

Premium banking в России 2020

— Повышение бизнес-эффективности, поиск цифровой премиальной модели

DEMO

Содержание

1. Об исследовании [\[1\]](#)
 2. Рейтинг банков Frank Premium Banking Award 2020 г. [\[2\]](#)
 3. Обзор российского рынка premium banking в 2019-2020 гг. [\[3\]](#)
 4. Premium banking в России: конкуренция, портрет клиента [\[4\]](#)
 5. Оценка надежности [\[5\]](#)
 6. Оценка уровня сервиса [\[6\]](#)
 - 6.1. Оценка уровня сервиса – мнение клиентов [\[6.1\]](#)
 - 6.2. Оценка уровня сервиса – результаты mystery shopping [\[6.2\]](#)
 - 6.3. Оценка уровня сервиса – результаты тестирования digital-каналов [\[6.3\]](#)
 7. Сравнение тарифов на основные банковские операции [\[7\]](#)
 8. Возможности для размещения средств клиента [\[8\]](#)
 9. Небанковские привилегии [\[9\]](#)
 10. Предложение по дебетовым картам [\[10\]](#)
 11. Предложение по кредитным картам [\[11\]](#)
 12. Предложение по кредитам [\[12\]](#)
 13. Команда [\[13\]](#)
- Приложение 1. ПИФы: сравнительный анализ эффективности [\[П1\]](#)
- Приложение 2. Анализ коммуникации банка с клиентом [\[П2\]](#)

1 Об исследовании

Об исследовании «Premium Banking в России 2020»

Исследование Frank RG «Premium Banking в России 2020» – шестое ежегодное исследование рынка премиальных банковских услуг.

Задачи исследования:

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

Сроки: март – октябрь 2020 г.

Программы премиального банковского обслуживания:

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

Метод Frank RG «360 градусов»:

- Анализ публичной информации: изучили наполнение **16 премиальных программ**, верифицировали данные у 12 банков;
- Экспертные интервью: провели 12 интервью с **руководителями подразделений** премиального обслуживания;
- Анкетирование: опросили **3 629 премиальных клиентов** из 12 банков;
- Mystery shopping: тайные покупатели посетили банки и проконсультировались с премиальными менеджерами – по 3-4 визита в 13 банков. Всего было открыто 32 премиальных программ и **в течение 3-х месяцев** тайные покупатели **тестировали премиальный сервис**;
- Тестирование интернет-банков, мобильных приложений: выделили **97** наиболее важных функций, распределили на 4 категории, характеризующие **потребности премиального клиента**, проанализировали эти функции в интернет-банках и мобильных приложениях в 13 банках;
- Benchmark: банки предоставили уникальные данные по более чем **100** бизнес-показателям;
- Рейтингование: сформировали **интегральный рейтинг** банков по **1 153** параметрам.

Уникальность исследования «Premium Banking в России 2020»

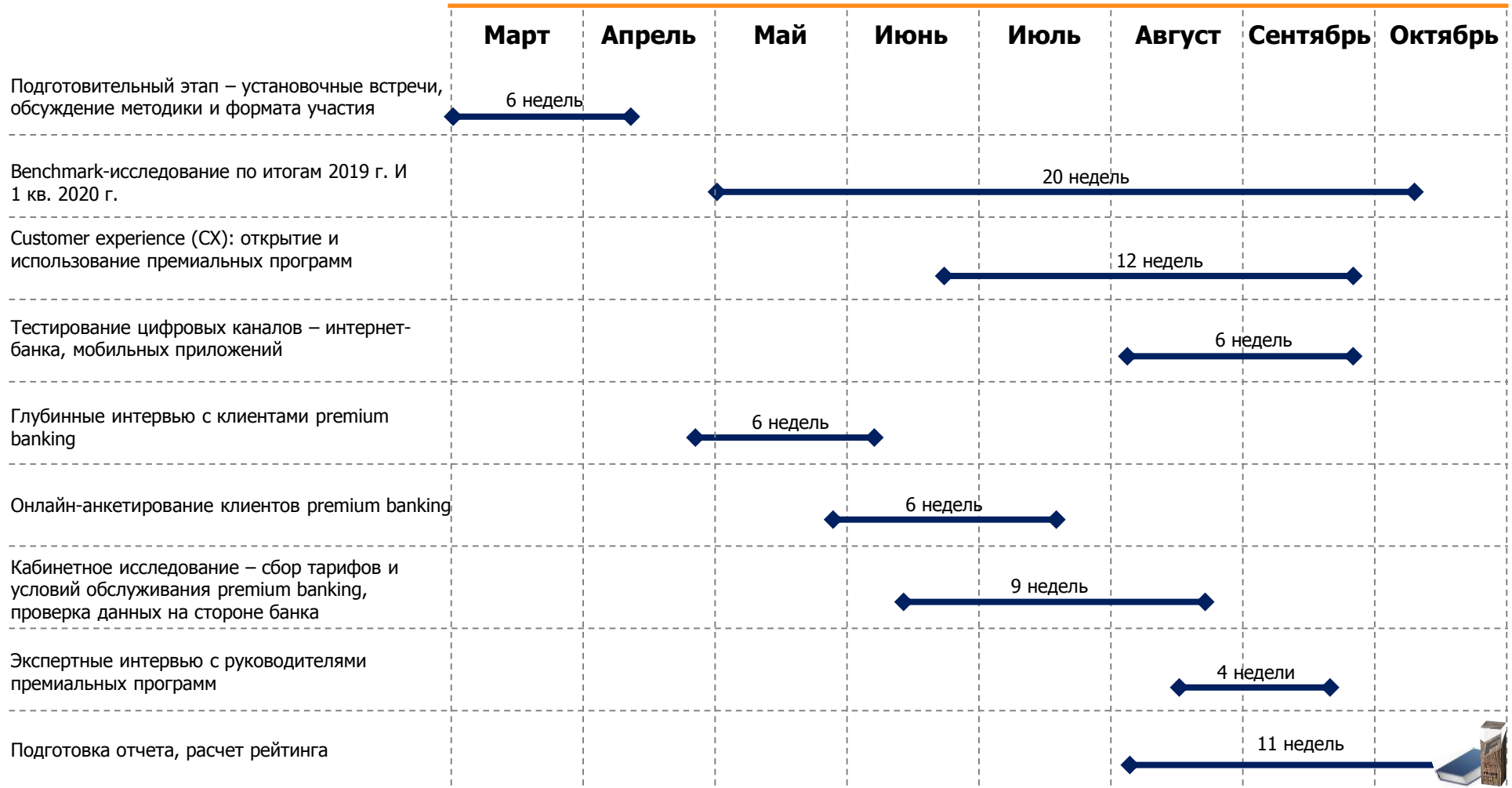
Исследование Frank RG «Premium Banking в России 2020» уникально:

- Мы исследуем рынок банковских услуг для состоятельных клиентов (premium и ...) с 2012 года. За это время наша команда накопила опыт, знания и данные, позволяющие утверждать, что **мы лучшие эксперты по российскому рынку premium banking.**
- Метод исследования Frank RG позволяет получить **исчерпывающие знания о том, как устроен рынок**, какие факторы на него влияют, как участники рынка конкурируют друг с другом. Каждое исследование включает:
 - **Глубинные интервью с руководителями** премиального обслуживания и с руководителями инвестиционных подразделений в банках
 - Синдикативное **анкетирование более 3000 достоверных премиальных клиентов.** Доступ к клиентам мы получаем при поддержке банков-участников исследования
 - Получаем от банков **данные управленческой отчетности**, не раскрываемые в публичной отчетности
 - Тайные покупки **с открытием премиальных пакетов** и владение ими в течение 3 месяцев.
- Проведенное синдикативное анкетирование премиальных клиентов является **самым масштабным независимым исследованием клиентских предпочтений на рынке.** Анкетирование проводилось отдельно по 3-м клиентским сегментам. Анализ ответов клиентов разных сегментов позволил выявить зависимость клиентских предпочтений от объема располагаемого капитала и ежемесячных транзакций по картам:
 - Saver (капитал до 4 млн руб., траты по картам до 200 тыс. руб./ мес.);
 - Spender (капитал до 4 млн руб., траты по картам более 200 тыс. руб./ мес.);
 - True affluent (капитал от 4 млн руб.).
- Сотрудники Frank RG анализировали процесс открытия премиальных программ и последующее премиальное обслуживание разных клиентов в каждом банке-участнике. Все тайные покупатели действовали по единому сценарию, поэтому Frank RG имеет возможность объективно сравнить качество обслуживания нового премиального клиента во всех банках-участниках исследования.

Основные этапы исследования «Premium Banking в России 2020»



2020








Список банков-участников исследования «Premium Banking в России 2020»

№	Банк	Программа premium banking	Программа premium banking light
Участники рейтинга			
1	 Альфа Банк	Альфа-Премиум	Альфа Priority
2	 БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	Программа Премиум	
3	 ГАЗПРОМБАНК	Газпромбанк Премиум / Премиум UP	
4	 открытие Банк	Премиум	
5	 ПСБ	Orange Premium Club	Твой ПСБ Премиум
6	 Райффайзен БАНК	Premium Banking	Premium DIRECT
7	 РоссельхозБанк	ПУ «Ультра»	ПУ «Премиум»
8	 СБЕР БАНК	СберПремьер (ПУ)	Премиальное обслуживание
9	 citibank	Citigold	Citi Priority
10	 ТИНЬКОФФ	Tinkoff Black - Премиум	
11	 УРАЛСИБ БАНК	Премиальное обслуживание	
12	 ЮниКредит Банк	Prime	EXTRA
Дополнительно Frank RG анализировали			
13	 БКС Банк	БКС Премьер	More Prime
14	 ВТБ	Привилегия	
15	 МТС БАНК	Premium	МТС Деньги Premium
16	 РОСБАНК SOCIETE GENERALE GROUP	Премиальный	Премиум Онлайн

2 Рейтинг банков Frank Premium Banking Award 2020

Результаты интегрального рейтинга Frank Premium Banking Award 2020 – Лучшие программы премиального обслуживания

№	Банк	Сервис offline & online	Переводы, снятие наличных, обмен валют	Надежность	Условия по вкладам и счетам	Инвестиционное предложение	Небанковские привилегии	Дебетовые карты	Кредитные карты	Кредиты
1	 Альфа Банк Альфа-Премиум	A	A	C	C	A	B	B	B	C
2	 ТИНЬКОФФ Тинькофф Премиум	A	A	C	B	C	D	A	C	C
3	 Райффайзен БАНК Premium Direct	B	C	A	D	C	D	D	A	B
4	 СБЕР БАНК Пакет услуг СберПремиер	C	C	A	C	B	D	D	D	A
5	 ПСБ Orange Premium Club	B	B	C	D	C	A	D	C	B

...

Результаты оценки программ premium light 2020

№	Банк	Сервис	Переводы снятие наличных, обмен валют	Надежность банка	Вклад + счета	Инвестиции	Дополнительные небанковские привилегии	Выгодное предложение по дебетовым картам	Выгодные условия по кредитным картам	Выгодные условия по кредитам
1	 Citi Priority	B	B	A	C	B	A	B	C	D

...

Описание основных категорий рейтинга (1/2)

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

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

Распределение суммарного балла по категориям и параметрам осуществляется на основе результатов проведенного анкетирования клиентов (всего 3 629 анкет).

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









Методика оценки параметров:

- **Да/нет.** По параметрам, подразумевающим наличие или отсутствие продукта или услуги, а также параметрам, предполагающим организацию услуги определенным образом (например, возможность перепривязки карты к другому счету), начисляются (либо не начисляются) баллы.
- **Оценка отставания от лидера.** По параметрам, представленным числовыми значениями, максимальный балл начисляется банку-участнику с лучшим значением по определенному параметру. Остальные банки-участники получают баллы, исходя из отношения текущего значения к максимальному.
- **Место в числовом диапазоне.** По некоторым параметрам баллы начисляются в зависимости от места в том или ином числовом диапазоне, смоделированном с учетом вариации значений по банкам-участникам.

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

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

Название категории







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

Широта продуктовой линейки + выгода для клиента



Описание основных категорий рейтинга (2/2)

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

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

Название категории	Количество параметров	Количество подпараметров	Максимальный балл по категории
 Сервис offline & online	7	371	311,9
 Переводы, снятие наличных, обмен валют	14	163	193,0
 Надежность	1	5	168,9
 Размещение денежных средств	15	391	120,6
 Небанковские привилегии	10	109	85,9
 Дебетовые карты	10	52	79,2
 Кредитные карты	10	54	27,2
 Кредиты	2	8	13,3
Итого:	69	1 062	1 000

Победители в отдельных номинациях

№	Банк	Номинация	Описание методики
1	 БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	Лучший премиальный сервис	<p>Интегральная оценка учитывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> результаты опроса премиальных клиентов, оценку степени удовлетворенности: <ul style="list-style-type: none"> сервисом банка, работой персонального менеджера, работой колл-центра, интернет-банком, мобильным приложением результаты mystery shopping, где оценивались: <ul style="list-style-type: none"> комфортность организации встречи комфортность премиальной зоны компетенции персонального менеджера качество обслуживания в течение 3-х месяцев <p>Победителем номинации стал банк, получивший наивысшую оценку по сумме баллов.</p>
2	 Тинькофф Банк	Лучший daily banking в премиальном сегменте	<p>Интегральная оценка учитывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> результаты опроса премиальных клиентов, оценку степени удовлетворенности: <ul style="list-style-type: none"> интернет-банком мобильным приложением результаты тестирования функционального наполнения интернет-банка и мобильного приложения по 4-м категориям: <ul style="list-style-type: none"> daily banking привилегированное обслуживание инвестиционное обслуживание контакт с банком результаты mystery shopping, где оценивались: <ul style="list-style-type: none"> возможность удаленного открытия пакета удаленное обслуживание – контакт с менеджером, звонки в колл-центр результаты оценки тарифов и лимитов по основным банковским операциям: <ul style="list-style-type: none"> снятие и внесение наличных в банкоматах денежные переводы конвертация валюты <p>Победителем номинации стал банк, получивший наивысшую оценку по сумме баллов.</p>

Победители в отдельных номинациях

№	Банк	Номинация	Описание методики
3	 Альфа Банк	Лучшие условия инвестиционного обслуживания	<p>Интегральная оценка учитывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • широту инвестиционного предложения, уровень исторической доходности • размер комиссии на основные операции с ценными бумагами и инвестиционными продуктами • качество предоставляемых банком аналитических материалов и консультаций <p>Победителем номинации стал банк, получивший наивысшую оценку по сумме баллов.</p>
4	 ПСБ	Лучшее предложение по нефинансовым привилегиям	<p>Интегральная оценка учитывает:</p> <ul style="list-style-type: none"> • широту линейки нефинансовых привилегий и выгоду для клиента • доступность привилегий для клиента – качество консультаций у персонального менеджера, возможность получения привилегии через цифровые каналы банка <p>Победителем номинации стал банк, получивший наивысшую оценку по сумме баллов.</p>
5	 ГАЗПРОМБАНК	Самая динамично развивающаяся премиальная программа	<p>Интегральная оценка учитывает относительную динамику между 2018 и 2019 годами по следующим показателям:</p> <ul style="list-style-type: none"> • размер клиентской базы (вся база, сегмент 4 млн руб.+) • объем привлеченного капитала (весь капитал, сегмент 4 млн руб.+) • количество дебетовых карт на клиента • объем POS-транзакций по дебетовым картам за год • объем кредитного портфеля • объем комиссионного дохода на клиента • объем комиссионного дохода на менеджера • доля пользователей ДБО в клиентской базе <p>Победителем номинации стал банк, получивший наивысшую оценку по сумме баллов.</p>

3 Рынок premium banking в России – основные тренды 2019-2020

Фокус на цифровизацию бизнеса, масштабирование за счет сегмента pre-affluent

Affluent и pre-affluent – целевые сегменты для premium banking, но потенциал роста в них различается

Целевой для premium banking сегмент **affluent** – люди, которые располагают свободными к размещению средствами от 4 до 60 млн руб. – насчитывает **858 тыс. человек**. Данный сегмент аккумулирует 25% капитала, размещенного в российских банках. 665 тыс. человек в сегменте affluent уже обслуживаются как премиальные клиенты – **охват 77,5%**.

Сегмент **pre-affluent** – ...

...

В первую очередь банки планируют развивать цифровизацию сервисов и банковских процессов

Пандемия COVID-19 подтолкнула банки к **ускорению темпов цифровизации**. Банки были вынуждены искать модели дистанционного обслуживания, которые сохранили бы его премиальность.

...

Самым важным параметром премиального обслуживания клиенты называют сервис

Сервис сохранил первое место в оценке относительной важности параметров премиального обслуживания.

Как и в прошлом году, важность **тарифов на основные банковские услуги** оказалась выше, чем важность **надежности**.

...

Более половины капитала клиентов premium banking сосредоточено в Москве

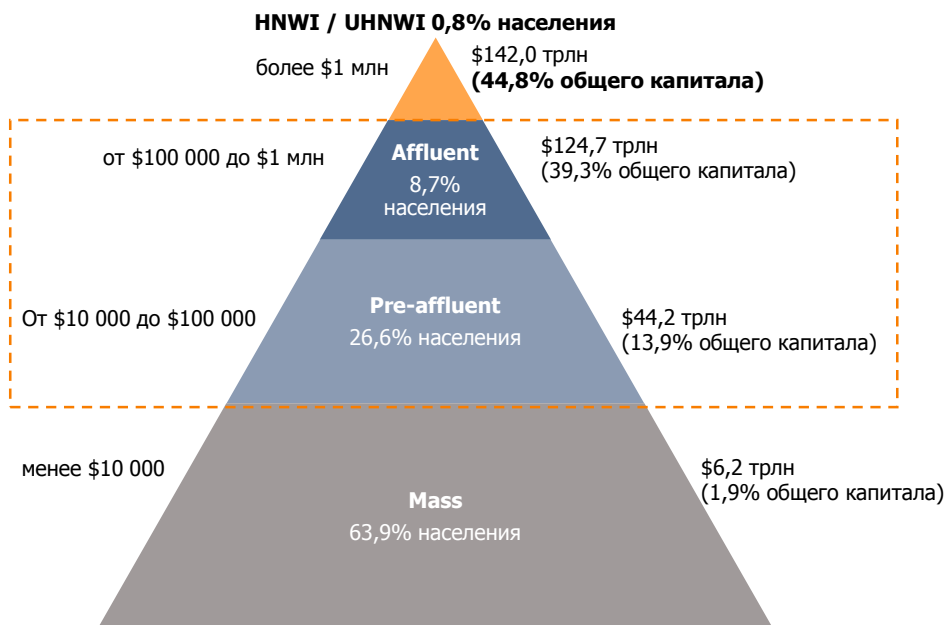
Среди клиентов premium banking **30% проживают в Москве**. На них приходится **55% капитала**.

Другим центром концентрации капитала традиционно является **Санкт-Петербург**. На 6% клиентов, проживающих там, приходится 8% капитала premium banking.

...

