

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Н. В. Гончаренко

ОБСЛУЖИВАНИЕ СОСТОЯТЕЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ (PRIVATE BANKING): ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ И РОССИЙСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ

В последнее время достаточно много внимания уделяется такому направлению банковской деятельности, как обслуживание состоятельных клиентов (*private banking*). На отечественном финансовом рынке услуги в данном сегменте стали предлагать и российские финансовые институты, и известные международные банки, такие как Credit Swiss, Union Bank of Switzerland (UBS), Deutsche Bank. Что же представляет собой *private banking*? Какие маркетинговые мероприятия связаны с оказанием услуг в данном сегменте? Почему указанное направление вызывает большой интерес на российском рынке финансовых услуг?

Private banking можно определить как индивидуальное (персонифицированное) обслуживание состоятельных клиентов. К услугам private banking относят, в частности:

- консультирование клиента по вопросам инвестирования, создание и управление инвестиционным портфелем;
- доверительное управление денежными средствами;
- управление недвижимостью и консультационные услуги, связанные с ним;
- финансовое планирование;
- консультирование по юридическим вопросам;
- подбор страховых и пенсионных продуктов;
- инвестиции в винные коллекции и предметы искусства и др.

Последние можно отнести к программам «сопровождения образа жизни» (*lifestyle*), они не связаны с банковской деятельностью, вместе с тем традиционно ассоциируются с private banking и являются его составляющей.

Надежда Валентиновна ГОНЧАРЕНКО – канд. экон. наук, доцент кафедры мировой экономики. В 1996 г. окончила экономический факультет СПбГУ. В 2000 г. защитила кандидатскую диссертацию. Автор 8 публикаций. Сфера научных интересов: международные банковские операции, финансирование внешнеэкономической деятельности предприятий.

В отношении возможности осуществления тех или иных операций в рамках private banking следует обращаться к законодательной базе, определяющей правовые аспекты регулирования деятельности кредитных институтов.

Если рассматривать вопрос регулирования банковской деятельности в России, то следует принимать во внимание ограничения, определенные ст. 5 Федерального закона «О банках и банковской деятельности», согласно которым кредитным организациям запрещено заниматься производственной, торговой и страховой деятельностью. Кроме того, если же исходить из норм правового регулирования деятельности различных категорий финансовых посредников за рубежом, то следует иметь в виду, что существуют различные трактовки понятий «банк», «кредитный институт», «финансовый институт», в частности, виды деятельности кредитных институтов и инвестиционных компаний в ЕС определены во Второй Директиве Совета 86/646/ЕС от 15.12.1989¹ и Директиве о финансовых инструментах 2004/39/ЕС от 21.04.2004².

Несмотря на широкое использование термина «private banking», однозначного определения данного понятия не существует, так же как и четкой сегментации клиентов данного направления и его составляющей, которая называется «управление благосостоянием» (*wealth management*). Например, в исследовании PricewaterhouseCoopers отмечается, что термин «private banking» широко употребляем в Европе, в то время как в Северной Америке и некоторых других регионах используется понятие «wealth management»³.

Традиционно к клиентам private banking относили состоятельных лиц с активами более 1 млн долл., однако сейчас можно говорить о новых клиентах данного сегмента. Определенной минимальной суммы, начиная с которой банки готовы говорить о предоставлении персонализированных услуг клиенту, не существует, вместе с тем, как правило, клиент должен иметь в распоряжении не менее 100 тыс. долл.

Согласно некоторым оценкам, в настоящее время во всем мире private banking обслуживает в общей сложности капиталы в 34,4 млрд евро. В последние годы этот рынок показывал достаточно высокую динамику – темпы роста составляли 8–10% в год⁴.

Традиционно в сегменте private banking лидировали финансовые институты США и Западной Европы, т. е. регионов, где были сосредоточены крупные капиталы. По некоторым данным, на США приходится 45% крупных состояний, Европу – 26, Азию – 24, Латинскую Америку – 5%⁵. Однако в последние годы увеличение числа потребителей персонализированных услуг ожидается за счет новых рынков: Восточной Европы, Латинской Америки, стран Азиатско-Тихоокеанского региона и Ближнего Востока. При этом наиболее перспективными считаются рынки Китая, Индии и России, что обусловлено, во-первых, – высокими темпами экономического роста в течение нескольких лет, во-вторых – значительной разницей в уровне доходов наиболее обеспеченных и наименее обеспеченных граждан. Кроме того, само население этих стран по численности превосходит европейские рынки, и в перспективе рост благосостояния и более равномерное распределение доходов может привести к увеличению числа потенциальных клиентов private banking.

