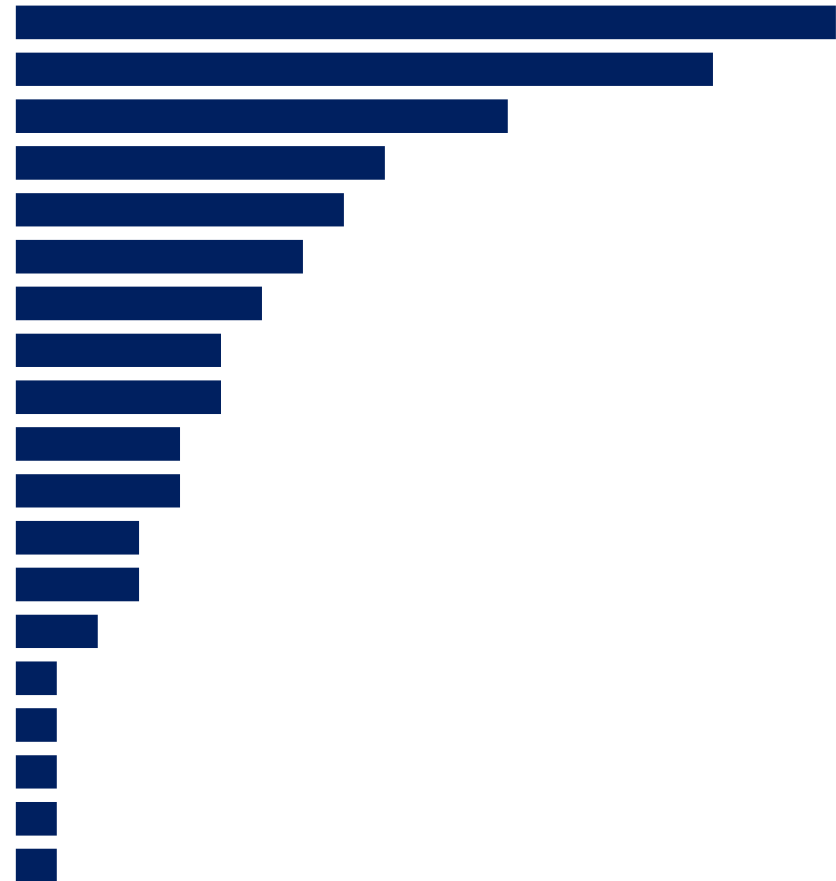
Источник: Frank Research Group, 2015 г.

## Конкурентная среда

По итогам экспертных интервью с 25 руководителями подразделений private banking, выявлены банки, воспринимаемые игроками рынка как непосредственные конкуренты.

...

График 3.12. ..., %



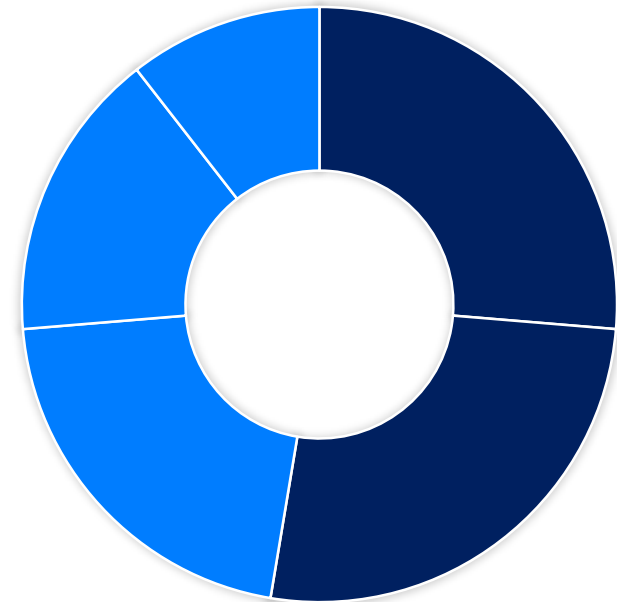
Источник: Frank Research Group, интервью с экспертами, 2015 г.

## Обслуживание клиентским менеджером (1/3)

Личность клиентского менеджера является одним из наиболее важных параметров оценки клиентом банковского обслуживания в сегменте private banking.

...

График 3.13. ..., %



Источник: Frank Research Group, 2015 г.

## Каналы дистанционного банковского обслуживания (2/2)

...

**Интернет-банк**

...

**Мобильный банк**

...

**Телефонный банкинг**

...



## СОДЕРЖАНИЕ

Об исследовании

Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2015 г.

Обзор российского рынка private banking в 2015 г.

**Анализ спроса на услуги private banking**

Анализ предложения услуг private banking

Анализ отделений private banking

Анализ посещения отделений «тайным покупателем»

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking

Приложение 2. Характеристики отделений private banking в Москве и регионах

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем»

## Изменения клиентских предпочтений (3/3)

...

Эксперты отметили следующие тенденции в изменении портрета клиента и, как следствие, клиентских предпочтений:

### **Смена поколений**

...

«...». - эксперт одного из банков.

«...». - эксперт одного из банков.

«...». - эксперт одного из банков.

«...». - эксперт одного из банков.

«...». - эксперт одного из банков.

## Результаты интервью с клиентами (1/30)

В рамках проведенного исследования было проведено 23 интервью с клиентами private banking следующих банков: Абсолют Банк (2 интервью), АК БАРС (3 интервью), Альфа-Банк (2 интервью), Банк Москвы (2 интервью), ВТБ24 (2 интервью), Газпромбанк (2 интервью), Райффайзенбанк (2 интервью), Русский Стандарт (3 интервью), банк Санкт-Петербург (3 интервью), Финпромбанк (2 интервью).

Опрошенные клиенты имеют следующий профиль

Средний возраст опрошенных клиентов Private banking составляет XXX лет:

- от 30 до 39 лет: XXX
- от 40 до 49 лет: XXX
- от 50 до 59 лет: XXX
- 60 и более лет: XXX

XXX% опрошенных клиентов private banking являются мужчинами, XXX% являются женщинами.

С точки зрения социального статуса клиенты private banking распределились следующим образом:

- Собственник бизнеса - XXX;
- ТОП-менеджер - XXX;
- Госслужащий - XXX;
- Общественный деятель - XXX;
- Рантье.

С точки зрения сферы занятости распределение следующее:

- Производство - XXX;
- Сфера услуг - XXX;
- Добывающая промышленность - XXX;
- Фармацевтика - XXX;
- Недвижимость - XXX;
- Строительство - XXX;
- Реклама - XXX;
- Торговля - XXX;
- Другое (госслужба, рантье, общественная деятельность).

## Результаты интервью с клиентами (30/36)

Бренд	Преимущества банков по мнению клиентов	Недостатки банков по мнению клиентов
Банк 1		
Банк 2		
Банк 3		

## СОДЕРЖАНИЕ

Об исследовании

Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2015 г.

Обзор российского рынка private banking в 2015 г.