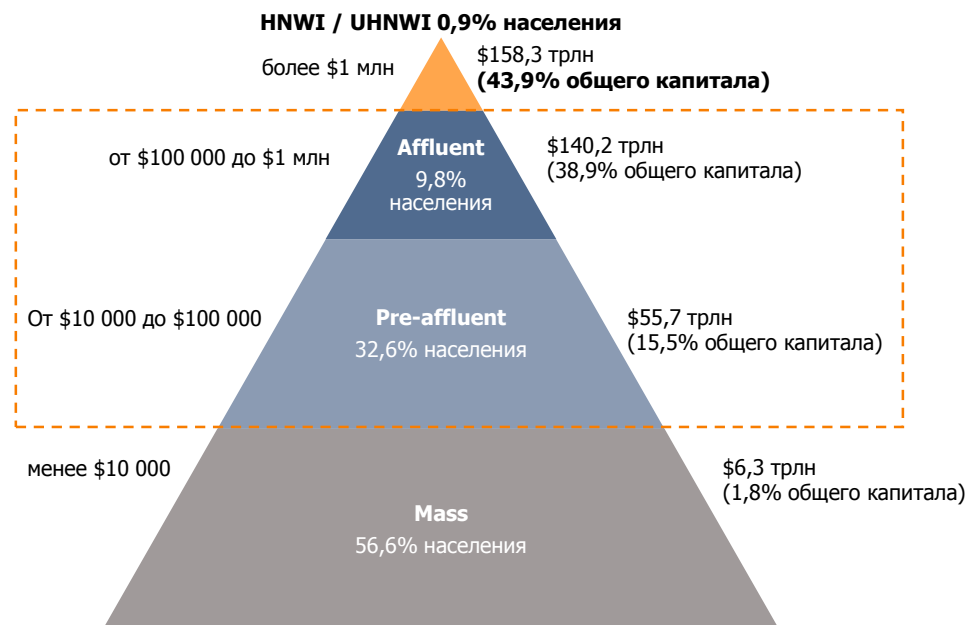
Credit Suisse: доля капитала сегмента pre-affluent выросла на 1,6 п.п.

Распределение мирового благосостояния, 2018 г.



Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook, 2018 г.

Распределение мирового благосостояния, 2019 г.



Источник: Credit Suisse Global Wealth Databook, 2019 г.

По оценкам Credit Suisse, доля клиентов, объем благосостояния которых составляет от \$10 тыс. до \$1 млн составляет 42,4% мирового населения. При этом эти клиенты контролируют 54,4% общего мирового состояния.

За последний год доля населения в сегменте affluent от всего населения увеличилась с 8,7% до 9,8%. В сегменте pre-affluent эта доля также увеличилась – с 26,6% до 32,6%.

При этом доля от общего капитала в сегменте pre-affluent также существенно увеличилась – с 13,9% до 15,5%.

Менее 4% населения обладают финансовым капиталом выше 1,4 млн руб.

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

За год общий капитал вырос на 8%: капитал на депозитах вырос на 7,34% (данные ЦБ), капитал в инвестиционных продуктах вырос на 51% (оценка Frank RG).

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

Целевой для premium banking сегмент affluent оценивается в 858 тыс. человек.

	Клиенты*		Финансовый капитал	
	2018	2019	2018	2019
	99,8 млн чел.	103 млн чел. +3,2%	28,2 трлн	30,5 трлн +8%
HNWI / UHNWI 60+ млн руб.	0,04%	0,04%	30,1%	29,6% ▼
Affluent 4-60 млн руб.	0,8%	0,8%	24,6%	24,6%
Pre-affluent 1,4 -4 млн руб.	2,9%	3,0% ▲	20,8%	20,5% ▼
Mass	96,2%	96,1% ▼	24,5%	25,3% ▲

Методика оценки благосостояния Frank RG. Frank RG оценивает только финансовый капитал клиентов, который находится под управлением российских банков. Поэтому доли сегментов значительно смещены в сторону нижних сегментов по сравнению с оценкой Credit Suisse – значительная часть капитала этих сегментов является нефинансовым (квартиры, машины, дачные дома и т.д.).

Premium banking позволяет обслуживать частных клиентов по всем банковским продуктам в формате «одного окна» – персонального менеджера

Массовое обслуживание



- Обслуживание семьи
- Лояльность к банку

Сегмент Mass

- готовые продуктовые решения
- стандартные условия
- самостоятельный выбор клиента

Premium banking



- Обслуживание семьи
- Лояльность к банку

Сегмент affluent

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

...



- Обслуживание семьи
- Лояльность к банку

Сегмент HNWI



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

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

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

Для клиентов уровня pre-affluent выделяют отдельную модель обслуживания – premium light

Соотношение моделей обслуживания банков и клиентских сегментов, 2020 г.

Сегмент	Модель обслуживания
HNWI - от 60 млн руб.	Private banking
Affluent – от 4 млн руб.	Premium banking 
Pre-affluent – от 1 млн руб.	Premium Light 
Mass – до 1 млн руб.	Массовое обслуживание

Со временем обслуживаться в формате premium banking в России стали не только клиенты affluent – обслуживание начало охватывать более широкий клиентский сегмент. В целях роста клиентской базы банки намеренно расширяли критерии бесплатного обслуживания и занижали пороги входа, привлекая нецелевых клиентов с высоким потенциалом.

Сейчас банки перефокусируются на повышение доходности бизнеса. Поэтому во многих банках premium banking в России находится в стадии своей концептуальной перестройки на два отдельных формата:

Premium banking:

- ориентация в сторону сервисной модели.
- ...

Premium light:

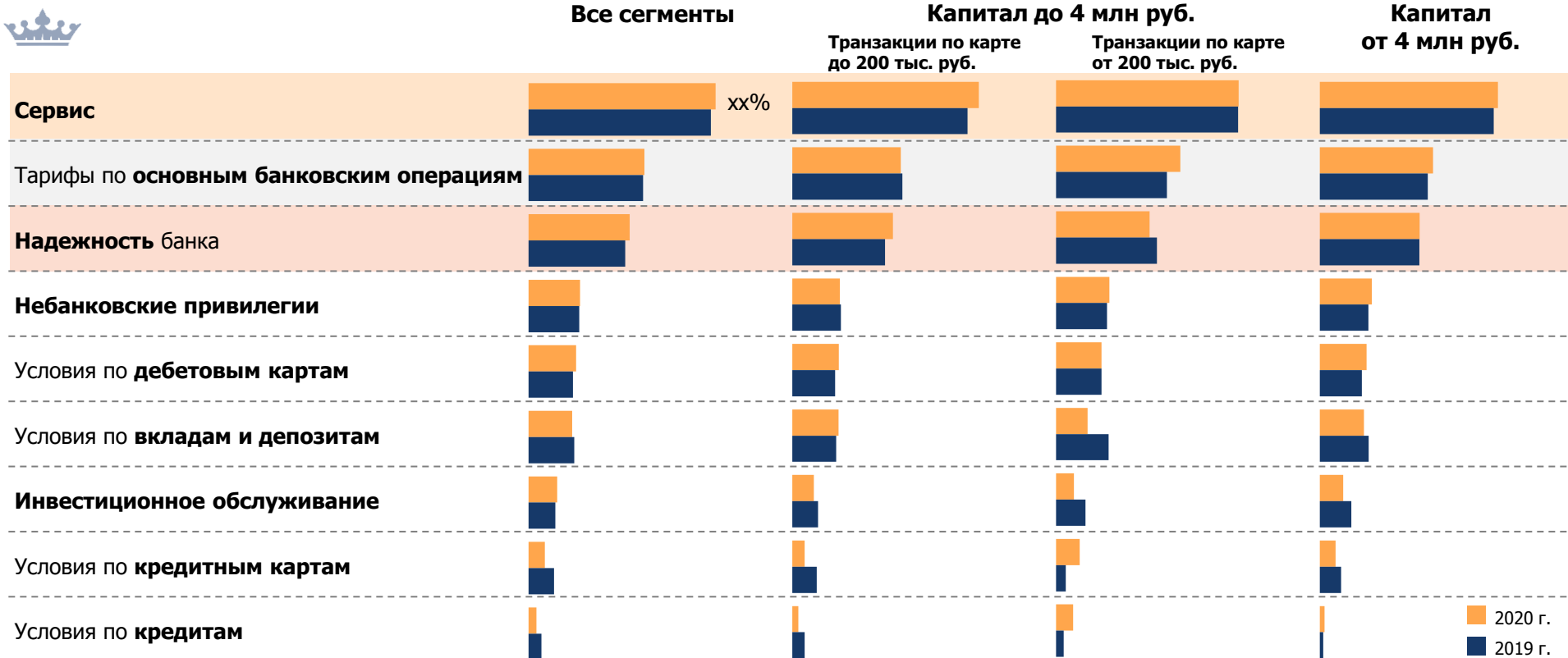
- продуктовая дифференциация: облегченный вариант улучшенного продукта
- ...

Сервис остается наиболее важным фактором для премиальных клиентов

По сравнению с 2019 годом, в 2020 году незначительно увеличилась важность сервиса, надежности банка и основных финансовых операций. Важность выгодных условий по кредитам и кредитным картам снизилась почти вдвое.

Важность ключевых параметров ...

Динамика относительной оценки важности основных категория рейтинга, 2019-2020 гг.



Источник: Frank RG, результаты анкетирования, 2019 г.: 4 015 анкет, 2020 г.: 3 629 анкет

Вес параметров (%) рассчитывается с помощью отношения нормализованных баллов по оценки важности к суммарному значению баллов. Шкала оценки – от 1. «Совсем не Важно» до 5. «Очень Важно».

Клиенты premium light уделяют больше внимания тарифам по основным банковским операциям и нефинансовым привилегиям

Относительные оценки важности основных категорий рейтинга у клиентов premium light, 2020 г.



Клиенты premium light называют наиболее важными факторами обслуживания сервис, тарифы на банковские операции и надежность банка – как и клиенты «старшего» формата премиального обслуживания.

...

Рынок сфокусирован на цифровизации сервиса и ...

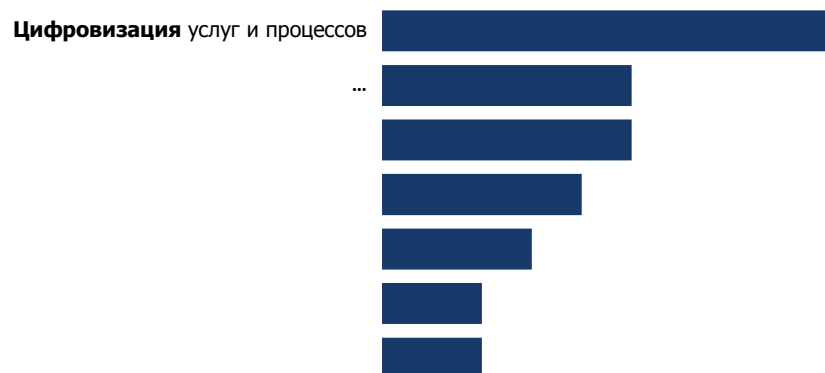
Аналитики Frank RG провели экспертные интервью с руководителями подразделений, отвечающих за премиальное банковское обслуживание в 12 банках.

Среди основных направлений развития рынка premium banking участники рынка отмечали:

- **цифровизацию** банковского сервиса и внутрибанковских процессов.

Участники были менее единогласны в вопросе основных вызовов, которые могут помешать развитию рынка в этом направлении. Среди основных вызовов называли **снижение маржинальности** бизнеса и ...

Основные направления развития



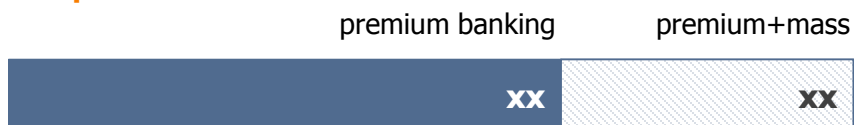
Вызовы



64% клиентов обслуживаются в одной программе premium banking

Среднее количество банковских программ у премиальных клиентов:

Все premium клиенты



63,6% обслуживаются **только в одном premium banking в России**

36,4% обслуживаются **только в одном банке в России**

Saver – капитал до 4 млн руб., оборот ДО 200 тыс. руб.



Spender – капитал до 4 млн руб., оборот ОТ 200 тыс. руб.



True Affluent – капитал от 4 млн руб.



В рамках онлайн-анкетирования Frank RG опросили 3 629 премиальных клиентов. Опрошенные отмечали банки, в которых они обслуживаются, и ...

- Среднее количество банков на 1 премиального клиента в России с учетом всех моделей обслуживания составляет **xx**.
- **Среднее количество премиальных программ на 1 клиента составляет xx.**

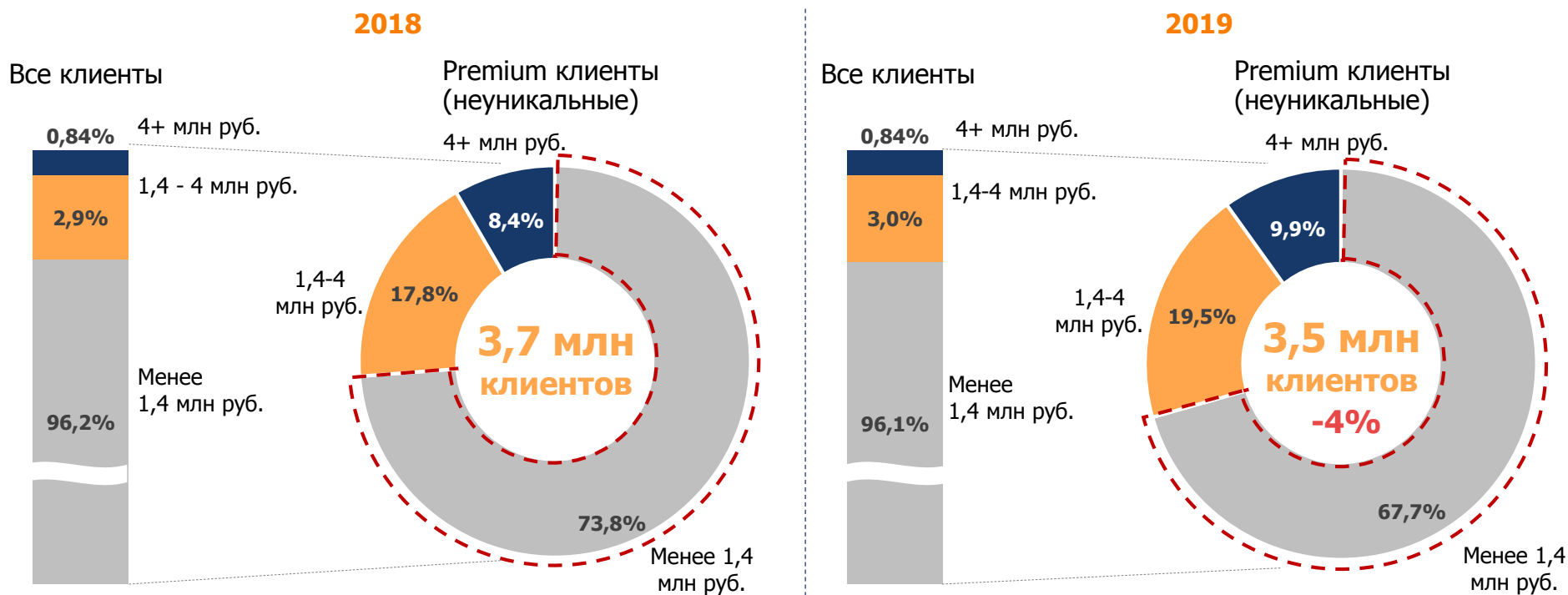
По сравнению с 2019 г. среднее количество премиальных программ и среднее количество банков в клиентском портфеле ...

Количество открытых счетов в премиальных программах сократилось на 4% за счет оздоровления клиентской базы

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

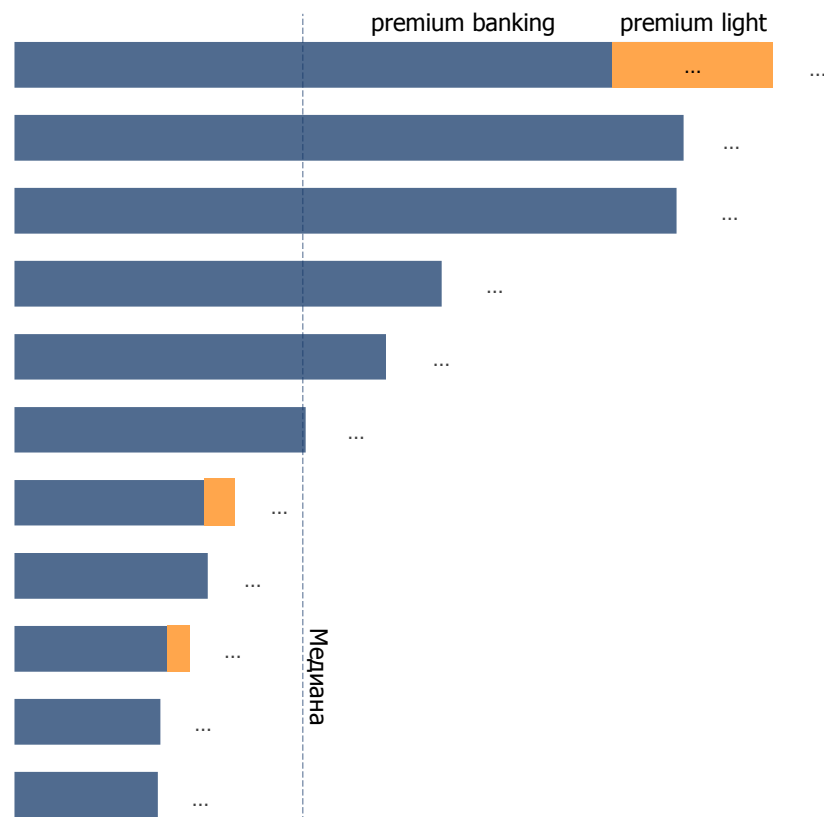
Почти 70% клиентов premium banking размещают в банке менее 1,4 млн руб. – это клиенты, которым доступно премиальное обслуживание по другим критериям – уровень зарплаты, размер кредита, объем ежемесячных транзакций, либо клиенты, обслуживаемые за комиссию. За счет снижения числа таких клиентов в 2019 г. снизилось общее количество премиальных счетов – срабатывает тренд на оздоровление клиентской базы.

Распределение доли всех клиентов банков и клиентов premium banking по капиталу, 2018-2019 гг.



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

Доля premium banking в общем объеме пассивов, 2019 г., %



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

Медианное значение по пулу игроков составляет ..., из них только ...
пассивов приходится на премиальных клиентов с капиталом до 4 млн руб.

