



## Предпочтения розничных клиентов в банковской сфере России

### Исследование

Компания «Делойт», СНГ  
Сентябрь 2020 года



# Содержание

Вступительное слово	3
Методология исследования	4
Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов	6
Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов	8
Бизнес-модель: клиенты и рынки	10
Бизнес-модель: продукты и сервисы	11
Бизнес-модель: каналы взаимодействия	14
Анализ поведения потребителей	17
Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля	21
Приложение	24



Вступительное слово
Методология исследования
Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов
Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов
Бизнес-модель: клиенты и рынки
Бизнес-модель: продукты и сервисы
Бизнес-модель: каналы взаимодействия
Анализ поведения потребителей
Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля
Приложение



**Екатерина Трофимова**  
Партнер Департамента  
управления рисками

## Мы рады представить вашему вниманию результаты исследования «Предпочтения розничных клиентов в банковской сфере России», подготовленного компанией «Делойт» в СНГ.

Банковская система является одним из основных столпов экономики, ее успешное развитие и функционирование – обязательное условие долгосрочного стабильного экономического роста в стране. В частности, развитие розничного банковского бизнеса зачастую расценивается как индикатор состояния экономики с точки зрения спроса и многих других социально-экономических процессов. Качество развития розничного банкинга, помимо состояния банковской сферы и экономики в целом, зависит от того, какие услуги банки оказывают населению, чем один банк отличается от другого и как меняются запросы клиентов.

Специалисты «Делойта» провели исследование, целью которого было изучить, какими ведущими розничными банками в России клиенты пользуются чаще всего и в чем особенности их потребительских предпочтений. Для этого мы решили проанализировать основные элементы их бизнес-моделей, которые определяют все ключевые аспекты работы банка с клиентами: от способов покрытия потребностей целевой аудитории до принципов взаимодействия с ней. Для изучения различных моделей бизнеса ведущих розничных банков в России мы провели опрос населения, а также выполнили анализ открытых данных, в том числе финансовой отчетности.

Стоит отметить, что безусловным лидером в российском банковском секторе является ПАО «Сбербанк России», однако и другие банки активно укрепляют свои позиции. Среди частных банков по частоте использования услуг розничными клиентами за анализируемый период лидирует АО «Тинькофф Банк».

Закономерно, что одним из ключевых факторов, повлиявших на количество обращений в банки в рамках рассматриваемого периода, стал размер базы потенциальных клиентов банка, который зависит от масштаба бизнеса и географического охвата банка, а также от его стратегии и степени специализации на определенных клиентских сегментах.

Кроме того, большое значение имеет продуктовая линейка банка. К тем из них, которые имеют более развитую линейку карточных и иных продуктов, обращалось больше респондентов за указанный отрезок времени.

Также внимание стоит уделить уровню цифровизации и дистанционного банковского обслуживания (ДБО). Развитость данных каналов влияет на активность текущих клиентов, а также позволяет привлекать новых за счет удобства пользования. Мы смогли в полной мере оценить это во время ограничительных мер весной этого года.

В целом результаты исследования отражают ситуацию в розничном сегменте банковской системы Российской Федерации по состоянию на конец лета 2020 года.

### Екатерина Трофимова

Партнер Департамента управления рисками  
Заместитель генерального директора по исследованиям и вопросам  
интеллектуального лидерства  
Руководитель направления по оказанию услуг финансовым институтам в  
России и СНГ

### Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка  
как определяющий фактор  
выбора для клиентов

Рэнкинг банков по  
востребованности  
использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты  
и рынки

Бизнес-модель: продукты  
и сервисы

Бизнес-модель: каналы  
взаимодействия

Анализ поведения  
потребителей

Рэнкинг банков по объемам  
розничного портфеля

Приложение





## Цель исследования

Изучение предпочтений розничных клиентов в сфере банковских услуг в России



## Задачи исследования

- Анализ клиентской активности при пользовании услугами ведущих розничных банков России
- Изучение особенностей поведения потребителей при выборе как банка, так и банковских продуктов
- Анализ факторов, влияющих на выбор банка для обслуживания
- Изучение используемых банками бизнес-моделей в разрезе основных элементов и анализ их влияния на активность клиентов
- Анализ объемов розничных кредитных портфелей банков в разрезе выданных кредитов и привлеченных средств



## Сбор данных

Для реализации поставленных задач мы использовали два метода сбора и анализа данных.

\* 1% от общего объема выборки составляет 50 человек.

\*\* Респонденты возрастной категории «60+» представлены в меньшем количестве по причине того, что опрос проводился в онлайн-формате.

### 1. Количественный метод сбора данных

Онлайн-опрос проводился по квотированной выборке, соответствующей социально-демографическому портрету населения Российской Федерации. Анкета содержала 15 вопросов, пять из которых задавались с целью определить демографические показатели респондентов, а остальные 10 относились к основной части анкеты. Опрос проходил в период с **10 по 20 августа 2020 года**. В анкету вошли вопросы с возможностью выбора как одного, так и нескольких вариантов ответа.

Анализ полученных результатов проводился с помощью программы для статистической обработки данных SPSS. При обработке результатов детальная аналитика по конкретному банку включалась в отчет только в том случае, если доля респондентов, выбравших данный банк для обслуживания, превышала 1%\* от общего объема выборки.

#### Выборка исследования

Многоступенчатая стратифицированная выборка, представляющая население Российской Федерации по полу, возрасту\*\* и типу населенного пункта: **5 038** респондентов, **8** федеральных округов, более **200** городов.

### 2. Анализ отчетности МСФО

Была изучена консолидированная отчетность банков, составленная в соответствии с Международными стандартами финансовой отчетности, а также соответствующие примечания по состоянию на **31 декабря 2019 года**. В частности, мы проанализировали следующую информацию:

- средства физических лиц в банке: данные о совокупной сумме средств на текущих/расчетных счетах, счетах/депозитах до востребования, срочных депозитах/вкладах у клиентов — физических лиц по состоянию на 31 декабря 2019 года;
- кредиты, выданные физическим лицам в банке:
  - данные о совокупной сумме выданных клиентам кредитов (и авансов при их наличии), оцениваемых по амортизированной стоимости до вычета резерва;
  - в некоторых случаях (при наличии) — данные о совокупной сумме выданных клиентам кредитов (и авансов в случае их наличия), переоцениваемых по справедливой стоимости.

В объем ссуд, предоставляемых розничным клиентам, входят кредиты, выдаваемые физическим лицам, и в некоторых случаях — ссуды индивидуальным предпринимателям (далее — ИП) и компаниям малого и среднего бизнеса (далее — МСБ). Помимо вышеуказанной информации также была проанализирована публичная информация о банках, полученная из открытых источников.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение



# Список анализируемых банков\* и использованных сокращений их наименований



«Газпромбанк» (Акционерное общество) — АО «Газпромбанк»

«МОСКОВСКИЙ КРЕДИТНЫЙ БАНК» (публичное акционерное общество) — ПАО «Московский кредитный банк»

Акционерное общество «АЛЬФА-БАНК» — АО «Альфа-Банк»

Акционерное общество «Банк Русский Стандарт» — АО «Банк Русский Стандарт»

Акционерное общество «Всероссийский банк развития регионов» — АО «Всероссийский банк развития регионов»

Акционерное общество «Кредит Европа Банк (Россия)» — АО «Кредит Европа Банк (Россия)»

Акционерное общество «Почта Банк» — АО «Почта Банк»

Акционерное общество «Райффайзенбанк» — АО «Райффайзенбанк»

Акционерное общество «Российский Сельскохозяйственный банк» — АО «Россельхозбанк»

Акционерное общество «Тинькофф Банк» — АО «Тинькофф Банк»

Акционерное общество «ЮниКредит Банк» — АО «ЮниКредит Банк»

Акционерное общество коммерческий банк «Ситибанк» — АО КБ «Ситибанк»

Акционерное Общество ОТП Банк — АО «ОТП Банк»

Акционерный коммерческий банк «Абсолют Банк» (публичное акционерное общество) — ПАО АКБ «Абсолют Банк»

Акционерный коммерческий банк «АК БАРС» (публичное акционерное общество) — ПАО «АК БАРС» Банк

Банк ВТБ (публичное акционерное общество) — ПАО «ВТБ»

Банк ЗЕНИТ (публичное акционерное общество) — ПАО «Банк ЗЕНИТ»

Коммерческий банк «Ренессанс Кредит» (Общество с ограниченной ответственностью) — ООО КБ «Ренессанс Кредит»

Общество с ограниченной ответственностью «Хоум Кредит энд Финанс Банк» — ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»

Публичное акционерное общество «БАНК «САНКТ-ПЕТЕРБУРГ» — ПАО «Банк «Санкт-Петербург»

Публичное акционерное общество «БАНК УРАЛСИБ» — ПАО «Банк Уралсиб»

Публичное акционерное общество «Восточный экспресс банк» — ПАО КБ «Восточный»

Публичное акционерное общество «Западно-Сибирский коммерческий банк» — ПАО «Запсибкомбанк»

Публичное акционерное общество «МТС-Банк» — ПАО «МТС-Банк»

Публичное акционерное общество «Сбербанк России» — ПАО «Сбербанк России»

Публичное акционерное общество «Совкомбанк» — ПАО «Совкомбанк»

Публичное акционерное общество Банк «Возрождение» — ПАО Банк «Возрождение»

Публичное акционерное общество Банк «Финансовая Корпорация Открытие» — ПАО Банк «ФК Открытие»

Публичное акционерное общество РОСБАНК — ПАО «Росбанк»

РОССИЙСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ БАНК (публичное акционерное общество) — ПАО «РНКБ Банк»

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение

\* Список банков для проведения исследования был сформирован на основании результатов анализа рейтингов Banki.ru по объемам кредитов и вкладов физических лиц за июль 2020 года.








# Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов




За последние несколько десятилетий банковская отрасль претерпела значительные изменения. Этому способствовал целый ряд факторов, включая:

 финансовые кризисы, которые заметно пошатнули доверие населения к банковскому сектору;

 прорывное развитие информационных технологий, которые сильно изменили привычки и потребности клиентов;

 последовавшее за ними ужесточение регулирования данного вида деятельности;

 появление новых клиентоориентированных игроков (финтех-компаний, цифровых банков, небанковских организаций).

Все это сильно повлияло на механизмы конкуренции — прежде всего в розничном банковском бизнесе. Если раньше крупные игроки старались бороться за клиентов в основном за счет ценовых факторов, то сегодня мы наблюдаем изменение всей парадигмы отношений потребителей с банками. Как показал наш опрос, большинство клиентов (61%) стараются выбрать банк с наиболее привлекательными условиями, однако при этом они учитывают такие факторы, как надежность (56% опрошенных), удобство сервисов (49%) и качество обслуживания (45%).

В текущих реалиях конкуренция в банковской отрасли основывается на выборе разных стратегий работы с клиентами, то есть выборе разных бизнес-моделей. Именно бизнес-модель определяет, каким образом компания должна создавать ценностное предложение, как оно будет представлено на рынке и что необходимо сделать для того, чтобы завоевать доверие и лояльность клиентов.

## Основные элементы бизнес-модели



Клиенты и рынки

Элемент определяет целевые клиентские сегменты и регионы, где банк может продвигать и продавать свои продукты и услуги

Продукты и сервисы

Данный элемент описывает продуктовое предложение, которое банк готов предлагать своим клиентам в регионах присутствия

Каналы

Элемент обозначает способы и методы взаимодействия с целевой аудиторией с целью продажи и дальнейшего использования продуктов и услуг клиентами

Концепция, разработанная «Делойтом»

Игроки банковского сектора могут выбирать разные модели работы с потребителями в зависимости от своих стратегических целей и доступности капитала. Некоторые из них стараются закрыть все возможные ежедневные потребности наиболее широких слоев населения, в то время как другие могут специализироваться на оказании определенных услуг узкому целевому сегменту.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение





Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка  
как определяющий фактор  
выбора для клиентов

Рэнкинг банков по  
востребованности  
использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты  
и рынки

Бизнес-модель: продукты  
и сервисы

Бизнес-модель: каналы  
взаимодействия

Анализ поведения  
потребителей

Рэнкинг банков по объемам  
розничного портфеля

Приложение



# Рэнкинг банков по востребованности использования среди розничных клиентов (1/2)

Таблица № 1.1. Доля клиентов, воспользовавшихся розничными услугами банка за последние 30 дней на момент опроса\*, %

1	ПАО «Сбербанк России»	87,1
2	ПАО «ВТБ»	23,4
3	АО «Тинькофф Банк»	19,3
4	АО «Альфа-Банк»	16,5
5	АО «Почта Банк»	10,1
6	ПАО «Совкомбанк»	6,6
7	ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»	6,2
8	АО «Газпромбанк»	5,9
9	ПАО Банк «ФК Открытие»	5,6
10	АО «Райффайзенбанк»	5,0
11	АО «Россельхозбанк»	4,6
12	ПАО «МТС-Банк»	4,5
13	АО «ОТП Банк»	2,8
14	ПАО «Росбанк»	2,5
15	АО «Банк Русский Стандарт»	2,2

Бизнес-модель, используемая банком, определяет все основные аспекты и характер его работы с клиентами: от способов покрытия всех первоочередных потребностей целевой аудитории до главных принципов взаимодействия с ней, включая необходимую частоту обращения в банк для удовлетворения этих потребностей.

Для ответа на вопрос о том, услугами каких розничных банков за последние 30 дней к моменту исследования воспользовалось наибольшее количество клиентов, мы провели опрос населения, на основании которого был составлен рэнкинг (см. таблицы 1.1, 1.2). Полученные в ходе анализа результаты можно было бы рассматривать как один из косвенных показателей для измерения относительной величины активной клиентской базы в исследуемых банках. Стремясь понять основные причины, которые стоят за выявленным уровнем востребованности услуг различных игроков рынка, мы не только изучили их финансовую отчетность (см. раздел 9), но и проанализировали ключевые элементы бизнес-модели по результатам опроса граждан.



## Модели розничного бизнеса ведущих государственных банков

- Лидером рэнкинга закономерно стал **ПАО «Сбербанк России»**, в котором обслуживается большая часть всего населения России. Это подтверждают и объемы розничного бизнеса этого игрока рынка, которые в несколько раз превышают аналогичные показатели его ближайшего конкурента — ПАО «ВТБ».
- **ПАО «ВТБ»** также придерживается универсальной модели развития бизнеса, однако значительно уступает лидеру рынка по размерам розничной сети. Согласно текущей стратегии<sup>1</sup> банк активно развивает все сегменты и работает над улучшением опыта взаимодействия с клиентами, в том числе за счет ускорения цифровизации.
- Розничный портфель **АО «Почта Банк»** существенно меньше, чем у вышеперечисленных игроков, при этом основной акцент в его бизнес-модели сделан на построении широкой региональной сети. Банк имеет наибольшее количество точек присутствия по всей России (более **19 тыс.**)<sup>2</sup>, открытых на базе отделений АО «Почта России» и МФЦ, что помогает ему привлекать клиентов массовых сегментов даже в самых отдаленных регионах.
- **АО «Газпромбанк»** находится на **8-м** месте по популярности среди опрошенных граждан, в то время как по объему розничного портфеля данный игрок занимает **4-е** место по России (см. раздел 9). Активным развитием розницы банк начал заниматься только пару лет назад<sup>3</sup>, что может объяснить его сравнительно низкую популярность среди респондентов за анализируемый период.

\* Среди опрошенных респондентов (многоступенчатая стратифицированная выборка, представляющая население РФ по полу, возрасту и типу населенного пункта: 5 038 респондентов, 8 федеральных округов, более 200 городов).

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение



# Рэнкинг банков по востребованности использования среди розничных клиентов (2/2)

Таблица № 1.2. Доля клиентов, воспользовавшихся розничными услугами банка за последние 30 дней на момент опроса\*, %

16	ПАО КБ «Восточный»	2,0
17	ООО КБ «Ренессанс Кредит»	2,0
18	ПАО «Московский кредитный банк»	1,5
19	ПАО «Банк Уралсиб»	1,4
20	ПАО «Банк «Санкт-Петербург»	1,3
21	ПАО «АК БАРС» Банк	1,2
22	АО «Кредит Европа Банк (Россия)»	0,9
23	АО «ЮниКредит Банк»	0,8
24	АО КБ «Ситибанк»	0,8
25	ПАО Банк «Возрождение»	0,7
26	ПАО АКБ «Абсолют Банк»	0,5
27	ПАО «РНКБ Банк»	0,3
28	ПАО «Банк ЗЕНИТ»	0,3
29	ПАО «Запсибкомбанк»	0,2
30	АО «Всероссийский банк развития регионов»	0,2



## Зависимость востребованности частных банков от различий в моделях развития

- Ведущий цифровой банк **АО «Тинькофф Банк»** исторически нацелен на работу с клиентами, для которых наибольший интерес представляют транзитно-расчетные операции, а также дополнительные услуги и сервисы. Развитие подобной бизнес-модели обеспечило банку высокий уровень востребованности среди населения — по результатам нашего исследования банк вошел в тройку лидеров по популярности среди опрошенных граждан, уступив только крупнейшим государственным игрокам рынка.
- Бизнес-модель **АО «Альфа-Банк»** совмещает развитие цифровых и физических каналов с целью обеспечения соответствия потребностям целевых клиентов. При этом продуктовая линейка банка отражает нацеленность на оказание полного спектра традиционных финансовых услуг, что определяет основные формы его взаимодействия с клиентами.
- С приходом на рынок такого сильного игрока, как АО «Почта Банк», который выполняет в том числе и социальную функцию, **ПАО «Совкомбанк»** начал диверсифицировать свою бизнес-модель, сместив акцент с обслуживания пенсионеров на развитие универсального предложения<sup>4</sup>. Это помогло ему повысить востребованность среди более массовых сегментов населения.
- Модель бизнеса **ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»**, напротив, строится вокруг предлагаемых продуктов, а не определенных клиентских сегментов: банк специализируется на необеспеченном кредитовании физических лиц, являясь лидером в POS-кредитовании<sup>5</sup>.



