

Московский государственный университет им. М.В. Ломоносова

Экономический факультет

Кафедра управления организацией



Выпускная квалификационная работа

Сравнительный анализ стратегий премиального обслуживания клиентов в российских банках

Выполнила студентка

М401 Степанян Д.И.

Научный руководитель:

д.э.н., профессор Молчанова О.П.

Актуальность темы

- Российские банки включают развитие премиального обслуживания в круг своих стратегических задач и выделяют как отдельную бизнес-линию.
- В фокусе менеджмента - поиск конкурентных преимуществ и «зон роста», исследование потребностей состоятельных клиентов, совершенствование стратегий работы с ними.



Цель исследования - выявление, классификация и сравнительный анализ стратегий премиального обслуживания в российских банках на основе исследования их продуктового предложения, подходов к сегментации клиентской базы, а также методов и форматов оказания услуг.



Задачи исследования

- 1 Сформулировать **сущность и ключевые признаки** премиального банковского обслуживания как особого сегмента банковского бизнеса;
- 2 Охарактеризовать **целевую аудиторию** премиального банковского обслуживания, определить её ключевые социально-демографические характеристики и поведенческие особенности;
- 3 Выявить основные **тренды** премиального банковского обслуживания в России, классифицировать с использованием PEST-анализа определившие их факторы;
- 4 Выявить и классифицировать **ключевые стратегии** российских банков в сфере обслуживания состоятельных клиентов по критерию **сегментации целевой аудитории**;
- 5 Провести **сравнительный анализ продуктового предложения** в исследуемых банках и на его основе построить карту стратегических групп;
- 6 Выделить **модели оказания премиальных услуг** в условиях цифровизации.



Выделены составляющие премиального банковского обслуживания

Комплекс услуг и привилегий

● Льготные условия по классическим банковским продуктам (вклады, переводы, карты)

● Управление финансами клиента (инвестиционные инструменты + финансовые советники)

● Нефинансовые привилегии (в путешествиях, lifestyle, подписки на сервисы)

Сервисные составляющие

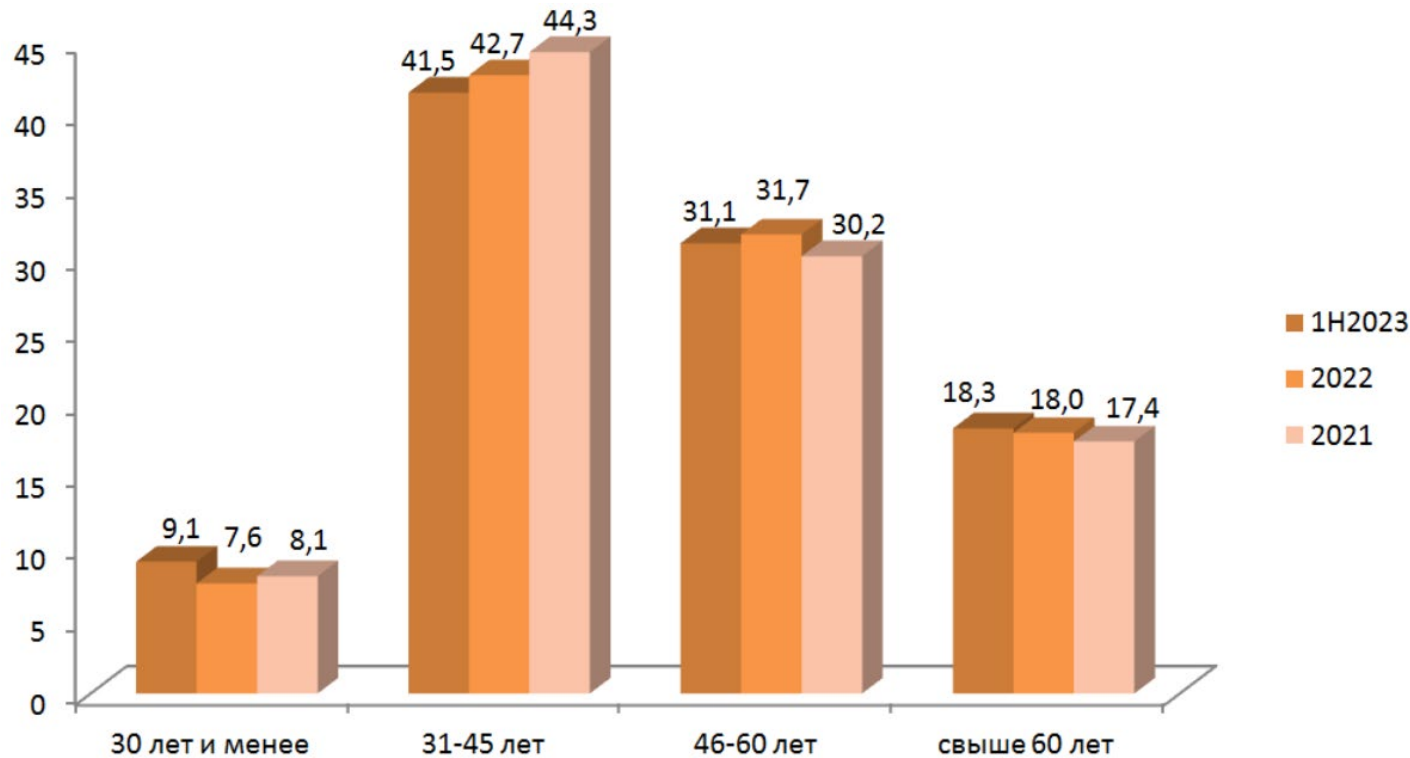
● Индивидуальный формат обслуживания (персональный менеджер, комфорт обслуживания)