Анализ спроса на услуги private banking

**Анализ предложения услуг private banking**

Анализ отделений private banking

Анализ посещения отделений «тайным покупателем»

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking

Приложение 2. Характеристики отделений private banking в Москве и регионах

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем»

## Условия обслуживания (3/10)

График 5.1. Пороги входа в сегмент private banking в г. Москве банков-участников исследования



Источник: Frank Research Group, 2015 г.

## Условия обслуживания (5/10)

Бренд	Порог входа	Способ расчета остатков	Продукты	Размер комиссии (в год)	Условия взимания комиссии	Комментарии
				... р.	...	
	...	...	...	... р.	...	...
				... р.	...	

## Счета клиентов Private Banking (1/6)

Валюты текущих счетов

...

ОМС

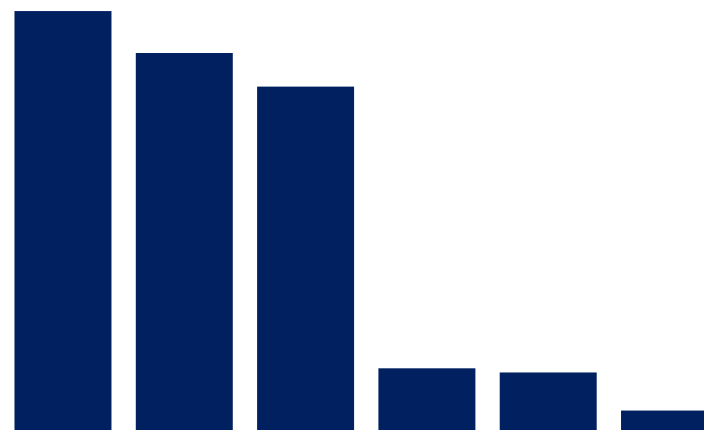
Счета с бонусными программами

Накопительные / сберегательные счета

График 5.3. ...., %



График 5.4. ...., %



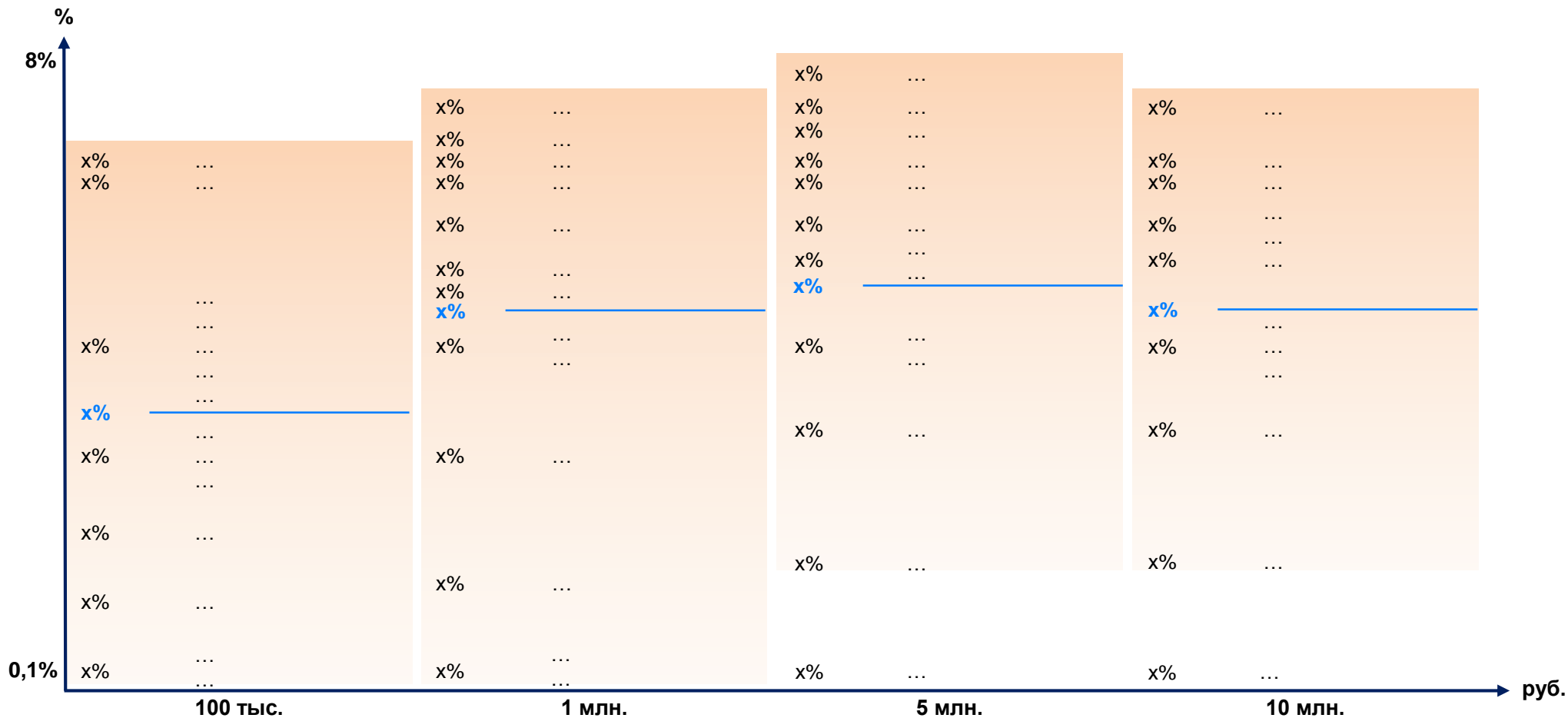
Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.