## Уровень популярности региональных игроков

Банки, в основе бизнес-модели которых лежит развитие в определенном регионе, могут быть сравнительно менее популярны на федеральном уровне. Такие банки, как ПАО КБ «Восточный», ПАО «Московский кредитный банк», ПАО «Банк «Санкт-Петербург», ПАО «АК БАРС» Банк, ПАО «РНКБ Банк», ПАО «Запсибкомбанк», по результатам нашего опроса о востребованности их услуг среди населения России в течение анализируемого периода оказались во второй половине рэнкинга, что можно объяснить меньшим размером доступной базы потенциальных клиентов.

Для более глубокого понимания всех основных аспектов взаимодействия клиентов с банками мы попросили респондентов ответить на вопросы о ключевых параметрах бизнес-моделей последних.

\* Среди опрошенных респондентов (многоступенчатая стратифицированная выборка, представляющая население РФ по полу, возрасту и типу населенного пункта: 5 038 респондентов, 8 федеральных округов, более 200 городов).

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение



# 1. Клиенты и рынки. Профили банковских клиентов



Одной из основополагающих задач в построении бизнес-модели является определение целевых клиентских сегментов и географии присутствия банка. Данный компонент позволяет получить наиболее точное представление не только о широте базы потенциальных клиентов, но и об их ключевых потребностях, основных особенностях

поведения и т. д. Эта информация помогает игроку более эффективно формировать продуктовое предложение, а также выбирать оптимальные каналы для предоставления продуктов и услуг. Рассмотрим несколько возможных подходов к сегментированию клиентов.



## Возрастные категории клиентов

В зависимости от позиционирования и выбранной бизнес-модели банки могут ориентироваться на работу с клиентами всех возрастов или же выбирать более узкую специализацию, которая подразумевает охват определенной группы потребителей. Стоит отметить, что несмотря на указанные различия продуктовые линейки всех банков зачастую содержат ряд предложений, которые могут быть интересны клиентам разных возрастов.

- Результаты нашего опроса показали, что распределение клиентов крупнейшего государственного банка ПАО «Сбербанк России» по возрастным группам сравнительно равномерно, что подтверждает универсальность его бизнес-модели.
- А, к примеру, у цифровых банков АО «Тинькофф Банк» и ПАО «МТС-Банк», наоборот, заметно смещение фокуса на более молодую категорию (**40% и 39%** клиентов соответственно в возрасте 18–29 лет, **37% и 33%** — 30–44 года). При этом по мере повышения возрастной категории доля обслуживаемых банком клиентов постепенно снижается.



## Региональное присутствие

Несмотря на относительную развитость дистанционного банковского обслуживания (далее — ДБО), география предлагаемых услуг у разных банков заметно различается в зависимости от выбранной ими модели развития бизнеса.

- Как подтвердили результаты исследования, некоторые игроки, например ПАО «Сбербанк России» и АО «Почта Банк», присутствуют почти во всех регионах страны. Их бизнес-модели нацелены в том числе на расширение клиентской базы за счет предложения своих услуг в как можно большем количестве населенных пунктов.
- В то же время есть банки, среди клиентов которых, по данным нашего опроса, заметна четкая региональная специфика. Например, ПАО «Банк «Санкт-Петербург» имеет максимальную долю клиентов в округе СЗФО (**80,3%**) среди респондентов исследования, ПАО «Московский кредитный банк» — в ЦФО (**82,4%**), а ПАО «АК БАРС» Банк — в ПФО (**83,6%**) при значительно меньшей доле клиентов в других округах.



## Размер населенного пункта

Выбранная стратегия также может определять концентрацию отдельных банков в крупных или мелких населенных пунктах внутри региона присутствия.

- Например, доля клиентов ПАО «Сбербанк России» среди опрошенных жителей в городах с населением менее 300 тыс. жителей (**90%**) немного превышает долю клиентов банка в городах-миллионерах (**86%**), что может говорить о наличии более высокой конкуренции в крупных городах.
- АО «Тинькофф Банк» и АО «Альфа-Банк», наоборот, имеют большую долю клиентов среди опрошенных жителей городов с населением свыше 1 млн человек (**22%** и **20%** соответственно). Процент плавно снижается с уменьшением размера населенного пункта.
- В АО «Почта Банк» доля опрошенных клиентов во всех городах была примерно одинаковой, что говорит об универсальности его предложения вне зависимости от размера населенного пункта.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение



## 2. Продукты и сервисы. Финансовые продукты банков



Следующим элементом в стратегии формирования отношений с клиентом и, как следствие, в структуре бизнес-модели является продуктовое предложение. Анализ ключевых продуктов как в целом по отрасли, так и в отдельных банках дает общее представление о финансовых потребностях населения, а также позволяет более четко понимать, чем обусловлен выбор граждан в пользу определенного игрока банковского сектора.

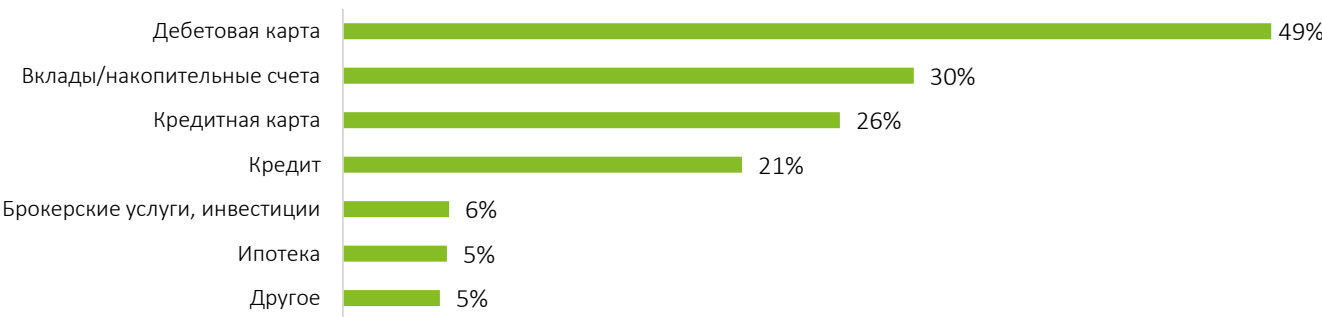
Результаты проведенного нами опроса показали, что наиболее часто клиенты обращаются в банк за традиционными продуктами — дебетовыми картами и накопительными счетами/вкладами (49% и 30% соответственно), а также кредитными картами (26%). Высокая популярность первых подтверждается и общей структурой розничного банковского портфеля: по состоянию на 1 августа 2020 года объем средств населения в банках более чем на 70% превышает розничный кредитный портфель (см. раздел 9). Однако подходы к формированию продуктовой линейки, которые банки выбирают для обеспечения своей конкурентоспособности, различаются.



### Продуктовая дифференциация как показатель универсальности модели банка

- Популярность разных (а не какого-то одного) продуктов ПАО «Сбербанк России» и ПАО «ВТБ» среди опрошенных клиентов этих банков обусловлена главным образом универсальностью модели их бизнеса, а также особенностями стратегических планов развития.
- Довольно высокий показатель выбора дебетовых карт АО «Райффайзенбанк» (74%), при сравнительно низкой популярности других продуктов банка среди клиентов — респондентов исследования, в целом соответствует стратегии банка, направленной на развитие зарплатных проектов.
- Наибольшую долю клиентов — пользователей кредитных продуктов можно наблюдать у банков, основу бизнес-моделей которых составляет развитие данного направления: например, ООО КБ «Ренессанс Кредит» (55%), ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» (36%).