Euromoney ежегодно определяет лучшие банки в сфере private banking по активам в управлении (*assets under management – AUM*), прибыльности, уровню обслуживания. По итогам 2006 г., ведущие 20 банков сообщили о росте активов в управлении, в частности, по банку UBS (направление *wealth management*) рост данного показателя составил 19%.

В число лучших банков, предлагающих обслуживание private banking, по оценке Euromoney (январь 2007 г.) вошли: 1. UBS. 2. Citigroup. 3. HSBC. 4. Credit Suisse. 5. Merrill Lynch. 6. Deutsche Bank. 7. JP Morgan Chase. 8. BNP Paribas. 9. Societe Generale. 10. ABN Amro.

Швейцарский банк UBS был признан лучшим в сфере wealth management⁶. Лидерство банков Швейцарии в сфере обслуживания состоятельных клиентов не случайно. Эту страну часто называют основоположницей услуг private banking, данное направление там фактически существует еще с XVIII в. Развиваясь длительный период времени, рассматриваемый сектор банковских услуг приобрел свои характерные особенности и общепринятые правила обслуживания клиентов. В Швейцарии хранится самый большой объем активов нерезидентов. Более 30% мировых активов частных и корпоративных инвесторов находятся под управлением швейцарских банков⁷. 55% клиентов швейцарских банков – иностранцы, в том числе 25% – частные вкладчики, 30% – корпоративные клиенты⁸. Конкурентными преимуществами швейцарских финансовых институтов в сфере private banking традиционно являлись: соблюдение конфиденциальности (банковское дело в Швейцарии с 1934 г. основывается на законе о банковской тайне); низкое налогообложение по сравнению с уровнем, принятым в соседних странах Западной Европы (вместе с тем надо отметить, что с принятием Швейцарией обязательств о постепенном увеличении налога с доходов граждан ЕС до 35%⁹ данное конкурентное преимущество будет постепенно утрачено, по крайней мере для клиентов из ЕС); высокое качество обслуживания.

Несмотря на традиционно лидирующие позиции швейцарских банков в сфере private banking, с изменением рыночной ситуации на нем появляется все больше игроков. Услуги по управлению капиталом частных клиентов – доходный и растущий сегмент банковской деятельности в настоящее время. Существенно изменилась и рыночная ситуация: монопольное положение отдельных финансовых институтов несколько пошатнулось, из бывшего ранее рынка продавца он превратился в рынок с благоприятной конъюнктурой для покупателя, что явилось толчком для развития на нем успешных банковских стратегий.

В настоящее время можно выделить несколько типов организаций, занимающихся управлением активами состоятельных клиентов:

- «глобальные банки», обслуживающие все категории состоятельных клиентов и действующие на мировом рынке. Они могут использовать эффект масштаба при разработке и сбыте предлагаемых клиентам новых продуктов, что создает для них определенные конкурентные преимущества и все более труднопреодолимые барьеры для других участников рынка;

- «региональные банки», действующие в рамках определенного географического региона и не представленные на мировом рынке, также обслуживающие все категории состоятельных клиентов, главными преимуществами которых являются близость к клиентам, знание их потребностей и особенностей, способность предоставлять «пакеты» продуктов и услуг;

- организации, специализирующиеся на обслуживании наиболее состоятельных клиентов, включая семейные офисы (family offices), управляющие активами нескольких семей, и отдельных консультантов – специалистов по управлению.

Управляющие организации могут осуществлять партнерские программы с нефинансовыми институтами в целях предоставления услуг lifestyle.

Для поддержания конкурентоспособности финансовым институтам, предлагающим услуги private banking, необходимо, в первую очередь, обеспечить качественное обслуживание клиента, предполагающее doskonaльное знание его потребностей и ожиданий.