● Премиальные цифровые каналы (дифференциация массового и премиального банковских приложений)

Источник: составлено автором

Охарактеризована целевая аудитория premium banking в России

Возрастная структура премиальных клиентов, % от общего числа



Источник: составлено автором на основе данных Frank RG

«Ему в среднем 45 лет, он житель крупного города, топ-менеджер крупной компании или собственник малого или среднего бизнеса, часто путешествует. 70% таких клиентов имеют семью»

К. Матвеев, Райффайзенбанк

Половая структура премиальных клиентов, % от общего числа, 1H2023



Источник: Frank RG

Классификация клиентов по размеру капитала:

- Mass – до 1 млн. руб.
- Pre-affluent – 1-3 млн. руб.
- Affluent – 3-10 млн. руб.
- Top Affluent – от 10 млн. руб.

Проведен PEST-анализ российского рынка премиального обслуживания

Р - политические	Е - экономические	S - социальные	Т - технические
Отключение банков от SWIFT	Сдерживающая ДКП в 2023 г.	Увеличение благосостояния населения и рост «среднего класса»	Цифровизация премиального банковского обслуживания
Заморозка счетов НРД в иностранных депозитариях	Небольшое увеличение ВВП по итогам 2023 г.	Формирующийся тренд на сбережение средств	Использование новейших технологий для оптимизации обслуживания клиентов
Уход Visa и Mastercard	Переток капитала премиальных клиентов		
Отказ ин. партнёров от сотрудничества	Усиление интереса к дружественным валютам		
Блокировка приложений			

Источник: составлено автором

Классифицированы банковские стратегии по количеству и «направленности» целевых сегментов

Тип стратегии	Программы обслуживания	Банки
Ориентация на три сегмента	Premium Light + Premium + Top Premium (программа)	МТС Банк, Банк Зенит
	Premium Light + Premium + Top Premium (надстройка)	ФК Открытие, Росбанк, Банк Уралсиб, ЮниКредит Банк
Ориентация на два сегмента	Premium + Top Premium (программа)	Газпромбанк, Промсвязьбанк, СберБанк
	Premium + Top Premium (надстройка)	Альфа-Банк, ВТБ, МКБ, Райффайзен Банк, Тинькофф
	Premium Light + Premium	БСПБ, РСХБ
Ориентация на единый сегмент (отсутствие сегментации)	Premium	Совкомбанк

Ориентация на Top Affluent - быстрый приток капитала и последующее приумножение активов банка.

Ориентация на Pre-Affluent - повышение клиентской лояльности в долгосрочном периоде, формирование у клиента чувства привязанности.





Источник: составлено автором

Выявлены банковские стратегии по «порогам входа» в премиальные программы

Стратегия	Реализация стратегии (пороги входа)	Банки
Демпинг, рост числа потребителей услуг и увеличение доли рынка	<i>Top Premium:</i> низкий	ВТБ, МТС Банк, Райффайзен Банк, Уралсиб, Банк Зенит
	<i>Premium:</i> низкий	
Конвергенция двух сегментов, создание условий для быстрого «роста» клиентов в банке	<i>Top Premium:</i> низкий	Альфа-Банк, ФК Открытие, Росбанк, ЮниКредит Банк
	<i>Premium:</i> высокий	
«Разделение» двух сегментов, значительная продуктовая дифференциация	<i>Top Premium:</i> высокий	Газпромбанк, МКБ, Промсвязьбанк, СберБанк
	<i>Premium:</i> низкий	
Чёткая сегментация массовых и премиальных клиентов, целевое ценностное предложение	<i>Top Premium:</i> высокий	Тинькофф
	<i>Premium:</i> высокий	

Источник: составлено автором

- 

Демпинг (низкие пороги входа) – активное привлечение клиентов, повышение узнаваемости программы, апробация предлагаемых привилегий, расширение клиентской базы.
- 

Четкая сегментация (высокие пороги входа) – увеличение рентабельности бизнеса, разграничение бизнес-линий (массовой и премиальной), формирование «элитарного» клуба.