График 1. Доля всех респондентов нашего исследования, использующих указанные финансовые продукты



- Вступительное слово
- Методология исследования
- Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов
- Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов
- Бизнес-модель: клиенты и рынки
- Бизнес-модель: продукты и сервисы
- Бизнес-модель: каналы взаимодействия
- Анализ поведения потребителей
- Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля
- Приложение



## 2. Продукты и сервисы.

### Банковские карты как самый популярный продукт



Рисунок 1. Популярность использования банковских карт



#### Карточные продукты и стратегические задачи банков

В рамках своих бизнес-моделей банки по-разному могут использовать карточные продукты для привлечения и удержания клиентов:

- АО «Тинькофф Банк» был создан как банк-монолайнер, специализирующийся на выдаче кредитных карт. Однако по мере развития бизнеса банк значительно расширил свою продуктовую линейку. В то время как его кредитные карты остаются одним из самых востребованных продуктов, АО «Тинькофф Банк» активно привлекает клиентов к использованию дебетовых карт, обеспечивая пользователям не только привлекательные условия обслуживания, но и предоставляя через эти карты доступ к другим финансовым продуктам и лайфстайл-сервисам.



#### Банковские карты как наиболее востребованный продукт для повседневной жизни

- Популярность банковских карт как основного продукта наблюдается не только в целом по сектору, но и у отдельных игроков. Банковские карты наиболее востребованы в повседневной жизни, поэтому популярность использования данного продукта может являться одним из показателей относительной величины базы активных клиентов. Это в целом объясняет тот факт, что большинство банков-лидеров в данном сегменте (рисунок 1), по результатам нашего опроса, являются теми игроками, куда за анализируемый период обратилась наибольшая доля опрошенных (см. таблицу 1.1).
- Стоит обратить внимание на тот факт, что популярность того или иного игрока в сегменте банковских карт обусловлена многими факторами, включая наличие специальных условий обслуживания, кешбэка, различных скидок и акций. Несмотря на введение системы быстрых платежей (далее — СБП), которая позволяет мгновенно и без комиссии переводить денежные средства, многие клиенты специально заводят карты разных банков для удобства перевода денежных средств между ними в случаях, если банк не подключен к СБП, подключение со стороны клиента вызывает некоторые сложности и/или лимит на бесплатные переводы не соответствует его потребностям.

- А, например, ПАО «Совкомбанк» для расширения базы клиентов использует карты рассрочки «Халва»<sup>6</sup>. Банк стремится сделать данное предложение основным транзакционным продуктом для клиентов. При этом наличие других похожих предложений не является препятствием, поскольку дифференциация продуктов происходит за счет обеспечения более привлекательных условий.
- АО «Почта-Банк» старается расширить свою аудиторию в том числе за счет партнерства с розничными сетями, запуская кобрендинговые карты, которые актуальны для его целевой аудитории. К примеру, карты «Магнит» и «Пятерочка» дают своим владельцам дополнительные бонусы и привилегии в данных сетях, что потенциально привлекает постоянных клиентов этих магазинов на обслуживание в АО «Почта-Банк»<sup>7</sup>.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Ранжирование банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Ранжирование банков по объемам розничного портфеля

Приложение





## 2. Продукты и сервисы. Приумножение сбережений



Рисунок 2. Наличие сбережений (включая пользование инвестиционными продуктами и услугами) и подходы к их хранению



### Различия в подходах к работе со сбережениями зависят от используемой банком бизнес-модели

Вторым по популярности финансовым продуктом среди участников опроса являются вклады и накопительные счета. Для приумножения своих сбережений граждане также могут использовать инвестиционные услуги, однако это направление сравнительно менее востребовано (см. график 1), так как оно предполагает более высокий уровень финансовой грамотности пользователей. При этом стоит отметить, что стратегии и бизнес-модели в области сбережений всех популярных среди респондентов банков (см. рисунок 2) предполагают наличие и развитие инвестиционных продуктов.

Результаты нашего опроса и анализ структуры портфеля привлеченных средств населения<sup>8</sup> показывают, что приоритетные модели работы со сбережениями в разных банках могут отличаться в зависимости от их стратегического позиционирования и целевой аудитории.

- К примеру, из всех лидеров нашего рейтинга ПАО «Сбербанк России» и ПАО «ВТБ» имеют наибольшую долю клиентов — респондентов исследования, которые пользуются их вкладами для хранения сбережений (41% и 36% соответственно). При этом доля пользователей инвестиционных продуктов среди опрошенных нами клиентов у них сравнительно низкая (5% и 9% соответственно). Подтверждение этому можно найти и при анализе структуры привлеченных в данные банки средств населения, наибольшую долю в которой в 2019 году заняли вклады и депозиты (73% и 72% соответственно)<sup>8</sup>.
- Обратную ситуацию можно наблюдать в отношении АО «Тинькофф Банк», инвестиционные продукты которого наиболее востребованы среди участников нашего опроса. Вместе с тем из пяти лидеров нашего рейтинга с точки зрения осуществления сбережений (см. рисунок 2) данный банк имеет наименьшую долю клиентов из числа респондентов нашего опроса, которые открыли там вклады (21%). В общей структуре привлеченных средств физических лиц за 2019 год<sup>8</sup> доля вкладов и депозитов у АО «Тинькофф Банк» была меньше 40%. Стоит отметить, что активное развитие банком своего инвестиционного предложения помогает ему развивать и карточные продукты, поскольку для получения доступа ко всему функционалу инвестиционных сервисов пользователям необходимо завести карту.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рейтинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рейтинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение



# 3. Каналы. Активность использования банковских мобильных приложений



Последним по порядку, но не по важности ключевым элементом бизнес-модели являются каналы взаимодействия клиента с банком, включая основные каналы продаж.

Традиционно все ключевые моменты взаимодействия клиента и банка происходили офлайн. Однако с развитием технологий за последние десять лет роль цифровых каналов заметно возросла, а наличие у банка отделений перестало быть решающим фактором его востребованности среди потребителей. Стратегии всех проанализированных нами крупнейших розничных банков выделяли развитие ДБО как один из ключевых приоритетов. Вместе с тем на рынке появился ряд популярных игроков, бизнес-модель которых и вовсе не предполагает наличия физических отделений.

Основными инструментами ДБО являются интернет-банк и мобильное приложение. С ростом доступности мобильных устройств в последние несколько лет возросла их значимость в повседневной жизни граждан. Некоторые крупные банки зачастую делают функционал приложения более широким, чем у интернет-банка, что еще раз доказывает более высокую востребованность данного канала при обращении за персональными банковскими услугами.

График 2. Доля пользователей мобильных банковских приложений среди опрошенных клиентов



## Востребованность мобильных приложений — свидетельство высокого уровня технологичности банков

По результатам проведенного нами опроса, наиболее востребованными у граждан оказались приложения тех игроков рынка, стратегии которых направлены на развитие экосистемы своих продуктов и услуг. Выбор подобной бизнес-модели говорит о высоком уровне технологичности указанных банков, который позволяет им эффективно развивать систему предлагаемых продуктов и услуг за счет грамотной работы с большими объемами данных о пользователях, построения качественного взаимодействия с клиентами через цифровые каналы и т. д.



## Востребованность приложения определяется бизнес-моделью банка

- Самые высокие показатели востребованности приложений среди респондентов за анализируемый период также продемонстрировали банки, развивающие экосистемы продуктов и услуг. Такие банковские игроки выбирают работу с активными пользователями мобильных устройств в качестве одного из стратегических приоритетов, что может объяснить их интерес к построению экосистем. Подобная бизнес-модель предполагает высокую степень участия банка в жизни пользователя за счет предложения не только финансовых продуктов, но и дополнительных сервисов из различных областей (телеком, электронная коммерция, лайфстайл и т. д.), что может высоко цениться среди клиентов данной категории.
- При этом, к примеру, сравнительно низкую долю пользователей приложения ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк» за анализируемый период (относительно других банков-лидеров по использованию мобильных приложений) можно объяснить тем, что в своей стратегии этот участник рынка делает акцент на предоставлении услуг в области кредитования, пользование которыми не предполагает активного взаимодействия клиентов с банком.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение



### 3. Каналы. Использование банковских кросс-продуктов



При анализе каналов продаж особого внимания заслуживает такое направление, как кросс-продажи, которые имеют высокий стратегический приоритет у многих проанализированных нами банков.