Поскольку категория состоятельных клиентов весьма разнородна, следует разделить их на отдельные подгруппы (сегменты) в соответствии с определенными критериями – по размеру активов, по объему ежегодного дохода и т. д. При сегментации важно также учитывать профессиональные, социологические и поведенческие характеристики клиентов. На основе анализа зарубежной практики можно выделить несколько правил сегментации клиентов, в соответствии с которыми она должна:

- быть простой и включать не более трех-четырёх категорий клиентов;
- выявлять наиболее «рентабельные» категории клиентов;
- позволять финансовому учреждению принимать быстрые решения по использованию конкурентных преимуществ, связанных с той или иной категорией клиентов.

Обычно клиентов private banking делят на четыре категории в зависимости от объема активов, которыми они располагают. Мы приведем в качестве примера «пирамиду управления благосостоянием», которая используется PricewaterhouseCoopers (в частности, в исследовании «Global Private Banking/ Wealth Management Survey»).

В основании пирамиды – большая часть клиентов (mass affluent, или affluent), активы которых составляют от 100 тыс. до 500 тыс. долл. США, далее следуют клиенты (High Net Worth Individuals – HNWI), активы которых составляют от 500 тыс. до 5 млн. долл. США, выше – очень состоятельные клиенты – Very HNWI с активами 5–50 млн долл. США, на вершине пирамиды – Ultra HNWI – обладатели активов более 50 млн долл. США¹⁰.

Вместе с тем в других источниках приводится иное деление на аналогичные категории в зависимости от величины активов:

- mass affluent – до 1 млн долл. США;
- HNWI – от 1 до 10 млн долл. США;
- «настоящие» HNWI 10–100 млн долл. США;
- Ultra HNWI – более 100 млн долл. США¹¹.

Таким образом, деление клиентов private banking на такие категории достаточно условно и определяется каждым финансовым институтом самостоятельно.

По данным исследования «Global Private Banking/ Wealth Management Survey 2003», в среднем распределение клиентов, средства которых находятся в управлении, следующее: 44% – mass affluent; 39% – HNWI; 15% – Very HNWI; 2% – Ultra HNWI. При этом, согласно результатам исследования, наибольшая конкуренция идет за клиентов, представляющих «вершину пирамиды», поскольку управляющие уделяют основное внимание показателю активов в управлении (49% респондентов в следующие 3 года ожидали рост Ultra HNWI, и только 14% – mass affluent). По мнению аналитиков PWC, эти ожидания слишком оптимистичны, поскольку наиболее состоятельные клиенты имеют самые высокие требования к качеству услуг, около года потребуется, чтобы привлечь таких клиентов в финансовый институт, и значительно более длительный период – для того, чтобы получать доход от управления их активами.

Вместе с тем в целях разработки предложений, отвечающих требованиям клиентов, и их дальнейшего успешного продвижения, сегментации по объему активов недостаточно. Необходимо иметь и психологический портрет клиента.

До недавнего времени основными потребителями персонализированных услуг были представители аристократии и крупной буржуазии. Эта группа традиционно имела свои

фамильные банки (family offices), юридические конторы, и их главным требованием к обслуживанию являлись: надежность вложений, сохранность капитала, конфиденциальность, из чего следовала осторожность выбираемой стратегии и соответствующий подбор финансовых инструментов. Однако сегодня основной рост может ожидаться за счет новых предпринимателей, хорошо информированных о финансовых рынках, конкретных инструментах, склонных к риску и нестандартным решениям, вместе с тем не располагающих свободным временем для их самостоятельной реализации. Из факторов выбора обслуживающего финансового института на первое место для таких клиентов выходит результативность, эффективность инвестиционной деятельности, а не личные взаимоотношения.

Омоложение богатой клиентуры, которая является более осведомленной и требовательной, обладает знаниями финансовых рынков и используемых на них инструментов, обуславливает необходимость все большей адаптации продуктов и услуг к возрастающей потребности клиентов. При этом важно учитывать особенности «новых» клиентов private banking. Сравнительные особенности «новых» и «традиционных» клиентов private banking представлены в таблице.