Систематизированы условия премиального банковского обслуживания



Почти все банки предлагают несколько условий бесплатного премиального обслуживания. Это позволяет им охватывать несколько категорий клиентов – «вкладчиков», «транзакторов», а также зарплатных клиентов.

Стратегическая тенденция – **смягчение условий входа** в премиальные программы - имеет «прямое» (низкий мин. размер капитала) или «косвенное» (доп. критерии бесплатного обслуживания) проявление.

Выявлены стратегии банков по характеру конкурентного преимущества в продукте

	РКО	Карточное предложение	Вклады и инвестиции	Нефинанс-е привилегии	Итого
<i>Стратегии дифференциации</i>					
Альфа-Банк	+	+	+	+	4/4
Газпромбанк	+	+	+	+	4/4
Тинькофф Банк	+	+	+	+	4/4
Росбанк	-	+	+	+	3/4
СберБанк	+	+	-	+	3/4
ЮниКредит Банк	+	+	-	+	3/4
<i>Стратегии фокусирования (продуктовой специализации)</i>					
ВТБ	+	-	+	-	2/4
МКБ	-	+	+	-	2/4
ФК Открытие	-	+	+	-	2/4
Промсвязьбанк	+	-	-	+	2/4
Райффайзен Банк	+	-	-	+	2/4
МТС Банк	-	-	-	+	1/4
БСПБ	-	-	-	+	1/4
Банк Зенит	-	+	-	-	1/4
Россельхозбанк	-	-	+	-	1/4
Совкомбанк	-	+	-	-	1/4
Банк Уралсиб	-	+	-	-	1/4

2/3 банков фокусируются на одном или малом числе продуктов. Их стратегия – **продуктовая специализация**.

1/3 банков создает конкурентные преимущества во многих категориях продуктов, избирая стратегию **дифференциации**.

*Нефинансовые привилегии =
неродственная
диверсификация*



ЭКОСИСТЕМЫ



Построена карта стратегических групп отрасли премиального обслуживания



Источник: составлено автором

1. Лидеры рынка, сбалансированное продуктивное предложение



2. Широкий спектр нефинансовых привилегий, преимущества в отдельных банковских продуктах



3. «Зоны роста» в развитии финансовых и нефинансовых продуктов



4. Обширное предложение нефинансовых услуг



5. Конкурентное преимущество в 2-3 продуктах линейки



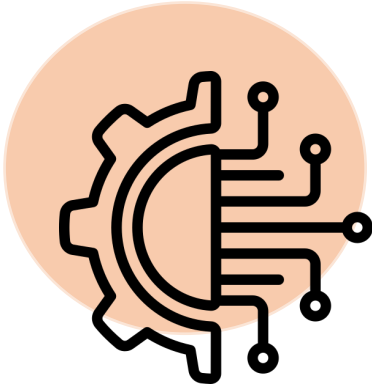
6. Недостаточная конкурентоспособность линейки



Выделены банковские стратегии по степени цифровизации премиального обслуживания

Стратегия	Реализация стратегии	Банки
Цифровая сервисная модель (диджитал)	Обслуживание исключительно в цифровом формате	Тинькофф
Гибридная сервисная модель (фиджитал)	<u>Лидеры рынка</u> : высокая степень развития цифровых и физических каналов обслуживания	Альфа-Банк, ВТБ, СберБанк
	<u>Последователи</u> : развитие цифровых и традиционных каналов обслуживания с зонами роста в обоих направлениях	БСПБ, Газпромбанк, Банк Зенит, МКБ, МТС Банк, ФК Открытие, ПСБ, Райффайзен Банк, Росбанк, РСХБ, Совкомбанк, Уралсиб, ЮниКредит Банк

Цифровизация позволяет сокращать расходы на открытие новых отделений и расширение штата персональных менеджеров, ускорять обработку запросов и упрощать клиентский путь.



Источник: составлено автором



Спасибо за внимание!