



БИБЛИОТЕКА ЦЕНТРА ИССЛЕДОВАНИЙ ПЛАТЕЖНЫХ СИСТЕМ И РАСЧЕТОВ



PRIVATE BANKING по-русски?!

КНОРУС



Коллектив авторов **Private Banking по-русски?!**

Серия «Библиотека Центра
исследований платежных
систем и расчетов»

Издательский текст

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=10432807

Private Banking по-русски?!: КНОРУС; М.; 2013

ISBN 978-5-406-02843-8

Аннотация

Российский рынок *private banking* – вполне сложившееся самостоятельное направление банковского бизнеса, со своей особой спецификой развития, будь то его не такая уж и длительная, но яркая история, впечатляющая текущая динамика и весьма заманчивые перспективы! Тем не менее остается еще масса вопросов о построении эффективного обслуживания состоятельных лиц, привлекательного не только для самих *VIP*-клиентов, рассчитывающих на высококачественный сервис, сравнимый с западными стандартами, но и для самих российских банков, стремящихся развивать его как весьма рентабельный и доходный финансовый бизнес, а не только как «игрушку» для наиболее значимых, стратегических клиентов. Впервые

авторитетные практики этого рынка, которых объединяет под одной обложкой данный сборник, не просто высказывают собственные мнения и суждения, но представляют их на основании апробированных наработок, анализа конкретных, в том числе и своих собственных, кейсов. Сами статьи и их группировка позволяют заинтересованному читателю не только легко обобщить необходимый материал, но и на его основе ответить на интересующие его вопросы – прежде всего о том, каким образом можно тиражировать наиболее приемлемые решения, чтобы оптимальным образом использовать их в повседневной работе. Именно поэтому данный сборник будет интересен в первую очередь специалистам-практикам: руководителям и сотрудникам банков и финансовых компаний, подразделений, так или иначе связанных с обслуживанием *VIP-клиентов (private banking / private wealth management / family office / mass affluent & premium segment)*, частным инвесторам, а также аспирантам и студентам экономических отделений высших учебных заведений.

Содержание

От редактора сборника	6
А. Гусев	32
Внешняя конкуренция: кто же все-таки наш клиент?	36
Внутренняя конкуренция: против кого дружим?	55
Структурная организация подразделения private banking как результат развития концепции клиентского клуба	66
А. Александров	106
Актуальные проблемы развития бизнеса private banking на Украине	107
Конец ознакомительного фрагмента.	119

Коллектив авторов

Private Banking по-русски?!

© ООО «Центр Исследований Платежных Систем и Расчетов», 2013

© ООО «КноРус», 2013

От редактора сборника

Тот сборник, который вы держите сейчас в руках, планировался на начало этого года. Тогда тема, связанная с пониманием того, что российский *private banking* не столько локальная составляющая общемирового (ну право слово, как конкурировать с бизнесом, который периодически отмечает то 150, то 200 лет обслуживания капитала нескольких поколений одной семьи или позиционирует себя в *private banking*'е как «следующие 200 лет с состоятельным клиентом»!), сколько весьма специфический, узкий, но вполне самостоятельный бизнес, учитывающий международное разделение, была достаточно актуальной. Эту тему мы все как аналитики неоднократно поднимали еще до кризиса, затем и в кризис, а также и после того, как рынок в 2010–2012 гг. начал демонстрировать устойчивый рост. Почти всегда, отмечая подчиненную роль российского *privat*'а как в плане клиентских предпочтений, технологий и особенно инструментов, будь то российский рынок (здесь отечественный *privat* работал самостоятельно) или западный (а здесь – в рамках открытой архитектуры – в том числе и через известных зарубежных контрагентов), мы отмечали, что все-таки он существует, раз за 20 лет мы смогли перейти от некоего абстрактного ВИП– (ну хорошо, пусть будет *VIP*-) обслуживания, к чему-то напоминающему обслуживанию не только

обеспеченных и состоятельных клиентов, но и семейного капитала! В общем, у нас есть свои местные инструменты. Да и клиентов побольше, чем в любой из локальных стран, особенно из стран Восточной Европы (Китай, Индия, Гонконг и даже Бразилия и иже с ними – вроде как не в счет – мы же ближе к европейским истокам!). По-прежнему существуют определенные страновые риски, затрудняющие приход в российский *privat* известных западных игроков (которые при желании могли бы отобрать у нас львиную долю рынка, если бы захотели, но вряд ли захотят, благо есть более интересные и понятные с точки зрения именно локального бизнеса *private banking* Китай, Индия, Гонконг и Бразилия, за что им отдельное спасибо). Так что на ближайшие лет пять – десять, а на большее мы как игроки здесь планировать не можем, как раз наша российская специфика *privat'a*, а не классическая и каноническая западная, и будет определять динамику того, о чем мы и говорим. Но это в среднесрочной перспективе, насколько в России вообще можно говорить о пятилетнем прогнозе, даже для такого, рассчитанного на долгосрочную (на уровне поколения, не меньше!) перспективу *privat'a*.