Процесс персонализированного обслуживания предполагает выявление и точное определение специфических потребностей клиентов, т. е. необходимо определить не только уровень клиента по размеру активов, но и его тип и примерную модель поведения. Помимо основной информации о клиенте (возраст, профессия, социальное происхождение, семейное положение, место проживания, доходы, размер состояния), целесообразно определить:

- финансовые цели клиента (сохранение или приращение капитала);
- доступный уровень риска, на который готов идти клиент;
- сроки, в течение которых клиент планирует пользоваться услугами по управлению активами;
- вероятность возникновения в будущем ситуации, которая потребует незамедлительного финансового решения;
- оценка клиентом ожидаемой отдачи от инвестиций и размер вознаграждения, которое он готов заплатить;
- проблемы, с которыми сталкивался клиент в другом кредитном учреждении, если он ранее пользовался персонализированными услугами.

Исходя из полученных результатов, разрабатывается и предлагается конкретный набор услуг. Правильное определение «портрета» потенциального клиента private banking и, соответственно, предложение ему именно той стратегии и тех финансовых инструментов, которые будут отвечать его целям и ожиданиям, является одним из важнейших факторов повышения конкурентоспособности в данном сегменте банковского обслуживания, поскольку private banking в классическом варианте предполагает именно персональное обслуживание, так называемый «ручной продукт», а не банковские продукты на стандартных условиях.

По результатам исследования «Global Private Banking/ Wealth Management Survey 2003» в качестве наиболее значимых источников новых средств управляющие рассматривают следующие категории клиентов:

- владельцы бизнеса (отметили более 90% респондентов во всех регионах ЕМЕА (Европа, Средний Восток, Африка), в Северной Америке, Азии);
- наследники (наиболее значимы в регионах ЕМЕА и Северной Америке – более 90% респондентов, в Азии – более 60%);

Два типа клиентов private banking

	«Традиционные»	«Новые»
Состав	Владельцы и наследники классических состояний	Топ-менеджеры предприятий; новые владельцы бизнеса; менеджеры, получающие акции своих компаний в качестве вознаграждения
Критерии выбора управляющей организации, уровень взаимодействия	Позиция и репутация банка; конфиденциальность, безопасность, территориальная близость; наличие постоянного партнера по переговорам (директор, персональный управляющий портфелем); делегирование управляющему банку функций по управлению активами	Значительное присутствие на международных рынках; наличие активного партнера по переговорам (менеджера, консультанта); возможность получения детальной и постоянной отчетности; получение информации о рынках в режиме реального времени; получение информации по юридическим, налоговым, финансовым вопросам; использование Интернета, телефона как каналов доступа к услугам
Цели	Получение регулярных доходов; поддержание уровня жизни; сохранение капитала	Приращение капитала
Предпочитаемые продукты	Классические типы вложений (депозит); доверительное управление ценными бумагами; полисы страхования жизни	Инновационные, технически сложные продукты; высокодоходные вложения
Поведение	Стабильные клиенты, обслуживаются в одной организации	Более изменчивое поведение; частые, но непродолжительные контакты с консультантом; быстрое принятие решения; чувствительность к уровню издержек и налогообложению

Составлено по: Управление активами состоятельных клиентов // Банки: мировой опыт. 2003. № 3; Global Private Banking/ Wealth Management Survey 2003; (<http://www.pwc.com/Extweb/pwcpublishations.nsf/docid/8B51B09D43B57EDC8525704400291B5F>).

– наемные руководители (salaried executives) (значимость на уровне первых двух категорий в регионах ЕМЕА и Северной Америке, в Азии – всего около 20% респондентов);

– пенсионеры (около 60% в регионах ЕМЕА и Северной Америке, в Азии – чуть более 20% респондентов).

Также в качестве потенциального источника средств рассматриваются клиенты – владельцы / менеджеры компаний, проводящие IPO, и физические лица, производящие перераспределение активов из нефинансовых вложений в финансовые инструменты.

Данные ожидания отражают маркетинговые концепции банков на разных рынках. Например, приведенные выше результаты исследования в отношении пенсионеров как потенциальных клиентов private banking свидетельствуют, что пенсионные программы, актуальные для Европы, вероятно существенно менее значимы для Азии.