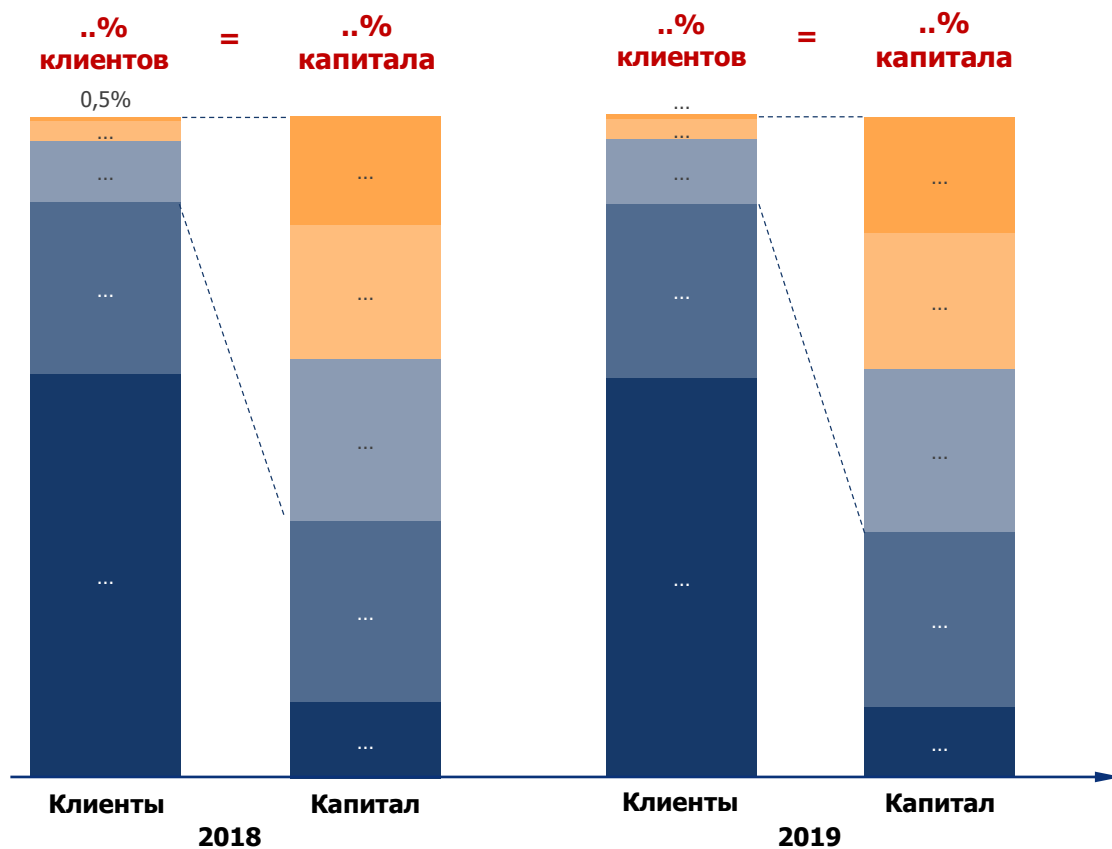
...

...

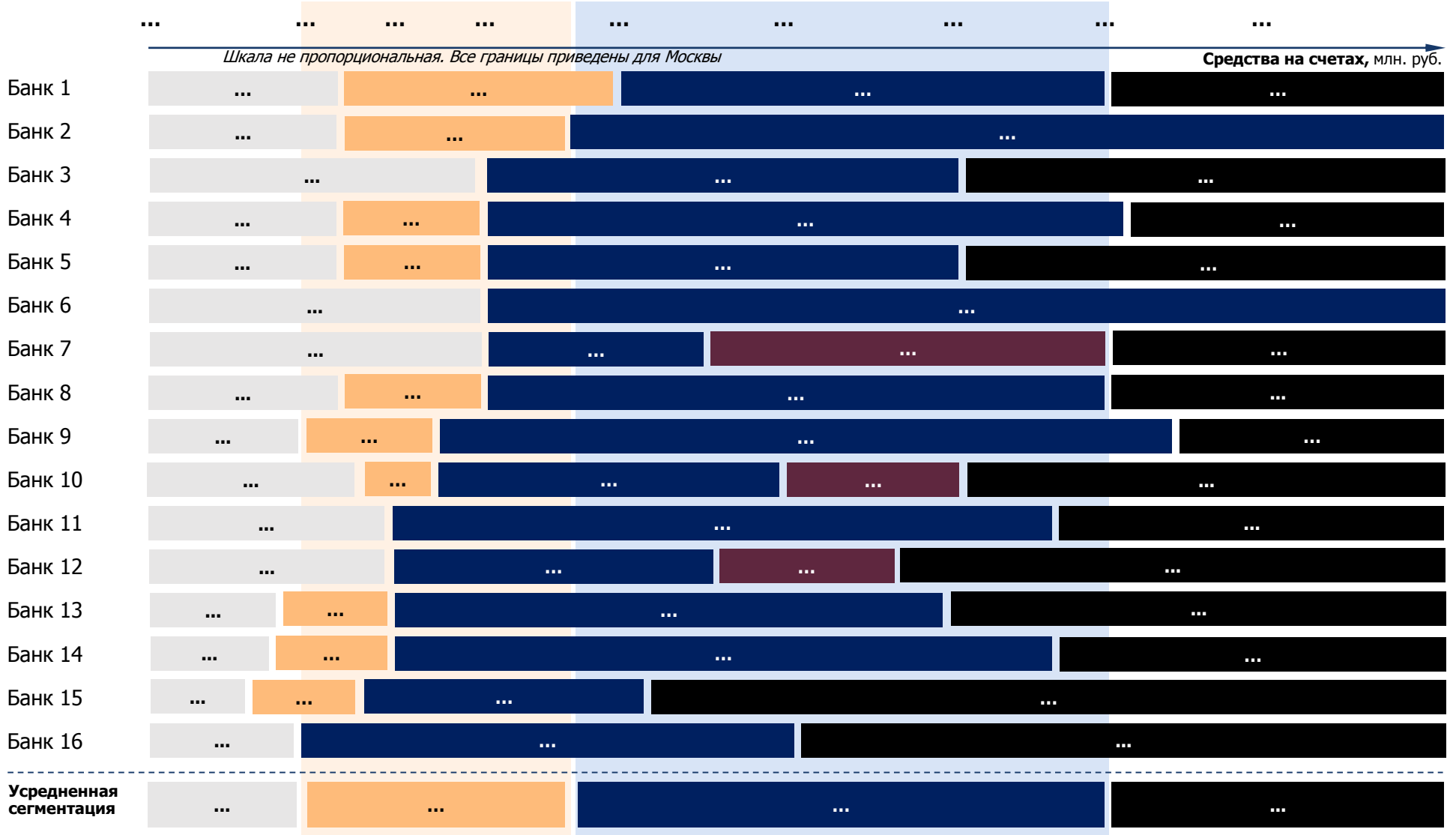
Доля клиентов affluent ...

Сегментация клиентов и капитала premium banking в России

По данным Frank RG в 2019 г. доля клиентов premium banking, которые размещают в банке более 4 млн руб. ...



В большинстве банков четыре модели обслуживания клиентов



Источник: Frank RG, 2020 г.

Из 16 анализируемых банков ... поменяли условия бесплатности

Банк 1	... млн					—	—	—	—	... руб.
Банк 2	... млн					—	—	—	—	... руб.
Банк 3	NEW ... млн		NEW		NEW	—	—	NEW	—	NEW ... руб.
...	... млн						—		—	NEW ... руб.
...	... млн							NEW	—	NEW ... руб.
..	... млн	NEW			NEW			NEW	—	... руб.
...	... млн / ... млн					—		—	NEW	... руб.
...	... млн				NEW		—	—	NEW	... руб.
...	... млн								NEW /	... руб.
...	... млн						NEW	—	—	... руб.
...	... млн					—			NEW	... руб.
...	... млн / ... млн		NEW				—		—	... руб.
...	... млн						—		—	... руб.
...	NEW ... млн					—	NEW		—	... руб.
...	... млн					—	—	—	—	... руб.
...	NEW ... млн / ... млн		NEW			—	—		—	... руб.

Среднемесячный остаток
 Минимальный остаток за месяц
 На последний день месяца
 На момент оформления
 Оборот по карте
 Поступление на карту
 Кредитование
 Объем сделок на брокерском обслуживании

Источник: Frank RG, 2020 г.

10 банков предлагают программы premium light

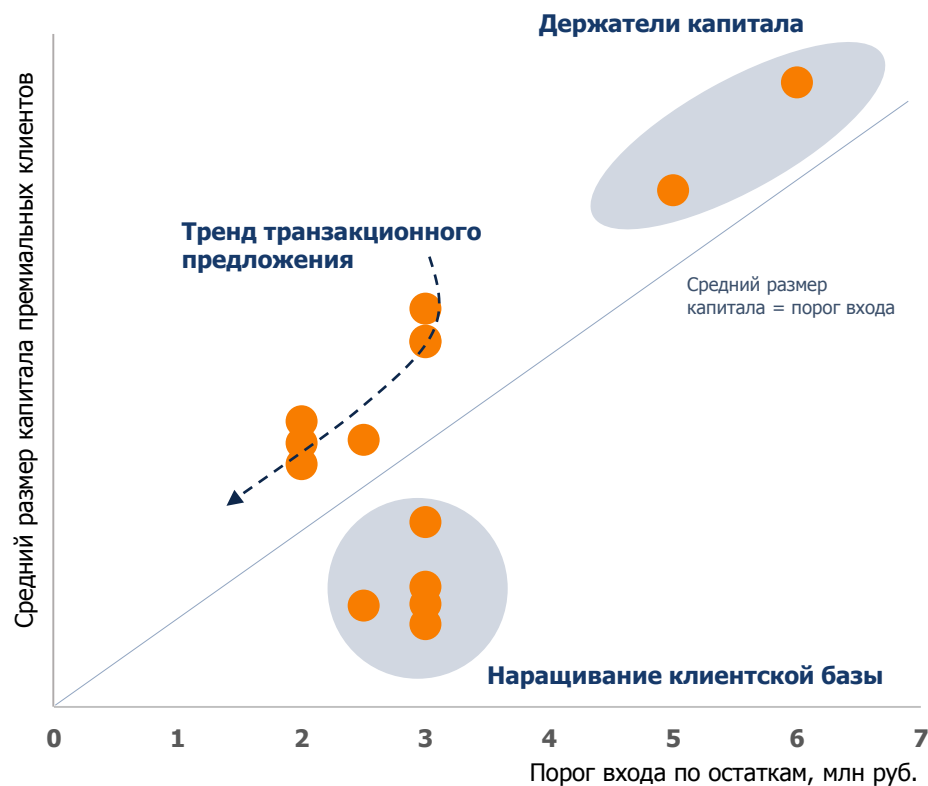
	Учет остатков, ₽:	Счета, вклады	Инвест. продукты	Страховые продукты	Способ расчета	Остатки + оборот по карте в месяц, ₽	Оборот по карте в месяц, ₽	Поступления на карту / з/п в месяц + оборот по карте, ₽	Другие условия, ₽	Размер комиссии в год, ₽
								Поступления на карту / з/п в месяц, ₽		
NEW Банк 1	... млн					—	—	 	NEW 	—
NEW Банк 2	... млн					 	NEW 	NEW 	—	... руб.
Банк 3	... млн					—	NEW 	/	—	... руб.
NEW млн		NEW 			 	—		—	NEW ... руб.
...	... млн					—	—	—		... руб.
...	... млн					 		—	—	... руб.
...	... млн					 			—	... руб.
NEW NEW NEW	... млн ... млн ... млн	 	 	 	— 	— — —	 NEW 	— NEW 	— — —	... руб. NEW ... руб.
...	—				—	—	—	—	—	... руб.

Среднемесячный остаток
 Минимальный остаток за месяц
 На последний день месяца
 На момент оформления
 Оборот по карте
 Поступление на карту
 Кредитование
 Объем сделок на брокерском обслуживании

Источник: Frank RG, 2020 г.

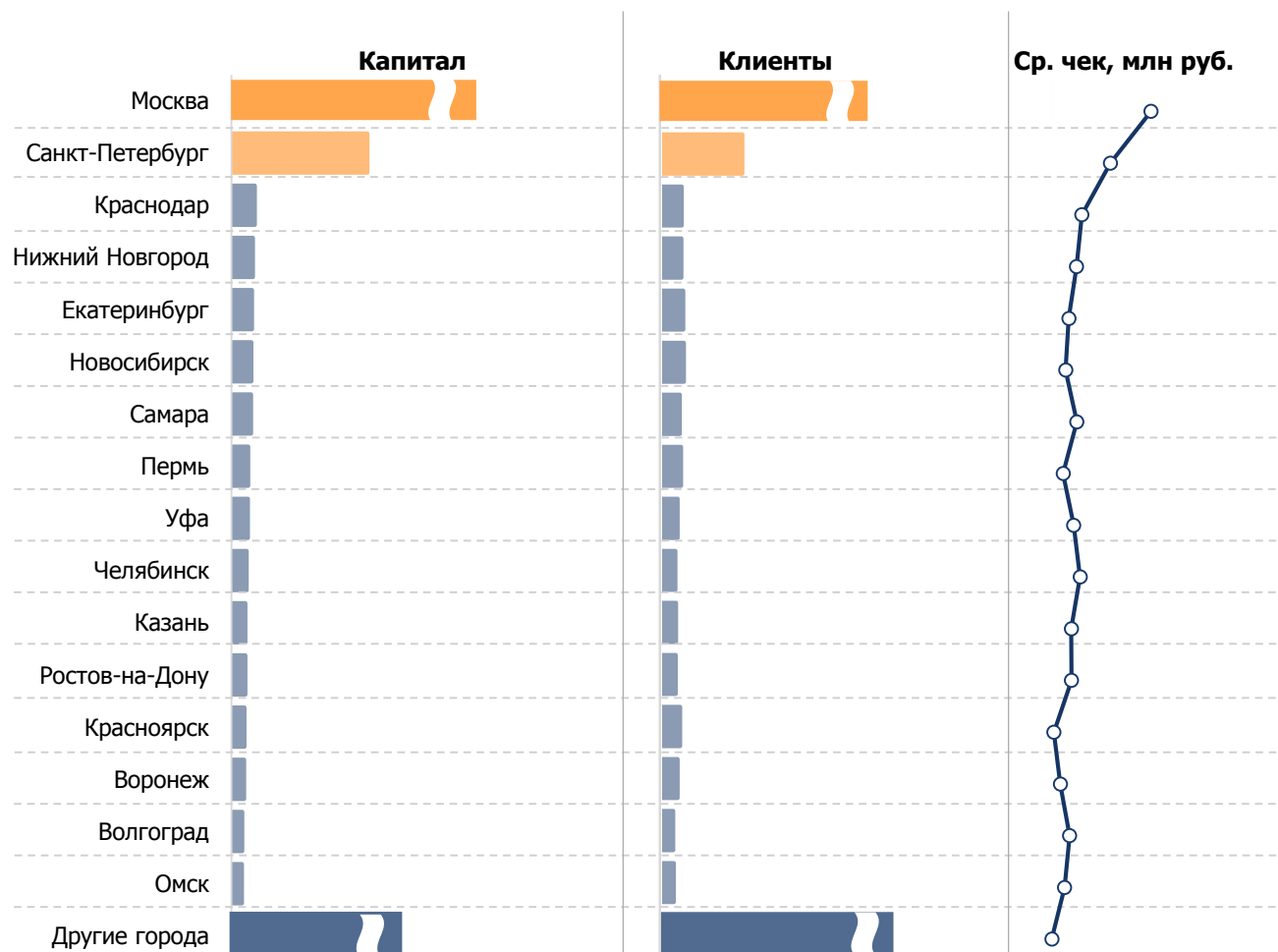
Средний размер капитала зависит от комбинации порога входа по остаткам и транзакциям

Соотношение среднего размера капитала клиентов и порогов входа по остаткам (иллюстративно) ...



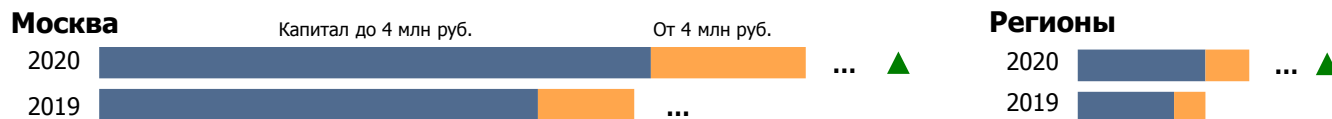
На треть клиентов, обслуживающихся в Москве, приходится ..% капитала

Региональное распределение клиентов и капитала, 2020 г.