## Счета клиентов Private Banking (5/6)

График 5.5. Анализ ставок по накопительным / сберегательным счетам в рублях

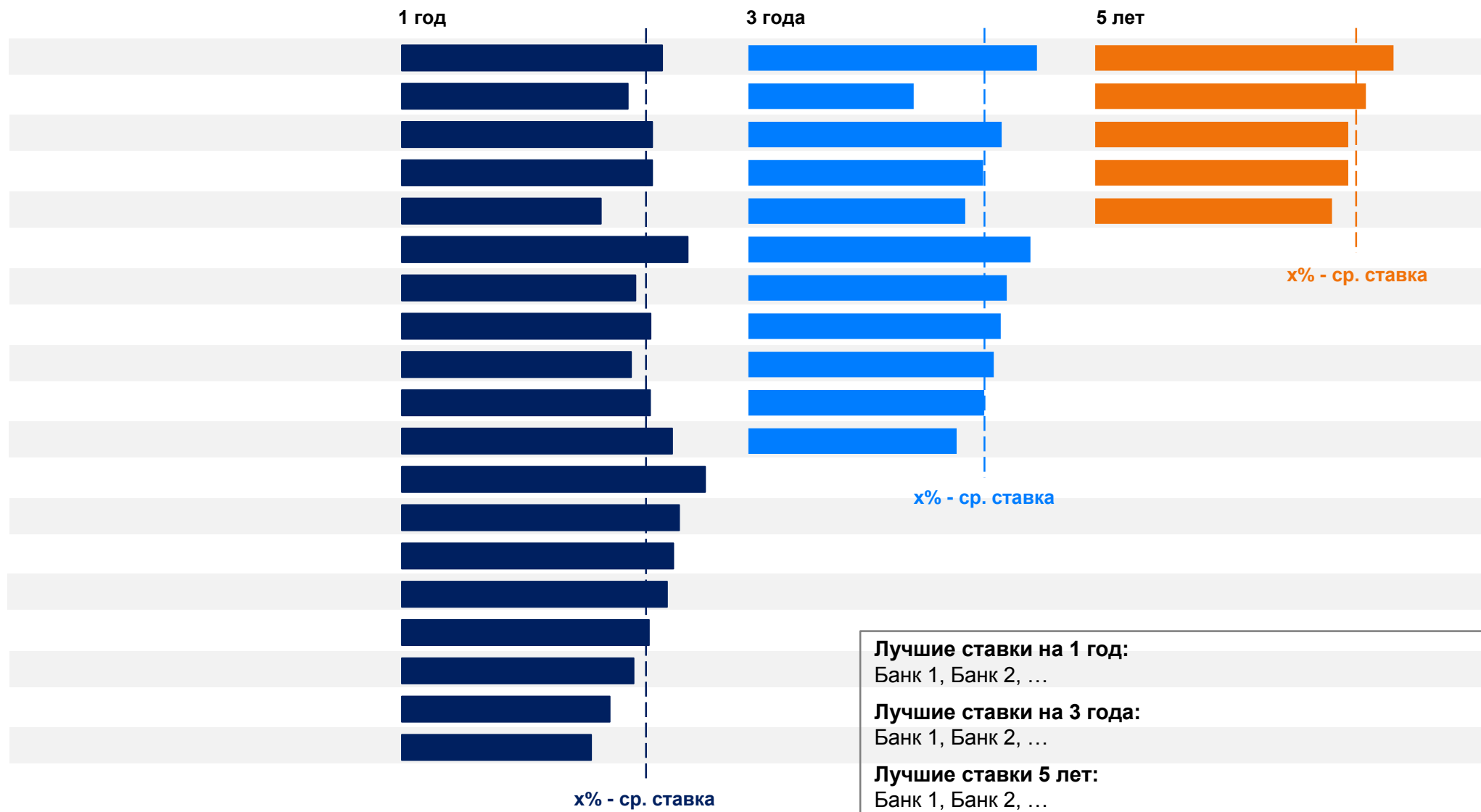
Синим выделено среднее значение ставки для указанной суммы, рассчитано без учета ставки 0,1%



Источник: Frank Research Group, составлен по данным на 01.02.2016 г.

## Депозиты (2/9)

График 5.7. Анализ ставок по непополняемым, неснимаемым вкладам, руб. (средние ставки с учетом капитализации процентов для сумм от 15 млн. руб. до 500 млн. руб.)



Источник: Frank Research Group, составлен по данным на 01.02.2016 г.

## Депозиты (8/9)

Мультивалютные вклады

...

Депозиты с участием в программе лояльности

...

...

Индивидуальное согласование условий по депозитам

...

График 5.13. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

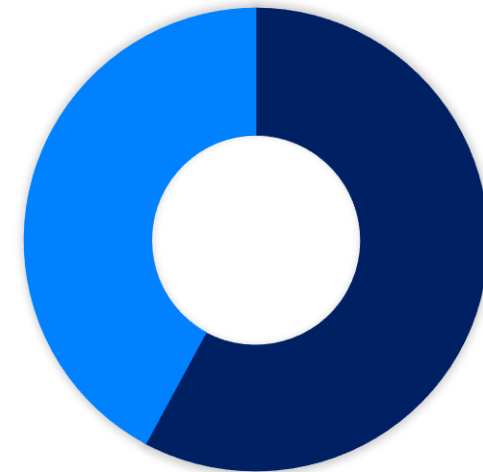
## Совершение операций удаленно

...

### Поручение по телефону через систему кодовых слов

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

График 5.14. ..., %



Источник: Frank Research Group, 2015 г.

### Электронная система подтверждений.

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



## Денежные переводы (1/5)

...

«...». – из интервью с клиентом private banking.

«...». – из интервью с клиентом private banking.

График 5.17. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

Таблица 5.3. Переводы (комиссии)

Бренд	Отделение / менеджер		ДБО	
	В рублях	В валюте	В рублях	В валюте
Банк 1				
Банк 2				
..				

Источник: Frank Research Group, 2015 г.

## Аренда банковских ячеек (1/3)

...

Распределение ячеек по размеру

...

«...». - из интервью с клиентом private banking.

Таблица 5.8. Распределение ячеек по размерам, %

менее 15 дм3	15 - 30 дм3	30 - 50 дм3	50-80 дм3	более 80 дм3
--------------	-------------	-------------	-----------	--------------

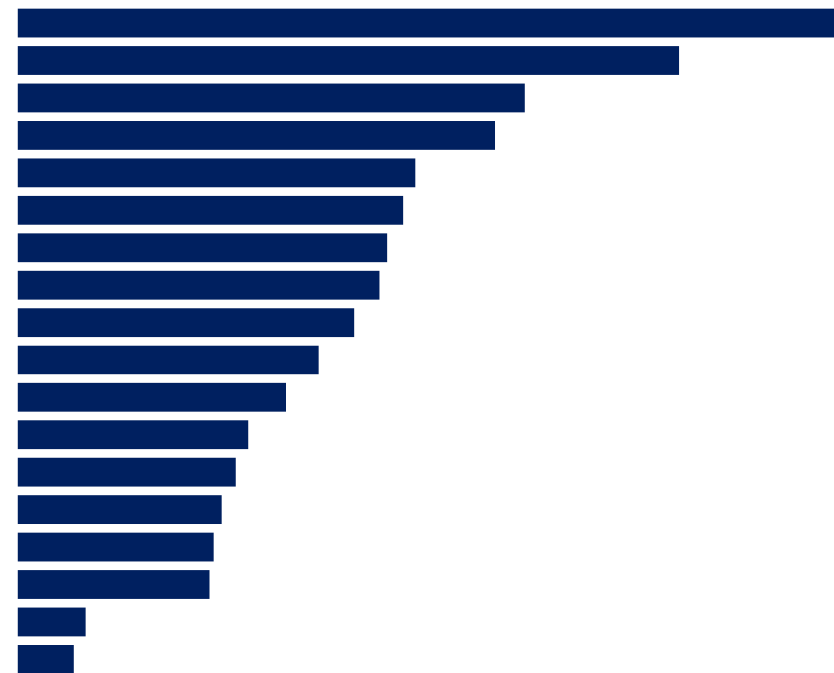
Источник: Frank Research Group, 2015 г

График 5.18. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

График 5.20. ..., руб.