Российский рынок банковских услуг для состоятельных лиц начал формироваться в конце 1980-х – начале 1990-х годов. В то время сложно было говорить о private banking в России в его традиционном понимании, скорее, существовала практика обслуживания VIP-клиентов. Вместе с тем фактор значимости клиента, основанный на личных связях, постепенно терял актуальность, поскольку основным принципом стало обеспечение рентабельности банковского бизнеса. Среди клиентов направления private banking увеличивался процент именно состоятельных лиц. В результате в стратегии банков ключевой стала позиция, что деньги важнее статуса.

Причины столь пристального внимания к данному направлению финансовых услуг в России уже упоминались выше: высокие темпы экономического роста на протяжении нескольких лет; существенное расслоение населения по уровню дохода (т. е. концентрация капитала у небольшой прослойки населения, представляющей собой потенциальную вершину пирамиды); укрепление прослойки среднего класса (например, менеджеры крупных компаний – потенциальные HNWI и mass affluent). При этом, по мнению автора, в России, возможно, будут преобладать «новые», а не «традиционные» в западном понимании клиенты private banking, для которых операции с финансовыми инструментами на фондовых рынках, к примеру, будут предпочтительнее, чем не столь доходные и существенно менее рискованные депозиты. Причина кроется также и в возрастных различиях клиентов private banking в России и странах Западной Европы и США. В последних возраст типичного клиента данного сегмента – от 50 лет, в России он значительно ниже.

Учитывая тенденции российской экономики и, соответственно, появление нового сегмента потребителей финансовых услуг, российские финансовые институты стали больше обращаться к западному опыту, где значительное внимание уделяется потенциально состоятельным клиентам (affluent). За них идет борьба как между традиционными розничными банками, которые оказываются перед необходимостью предложить данным клиентам какие-то услуги из категории private banking, но несколько более стандартизированные (с целью снижения издержек), так и банками, специализирующимися на данном направлении. В результате появляется понятие «пакет услуг», состав которого варьируется в зависимости от групп клиентов.

Вместе с тем российские банки могут рассчитывать не только на клиентов mass affluent, но и на HNWI. Следует учитывать, что число российских миллионеров постоянно растет. Так, согласно данным финансовой корпорации Merrill Lynch и консалтинговой фирмы Capgemini, в 2004 г. в России насчитывалось 84 тыс. человек, личное состояние которых достигало не менее 1 млн долл. По сравнению с 2003 г. прирост составил примерно 4 тыс. человек. В 2005 г. уже говорилось о 88 тыс. миллионерах. К 2010 г. прогнозируется удвоение их числа (по сравнению с 2004 г.)¹². Понятно, что не весь капитал состоятельных россиян будет направлен в private banking, однако в любом случае потенциал данного сегмента существенный.

Одновременно, по результатам исследования «Управление частными финансами в России», проведенного PricewaterhouseCoopers в 2006 г., общий объем средств под

управлением в России не превышает 10–12 млрд долл. Об этом свидетельствует тот факт, что лишь у четырех из восемнадцати опрошенных организаций объем средств под управлением более 1 млрд долл. Еще четыре управляют портфелем от 500 до 999 млн долл., у пяти организаций в управлении находится от 100 до 499 млн долл. средств состоятельных клиентов. Примечательно, что оценки объема рынка его участниками варьировались достаточно широко – от 6 до 50 млрд долл. В любом случае сопоставление данных показателей свидетельствует об огромном потенциале в сегменте private banking (по оценке PWC, приведенной в исследовании, ожидается дальнейший рост не менее 30–50% в год).

Тринадцать организаций из числа участников проекта в настоящее время предоставляют услуги по управлению крупным частным капиталом клиентам в России и входят в число основных игроков, на долю которых, по оценкам PricewaterhouseCoopers, приходится до 70% рынка. Остальные пять организаций – это крупные международные банки, часть из которых уже объявила о начале предоставления услуг private banking в России.

По данным исследования, минимальная сумма средств, необходимая для того, чтобы стать клиентом private banking, составляет 100 тыс. долл. – у пяти банков из числа участников опроса, 500 тыс. долл. – также у пяти организаций и в пределах 1 млн долл. – у двух игроков рынка. Многие участники опроса отмечают общую тенденцию к повышению требований к минимальной сумме средств под управлением, которая в скором времени будет составлять 250–300 тыс. долл.