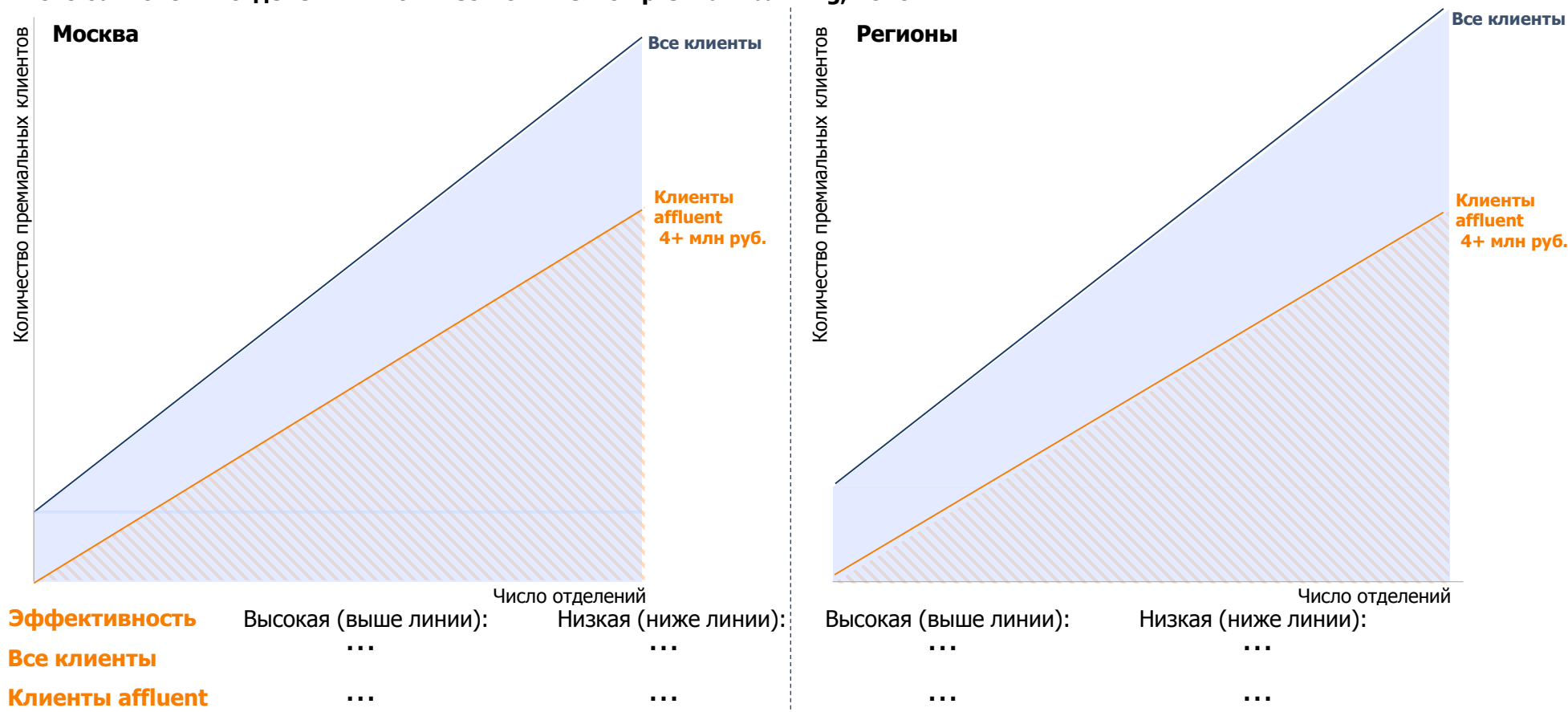


Банки сокращают количество отделений: эффективность использования растет

Среднее количество премиальных клиентов на одно отделение выросло по сравнению с 2019 г.:

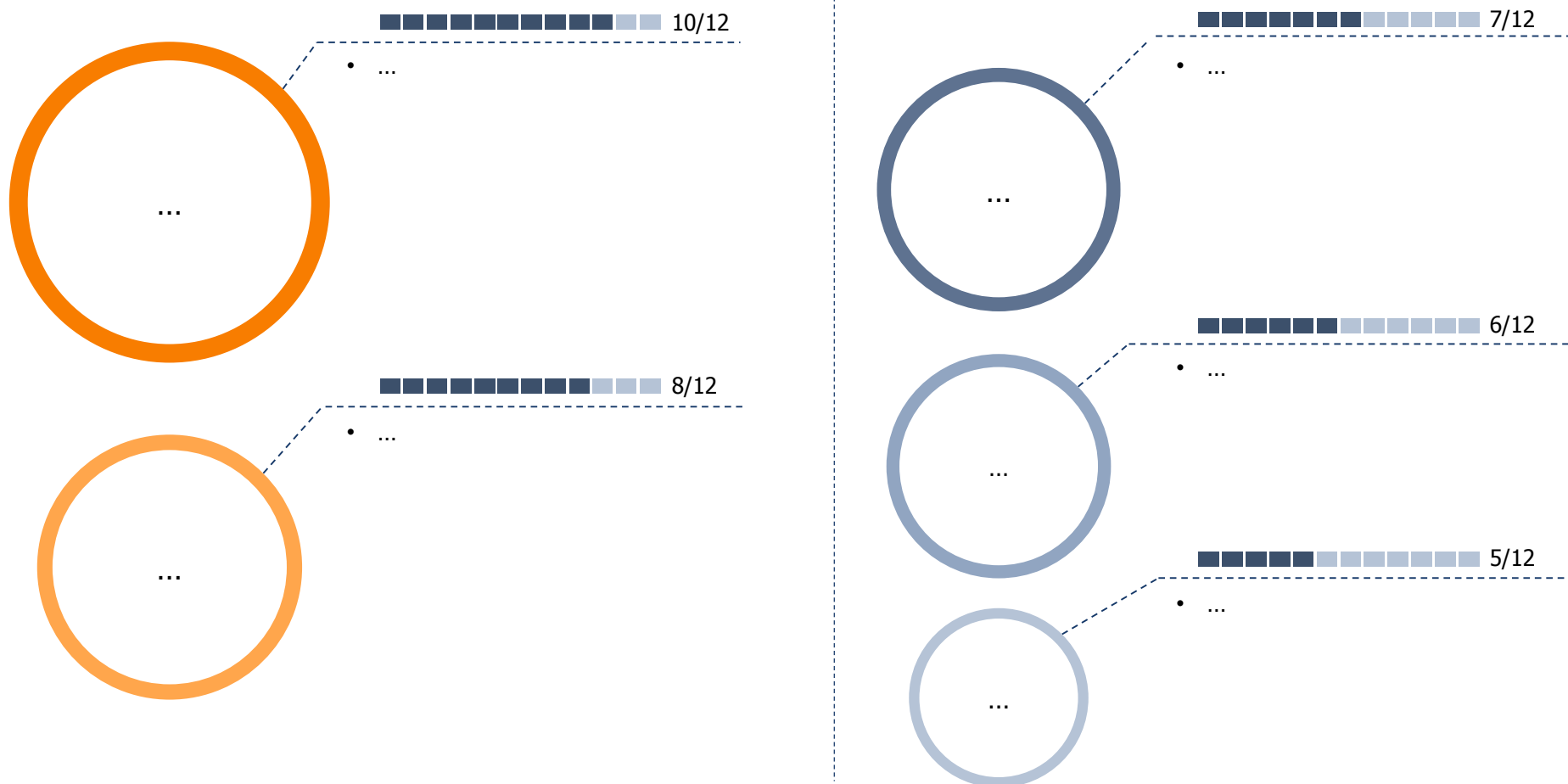


Число банковских отделений и количество клиентов premium banking, 2020 г.



Источник: Frank RG, данные benchmark-исследования, 2020 г. данные отображены иллюстративно, точные пропорции не сохранены

Главная цель банков на ближайший год – ...



Разделение моделей обслуживания – путь к повышению эффективности

Отдельный бренд, позиционирование

Раздельное управление

Affluent



Premium Banking

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

Pre-affluent



Premium Light

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

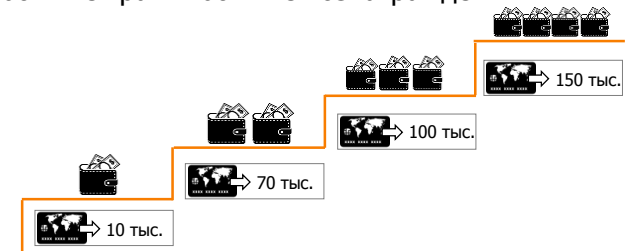
Подсегментация внутри, управление продуктом

Единое управление



Premium Banking

Программы лояльности по картам: больше трат = больше вознаграждения

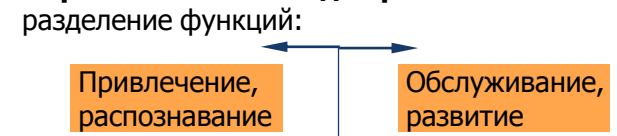


Нефинансовые привилегии: больше капитала = больше привилегий

больше капитала = больше привилегий

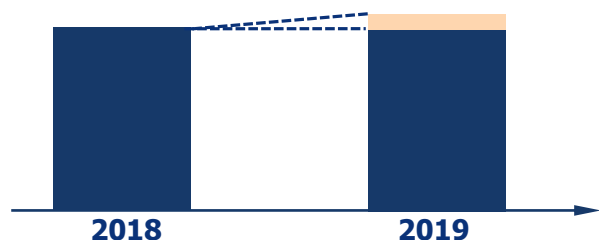


Персональный менеджер: разделение функций:

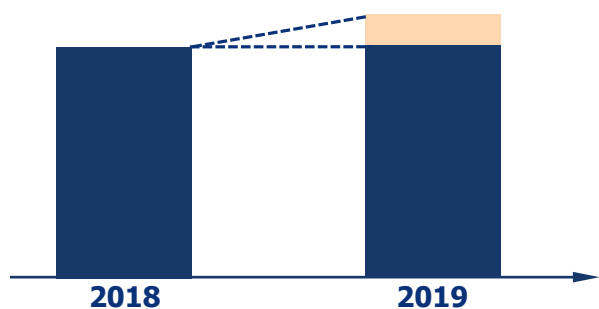


Комиссионный доход в год на клиента и менеджера растет

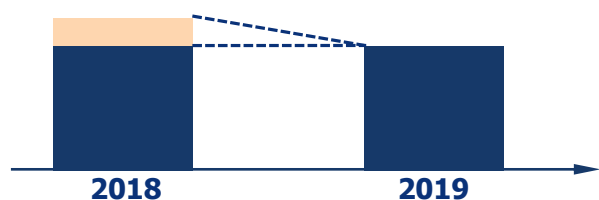
Комиссионный доход на клиента, руб.



Комиссионный доход на менеджера, руб.



Комиссионный доход на капитал, руб.



Объем комиссионного дохода на клиента по категориям, тыс. руб., 2019 г.

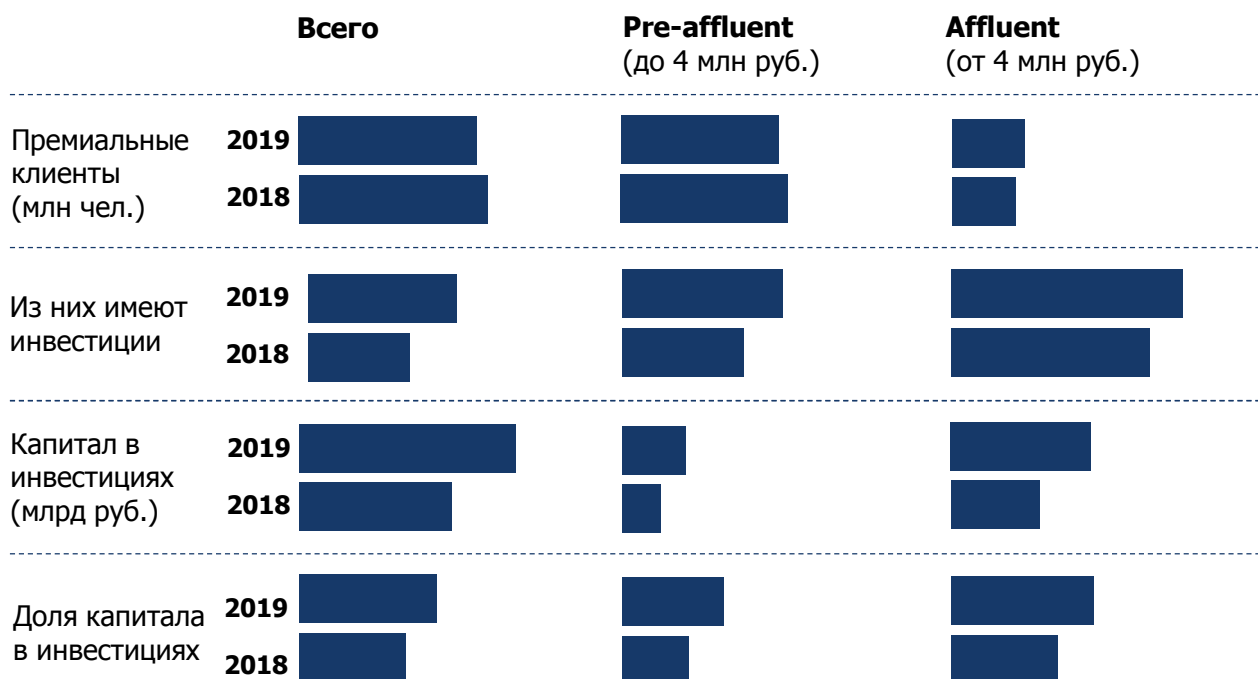
Конвертация	Переводы /платежи	Продажа инвестиций	Продажа ИСЖ/НСЖ	Оплата пакета	Интерчейндж	Всего
-------------	-------------------	--------------------	-----------------	---------------	-------------	-------

Комиссионные доходы - доходы, полученные за оказание клиентам банковских услуг некредитного характера:

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

Среднее значение комиссионного дохода на клиента в год по анализируемой выборке составляет ...

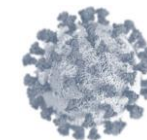
Различие в инвестиционном поведении требует разных подходов к продаже инвестиционных продуктов к клиентам pre-affluent и affluent



Несмотря на то, что среди клиентов, получающих премиальное банковское обслуживание, количество клиентов affluent (капитал в банке более 4 млн руб.) растет опережающими темпами по сравнению с сегментом pre-affluent (капитал в банке менее 4 млн руб.), **на pre-affluent все равно приходится около 90% клиентской базы premium.**

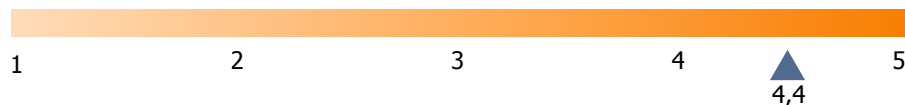
Одновременно на клиентов pre-affluent приходится только ..% инвестиционного капитала в банках ...

В то время, как в некоторых банках пандемия ускорила переход банков в digital-каналы, в других она выявила недостаток ресурсов развития



«Оцените, как вы отработали пандемию по шкале от 1 до 5?»

Собственная оценка банков



Преимущества

- Банки, изначально ориентированные на онлайн, сумели быстро адаптироваться
- Оперативно подстроились под карантинные меры в отделениях
- Выполнение бизнес-плана почти на 100%
- Получилось ускорить процесс открытия удаленного обслуживания, оформления продуктов
- Рекордные продажи инвестиционных продуктов за счет колебаний на рынке
- Набор привилегий включил поездки на такси и курьерскую доставку
- Увеличилась трудоспособность сотрудников после перевода на «удаленку»

Недостатки

- Недостаточность диджитализации
- Требовалось время на адаптацию некоторым банкам

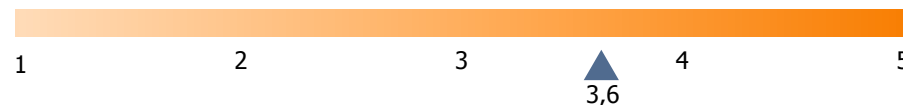
Возможности

- Могли бы быстрее принимать решения по продуктам, выводить актуальные для локдауна продукты на рынок
- Ускорение процесса развития цифровых каналов в вынужденных условиях

Угрозы

- Неопределённость дальнейших действий из-за ограничений, которые может вызвать пандемия
- Снижение уровня продаж для банков, ориентированных на офлайн
- Очереди в отделениях банка в условиях пандемии негативно сказываются на имидже

Оценка Frank RG



Пандемия ускорила процесс развития цифровых каналов банков: физическое присутствие клиента перестало быть необходимостью для оформления некоторых продуктов, а функционал онлайн-каналов расширился.

Некоторые банки провели мероприятия в онлайн-формате. Для поддержки клиентов банки отменили плату за обслуживание, облегчили условия или предложили дисконт.

Но в целом дистанционное оформление не улучшилось: не во всех банках можно было заказать доставку карты, а в тех, которые предлагали такую услугу, она не была безупречной.

В основном банки оперативно подстроились под карантинные меры и перевели сотрудников на работу из дома. Но во многом соблюдение мер безопасности в отделениях осталось на усмотрение руководства допфисов и самого персонала: социальное дистанцирование, масочный режим, использование защитных экранов. Из-за того, что банки сокращали количество работающих отделений и персонала, а также часы работы, клиенты были вынуждены обслуживаться в некомфортных условиях и зачастую стоять в очередях.

4 Premium banking в России: конкуренция, портрет клиента

Рынок, конкуренция, факторы выбора банка

В 2019-2020 г. 6 банков открыли или перезапустили премиальные программы, но самым важным событием участники назвали пандемию

...

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

...

Доля госбанков в premium banking продолжает снижаться

...

Главные факторы привлечения клиентов связаны с общим восприятием банка и личным опытом клиента в других моделях обслуживания

...

Общее восприятие бренда банка – его основное конкурентное преимущество

Общее восприятие банка

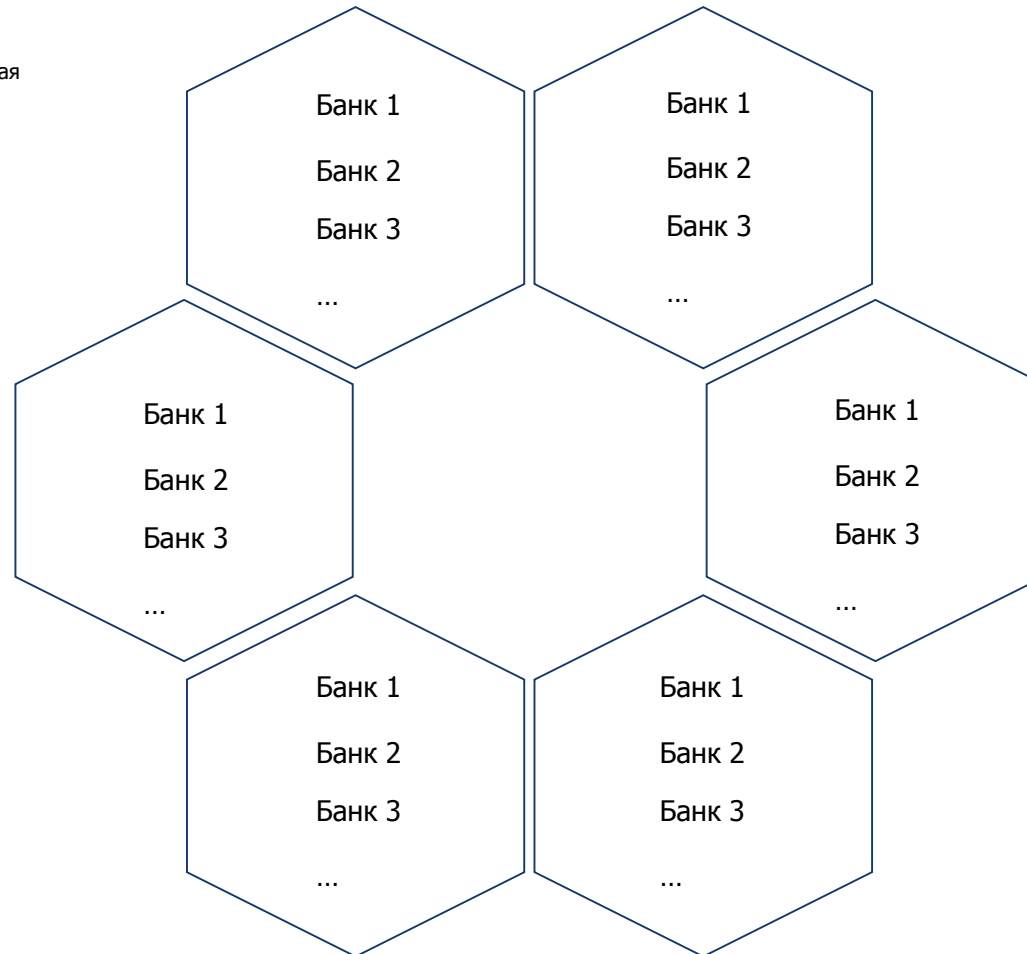
- Масштаб бизнеса, большая клиентская база, большие возможности
- Надежность, госбанк
- ...
- ...
- ...

Технологичность

- Инновационность
- ...

Стратегия развития

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



Банковские продукты

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

Сервис

- Высокий уровень сервиса
- ...
- ...