Источник: Frank Research Group, 2015 г.

## Другие услуги

...

**Таблица 5.9. Организация услуги инкассации**

Бренд	Организация сервиса	Наличие льгот	Стоимость за поездку
Банк 1			
Банк 2			
...			

**График 5.21. ..., %**



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

**Таблица 5.10. Возможности открытия аккредитива**

Бренд	Наличие	Льготы для клиентов	Комиссия		
			%	Мин.	Макс.
Банк 1					
Банк 2					
...					

**Таблица 5.11. Пересчет и проверка подлинности денежных купюр**

Бренд	Наличие	Операции с комиссией	Комиссия			Вакуумная упаковка
			%	Мин.	Макс.	
Банк 1			x %	x р.	x р.	
Банк 2			x %	x р.	x р.	
...			x %	x р.	x р.	
			x %	x р.	x р.	

Источник: Frank Research Group, 2015 г.



## Банковские Карты

...



График 5.22. ...., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

«...». - из интервью с клиентом private banking.

## Количество дебетовых карт (1/2)

Бренд		Условия		Условия
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...
	x   x	...	x   x	...

**OVERDRAFT** - есть возможность выпуска карты с овердрафтом

## Условия по дебетовым картам (1/2)

Валюты карт

...

Возможность перепривязки карты

...

Лимиты на снятие наличных

...

Комиссии за снятие наличных в сторонних банкоматах

...

График 5.23. ..., кол-во банков



Источник: Frank Research Group, 2015 г.

Таблица 5.12. Лимиты и комиссии за снятие наличных средств

Бренд	Лимиты на снятие по карте самой высокой категории						Комиссии за снятие наличных в сторонних банкоматах			
	Касса		Банкомат		Комиссии при превышении лимита		В России		За рубежом	
	В месяц	В сутки	В месяц	В сутки	Банкомат	Касса	Комиссии	Льготы	Комиссии	Льготы



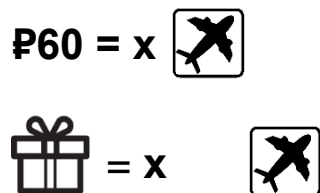
## Привилегии по картам (2/10)

### Альфа-Банк. Аэрофлот MasterCard World Black Edition

Бонусные мили: x мили = x руб.

Приветственные мили: x миль.

Распространяется на доп. карту:

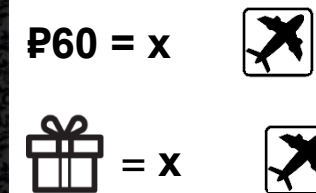


### Альфа-Банк. S7 PRIORITY Visa Platinum Black

Бонусные мили: x мили = x руб.

Приветственные мили: x миль.

Распространяется на доп. карту:

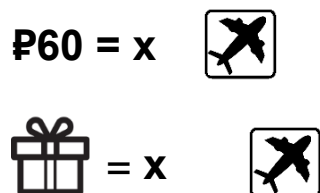


### Альфа-Банк. Alfa-Miles Visa Signature

Бонусные мили: x мили = x руб.

Приветственные мили: x миль.

Распространяется на доп. карту:

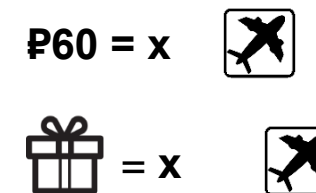


### Альфа-Банк. РЖД MasterCard Platinum

Бонусные мили: x мили = x руб.

Приветственные мили: x миль.

Распространяется на доп. карту:



## Привилегии по картам (9/10)

### Начисление процентов на остаток по карте

...

График 5.28. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

...

### Бонусные программы

...

График 5.29. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

...

## Кредитование (1/2)

Кредит наличными

...

Кредит под залог депозита

...

Кредит под залог ценных бумаг

...

Кредит под залог недвижимости, ипотека

...

## Организация инвестиционного обслуживания

«...». – из интервью с клиентом private banking.

### Инвестиционное подразделение внутри private banking

- Банк 1
- Банк 2
- ...

...

### Процесс создания инвестиционного подразделения в private banking

- Банк 1
- Банк 2
- ...

...

### Инвестиционное обслуживание в рамках группы или инвестиционного подразделения банка

- Банк 1
- Банк 2
- ...

...

### Инвестиционное обслуживание через компании-партнеры

- Банк 1
- Банк 2
- ...

...



## Спрос на инвестиционные инструменты (1/3)

Наиболее востребованные инвестиционные продукты

...

График 5.31. ..., кол-во ответов менеджеров



Источник: Frank Research Group, по данным опроса менеджеров, 2015 г.

График 5.30. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

## Аналитическая экспертиза (1/2)

...

«...». – из интервью с клиентом private banking.

График 5.33. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

## Небанковские консультации

Внутренняя экспертиза

...

Налоговые / юридические консультации

...

Консультации по вопросам недвижимости

...

Консультации по релокации / иммиграции

...

Консультации по M&A

...

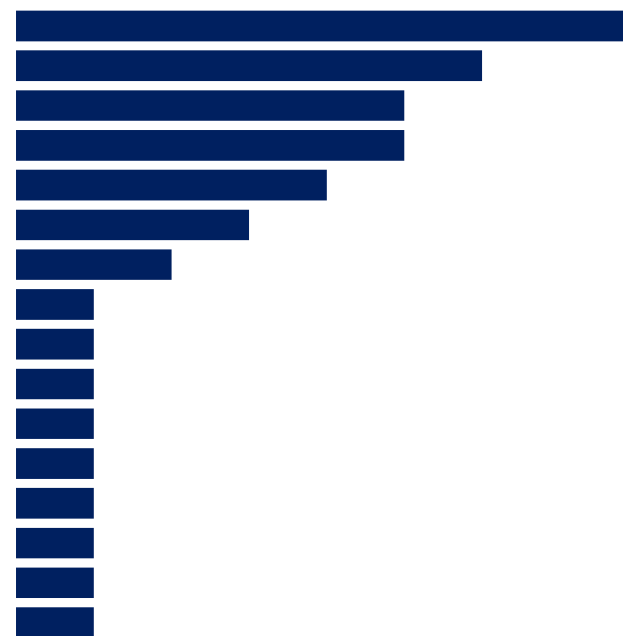
График 5.35. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

«...». – из интервью с клиентом private banking.

График 5.36. ..., кол-во банков



Источник: Frank Research Group, 2015 г.

...

## Страховые продукты

...

График 5.40. ..., %



Источник: Frank Research Group, результаты анкетирования 118 клиентов, 2015 г.

«...». - из интервью с клиентом private banking.