#### Популярность кросс-продуктов у молодежи и столичных жителей

Результаты опроса населения показали, что данный канал имеет наибольшую ценность для молодого поколения (**14%**), представители которого более открыты к экспериментам с различными кросс-продуктами и партнерскими программами, предлагаемыми банками. В то время как в среднем среди респондентов данный показатель составил **10%**. Это говорит о большей готовности к взаимодействию с банком и, как следствие, потенциально большей активности данных клиентов. При этом среди регионов наиболее лояльное отношение к данному типу услуг показали жители Москвы и Санкт-Петербурга (**16%** и **12%** соответственно).

График 3. Отношение жителей России к банковским кросс-продуктам

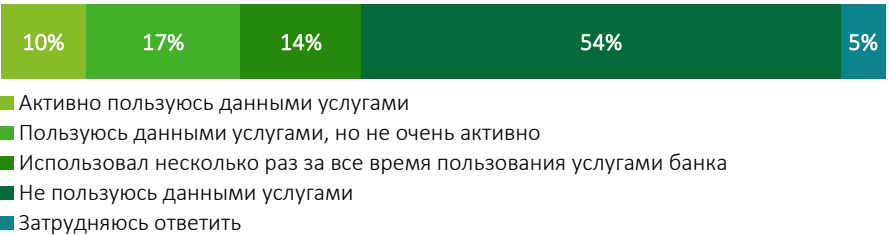
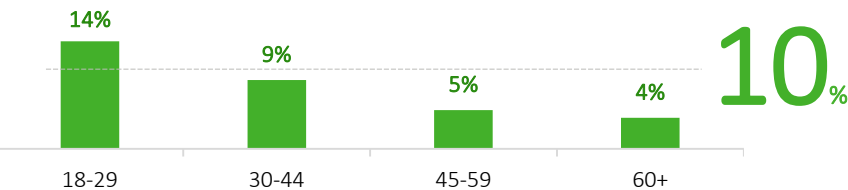


График 4. Активность использования банковских кросс-продуктов в зависимости от возраста



#### Кросс-продажи как часть стратегии развития розничного бизнеса

Многие банки увеличивают объемы розничного бизнеса в основном за счет развития кросс-продаж. Кроме того, кросс-продажи могут использоваться для увеличения охвата потенциальных клиентов за счет предложения своих продуктов не только внутри банка, но и по сети юридически связанных с ним компаний, а также запуска различных партнерских программ с другими организациями.

- Наиболее популярным у респондентов банком в сегменте работы с кросс-продуктами оказался ПАО «МТС-Банк». В 2019 году развитие его розничного бизнеса происходило в основном за счет кросс-продаж внутри экосистемы (каждый 4-й кредит выдавался банком благодаря успешной совместной работе команды банка и подразделения Big Data MTC<sup>9</sup>).
- Текущая стратегия ПАО Банк «ФК Открытие» также предполагает активное привлечение клиентов из других компаний группы<sup>10</sup>.
- Что касается АО «Тинькофф Банк», то помимо развития экосистемы собственных продуктов и услуг банк стремится развивать партнерские программы, в том числе для создания наиболее привлекательных условий для своих клиентов.

График 5. Доля клиентов\*, которые используют банковские кросс-продукты



\*Значение складывалось из количества клиентов банка, которые на вопрос об использовании кросс-продуктов отвечали, что активно пользуются этими услугами или пользуются, но не очень активно.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение



### 3. Каналы. Отношение клиентов к специальным предложениям и акциям от банков



Еще одним направлением продаж и инструментом выстраивания взаимовыгодных отношений как с текущими, так и с потенциальными клиентами являются различные акции и специальные предложения. Данная практика позволяет банкам предлагать существующим клиентам более выгодные, доступные только им предложения, а для новых пользователей формировать привлекательные предложения, которые отсутствуют и/или являются менее интересными в других банках. По мере внедрения и развития методов работы с большими данными в различных банках эффективность использования данного инструмента растет.



#### Привлекательность акций и специальных предложений для клиентов различных возрастных категорий

- По результатам нашего опроса, граждане до 40 лет в среднем более лояльно относятся к акциям и специальным предложениям от банка. При этом респонденты в возрасте до 25 лет реже представителей остальных возрастных групп в выборке отвечали, что негативно относятся к рекламным рассылкам от банков. Причиной этому может быть сравнительно более низкая платежеспособность данной категории и их предрасположенность к экономии. Кроме того, граждане до 40 лет более склонны активно использовать информационные технологии, в результате чего, вероятно, они могут получать более таргетированные предложения от банков.
- Стоит отметить, что респонденты старше 40 лет не так активно принимают участие в акциях от банка и значительно реже отмечают, что любят получать рекламные сообщения от банка.

График 6. Отношение респондентов к акциям и специальным предложениям, поступающим от банков



#### Работа с большими данными как один из факторов успеха

- Среди респондентов нашего исследования наибольшую лояльность к информационным рассылкам об акциях и специальных предложениях продемонстрировали клиенты ПАО «МТС-Банк» (35%). Следует отметить, что всего 4% клиентов этого банка испытывают негативные эмоции при получении рекламных сообщений от банка.
- Немного ниже эти показатели у АО «Тинькофф Банк» — 34% клиентов любят получать предложения от банка против 6%, которые предпочли бы не получать сообщения об акциях.
- Лидерство указанных банков в рассматриваемом вопросе можно объяснить их эффективной работой с большими данными. Развивая собственные экосистемы, эти игроки рынка имеют доступ к широкому спектру информации о клиентах и грамотно ее используют для обеспечения наибольшего соответствия их ожиданиям.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение

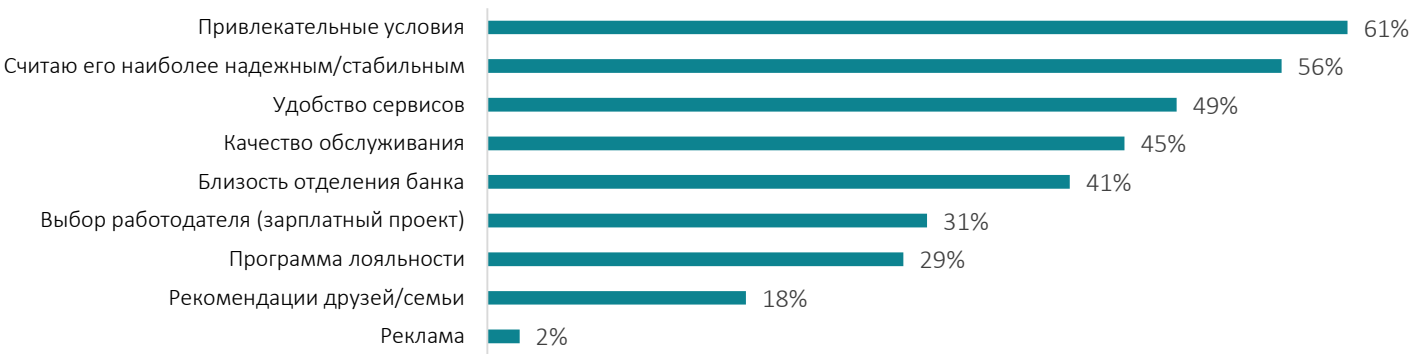




# Анализ поведения потребителей. Факторы, влияющие на выбор банка



График 7. Факторы, влияющие на выбор банка



## Зависимость ключевых параметров выбора банка от возраста клиента

- Большинство участников опроса (**61%**) выбирают банк по привлекательности предлагаемых им условий, учитывая не только экономическую выгоду, но и соответствие этих условий своим текущим потребностям (включая доступность всего комплекса необходимых продуктов и услуг, наличие встроенных услуг, например кешбэка, партнерских программ и т. д.)
- 56%** респондентов считают надежность банка наиболее важным параметром при его выборе, что объясняет высокую востребованность крупнейших государственных игроков в банковской отрасли (см. таблицу 1.1). При этом люди старше 45 лет, пережившие уже несколько финансовых кризисов, оценивают фактор надежности даже выше привлекательности условий, которые может предложить банк (**62%** среди респондентов 45–59 лет и **68%** среди опрошенных старше 60 лет). Здесь также стоит отметить, что уровень надежности крупнейшего частного банка АО «Альфа-Банк», по

результатам нашего опроса, оказался таким же, как у лидера рынка ПАО «Сбербанк России» (**59%**), что является показателем высокого доверия клиентов к текущей бизнес-модели этого банка.