Инвестиционные продукты и экспертиза

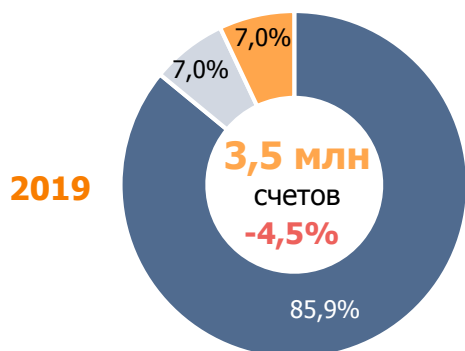
- Широкая инвестиционная линейка
- ...
- ...
- ...

Количество счетов в банках-участниках сократилось на 4,5 п.п., объем капитала увеличился на 9,2 п.п.

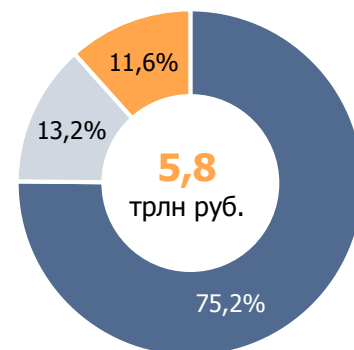
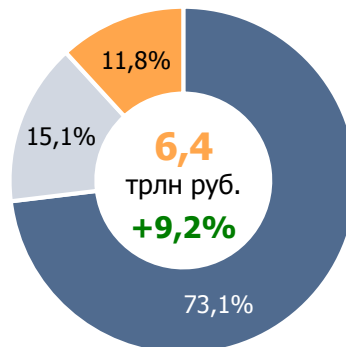
За последний год рынок premium banking сократился в количестве обслуживаемых клиентов, но вырос в капитале.

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

Неуникальные клиенты premium banking



Объем капитала клиентов premium banking

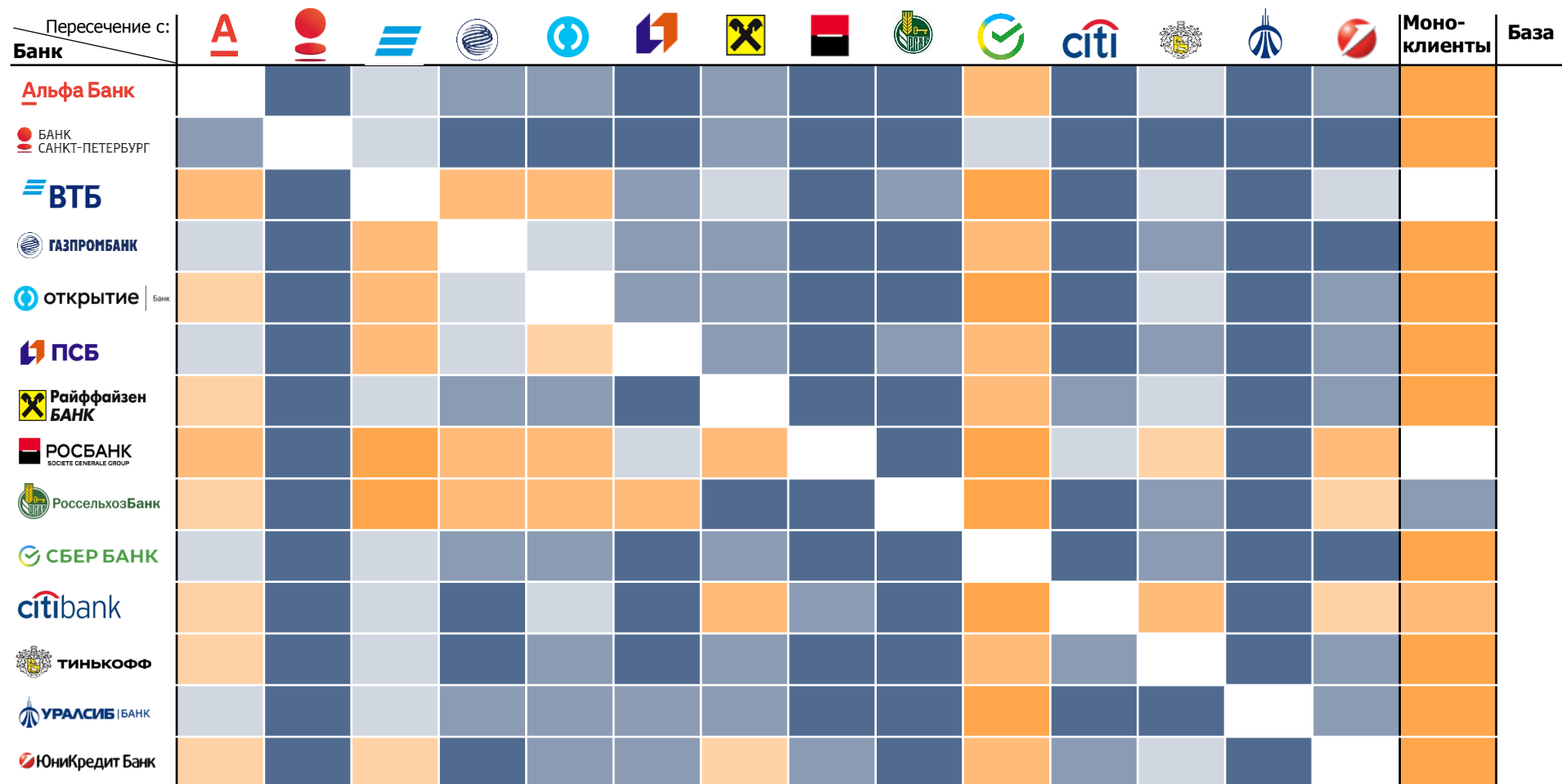


- Банки с государственным участием
 - ВТБ
 - СберБанк
 - Газпромбанк (с 2018 г.)
 - Россельхозбанк
 - Промсвязьбанк
 - ФК Открытие
- Частные банки с российским капиталом
 - Альфа-Банк
 - Банк Санкт-Петербург
 - Банк УРАЛСИБ
 - БКС Премьер
 - Русский Стандарт
 - Тинькофф (с 2018 г.)
- Частные банки с иностранным капиталом
 - Райффайзенбанк
 - Росбанк
 - Ситибанк
 - ЮниКредит Банк

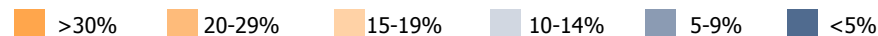
Более 20% клиентов в каждом банке также премиальные клиенты Сбербанка

В рамках проведенного анкетирования респондентам предлагалось отметить все банки, в которых они являются премиальными клиентами. Таблица ниже отражает степень конкуренции каждого банка с другими игроками рынка.

Пересечение клиентских баз premium подразделений

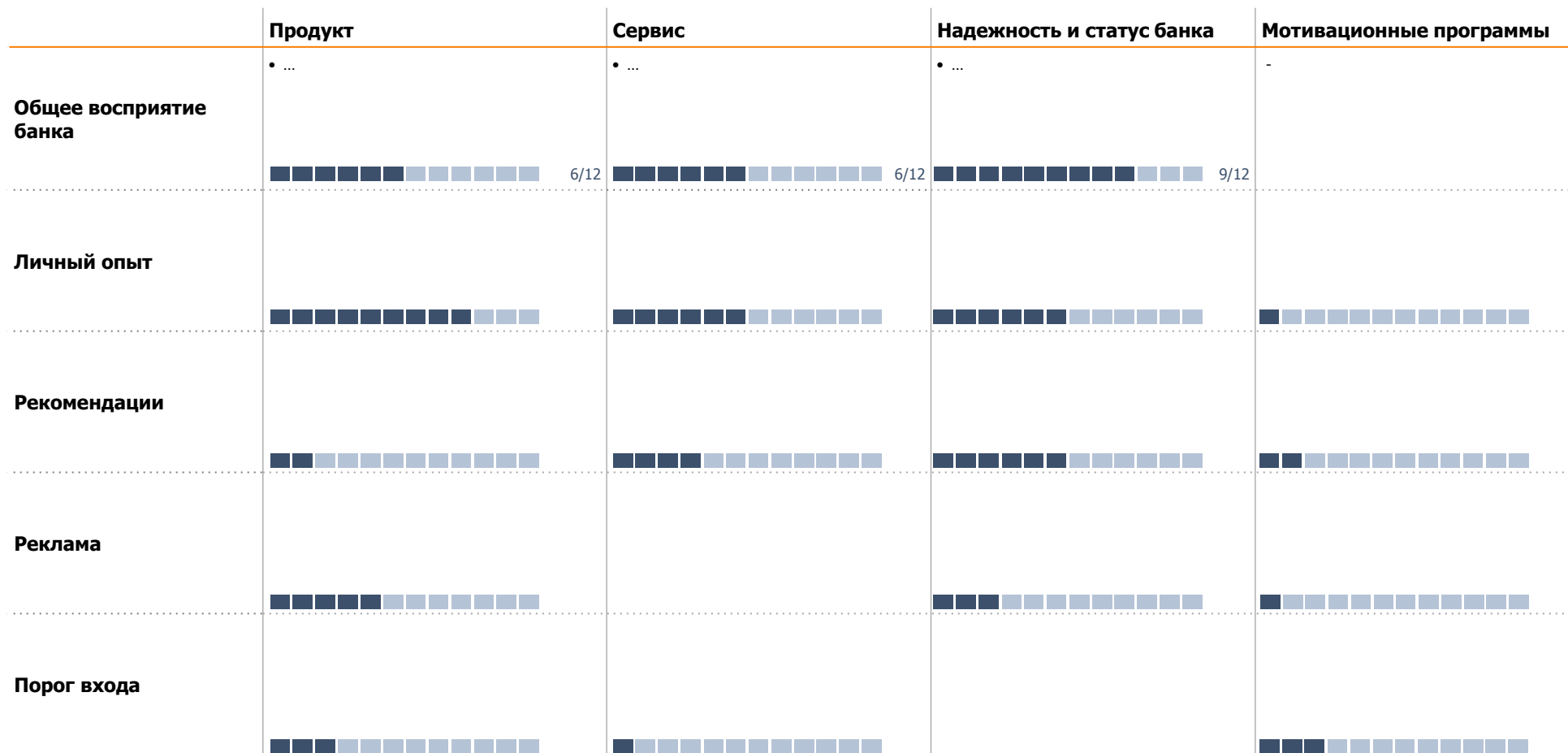


Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2020 г.



Главные факторы привлечения клиентов связаны с общим восприятием банка и предыдущим опытом клиента

...



Источник: Frank RG, интервью с руководителями premium banking в 12 банках, 2020 г.

- Количество игроков, упоминавших категорию

Клиенты premium banking – мужчины от 36 до 55 лет

Все сегменты

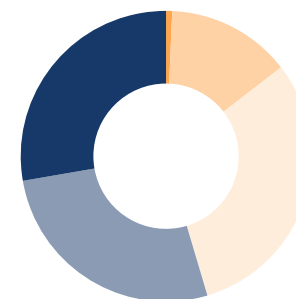
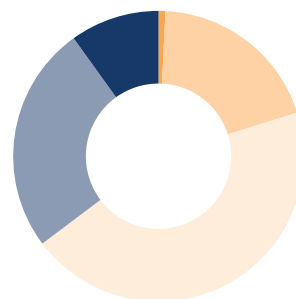
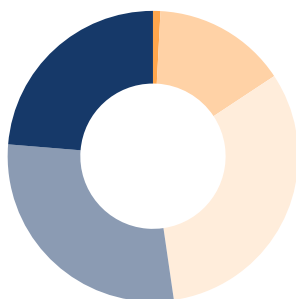
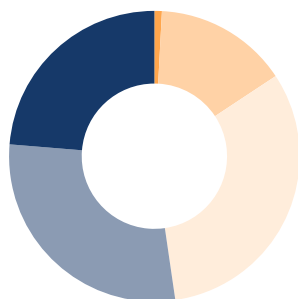
Капитал до 4 млн руб.
Транзакции по карте
до 200 тыс. руб.

Транзакции по карте
от 200 тыс. руб.

Капитал
от 4 млн руб.

Возраст клиента

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46-55
- 56+



...

Пол клиента

- Мужской
- Женский



...

Персональный подход к клиенту – определяющий фактор при выборе банка

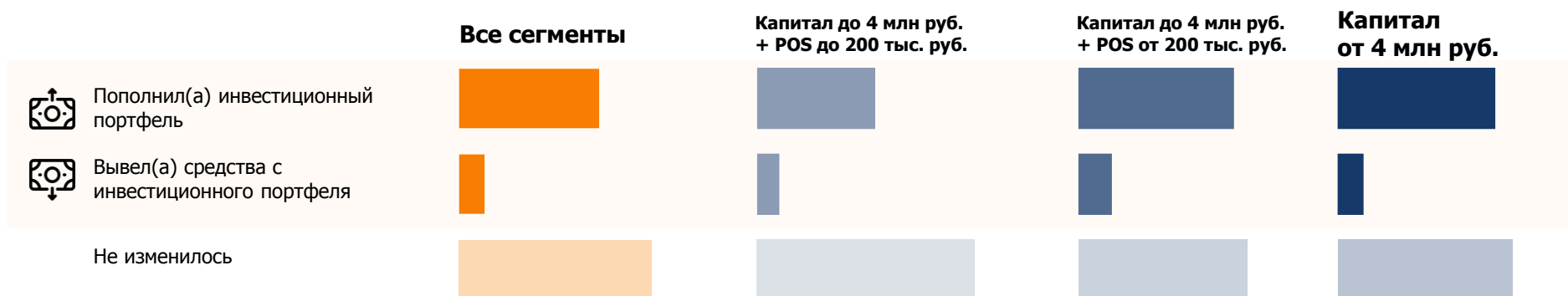
Причины выбора банка:

Описание:



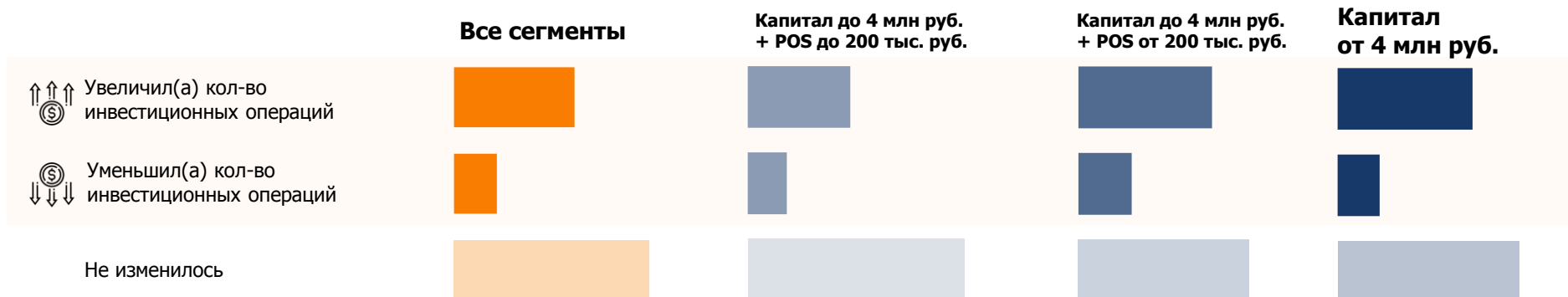
В условиях пандемии более половины опрошенных клиентов ...

«Как изменился ваш инвестиционный портфель в условиях пандемии и колебаний на фондовом рынке», %



Около ..% клиентов-транзакторов и клиентов true-affluent воспользовались нестабильностью рынка ...

«Как изменилось количество инвестиционных операций в условиях пандемии и колебаний на фондовом рынке», %



Среди транзакторов и true-affluent ...

5 Оценка надежности

Оценка надежности рейтинговых агентств

По результатам проведенного анкетирования фактор «Надежность» ...

Кредитные рейтинги исследуемых банков на 01.07.2020 г.

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

▲▼ - рейтинг повысился/снизился по сравнению с 2019 г.

* Среднее значение между минимальным и максимальным значением рейтинга кредитоспособности банка

6 Оценка уровня сервиса

Результаты оценки удовлетворенности клиентов, mystery shopping

**Оценка уровня сервиса –
главный показатель качества
обслуживания**

Наиболее удовлетворены
обслуживанием клиенты

...

Отделения. ...

Менеджер. ...

Колл-центр. ...

**Интернет-банк/ мобильное
приложение. ...**

**Специфика mystery shopping
2020 была обусловлена
пандемией COVID-19**

• ...

**Лидером по результатам
mystery shopping стал Банк
Санкт-Петербург**

...

**По уровню soft/hard skills
также лидируют менеджеры
Банка Санкт-Петербург**

...

Ускорение развития дистанционных каналов

В условиях пандемии особенно актуальным стало развитие дистанционных каналов

...

Функциональность ДБО делится на 4 категории

Ежедневный банкинг – просмотр баланса и осуществление переводов и платежей.

Привилегии – информирование о премиальном статусе и его преимуществах, использование доступных услуг.

Инвестиции – управление брокерским счетом и отдельными инвестиционными продуктами.

Связь с банком – каналы для решения проблем и вопросов клиента.

...

Интернет-банк – расширенный функционал управления банковскими продуктами

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

...

Мобильное приложение – повседневный контакт с банком

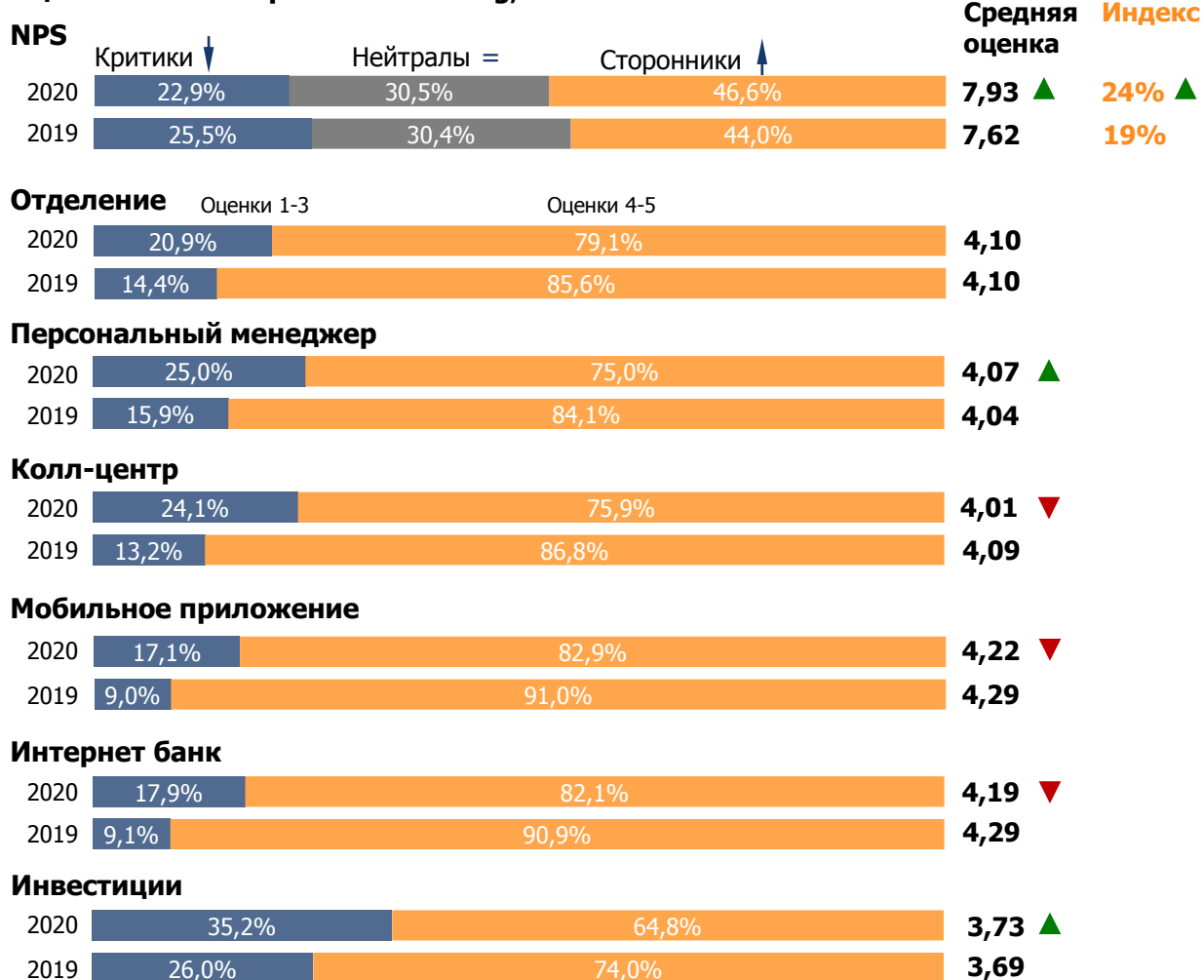
Лучшими мобильными приложениями с точки зрения функционального наполнения для премиальных клиентов являются:

...