## Накопительное страхование жизни (2/2)



	РОСГОССТРАХ	АЛЬФА СТРАХОВАНИЕ	Raiffeisen LIFE	MetLife	Ренессанс Life & Pensions	ВТБ СТРАХОВАНИЕ	PPF	СОГАЗ СТРАХОВАЯ ГРУППА	СБЕРБАНК СТРАХОВАНИЕ	CIV Life	Allianz	РУССКИЙ СТАНДАРТ СТРАХОВАНИЕ	ERGO
Валюты													
Сроки													
Периодичность уплаты взносов													
<b>Бренд</b>	<b>Бренд</b>												
B&N EXCLUSIVE													
Citigold Private Client													
FPB Private Banking													
Friedrich Wilhelm Raiffeisen													
Imperia Private Banking													
M2M Private Bank													
Абсолют Частный Банк													
АК БАРС Персона													
А-КЛУБ													
Банк Москвы Private Banking													
Банк Санкт-Петербург Private Banking													
БКС Ультима													
ВТБ24 Private Banking													
Газпромбанк Private Banking													
Промсвязьбанк Private Banking													
Росбанк													
Сбербанк Первый													
УРАЛСИБ   Private Bank													
ЮниКредит Банк Private Banking													

Источник: Frank Research Group, 2015 г.

## Услуги Lifestyle (1/11)

Lifestyle является дополнительной составляющей продуктивно-сервисного наполнения private banking.

Консьерж-сервис

...

Привилегии путешественников

...

Вопросы наследования

...

Деятельность с предметами искусства

...

Винные коллекции

...

Образование

...

Клиентский мероприятия

...

График 5.43. ..., кол-во ответов менеджеров



Источник: Frank Research Group, по данным опроса менеджеров, 2015 г.

График 5.44. ..., кол-во банков



Источник: Frank Research Group, 2015 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

Об исследовании

Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2015 г.

Обзор российского рынка private banking в 2015 г.

Анализ спроса на услуги private banking

Анализ предложения услуг private banking

**Анализ отделений private banking**

Анализ посещения отделений «тайным покупателем»

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking

Приложение 2. Характеристики отделений private banking в Москве и регионах

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем»

## Основные характеристики отделений private banking

### Местоположение / транспортная доступность

Банковское отделение – это объект недвижимости. Основным фактором, определяющим успешность объекта недвижимости, является его расположение.

### Парковка

### Входная группа / Пересечение людских потоков

### Система безопасности

### Место пребывания акционеров / руководителей банка

### Режим работы

### Комфортность зоны ожидания

### Возможность проведения клиентских мероприятий в отделении

### Характеристика переговорных комнат

### Банковские ячейки

### Соответствие корпоративному стилю

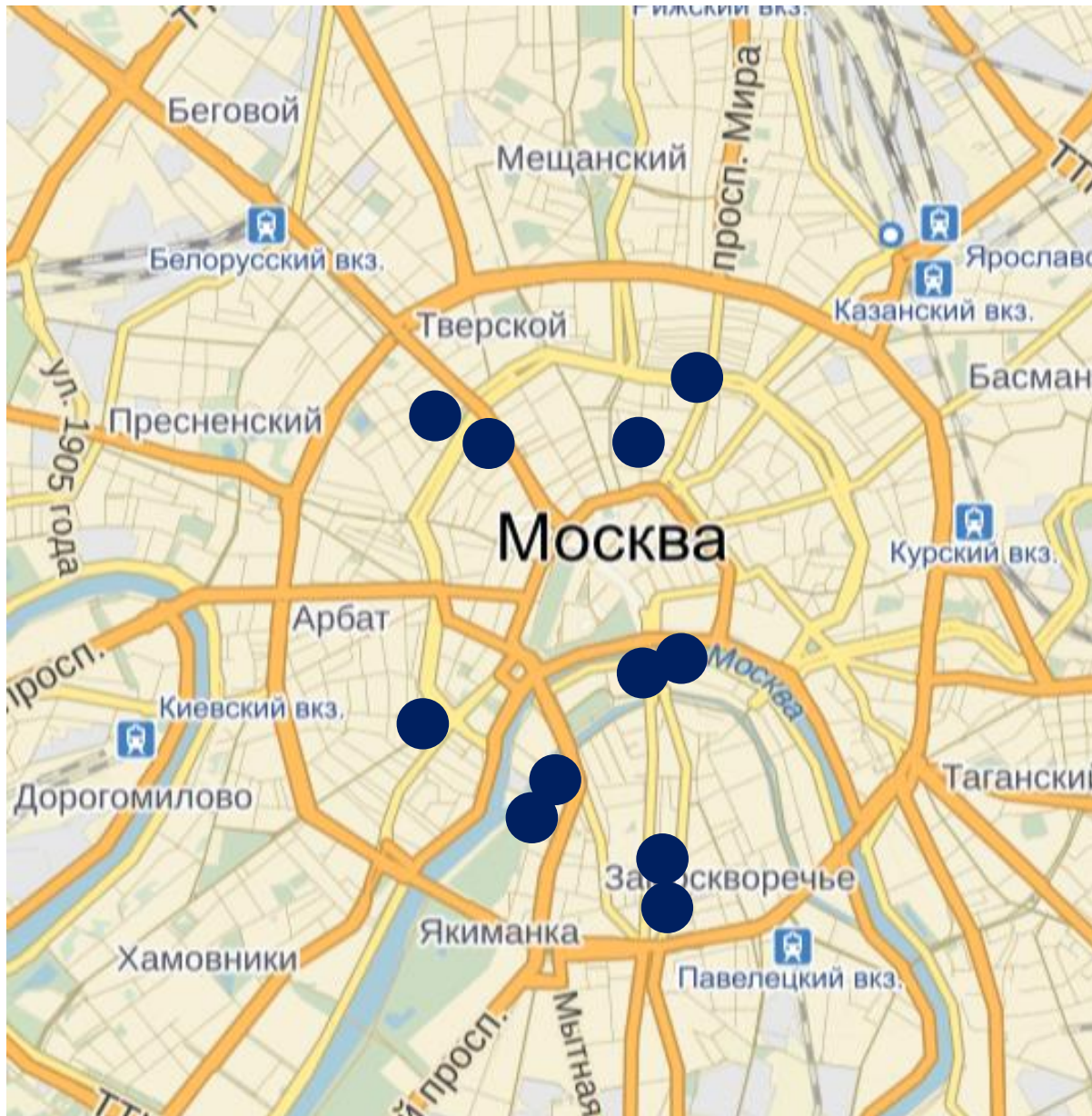
### Организация обслуживания в регионах

Таблица 6.1. Характеристики отделений private banking в Москве (1/2)

Бренд (кол-во отделений в Москве)	Адрес	Площадь отделения, кв. м	Год открытия / ремонта	Отдельный вход с улицы	Охраняемая территория	Парковка (м/мест)	Переговорн ые комнаты	Кассы	Ячейки внутри зоны	Размещение руководства в здании отделения		
										Акционер / высшее руководство	Руководи тель РВ	Корпоратив ный блок / IB
Банк 1	Отделение 1											
	Отделение 2											
	Отделение 3											
Банк 2	Отделение 1											
	Отделение 2											
	Отделение 3											



## География отделений private banking в Москве (2/3)



- 1 M2M Private Bank
- 2 Абсолют Банк
- 3 АК БАРС Банк
- 4 Альфа-Банк
- 5 Банк ВТБ24
- 6 Банк Москвы
- 7 Банк Русский Стандарт
- 8 Банк Санкт-Петербург
- 9 Банк Уралсиб
- 10 БИНБАНК / МДМ
- 11 БКС Банк
- 12 Газпромбанк
- 13 Промсвязьбанк
- 14 Райффайзенбанк
- 15 Росбанк
- 16 Сбербанк
- 17 Ситибанк
- 18 Финпромбанк
- 19 ЮниКредит Банк

## СОДЕРЖАНИЕ

Об исследовании

Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2015 г.