- Большое значение также имеют такие факторы, как удобство сервисов и качество обслуживания (**49%** и **45%** соответственно). Молодые респонденты в целом оценивали их выше, чем представители старшего поколения. Примечательно, что для клиентов АО «Тинькофф Банк» данные факторы оказались более важны, чем надежность банка (**57%** и **55%** соответственно против **52%**).
- С развитием ДБО фактор наличия у банка отделений оказывает все меньшее влияние на выбор граждан (**41%**) — данный параметр чаще всего выбирают респонденты старше 45 лет.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение



# Анализ поведения потребителей. Уровень лояльности респондентов к банкам

В современном мире потребительская грамотность пользователей банковских услуг растет за счет повышения осведомленности клиентов о банках, их услугах и условиях обслуживания, а также благодаря развитию личного опыта граждан при обслуживании у тех или иных игроков финансового рынка<sup>11</sup>. Все это помогает клиентам выбирать банк, основываясь на своих текущих потребностях, не боясь переходить от одного игрока к другому.

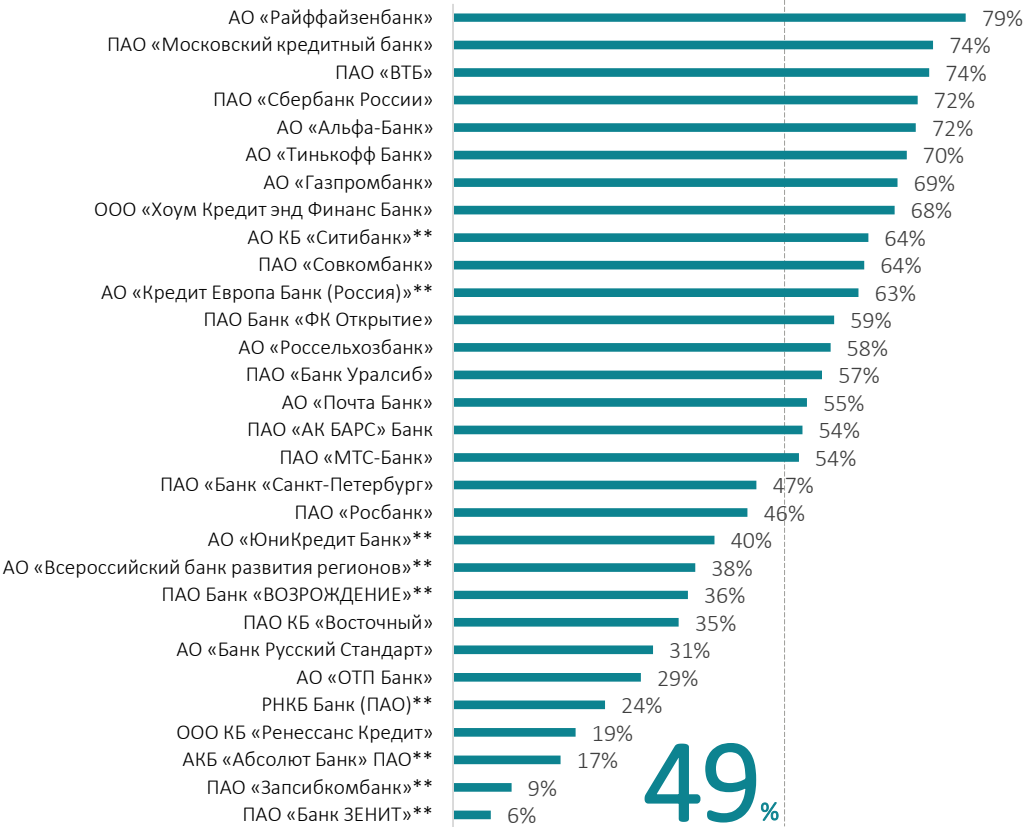
График 8. Средний показатель лояльности респондентов по отношению к исследуемым банкам



 **Общий уровень удовлетворенности клиентов качеством выбранного банка**

Большинство участников опроса довольны банком, в котором обслуживаются, и **65%** респондентов готовы порекомендовать свой банк. Это говорит об эффективности используемых участниками рынка бизнес-моделей и достаточно высокой степени их соответствия ожиданиям и потребностям клиентов.

График 9. Лояльность клиентов различных банков, рассчитанная по формуле баланса\*



\* Процент респондентов, ответивших «обязательно порекомендую» и «скорее порекомендую», за вычетом процента респондентов, которые ответили «не думаю, что буду рекомендовать» и «ни в коем случае не буду рекомендовать».

\*\*Количество респондентов, обслуживающихся в данном банке, составляет менее **1%** от общего числа респондентов.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение

# Анализ поведения потребителей. Частота смены основного обслуживающего банка



## Граждане более молодого возраста, а также жители Москвы более склонны к смене основного обслуживающего банка

- Результаты проведенного нами исследования показали, что молодое поколение более «мобильно» с точки зрения выбора банка — доля клиентов, меняющих банк каждые несколько месяцев, в данном сегменте (**4,7%**) выше среднего показателя по России (**3%**). Представители данной категории еще не достигли трудоспособного возраста во времена основных кризисов последних десятилетий, поэтому они могут быть склонны более доверительно относиться ко всем игрокам и делать выбор на основе своих потребностей в данный момент времени.
- Такую же тенденцию к более частой смене банков можно наблюдать у жителей Москвы (**5%**). Однако в данном случае это скорее объясняется наличием большего выбора и, как следствие, частым появлением более выгодных предложений.

График 10. Частота смены основного обслуживающего банка

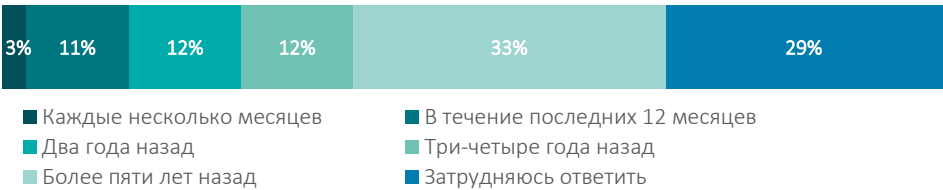
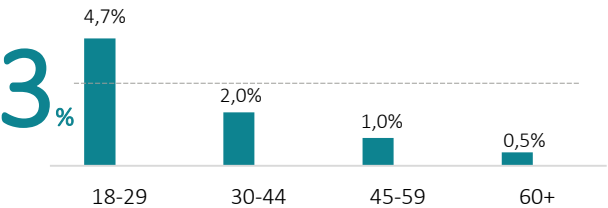


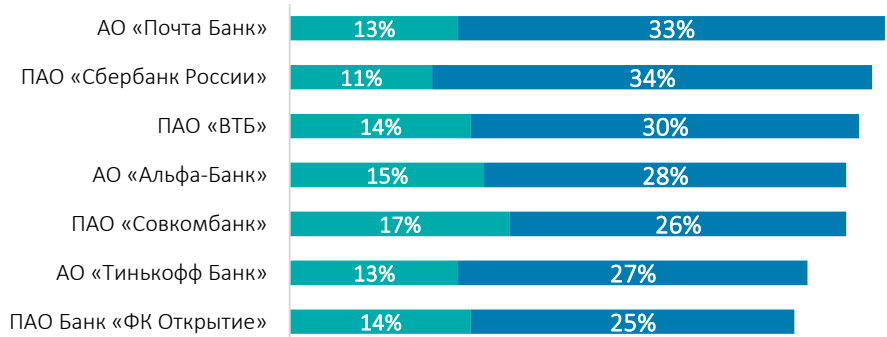
График 11. Распределение респондентов, меняющих основной обслуживающий банк каждые несколько месяцев, в зависимости от возраста



## Бизнес-модель как основа конкурентоспособности

- В текущих рыночных условиях стоимость одних и тех же продуктов в разных банках по всей стране отличается незначительно. В связи с этим конкурируют банки в основном за счет различий в моделях бизнеса. Лидерами становятся игроки, чье ценностное предложение наиболее соответствует потребностям целевой аудитории.
- Стоит обратить внимание, что около **60%** опрошенных нами клиентов перешли на обслуживание в свой банк более трех лет назад, что может говорить не столько о высоких показателях лояльности граждан, сколько о качестве оказываемых банками услуг.
- Среди банков с наиболее высокими показателями лояльности клиентов (см. график 12) на первое место выходят те игроки банковского сектора России, которые смогли не только создать эффективную бизнес-модель, но и постоянно модифицируют ее, стремясь соответствовать меняющимся потребностям целевых клиентов.