6.1 Оценка уровня сервиса – мнение клиентов

Опрос клиентов: показатели удовлетворенности сервисом увеличились

Оценки клиентов premium banking, 2019-2020 гг.

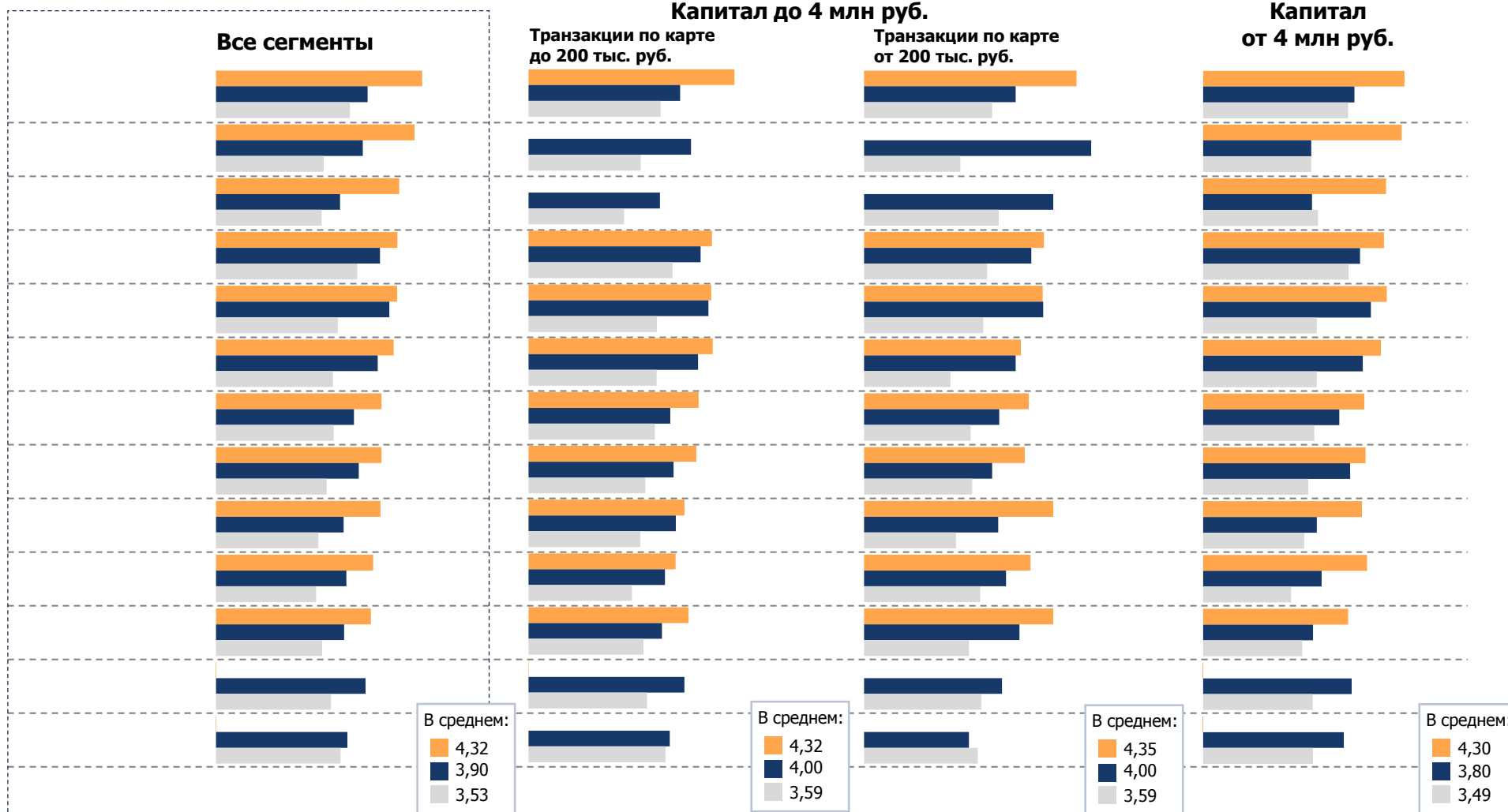


Сравнение результата опроса премиальных клиентов в 2020 г. по сравнению с 2019 г. показывает, что средняя оценка и индекс лояльности клиентов выросли. Относительно низкий индекс NPS объясняется тем, что некоторые клиенты не считают правильным давать рекомендации по финансовым вопросам, даже если полностью удовлетворены обслуживанием.

При оценке качества инвестиционного обслуживания увеличилась доля клиентов, которые ставят негативные оценки, но при этом они реже ставят минимальный балл, поэтому средняя оценка по инвестициям также увеличилась. По такому же принципу незначительно увеличилась средняя оценка работы персонального менеджера.

Клиенты стали более требовательны к работе колл-центров и функциональности цифровых каналов. Премиальные клиенты хотят меньше времени тратить на посещение отделения и эффективнее решать свои финансовые вопросы, поэтому для них важна четкая и быстрая консультация при звонке в колл-центр и широкий спектр возможностей по управлению банковскими продуктами в цифровых каналах.

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



■ Оценка собственных премиальных клиентов банков
 ■ Оценка премиальных клиентов сторонних банков
 ■ Оценка обычных клиентов сторонних банков

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2020 г.

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

Оценивали: →

Клиенты банка															Моно-клиенты	База
		▼	▼	▼		▼		▼	▼	▼	▼		▼	▼		
	▲		▲		▲		▲	▼								
	▲	▼			▲			▲	▼							▲
	▲				▲											
		▼	▼	▼		▼					▼					
	▲				▲											
		▼									▼			▼		
	▲	▲	▼								▲					
	▲		▲												▼	
	▲						▲									
	▲				▲		▲	▼								▲
	▲							▼						▼		
	▲		▼				▲									▲

▲ >4,00 ▼ 3,5-4,0 <3,50 ▼/▲ Оценка банка ниже/выше, чем оценка другого банка, с которым пересекаются клиентские базы (более, чем на 0,5)

Источник: Frank RG, результаты анкетирования клиентов, 2020 г.

ВТБ, Росбанк не участвовали в анкетировании, показаны результаты по клиентам из сторонних баз

6.2 Оценка уровня сервиса – результаты mystery shopping

В 2020 г. Frank RG открыла 32 премиальных пакета

Срок проведения – июнь-сентябрь 2020 г.

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

Консультации – 42 консультации (по 3-4 консультации в 13-ти банках):

- В отделении:
 - визиты по предварительной договоренности через колл-центры банков, либо путем подачи онлайн-заявок
 - визиты walk-in (без предварительных договоренностей)
- Удаленно по телефону
- В удобном для клиента месте (выезд менеджера)

Премиальные пакеты – открыто 32 премиальных пакета, в течение 2-х месяцев тестировался сервис:

- По 2-3 пакета в каждом банке (как правило, 2 пакета в отделении + 1 пакет с дистанционным оформлением в банках, где это доступно). В ФК Открытие было отказано в оформлении премиальных пакетов – необходимо предварительно внести средства.
- В 4-х банках были оформлены «облегченные пакеты» premium banking light: Райффайзенбанк (Premium Direct), Россельхозбанк (Премиум), Ситибанк (Citi Priority), ЮниКредит (Extra).
- В 2-х банках тестировалось оформление премиальных карт вне пакета услуг: Промсвязьбанк (Твой ПСБ Премиум), СберБанк (Аэрофлот Signature, Карта с большими бонусами).

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

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

- Комфортность организации встречи
- Комфортность банковского отделения
- Самопрезентация и компетенция премиального менеджера
- Комфортность процесса открытия премиального пакета услуг и дальнейшего обслуживания

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

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

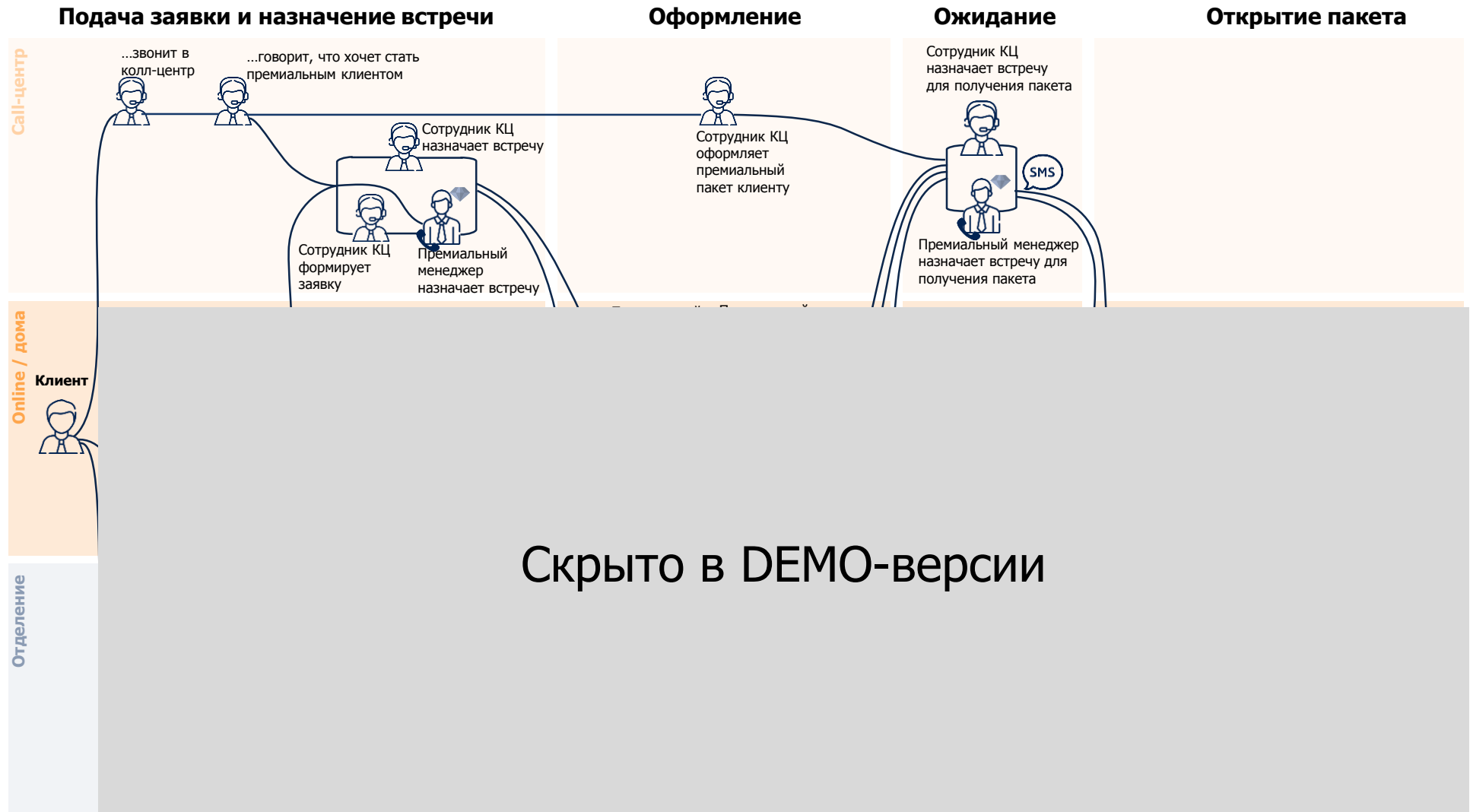
Специфика mystery shopping 2020

была обусловлена пандемией COVID-19:

- Сроки визитов в отделения были сдвинуты с марта-апреля на июль-август 2020 г.
- Количество визитов было сокращено
- Предпочтение отдавалось удаленным каналам
- Дополнительно оценивалось выполнение банками санитарно-гигиенических требований

По итогам Frank RG оценила, насколько успешно банкам удалось адаптироваться к кризисной ситуации и наметить направления дальнейшего развития с учетом новых реалий.

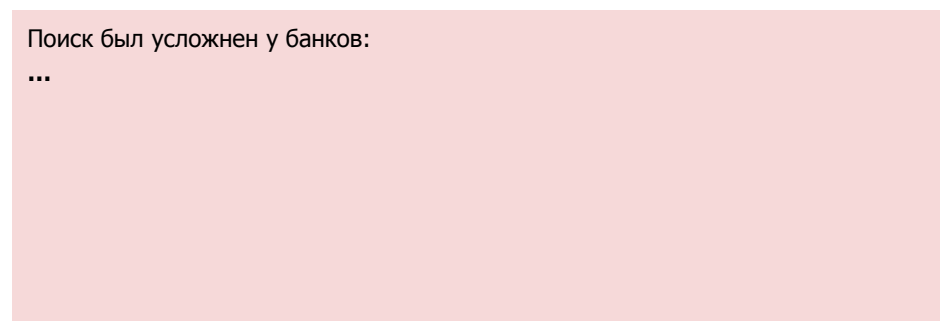
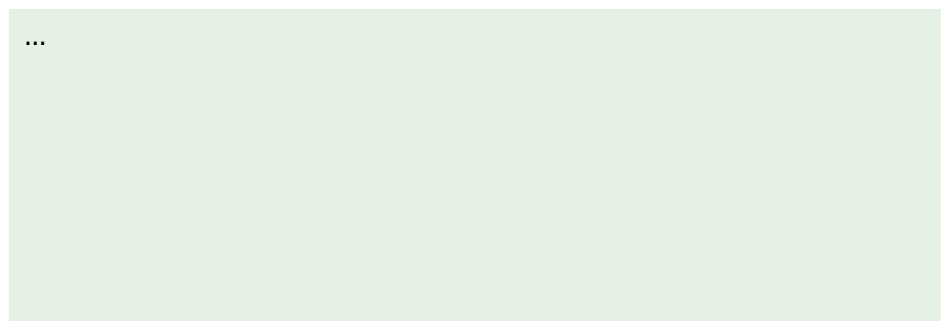
Путь клиента к премиальному обслуживанию – опыт Frank RG 2020



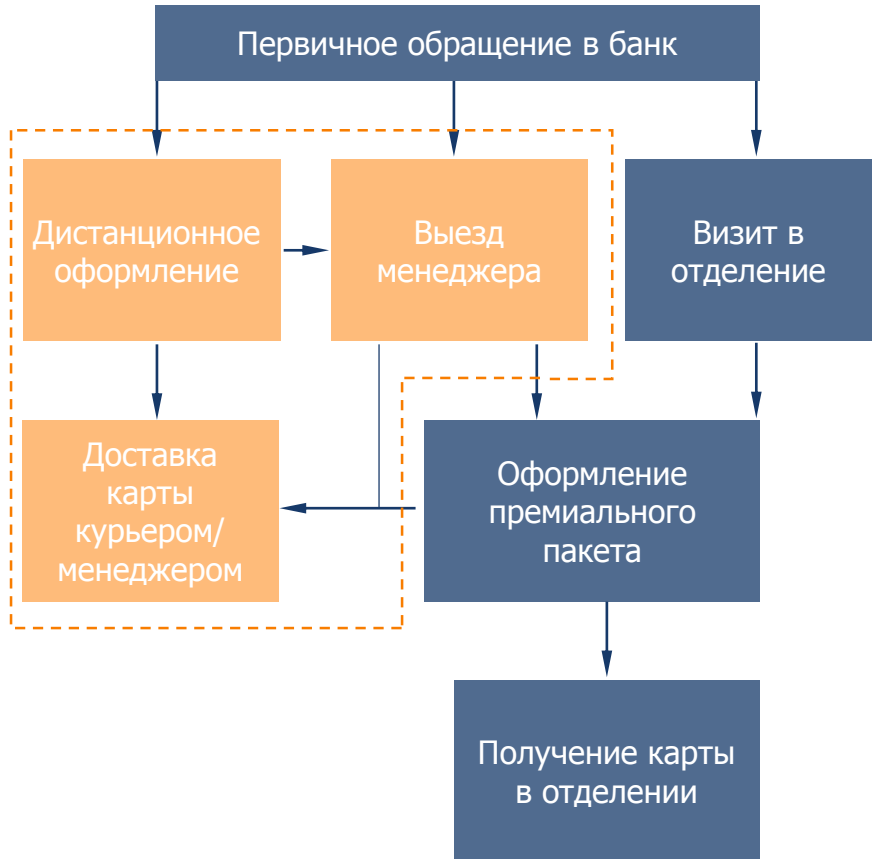
Среди пакетов premium light сайт удобнее всего у Ситибанка - Citi Priority



	Поиск страницы premium		Онлайн-форма звонок		Онлайн-форма оформление		Поиск телефона premium		Поиск чата		Итоговая оценка
	Время поиска	Кол-во кликов	Время поиска	Кол-во кликов	Время поиска	Кол-во кликов	Время поиска	Кол-во кликов	Время поиска	Кол-во кликов	
Банк 1											
Банк 2											
...											



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



В условиях пандемии особенно актуальным стало развитие дистанционных каналов – возможность оформить премиальное обслуживание и получить консультацию без визита в отделение.

Выезд менеджера для оформления пакета

- В любое удобное для клиента место – ...

Удаленная консультация по телефону или видео-связи

- Дистанционный премиальный менеджер – ...