Обзор российского рынка private banking в 2015 г.

Анализ спроса на услуги private banking

Анализ предложения услуг private banking

Анализ отделений private banking

**Анализ посещения отделений «тайным покупателем»**

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking

Приложение 2. Характеристики отделений private banking в Москве и регионах

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем»

## Анализ посещения отделений «тайным покупателем»

**Портрет основного «тайного покупателя»:** Мужчина, 45 лет, женат, имеет детей в возрасте до 14 лет, топ-менеджер в сфере финансов, является публичным лицом в своей индустрии, клиент нескольких банков в сегменте private banking в России и за рубежом.

**Портрет дублирующего «тайного покупателя»:** Мужчина, 35 лет, женат, технический директор в компании, работающей в сфере финансов.

### «Легенда»:

«Тайный покупатель» имеет средства в 4-5 различных банках, в том числе за рубежом. Обеспокоен организационными перестройками в одном из банков, в котором обслуживается в настоящее время на территории России, в частности тем, что в банке падают ставки по депозитам в валюте. Смотрит на предложения других банков на рынке, куда можно перевести средства. Интересует банк с привлекательными ставками по депозитам, хорошим качеством обслуживания, привлекательными тарифами по РКО, особенно конверсионными операциями, функциональным ДБО. Интересуют также программы накопительного страхования, принципы работы с клиентом в отношении инвестиционного обслуживания (в том числе повышения инвестиционной грамотности клиента), нуждается в консалтинге по инвестиционной иммиграции. В отношении средств, размещенных за рубежом, обеспокоен отрицательной доходностью по инвестиционному портфелю.

### Посещение отделений:

...

### Ограничения:

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

## Основные выводы и рекомендации (1/3)

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

«...». - «Тайный покупатель».

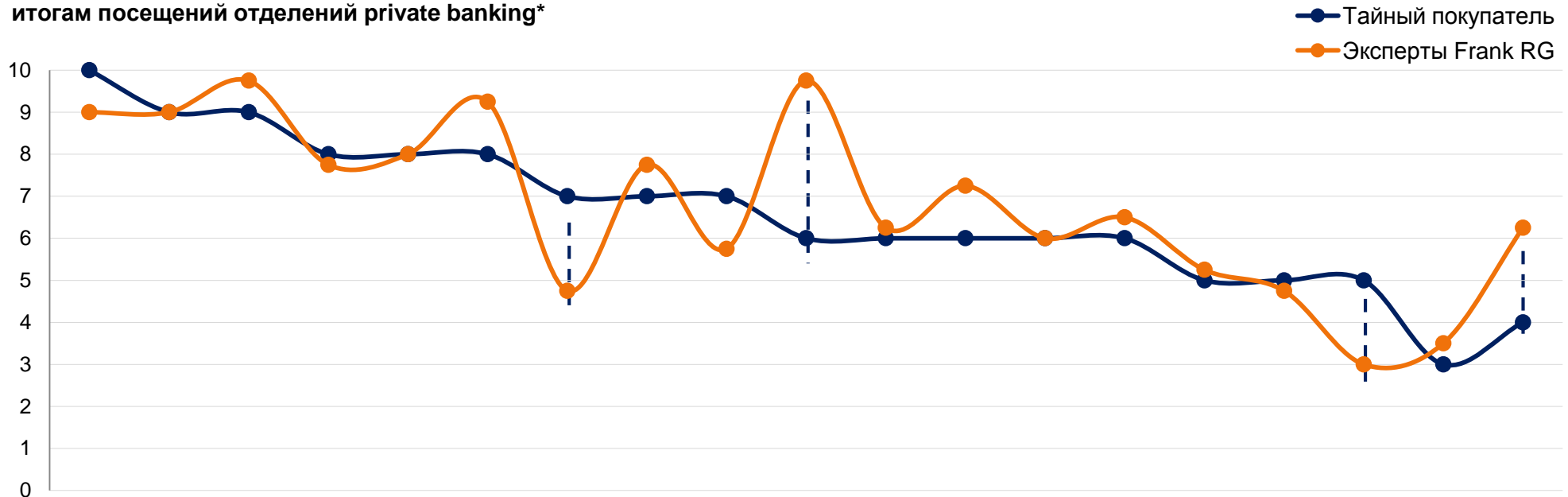
...

По мнению «тайного покупателя», существует несколько ключевых проблем по организации и проведению первичной встречи с потенциальным клиентом:

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

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

График 7.1. Корреляция оценок, полученных аналитиками Frank RG в процессе «открытых интервью» и «тайным покупателем» по итогам посещения отделений private banking\*