График 12. Доля клиентов, не менявших свой основной обслуживающий банк в течение более чем трех лет



■ Из них доля тех, кто не менял банк в течение пяти и более лет

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение







Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка  
как определяющий фактор  
выбора для клиентов

Рэнкинг банков по  
востребованности  
использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты  
и рынки

Бизнес-модель: продукты  
и сервисы

Бизнес-модель: каналы  
взаимодействия

Анализ поведения  
потребителей

Рэнкинг банков по объемам  
розничного портфеля

Приложение





# Рэнкинг банков по объему розничного кредитного портфеля



Таблица 2. Кредиты, выданные физическим лицам в банке

№	Название Банка	2018 год*	2019 год*	ТП, %
1	ПАО «Сбербанк России»	6 751	7 884	17%
2	ПАО «ВТБ»	2 758	3 365	22%
3	АО «Альфа-Банк»	432	659	53%
4	АО «Газпромбанк»	507	608	20%
5	ПАО «Росбанк»	461	517	12%
6	АО «Россельхозбанк»	434	473	9%
7	АО «Почта Банк»	305	411	35%
8	АО «Тинькофф Банк»	234	383	63%
9	ПАО Банк «ФК Открытие»	149	354	137%
10	АО «Райффайзенбанк»	267	311	16%
11	ПАО «Совкомбанк»	201	274	37%
12	ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»	254	272	7%
13	АО «ЮниКредит Банк»	158	194	22%
14	ПАО «Банк Уралсиб»	137	155	13%
15	ООО КБ «Ренессанс Кредит»	137	150	9%

Источник: финансовая отчетность банков по МСФО за 2019 год, в млрд руб.  
\* Объем кредитов физическим лицам, которые в некоторых случаях могут включать ссуды ИП и МСБ.

В ходе исследования мы также составили рэнкинги банков по объемам основных показателей розничного портфеля, чтобы оценить, насколько результаты проведенного нами опроса населения находят отражение в данных из публичной отчетности.

- **Стабильный спрос на кредиты со стороны населения в 2019 году** (в том числе за счет смягчения денежно-кредитной политики Банком России и постепенного снижения ключевой ставки) обеспечил рост данного направления во всех анализируемых банках с крупнейшими розничными кредитными портфелями.
- При этом стоит отметить, что **ужесточение регулирования в области кредитования в конце 2019 года** (установление надбавок по резервированию для кредитов с высокими ставками, введение ПДН для выдачи кредитов физическим лицам) негативно отразилось на темпах прироста данного портфеля банков по сравнению с аналогичными показателями предыдущего года<sup>12</sup>.
- В 2019 году появилась тенденция к **изменению продуктового предложения многими игроками, работающими с POS-кредитованием**. Данное направление стало терять свою популярность среди банков, которые в большинстве своем начали заменять их другими кредитными продуктами — преимущественно кредитными картами<sup>13</sup>.
- Общий объем розничного кредитного портфеля по всему сектору в первые семь месяцев 2020 года демонстрировал **замедление темпов прироста** по сравнению с аналогичным периодом 2019 года. В основном подобная динамика стала следствием экономического спада, вызванного эпидемией коронавируса и длительным периодом карантина.

Таблица 3. Общие объемы розничного кредитного портфеля в рамках всего банковского сектора, по данным ЦБ РФ

01.01.2019	01.08.2019	ТП, %	01.01.2020	01.08.2020	ТП, %
14 901	16 527	11%	17 651	18 703	6%

Источник: информационно-аналитические материалы ЦБ РФ, в млрд руб.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение



# Рэнкинг банков по объему привлеченных средств розничных клиентов



Таблица 4. Средства физических лиц в банке

№	Название Банка	2018 год*	2019 год*	ТП, %
1	ПАО «Сбербанк России»	13 495	14 210	5%
2	ПАО «ВТБ»	4 406	5 038	14%
3	АО «Альфа-Банк»	1 162	1 294	11%
4	АО «Газпромбанк»	991	1 220	23%
5	АО «Россельхозбанк»	1 035	1 191	15%
6	ПАО Банк «ФК Открытие»	527	985	87%
7	ПАО «Московский Кредитный Банк»	375	486	30%
8	АО «Райффайзенбанк»	467	481	3%
9	ПАО «Совкомбанк»	403	452	12%
10	АО «Почта Банк»	314	391	24%
11	АО «Тинькофф Банк»	238	349	47%
12	ПАО «Росбанк»	289	318	10%
13	АО «ЮниКредит Банк»	242	261	8%
14	ПАО «Банк «Санкт-Петербург»	249	249	0%
15	ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк»	211	205	-2%

Источник: финансовая отчетность банков по МСФО за 2019 год, в млрд руб.  
\* Объем средств физических лиц, включая средства на текущих счетах, срочных депозитах и т. д.

Таблица 5. Общие объемы розничного портфеля привлеченных средств в рамках всего банковского сектора, по данным ЦБ РФ

01.01.2019	01.08.2019	ТП, %	01.01.2020	01.08.2020	ТП, %
28 460	29 054	2%	30 549	32 108	5%

Источник: информационно-аналитические материалы ЦБ РФ, в млрд руб.

- Результаты анализа привлеченных средств населения за 2019 год показывают, что **большинство банков — участников нашего рэнкинга увеличили совокупный объем депозитов и средств физических лиц за указанный период.**
- За первые восемь месяцев 2020 года **приток средств физических лиц стал расти более высокими темпами.** Причиной тому может быть целый ряд факторов, включая валютные переоценки, вызванные ослаблением рубля, снижение расходов населения во время карантина, а также, по мнению ряда аналитиков, антикризисные государственные выплаты, поступившие за это время на счета наиболее уязвимых категорий населения.
- В то же время стоит отметить, что **во многих банках объемы вкладов граждан за первые полгода 2020 года сократились<sup>14</sup>,** что могло стать следствием низких ставок на валютные вклады, использования гражданами своих сбережений из-за ухудшения экономической ситуации или для совершения покупок в ожидании роста цен и других причин.

Ожидается, что сложная экономическая ситуация, сложившаяся в 2020 году, безусловно, отразится на показателях прибыльности сектора, но не окажет значительного влияния на стратегические планы по развитию розничного банковского бизнеса. Хорошая подготовленность, успешная реализация текущих стратегий по активному развитию ДБО и оперативное реагирование на меняющуюся рыночную конъюнктуру (путем внедрения новых продуктов и услуг, доработки цифровых каналов и т. д.), а также меры, принятые ЦБ РФ по сохранению устойчивости банковской системы, помогли многим банкам обеспечить рост своих розничных портфелей в 2020 году.

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение





Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка  
как определяющий фактор  
выбора для клиентов

Рэнкинг банков по  
востребованности  
использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты  
и рынки

Бизнес-модель: продукты  
и сервисы

Бизнес-модель: каналы  
взаимодействия

Анализ поведения  
потребителей

Рэнкинг банков по объемам  
розничного портфеля

Приложение



# Приложение 1. Описание выборки



График 13. Распределение выборки по полу

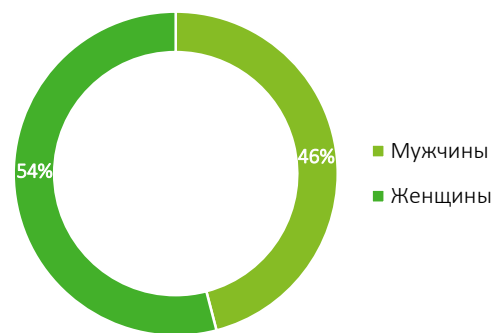


График 14. Распределение выборки по возрасту

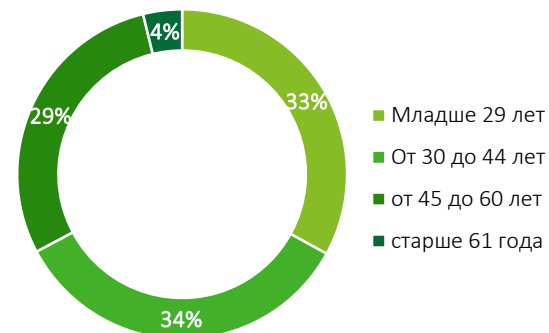


График 15. Географическое распределение выборки

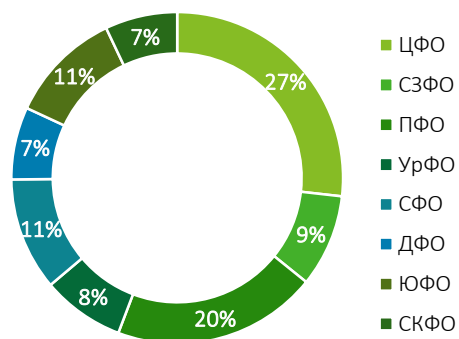
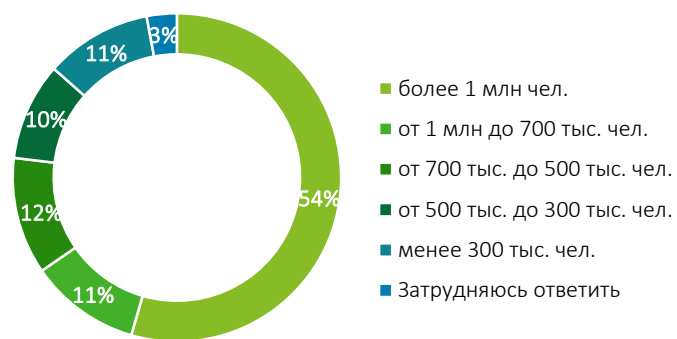


График 16. Распределение выборки по населенным пунктам



Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка как определяющий фактор выбора для клиентов

Рэнкинг банков по востребованности использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты и рынки

Бизнес-модель: продукты и сервисы

Бизнес-модель: каналы взаимодействия

Анализ поведения потребителей

Рэнкинг банков по объемам розничного портфеля

Приложение





## Приложение 2. Используемые термины, определения и сокращения



Розничный клиент — физическое лицо, которое является пользователем банковских продуктов и услуг в розничном секторе.