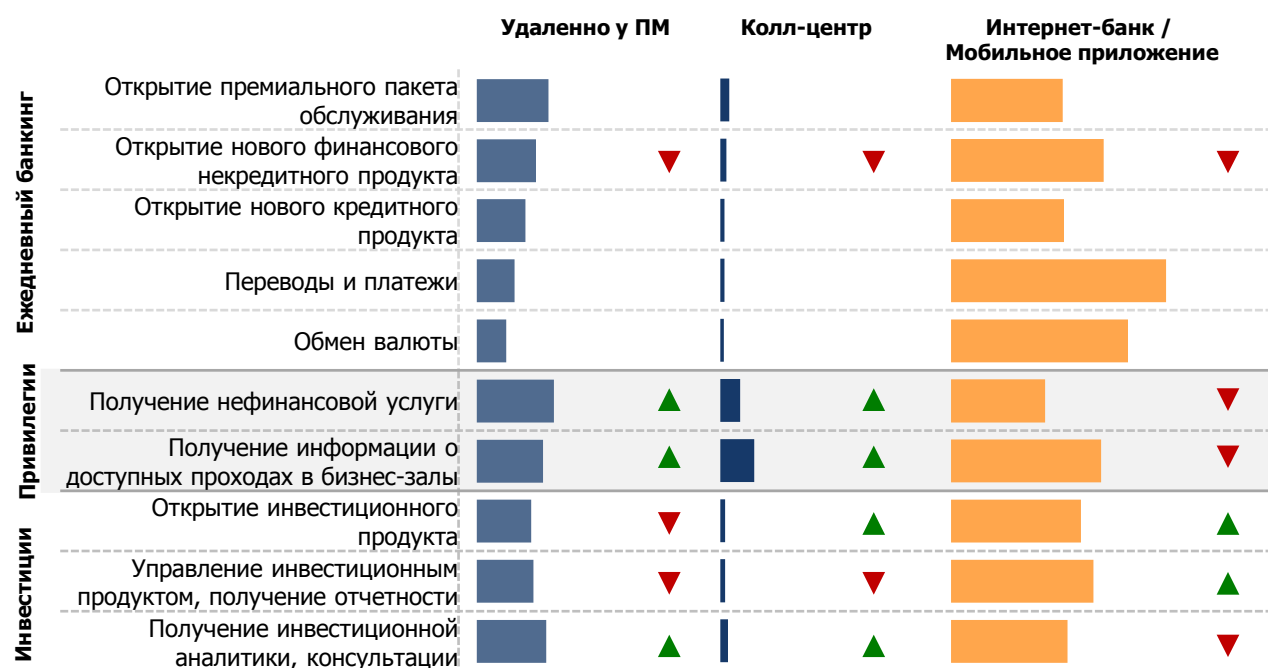
Оформление премиального пакета без визита в отделение

...

В условиях нестабильного фондового рынка возросла важность получения инвестиционной аналитики удаленно у персонального менеджера

...

Предпочтительные каналы для выполнения операций



Все что касается операций – переводы, платежи, выписки – это все я делаю через приложение, а если не могу разобраться в какой-то операции или, когда операция требует личного присутствия, звоню менеджеру, чтобы он подсказал дальнейшие действия.

Клиент Альфа-Банка, 45-55 лет



Я связываюсь с персональным менеджером, только для решения нестандартных вопросов: получить справку, которой нет в приложении, получить совет, оформить бумаги для инвестиционного портфеля, поэтому пользуюсь по потребности, не часто.

Клиент Райффайзенбанк, 35-45 лет

Только треть банков имеют четкое позиционирование премиального обслуживания

Банки с четким позиционированием



По результатам тайных покупок, проведенных в 2020 г., наиболее четкое позиционирование присутствует в 3-х банках:

- ...



Отсутствие четкого позиционирования

....



Степень ясности **позиционирования** определяется тем, какие ценности транслировали менеджеры, консультирующие тайных покупателей.

- Управление капиталом
- Менеджер
- Пакет банковских продуктов
- 2020 г.
- 2019 г.

Особенности организации и проведения встречи с инвестиционным консультантом по сравнению с 2019 г.

Организация встречи	2020 г.		2019 г.
	Очная встреча	Телефон	
Консультация с инвестиционным специалистом			
Консультация проведена менеджером			

Основные параметры оценки встречи с инвестиционным консультантом, 2019 – 2020 гг., %



6.3 Оценка уровня сервиса – результаты тестирования digital-каналов

Большинство респондентов предпочитают совершать все виды операций онлайн

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

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

Ежедневный банкинг

Просмотр баланса по всем счетам и продуктам, осуществление переводов и платежей – основные функции онлайн-каналов

«« 90% вопросов решаю в мобильном приложении. Конечно, онлайн удобнее.

Клиент банка
Райффайзенбанк



Привилегии

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

«« Если функция реализована, я на 100% буду делать это онлайн, удаленно, без посещения банка.

Клиент банка УРАЛСИБ,
45-55 лет



Инвестиции

Возможность управления брокерским счетом и отдельными инвестиционными продуктами онлайн может привлечь клиентов-инвесторов

«« Я сам управляю своими средствами: в инвестиционном приложении есть аналитика, советы.

Клиент банка
Тинькофф



Связь с банком

Каналы для решения проблем и вопросов клиента

«« Мне удобнее взаимодействовать с банком через чат. На мой взгляд, каналы обращения должны быть доступны, даже когда неудобно говорить.

Клиент банка УРАЛСИБ,
45-55 лет



Ежедневный банкинг. У большинства банков реализован основной функционал для ежедневного банкинга



По сравнению с прошлым годом, некоторые банки добавили опцию смены ПИН-кода, возможность открыть продукты удаленно. Появились новые функции – открытие виртуальной карты, перевод через Систему быстрых платежей, маркетплейсы – которые реализовали еще не все банки. Кроме того, у некоторых банков есть уникальные функции или особенности реализации функций, которые также могут быть преимуществами. На следующих слайдах показаны лучшие, по мнению Frank RG, решения, реализованные в данный момент.

	Функция	Описание функции	Наличие
Платежи и переводы	Предложение собственного мобильного номера для быстрой оплаты связи	...	
	«Умный» перевод на главной странице		
	Тор-up к сумме		
	При переводе на карту автоматически определяется банк и платежная система получателя		
Обмен валюты	Выбор валютных пар для отображения на главной странице		
	Динамика курса валют		
	Заявка на конвертацию валюты по нужному курсу		
Карта	Список тарифных лимитов и визуализация остатков		
	Настройка операций за границей		

Ежедневный банкинг. Предложение собственного мобильного номера для быстрой оплаты связи

Тинькофф



ТИНЬКОФФ | БАНК | БИЗНЕС | ИНВЕСТИЦИИ | СТРАХОВАНИЕ | МОБАЙЛ | ПУТЕШЕСТВИЯ | РАЗВЛЕЧЕНИЯ | ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ

Главная | События | Платежи | Бонусы | Кошелек | Настройки | Все продукты

Счет Tinkoff Black | Мобильная связь

ОПЕРАТОРЫ РОССИИ И СНГ | ТУРИСТИЧЕСКИЕ SIM-КАРТЫ

Телефон или имя

Мой телефон
+79055045677

Оплатить | Настроить авто

Для оплаты мобильной связи предлагается номер клиента

Видение Frank RG

Удобно, что для пополнения баланса собственного номера телефона клиенту достаточно сделать пару кликов. Так как к счету клиента привязывается номер телефона, такая функция может быть легко реализована.

Ежедневный банкинг. Отсутствие информации о бонусной программе приведет к оттоку клиентов в более выгодные для них банки



Бонусы	Список партнеров	●	○	●	●	●	○	●	●	●	●	○	○	○
	Информирование о бонусах	●	○	○	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○
Управление финансовым продуктом	Закрытие счета	○	○	○	○	●	●	○	○	●	○	○	○	●
	Выписка по счету	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Блокировка карты	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Смена ПИН-кода карты	●	●	●	●	○	●	○	●	●	●	○	●	●
	Выписка по карте	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Информирование о кредите	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Взнос ежемесячных выплат	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Досрочное погашение	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	○	●	○
	Информирование о вкладе	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Пополнение вклада	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●
	Снятие со вклада	●	●	●	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●
	Пролонгирование вклада	●	●	●	●	○	●	●	●	●	○	●	●	○
	Закрытие вклада	●	○	●	●	●	●	●	●	●	●	○	●	●

7 Сравнение тарифов на основные банковские операции

Снятие наличных, переводы, обмен валюты

При снятии наличных клиентам наиболее важна комиссия на снятие в сторонних банкоматах

Условия по снятию наличных – наиболее важный параметр среди тарифов РКО.

Снятие наличных без комиссии ...

Премиальные клиенты осуществляют денежные переводы ежедневно

При **переводах в другой банк** клиентам наиболее важна **комиссия за переводы** на собственные счета в рублях и валюте.

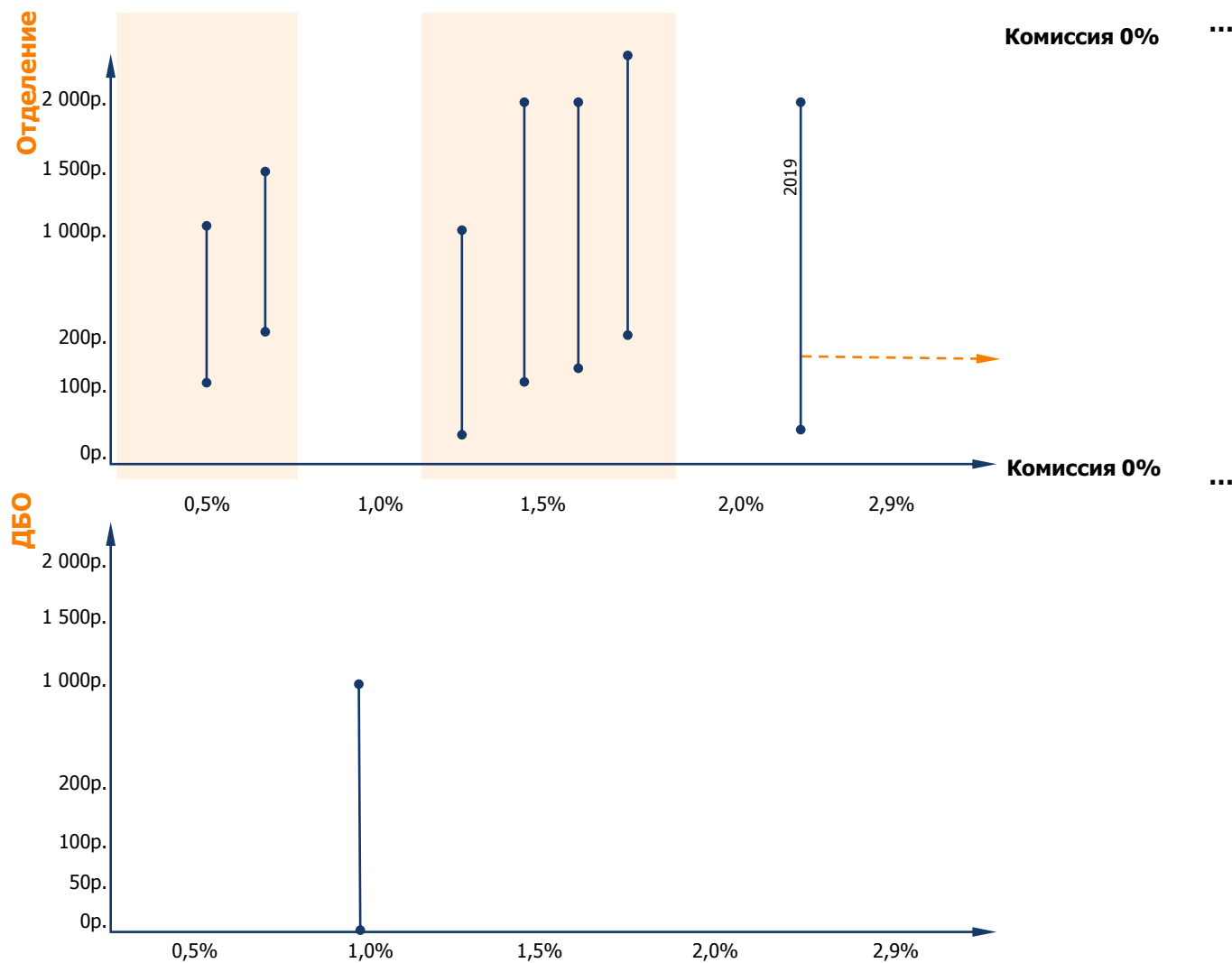
В 2020 г. количество банков, взимающих комиссию по рублевым внутренним переводам через отделение, уменьшилось ...

В большинстве банков конвертация валюты через ДБО выгоднее, чем в отделении

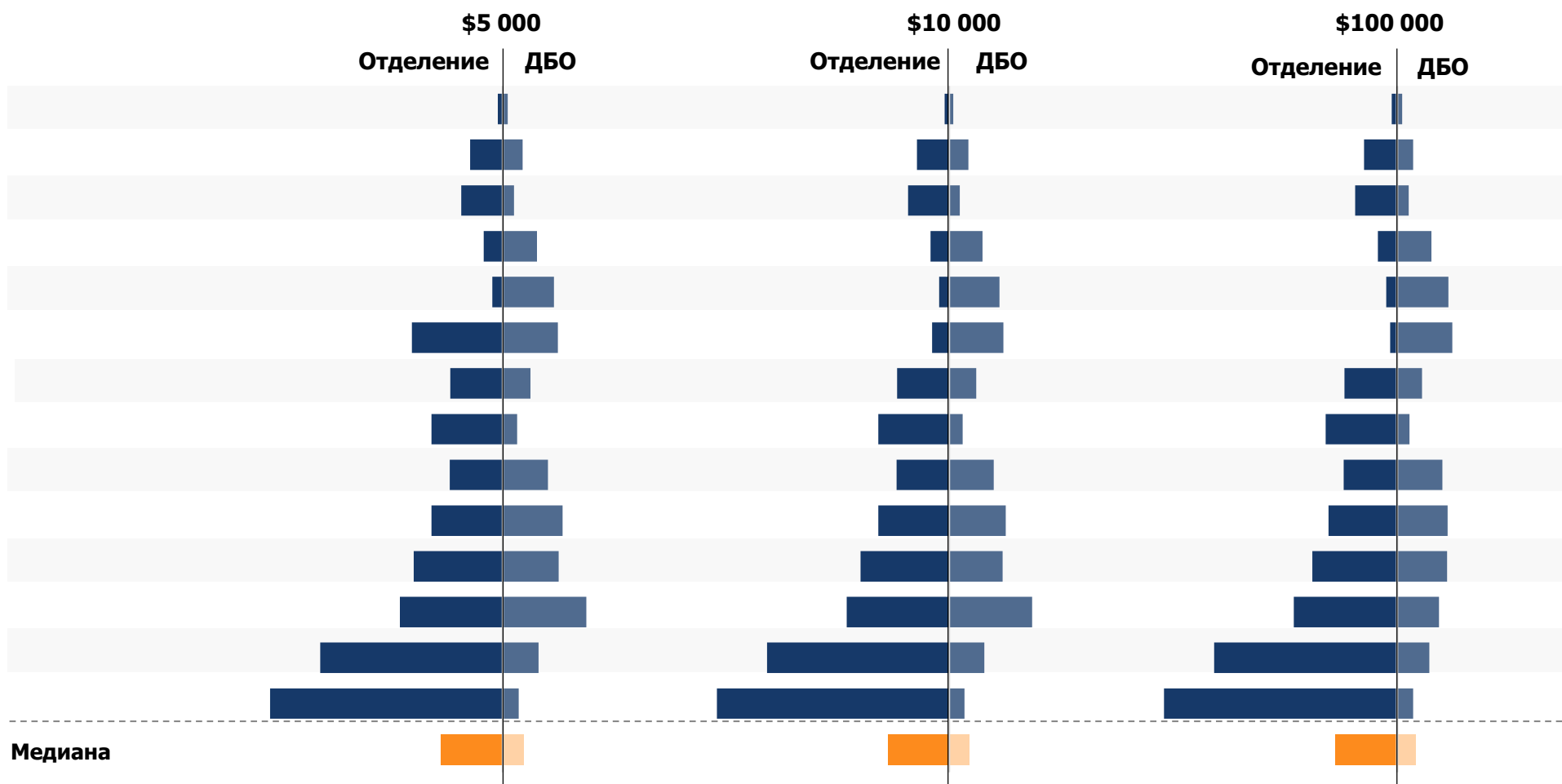
Выгодные **условия обмена валюты** – самый важный параметр в категории банковских операций, несмотря на то, что в связи с закрытием границ в 2020 г. важность параметра несколько снизилась – сказалась волатильность рубля в 2020 г.

Самый **выгодный курс конвертации** – ...

Количество банков, взимающих комиссию по рублевым внутренним переводам через отделение, снижается



В большинстве банков конвертация валюты через ДБО выгоднее, чем в отделении



Тинькофф – отделения отсутствуют, указан курс обмена валюты в банкоматах.

Источник: Frank RG, 2020 г.

8 **Возможности для размещения средств клиента**

Хранение средств, инвестиционное предложение, тренд на самостоятельное инвестирование

Вклады остаются наиболее востребованным продуктом для хранения средств, несмотря на снижение ключевой ставки

Доля пользователей **вкладами** наибольшая ...

...

На результат продаж инвестиционных продуктов влияет продуктовая линейка и компетенция менеджера

По результатам анкетирования клиентов, в 2020 г.

консультация персонального менеджера ...

...

Широкая инвестиционная линейка представлена лишь в 5 анализируемых банках

...

Самостоятельное инвестирование – новый тренд вложений

Брокерское обслуживание и ИИС суммарно показывают рекордную динамику по росту доли: ...

...

Большинство банков предлагают отдельную линейку вкладов для премиальных клиентов

Название	Тип	Срок (в днях)	MIN сумма	%- ставка*	Разница с Mass*
Премиальная надбавка к стандартной линейке вкладов					
Альфа Банк					
 открытие Банк					
 открытие Банк					
ПСБ					
Отдельное позиционирование					
Альфа Банк					
 БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГ					
 БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГ					
 БКС Банк					
 ВТБ					
 ВТБ					
 ГАЗПРОМБАНК					
 МТС Банк					

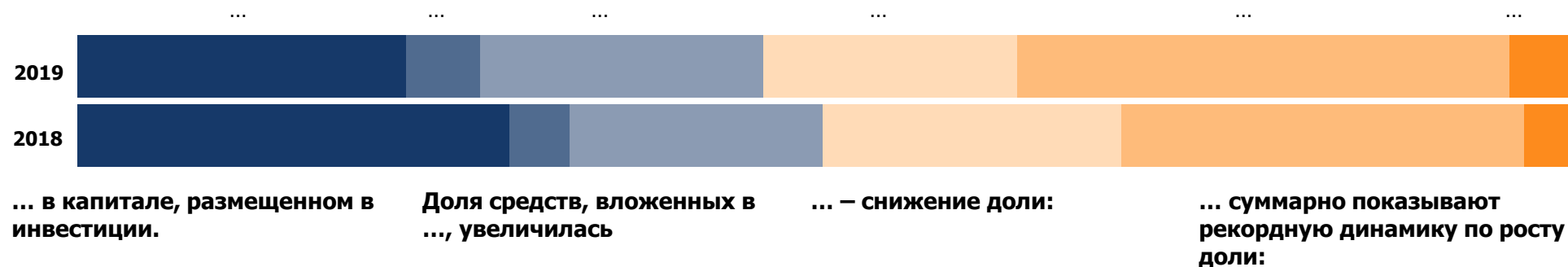
*Ставка указана/ рассчитана разница с учетом капитализации

**Депозит доступен только для клиентов Premium (сопоставимых вкладов в массовой розницы нет)

Источник: Frank RG, по данным на 30.06.2020 г.