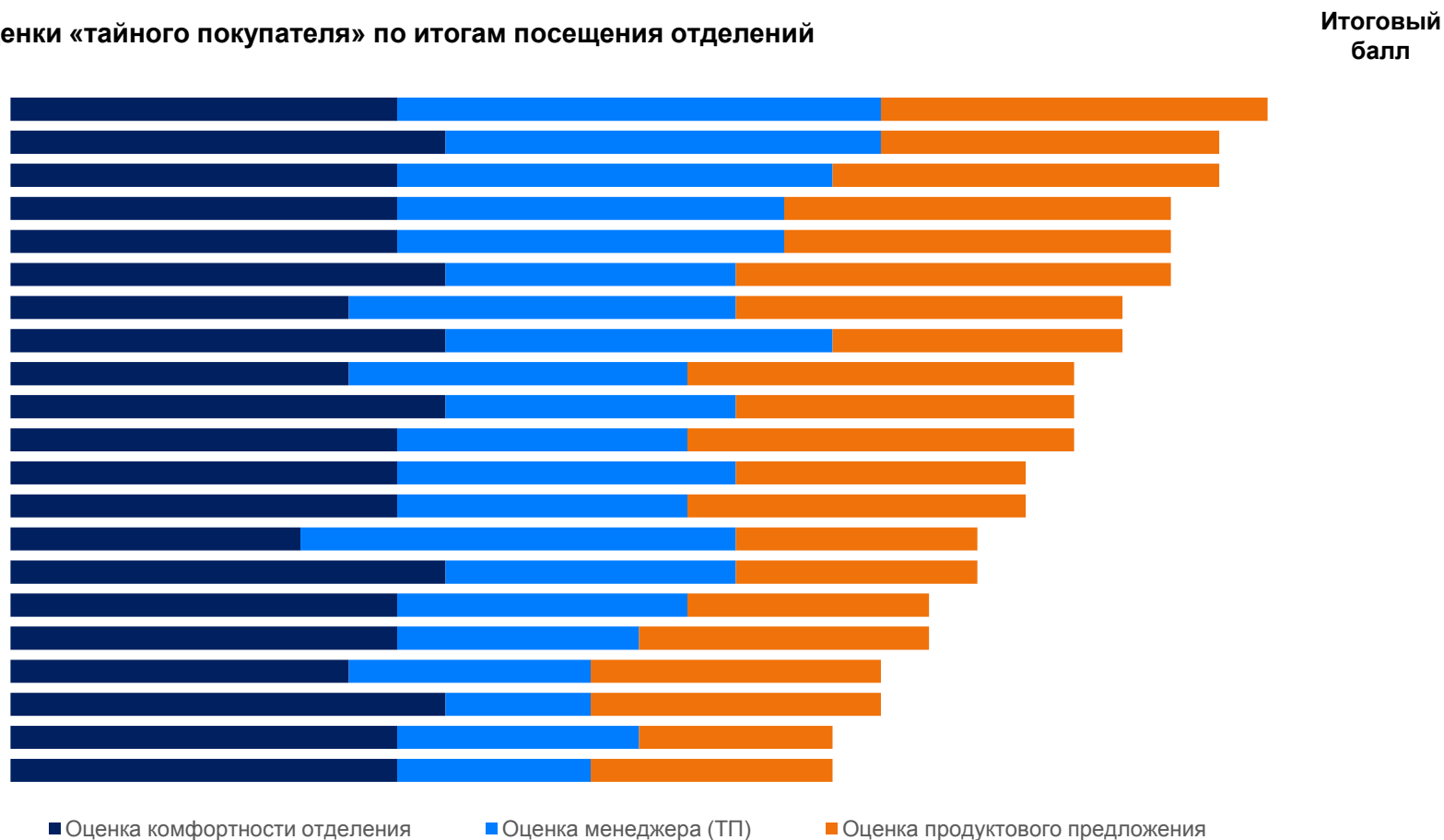
\*На графике не указаны отделения «Открытие Private Banking и «БКС Премьер» как не участвовавшие в общем исследовании (в отделениях не проводились открытые интервью аналитиками Frank RG)

Источник: Frank Research Group, 2015 г.

## Общие оценки «тайного покупателя»

Максимальный балл в каждой категории – 10 баллов, максимальный итоговый балл – 30 баллов.

График 7.2. Суммарные оценки «тайного покупателя» по итогам посещения отделений



Источник: Frank Research Group, 2015 г.





## Организация встречи с клиентом (2/4)

### Удобство организации встречи и характеристики отделений

- Ассистент «тайного покупателя» смогла легко дозвониться до call-центра банка только вXXX% случаев. С одним из банков удалось договориться о встрече только при посещении отделения ассистентом потенциального клиента.

*«Ассистенту не удалось дозвониться в call-центр, несмотря на несколько попыток, номера телефонов самого отделения не представлены, о встрече удалось договориться только при посещении ассистентом офиса банка лично».* (Банк 1)

*«Менеджер, связавшийся с ассистентом по контакту, оставленному в call-центре, назначил встречу в офисе премиального отделения, несмотря на четко озвученный интерес к сегменту private banking. Менеджер отметил, что офиса по адресу подразделения private banking с сентября 2015 г. не существует (что не соответствует действительности)».* (Банк 2)

Некоторые банки запрашивают дополнительную информацию о потенциальном клиенте еще на этапе организации встречи, тем не менее, абсолютное большинство банков (XXX%) не предоставляет клиенту информацию о самом банке, либо персональном менеджере перед встречей.

В четырех банках у клиента запросили дополнительную информацию перед встречей – ФИО, род деятельности, предпочтительный формат беседы, информацию о том, кто порекомендовал данный банк, и какие еще банки рассматривает клиент (Банк 1, Банк 2, Банк 3, Банк 4).

Представители лишь двух банков направили потенциальному клиенту свою визитную карточку с указанием ФИО и должности персонального менеджера. Представитель Банка 1 также направил подробное описание проезда к отделению. Представитель Банка 2 предложила направить потенциальному клиенту материалы для ознакомления.

- Вопрос конфиденциальности стоял для «тайного покупателя» достаточно остро ввиду своей публичности и рода работы в сфере финансов. Тем не менее, практически к половине отделений (8 отделений) у потенциального клиента возникли нарекания в части приватности: «тайный покупатель» пересекался либо с сотрудниками банка, в том числе других подразделений, либо с посторонними людьми. Ввиду неудачной планировки некоторых отделений «тайный покупатель» чувствовал себя некомфортно в присутствии посторонних.

*«Не очень комфортно, посторонние люди в отделении. Много посторонних шумов».* (Банк 1)

*«Отделение находится в глубине здания; нужно пройти через всё здание, что нарушает приватность».* (Банк 2)

*«В отделение нужно проходить через несколько комнат, в которых работают сотрудники банка».* (Банк 3)





## Проведение встречи: личность менеджера (2/13)

### Уровень подготовленности персонального менеджера к встрече с клиентом

При подготовке к встрече с персональным менеджером «тайный покупатель» обратил внимание на следующие аспекты:

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

### Культура и комфортность общения

В процессе беседы с персональным менеджером «тайный покупатель» обратил внимание на следующие аспекты:

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

### Инициативность и активные продажи

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

## СОДЕРЖАНИЕ

Об исследовании

Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2015 г.

Обзор российского рынка private banking в 2015 г.

Анализ спроса на услуги private banking

Анализ предложения услуг private banking

Анализ отделений private banking

Анализ посещения отделений «тайным покупателем»

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking

Приложение 2. Характеристики отделений private banking в Москве и регионах

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем»

## Расчет баллов по каждой из категорий рейтинга (1/27)

### Надежность

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

Бренд	Международные рейтинговые агентства						Итого
	S&P	№	Moody's	№	Fitch	№	
B&N EXCLUSIVE	B-	16	—	—	—	—	16
Citigold Private Client	—	—	—	—	BBB-	10	10
FPB Private Banking	—	—	B3	16	—	—	16
Friedrich Wilhelm Raiffeisen	—	—	Ba2	12	BBB-	10	10
Imperia Private Banking	CCC+	17	Caa2	18	B	15	15
M2M Private Bank	—	—	—	—	—	—	16
Абсолют Частный Банк	—	—	B1	14	B+	14	14
АК БАРС Персона	—	—	B1	14	BB-	13	13
А-КЛУБ	BB	12	Ba2	12	BB+	11	11
Банк Москвы Private Banking	BB+	11	Ba2	12	—	—	11
Банк Санкт-Петербург Private Banking	—	—	B1	14	BB-	13	13
БКС Ультима	—	—	—	—	—	—	16
ВТБ24 Private Banking	—	—	Ba1	11	—	—	11
Газпромбанк Private Banking	BB+	11	Ba2	12	BB+	11	11
Промсвязьбанк Private Banking	BB-	13	Ba3	13	—	—	13
Росбанк	—	—	Ba1	11	BBB-	10	10
Сбербанк Первый	—	—	Ba2	12	BBB-	10	10
УРАЛСИБ   Private Bank	CCC+	17	Caa2	18	B	15	15
ЮниКредит Банк Private Banking	BB+	11	—	—	BBB-	10	10