Банки рассчитывают увеличить число клиентов private banking за счет своих клиентов по другим услугам, к примеру, руководителей крупных корпораций. Те организации, которые помогают своим клиентам в осуществлении сделок слияния-поглощения или выхода на рынки капитала, также надеются привлечь новые средства клиентов в private banking. Две организации из числа опрошенных активно используют целевой поиск клиентов.

Большинство представителей сектора private banking сообщили о росте средств под управлением в 2005 г. от 60 до 100%. Практически все игроки рынка прогнозируют дальнейший существенный рост не менее 30–40% в год¹³. Участники опроса ожидают, что почти половину новых денег им принесут существующие клиенты, около 40% – те, кто ранее не пользовались услугами по управлению крупным частным капиталом, и лишь немногим более 10% новых денег может прийти от конкурентов. Следует отметить, что и в упомянутом ранее исследовании «Global Private Banking/ Wealth Management Survey 2003» участники имели приблизительно такие же оценки по поводу источников роста в private banking: 34% – за счет существующих клиентов, 17% – новые клиенты, 22% – клиенты от конкурентов.

По мнению многих участников исследования, в условиях бурного роста и развития private banking в России в настоящее время острая конкуренция не ощущается в данном сегменте. Стоит отметить, что разные группы игроков рынка – международные банки, управляющие компании и российские банки – зачастую отмечают конкуренцию лишь в рамках своей группы, считая, что у каждой из групп имеется определенный круг клиентов, мало пересекающийся с другими.

Что касается продуктовой линейки, предлагаемой клиентам private banking в России, то пока еще набор услуг для российских клиентов достаточно ограничен. Основные предлагаемые продукты в настоящее время – вклады, индивидуальное доверительное

управление и инструменты коллективного инвестирования, кредиты, появляются программы управления благосостоянием для наиболее состоятельных клиентов. Вероятно, в будущем более популярными будут комплексные решения, связанные также с вопросами наследования, финансового планирования, структурированные продукты. Расширению спектра услуг private banking будет способствовать и приход ведущих мировых банков на российский рынок, в то же время международные продукты должны быть адаптированы для российского рынка с учетом особенностей российского законодательства в данной сфере.

¹ Иванов В. В., Канаев А. В., Соколов Б. И., Топровер И. В. Теория кредита. СПб., 2007. С. 273, 275.

² Official Journal of the European Union. L145/1. 30/04/2004 (<http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:145:0001:0044:EN:PDF>).

³ Global Private Banking / Wealth Management Survey 2003 (<http://www.pwc.com/Extweb/pwcpublishations.nsf/docid/8B51B09D43B57EDC8525704400291B5F>); Global Private Banking / Wealth Management Survey 2007, <http://www.pwc.com/extweb/pwcpublishations.nsf/docid/A4B9D41B1898E153852571E7006DA6D9>).

⁴ Бонгарту У. Стратегия банковских услуг по управлению капиталом частных клиентов // Банки: мировой опыт. 2004. № 1.

⁵ Управление активами состоятельных клиентов // Банки: мировой опыт. 2003. № 3.

⁶ Euromoney. January 2007 (<http://www.euromoney.com/article.asp?ArticleID=1117531>).

⁷ Кирьянов М. Private Banking: особый сервис для особых клиентов // Банковское дело. 2007. № 2.

⁸ Красавина Л. Н. Швейцарский опыт повышения конкурентоспособности банков // Банковское дело. 2006. № 1. С. 53–57.

⁹ Кирьянов М. Указ. соч.

¹⁰ Global Private Banking / Wealth Management Survey 2003.

¹¹ Управление активами состоятельных клиентов.

¹² Гусев А. И. Private Banking в России: вчера, сегодня, завтра // Банковское дело. 2007. № 2. С. 51–53.

¹³ Considerable Growth Forecasted for Russia' Private Banking Sector (<http://www.pwc.com/Extweb/ncpressrelease.nsf/docid/3EA74881B6DF2C4180257218002318EC>).

Статья поступила в редакцию 19 мая 2008 г.