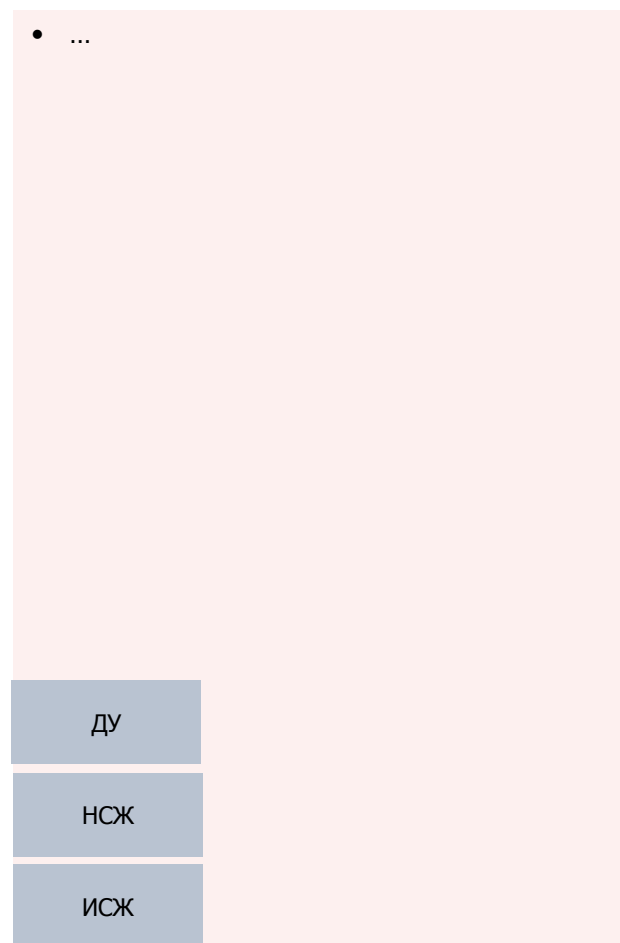
Все более популярным становится самостоятельное инвестирование

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



Наполнение продуктовой линейки в банках отличается

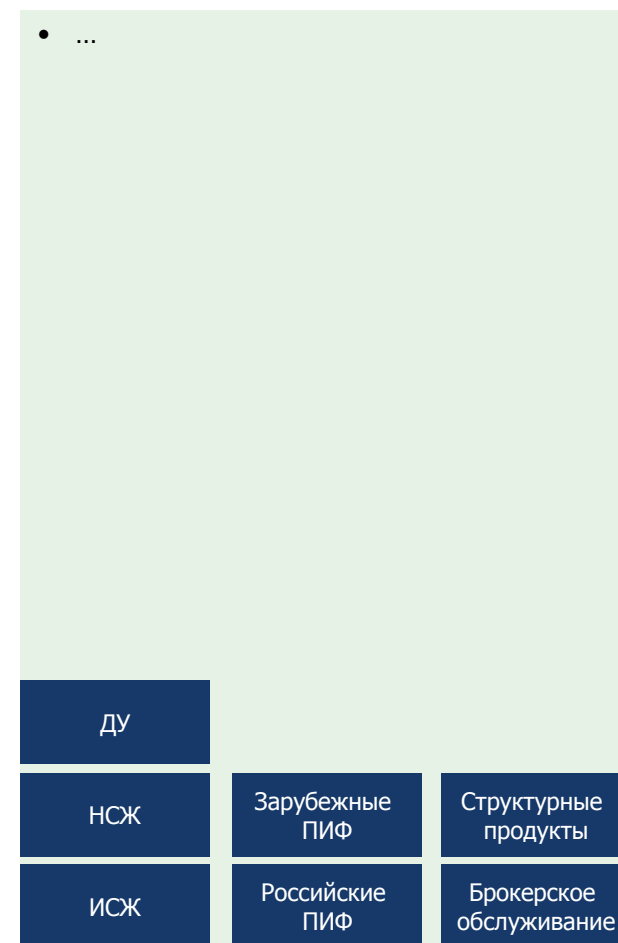
Узкая инвестиционная линейка



Ограниченная инвестиционная линейка



Широкая инвестиционная линейка



Линейка стратегий ДУ большинства банков диверсифицирована...

Риск-профиль		Название банка - УК												
		Банк 1	Банк 2								
Консервативный	Кол-во стратегий	■												
	Порог входа													
	Base fee													
	Performance fee													
Умеренный	Кол-во стратегий	■												
	Порог входа													
	Base fee													
	Performance fee													
Агрессивный	Кол-во стратегий	■												
	Порог входа													
	Base fee													
	Performance fee													

Рейтинг банков представлен по результатам комплексной оценки стратегий ДУ (от лучшей к худшей).

Источник: Frank RG, 2020 г.

9 Небанковские привилегии

Привилегии в путешествиях, услуги от партнеров, скидки и мероприятия

Priority Pass / Lounge Key
остается самой
востребованной небанковской
привилегией

...

Услуги от партнеров банка –
вторая по важности для
клиентов небанковская
привилегия

К таким услугам относятся ...

Скидки – третья по важности
для клиентов небанковская
привилегия

Важность скидок на товары в
магазинах-партнерах банка
объясняется повышенным спросом
на ...

Мероприятия от банка – часть
банков провела в карантин
мероприятия онлайн

Мероприятия заняли ...

... — лучшее предложение по небанковским привилегиям в сегменте премиум

...

Небанковские привилегии, 2020 г.

	Priority Pass проходы в год (при остатках + оборот по карте, руб.)			Страхование Путешественника						Трансфер в аэропорт (при остатках + оборот по карте, руб.)						Мероприятия от банка		
				Дети			Покрытие медицинских расходов											

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

Источник: Frank RG, 2020 г.

* - категория Прочие включает следующие услуги: Налоговые консультации, Юридические консультации, Консультации по недвижимости, Медицинская поддержка, Помощь на дорогах, Визовая поддержка, Возврат налогов

Спрос на бесплатные проходы в бизнес-залы аэропортов ...

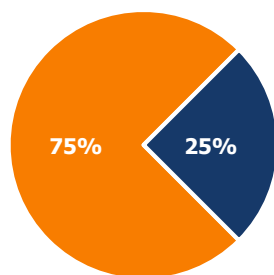
По результатам анкетирования, Priority Pass является ...

81% россиян не поехали отдыхать
летом 2020 г.

...

Доля россиян, желающих провести новогодние каникулы в российских и зарубежных городах, и востребованные маршруты

Сочи, Калининград,
Санкт-Петербург,
Симферополь,
Минеральные Воды,
Новосибирск,
Краснодар,
Екатеринбург,
Казань,
Красноярск



Стамбул, Ташкент,
Дубай, Мале,
Анталья, Бишкек,
Ош, Минск, Нур-
Султан, Пхукет

■ Внутренние направления
■ Зарубежные направления

Case Study. Персональный конструктор привилегий ОТП Premium – уникальное предложение на рынке premium banking

Пакет премиальных услуг от ОТП Банка включает в себя следующие базовые нефинансовые привилегии, доступные всем клиентам:

- 2 прохода по Lounge Key в месяц (при выполнении условий бесплатного обслуживания)
- Страхование ВЗР на всю семью (по России)
- Консьерж-сервис

В отличие от банков, чей список привилегий ограничивается Priority Pass / Lounge Key и трансферами в аэропорт, ОТП Банк предлагает клиенту самому, основываясь на потребностях, выбрать набор привилегий из предложенных, дополнительно к базовым услугам:

- Трансфер
- Клининг
- Доступ в онлайн-кинотеатр
- Онлайн-обучение
- Личный курьер
- Дополнительные доступы в бизнес-залы

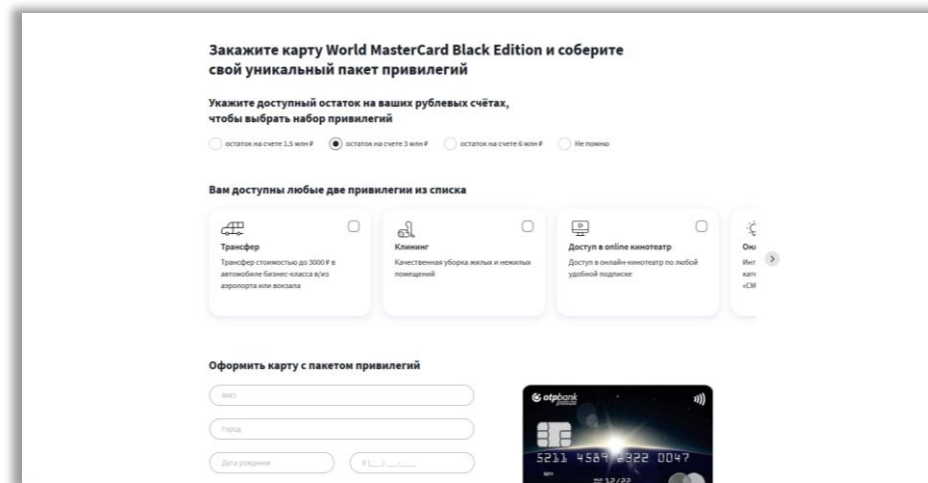
В зависимости от остатка на рублевых счетах, клиент может выбрать одну, две или три привилегии из списка.

Такая схема позволит банку:

- Сэкономить средства на предоставлении услуг, которыми клиент не воспользуется
- Привлечь не-путешественников
- Повысить лояльность клиентов благодаря гибкости: выбранные привилегии можно менять раз в год

Другими дополнительными привилегиями могли бы быть:

- Спортивный зал
- Прачечная
- Юридические и налоговые консультации
- Страхование домашнего животного



« Сейчас в бизнес-залы идут все подряд. Я бы предпочла посидеть в ресторане, чем провести время в закрытой комнате, полной людей, с ограниченным выбором еды и напитков, а по стоимости это сопоставимо с хорошим ланчем в ресторане. Банк тратит на эту услугу деньги и время, но для меня это не привилегия.

Клиент Альфа-Банка, 25-35

« Большинство преимуществ, которые предоставляет мой банк в рамках пакета, мне не нужны: он заточен больше под путешествия, а для меня это не актуально. Может быть, когда я стану очень богатым, буду много путешествовать и воспользуюсь этой системой. Но пока нет.

Клиент Промсвязьбанка, 25-35

10 Предложение по дебетовым картам

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

Премиальные клиенты – активные пользователи дебетовых карт

..% премиальных клиентов являются активными пользователями дебетовых карт – это максимальный показатель среди всех сегментов розницы. В рамках премиального пакета банк выпускает клиенту карты высокой категории с более выгодными условиями по программам лояльности, скидками.

...

Наиболее востребованные опции дебетовых карт – начисление % на остаток и кэшбэк

В 2020 г., как и годом ранее, премиальные клиенты отметили ...

На фоне пандемии COVID-19 важность привилегий по картам, не связанных с получением финансовой выгоды, снижается

В 2020 г. снизилась важность ...

Лидерами по предложению дебетовых карт являются ...

...

Premium. Линейка карт с кэшбэком (1/5)

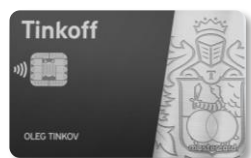
Кэшбэк по категориям:


Минимальная сумма трат в месяц:

Лимит возврата средств в месяц:

Дополнительные условия:


ВЫГОДА
(за 2 года стоимость карты учтена)




 Рестораны, кафе


 Супермаркеты


 Интернет-магазины

 Одежда и обувь

 Путешествие

 Кино, Театр

 Образование

 Товары для дома

 Авто

 Другие покупки

Premium light. Дебетовые карты

	Платежная система/ категория			Валюта	Перепри- вязка	Бесплат- ные карты	Мульти- валютные карты	«Мильные/ Бонусные» программы	Кэшбэк/ Бонусный кэшбэк	Бонусные программы	% на остаток	Программы скидок
	VISA	MC	Мир									

(1) – количество бесплатных карт P – платные карты *с учетом карт без программ лояльности

11 **Предложение по кредитным картам**

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

Доля премиальных клиентов с активной кредитной картой выше средней по всем сегментам

Наиболее востребованные опции кредитных карт – ...

...

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

...

Лидерами по предложению кредитных карт являются ...

...

...

Premium. Линейка карт с кэшбэком (1/3)

Кэшбэк по категориям:


Минимальная сумма трат в месяц:

Лимит возврата средств в месяц:

Дополнительные условия:


ВЫГОДА
(за 2 года стоимость карты учтена)




 Рестораны, кафе


 Супермаркеты

 Интернет-магазины

 Одежда и обувь

 Путешествие

 Кино, Театр

 Образование

 Товары для дома

 Авто

 Другие покупки

12 Предложение по кредитам

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

**Услуга кредитования остается
низко востребованной в
premium banking**

...

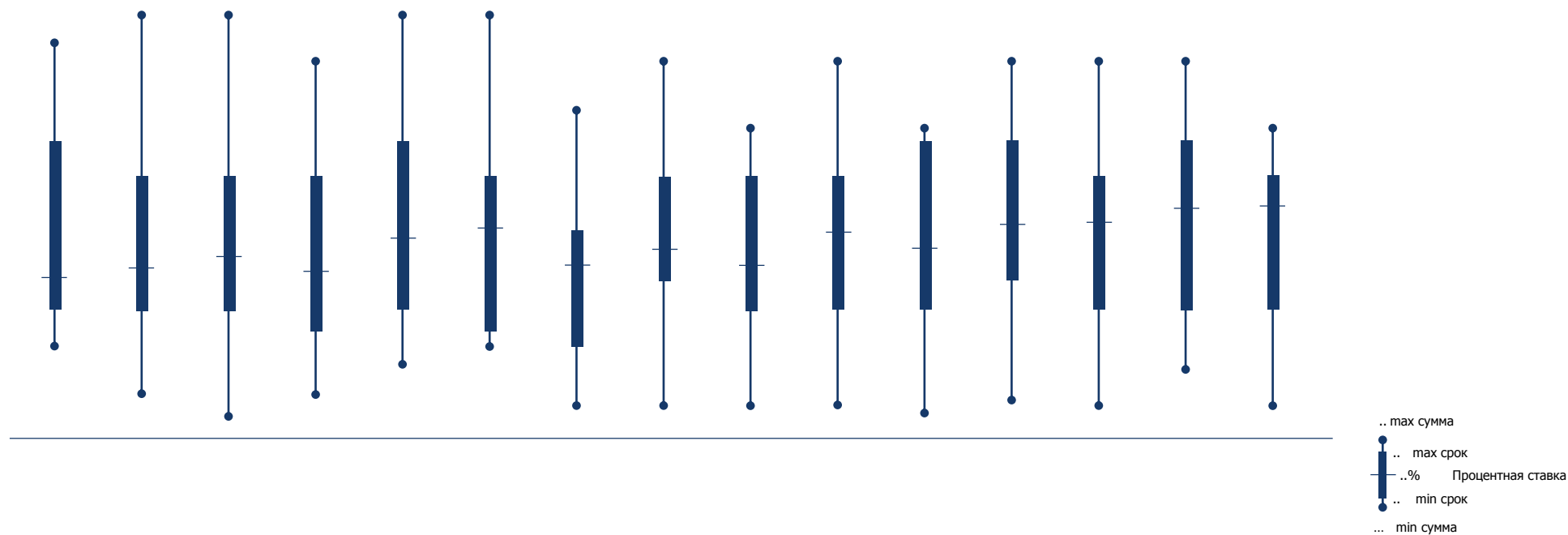
**По результатам
анкетирования премиальных
клиентов ипотека стала более
востребованной, чем кредиты
наличными**

...

... предлагает самые низкие ставки по кредитам наличными

В 2020 году средняя сумма средств, которую банки готовы выдать без обеспечения, выросла на ...

Максимальный срок кредита в 2020 году вырос на ...



13 Команда

Команда



Станислав Зайцев – проектный лидер Premium & ...

Образование: НИУ ВШЭ. «Экономическая социология», НИУ ВШЭ. «Прикладные методы социального анализа рынков».

Опыт работы:

- Frank RG. Проектный лидер Premium & ... (с 2019 г.).
- Ipsos Comcon. Старший исследователь (2016-2018).
- GfK Rus (2015) – Исследователь

zaitsev@frankrg.com



Ирина Довыденко – старший аналитик Premium & ...

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

Опыт работы:

- Frank RG. Старший аналитик Premium & ... (с 2016 г.).

dovydenko@frankrg.com



Михаил Куракин – аналитик Premium & ...

Образование: НИУ МИЭТ. «Микро- и нанoeлектроника», НИУ МИЭТ. «Проектирование приборов и систем».

Опыт работы:

- Frank RG. Аналитик Premium & ... (с 2019 г.).
- ПКК «Миландр». Маркетолог (2016 – 2019).

kurakin@frankrg.com



Екатерина Жукова – младший аналитик Premium & ...

Образование: РЭУ им. Г.В. Плеханова. «Международная торговля», Финансовый университет при Правительстве РФ. «Международный учет и аудит».

Опыт работы:

- Frank RG. Младший аналитик Premium & ... (с 2020 г.).
- EY. Advanced Staff in Audit Services (2018-2020).

zhukova@frankrg.com

Команда



Антон Соколов – младший аналитик Premium & ...

Образование: Финансовый университет при Правительстве РФ. «Финансовый менеджмент».

Опыт работы:

- Frank RG. Младший аналитик Premium & ... (с 2020 г.).
- Frank RG. Младший аналитик «Мониторинг тарифов» (2019-2020).

asokolov@frankrg.com



Юлия Бабенкова - младший аналитик Premium & ...

Образование: Финансовый университет при Правительстве РФ. «Международные экономические отношения».

Опыт работы:

- Frank RG. Младший аналитик Premium & ... (с 2020 г.).

babenkova@frankrg.com



Анастасия Кудрякова – старший проектный лидер, Мониторинг конкурентной среды

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

Опыт работы:

- Frank RG. Проектный лидер (2017-2020).
- Frank RG. Аналитик (2015-2017).
- EY. Intern in Global Financial Services, Bank Audit (2014).

kudryakova@frankrg.com



Станислав Сухов – старший аналитик, Мониторинг конкурентной среды

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

Опыт работы:

- Frank RG. Аналитик (2016-2020).
- Институт прикладных экономических исследований при РАНХиГС при Президенте РФ. Младший научный сотрудник (2014-2016).

sukhov@frankrg.com



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