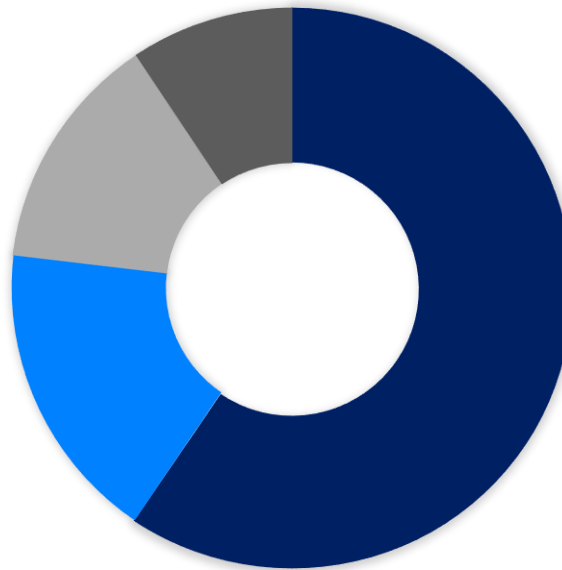
• Исключение составляют M2M Private Bank, не имеющий розничного подразделения и БКС, работающий преимущественно как инвестиционный банк. В целях рейтинговая данные отклонения не принимались в расчет.

## Расчет баллов по каждой из категорий рейтинга (3/27)

### Организация сервиса

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

График 7.1. Распределение баллов по группе параметров «Организация сервиса», %



Источник: Frank Research Group, 2015 г.



## СОДЕРЖАНИЕ

Об исследовании

Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2015 г.

Обзор российского рынка private banking в 2015 г.

Анализ спроса на услуги private banking

Анализ предложения услуг private banking

Анализ отделений private banking

Анализ посещения отделений «тайным покупателем»

Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking

**Приложение 2. Характеристики отделений private banking в Москве и регионах**

Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking

Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем»

## Банк 1 (1/7)

### Организация обслуживания в Москве (Отделение 1)



- ...
- Местоположение / транспортная доступность
- ...
- Парковка
- ...
- Входная группа
- ...
- Пересечение людских потоков
- ...
- Система безопасности
- ...
- Место пребывания акционеров / руководителей банка
- ...

#### Общая площадь отделения/зоны private banking

- ...
- Режим работы
- ...
- Общие характеристики отделения
- ...
- Наличие «встречающего» персонала
- ...
- Наличие «дежурного» сотрудника 24 часа в сутки
- ...
- Комфортность зоны ожидания
- ...
- ...

#### Характеристика переговорных комнат

- ...
- Кассы
- ...
- Банковские ячейки
- ...
- Дополнительные помещения / место для клиентских мероприятий
- ...
- Соответствие корпоративному стилю
- ...



## СОДЕРЖАНИЕ

**Об исследовании**

**Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2015 г.**

**Обзор российского рынка private banking в 2015 г.**

**Анализ спроса на услуги private banking**

**Анализ предложения услуг private banking**

**Анализ отделений private banking**

**Анализ посещения отделений «тайным покупателем»**

**Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking**

**Приложение 2. Характеристики отделений private banking в Москве и регионах**

**Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking**

**Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем»**

## Банк 1 (1/4)

Результаты интервью с клиентами. Пол. Возраст. Сфера деятельности.

### Тема обсуждения

### Основные тезисы

#### Мотивация к выбору банка

Почему Вы выбрали именно данный банк и по каким параметрам его оценивали? Как давно там общаетесь?  
Где обслуживались ранее (если был такой опыт) и по какой причине перешли в другой банк?

*(если это не конфиденциально)*

Являетесь ли Вы одновременно клиентом какого-либо другого банка (банков)? В каких целях? Каковы Ваши впечатления?

Обсуждаетесь ли вы в банках за рубежом? В чем, на Ваш взгляд, основные преимущества и недостатки российских банков по сравнению с зарубежными? Как российский банк может повысить свою привлекательность?

#### Банковское обслуживание

Является ли депозит основным банковским продуктом для Вас, насколько ставка по депозитам влияет на Ваш выбор банка? Делаете ли Вы сравнительный анализ ставок между банками?

Как, с точки зрения валют, Вы распределяете свои средства?

Обращаете ли Вы внимание на тарифы банка? Какие? Считаете ли их адекватными рынку?

Пользуетесь ли Вы услугами депозитария (сейфовые ячейки), инкассации, конверсионные операции? Что для Вас важно?

Как часто Вы испытываете потребность в кредитных продуктах? В каких целях? Были ли случаи, что кредит не был одобрен? Что Вы чувствовали? Понятна ли Вам была причина?

## СОДЕРЖАНИЕ

**Об исследовании**

**Executive summary: основные выводы о состоянии рынка private banking в 2015 г.**

**Обзор российского рынка private banking в 2015 г.**

**Анализ спроса на услуги private banking**

**Анализ предложения услуг private banking**

**Анализ отделений private banking**

**Анализ посещения отделений «тайным покупателем»**

**Приложение 1. Методика расчета рейтинга банков сегмента private banking**

**Приложение 2. Характеристики отделений private banking в Москве и регионах**

**Приложение 3. Расшифровки интервью с клиентами private banking**

**Приложение 4. Расшифровки посещений отделений «тайным покупателем»**

## Банк 1 (1/4)

Отчет «тайного покупателя». Дата. Адрес отделения. ФИО менеджера.

Тема обсуждения	Основные тезисы
Оценка комфортности обслуживания в банковском отделении	
Удобство организации встречи с персональным менеджером	
Местоположение, транспортная доступность	
Удобство парковки (поступало ли предложение предоставить парковку)	
Комфортность банковского отделения	
Комфортность переговорной комнаты	
Длительность ожидания встречи	
Оценка комфортности (по шкале от 1 до 10)	
Дополнительные комментарии	
Оценка самопрезентации персонального банкира	
Личные характеристики	
Профессиональные характеристики	
Комфортность общения	
Фокус на потребностях клиента (были ли заданы «правильные» вопросы)	
Продажи дополнительных (не запрашиваемых) услуг/преимуществ банка	
Был применен комплексный консультационный подход по составлению портфеля клиента	