Лайфстайл-сервисы — нефинансовые услуги, которые помогают банку стать неотъемлемой частью жизни розничного клиента за счет предоставления дополнительных сервисов, связанных с покупкой билетов в кино, на концерты, организацией путешествий, шопингом и т. д.

Экосистема банка — модель построения бизнеса, в рамках которой основным приоритетом организации является предложение клиентам широкой линейки финансовых и нефинансовых продуктов и услуг через систему «единого окна» для покрытия максимального количества ежедневных существующих и потенциальных потребностей пользователей.

ИП — индивидуальные предприниматели

МСБ — малый и средний бизнес

ДБО — дистанционное банковское обслуживание

СБП — система быстрых платежей

МФЦ — многофункциональный центр

POS-кредитование (Point of Sale) — выдача кредитов в точках продаж

ТП — темп прироста

ПДН — показатель долговой нагрузки

ЦФО — Центральный федеральный округ

СЗФО — Северо-Западный федеральный округ

ЮФО — Южный федеральный округ

СКФО — Северо-Кавказский федеральный округ

ПФО — Приволжский федеральный округ

УрФО — Уральский федеральный округ

СФО — Сибирский федеральный округ

ДФО — Дальневосточный федеральный округ

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка  
как определяющий фактор  
выбора для клиентов

Рэнкинг банков по  
востребованности  
использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты  
и рынки

Бизнес-модель: продукты  
и сервисы

Бизнес-модель: каналы  
взаимодействия

Анализ поведения  
потребителей

Рэнкинг банков по объемам  
розничного портфеля

Приложение



## Приложение 3. Примечание и ссылки на использованные источники



<sup>1</sup> <https://www.vtb.ru/o-banke/press-centr/novosti-i-press-relizy/2019/04/2019-04-23-vtb-utverdil-novuyu-strategiyu-do-2022-goda/>

<sup>2</sup> <https://www.pochtabank.ru/about>

<sup>3</sup> <https://www.gazprombank.ru/press/5700821>

<sup>4</sup> <https://www.vedomosti.ru/finance/characters/2019/08/18/809071-sovladelets-sovkombanka>

<sup>5</sup> [www.homecredit.net/media/press-releases/2020/hcfb-2019-fy-results-ru.aspx](http://www.homecredit.net/media/press-releases/2020/hcfb-2019-fy-results-ru.aspx)

<sup>6</sup> <https://sovcombank.ru/cards>

<sup>7</sup> <https://www.pochtabank.ru/service/debetcards>

<sup>8</sup> Анализ структуры портфеля привлеченных средств населения был выполнен в рамках изучения финансовой отчетности для составления рейтинга банков по объему розничных портфелей (см. раздел 9)

<sup>9</sup> [https://www.mtsbank.ru/upload/iblock/887/Godovoj\\_otchet\\_MTS\\_Banka\\_za\\_2019\\_god.pdf](https://www.mtsbank.ru/upload/iblock/887/Godovoj_otchet_MTS_Banka_za_2019_god.pdf)

<sup>10</sup> [https://cdn.open.ru/storage/files/annual\\_report\\_2019\\_ru.pdf](https://cdn.open.ru/storage/files/annual_report_2019_ru.pdf)

<sup>11</sup> <https://www.rbc.ru/finances/13/02/2020/5e441dca9a7947d884c42ce5>

<sup>12</sup> <https://www.finversia.ru/publication/rossiiskie-banki-finansovye-itogi-2019-goda-70368>

<sup>13</sup> <https://www.banki.ru/news/research/?id=10919284>

<sup>14</sup> <https://riarating.ru/banks/20200807/630176796.html>

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка  
как определяющий фактор  
выбора для клиентов

Рейтинг банков по  
востребованности  
использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты  
и рынки

Бизнес-модель: продукты  
и сервисы

Бизнес-модель: каналы  
взаимодействия

Анализ поведения  
потребителей

Рейтинг банков по объемам  
розничного портфеля

Приложение



# Контактная информация



Если у вас возникнут вопросы, касающиеся данного исследования, пожалуйста, обращайтесь к нам:

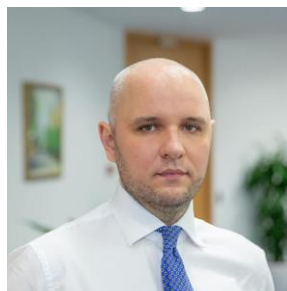


**Екатерина Трофимова**

**Партнер**

Департамента управления рисками  
Руководитель практики по работе с  
финансовыми институтами в России и СНГ  
Заместитель генерального директора  
по исследованиям и вопросам  
интеллектуального лидерства  
«Делойт», СНГ

[ektrofimova@deloitte.ru](mailto:ektrofimova@deloitte.ru)



**Максим Налютин**

**Директор**

Департамента консалтинга  
Руководитель Группы по оказанию услуг  
финансовым институтам в России и СНГ  
«Делойт», СНГ

[mnalyutin@deloitte.ru](mailto:mnalyutin@deloitte.ru)

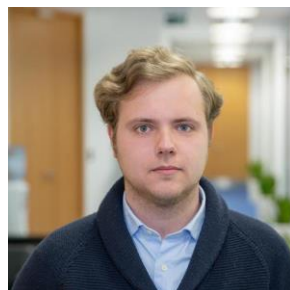


**Екатерина Петрова**

**Ведущий консультант**

Департамента  
консалтинга  
«Делойт», СНГ

[epetrova@deloitte.ru](mailto:epetrova@deloitte.ru)

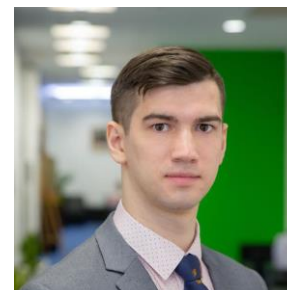


**Александр Алексеев**

**Ведущий консультант**

Департамента  
управления рисками  
«Делойт», СНГ

[aalexeev@deloitte.ru](mailto:aalexeev@deloitte.ru)



**Михаил Соколов**

**Младший специалист**

Исследовательского  
центра  
«Делойт», СНГ

[msokolov@deloitte.ru](mailto:msokolov@deloitte.ru)

Вступительное слово

Методология исследования

Бизнес-модель банка  
как определяющий фактор  
выбора для клиентов

Рэнкинг банков по  
востребованности  
использования среди клиентов

Бизнес-модель: клиенты  
и рынки

Бизнес-модель: продукты  
и сервисы

Бизнес-модель: каналы  
взаимодействия

Анализ поведения  
потребителей

Рэнкинг банков по объемам  
розничного портфеля

Приложение





Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, в том числе аффилированных, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед» (далее — «ДТТЛ»). Каждое из этих юридических лиц является самостоятельным и независимым. Компания «ДТТЛ» (также именуемая как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Более подробную информацию можно получить на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).

«Делойт» является ведущей международной сетью компаний по оказанию услуг в области аудита, консалтинга, финансового консультирования, управления рисками и налогообложения, а также сопутствующих услуг. «Делойт» ведет свою деятельность в 150 странах, в число клиентов которой входят около 400 из 500 крупнейших компаний мира по версии журнала Fortune. Около 330 тысяч специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения результатов, которыми мы можем гордиться. Более подробную информацию можно получить на сайте [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

Настоящее сообщение содержит исключительно информацию общего характера. Ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица не предоставляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Прежде чем принять какое-либо решение или предпринять какие-либо действия, которые могут отразиться на вашем финансовом положении или состоянии дел, проконсультируйтесь с квалифицированным специалистом. Ни одно из юридических лиц, входящих в международную сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящую публикацию.

© 2020 АО «Делойт и Туш СНГ». Все права защищены.