А далее мы ситуацию просто не рассматриваем – это уже просто не для нашего поколения, пусть там последователи разбираются по поводу «новых 250 лет с клиентами». Нам удалось – и они смогут. В конце концов, чуть в более длительной перспективе весь *privat* столкнется с демографической ситуацией ямы, когда клиентов становится все мень-

ше, так что в качестве потенциальных миллионеров надо рассматривать чуть ли не нынешних 20-летних и 30-летних, что не просто будет делать в условиях быстро меняющегося окружения, к которому и им предстоит привыкнуть! Но мы-то в подобной ситуации с демографией, усугубляемой периодическим оттоком клиентов, старающихся минимизировать страновой риск России, лишь часть из которых потом возвращается к нам обратно, уже научились работать, так что и у последователей все получится! Вот разве что когда будем праздновать «очередные 300 лет», может что-то непередсказуемое (но только пока!) произойти, и мы поймем, что традиции важны. Но как-то пока это все слишком уж условно. Так что я за российскую специфику, ни больше ни меньше. Да и посмотрите, когда в начале прошлого года стало ясно, что отечественный *privat* не просто восстановился, но и начинает планировать свои программы развития на все более длительную перспективу, эту возросшую конкуренцию первыми почувствовали западные игроки. Как и в конце 2007 – начале 2008 г., на пике растущего, но становящегося все более и более конкурентным рынка отечественного *privat'a*, на профильных конференциях уже прошлого года все больше говорили не столько о переводе состоятельного россиянина на обслуживание из России в «старую Европу», сколько о том, что часть его состояния, особенно корпоративную часть, надо научиться обслуживать и здесь, где он предпочитает зарабатывать, т. е. о нашей родной, российской специ-

фике *privat'a* (чуть подробнее я об этом пишу в своей статье). Но в 2008 г., мы помним, случился кризис, для всех встал вопрос элементарного выживания, и на время об этом просто забыли, но забыли до тех пор, пока ситуация не нормализовалась! Причем достаточно быстро и несмотря на откат российского фондового рынка. Собственно тогда-то этот сборник и задумывался редактором, взвалившим с согласия потенциальных авторов на себя данный проект и выступившим застрельщиком первой темы этого сборника.

И что же – начало прошлого года и особенно весна продемонстрировали это в полной мере. Мы оказались правы. Да, пошел отток средств на Запад. Да, новые президентские выборы и ситуация с оппозицией – это факторы, который стали учитывать в плане минимизации рисков состоятельные российские клиенты, выводя свои активы в таком объеме, что даже те западники, которые сокращали свою активность в России, не могли игнорировать ситуацию появления такого клиента, буквально забывая обо всем: появился новый российский целевой клиент, и его необходимо привлечь на обслуживание как можно быстрее, забывая обо всем. Общий рефрен – да, возможно, в России его обслуживать по-прежнему необходимо, но главное – текущая ситуация (какое обслуживание корпоративного бизнеса клиента в России – тут каждый день встречи с клиентам на десятки миллионов долларов, размещаемых за рубежом!). В результате в декабре 2011-го – апреле 2012-го все конференции идут одним

рефреном – важны консервативные, прежде всего западные, инструменты, традиционный, классический *privat*, в общем, основной, наиболее богатый ньюсмейкер с солидным маркетинговым ресурсом – западные игроки во всю пиарят свои услуги! Но вот выборы позади. И риски рисками, но мы помним еще ту – 1998–1999 гг. ситуацию, когда на фоне кризиса и президентских выборов все закончилось неторопливым, но все-таки возвращением российских капиталов назад – а где еще отечественные состоятельные клиенты, которым еще далеко до выхода на заслуженный отдых, могут зарабатывать так, как они могут? Сейчас ситуация аналогична, разве что возраст у этих клиентов другой, но все равно для активной работы, прекращать которую они по-прежнему не хотят, лет десять у них еще есть! А значит, все возвращается на круги своя и возвращается еще быстрее. Но мы-то в России это уже видим, а вот западники – наиболее прозорливые, не из классического *privat'a*, а те, кто уже здесь представлены, пока с трудом, но уже возвращаются к прежним оценкам – что же, зима прошла! Давайте переведем дух и снова поговорим о специфике. Самое время!

Кстати, именно поэтому в сборнике отсутствует почти целый блок, анализ того, как именно представлен западный *privat* в России, и даже если не представлен в виде отдельного офиса или представительства, то работающий из Европы на Россию как целевой рынок состоятельных клиентов, который изначально

планировался как открывающий. Подразумевалось, что будет анализ бизнеса со стороны глобальных банков с подразделением по России, с представительством у нас в стране и без оно, а также трех бутиков, причем двух из них – швейцарских, из которых один относится к той самой категории *privat bank*, заложивших основу самого бизнеса *privat'a*. В результате все окончилось первой-второй версией текста и в основном по мотивам осенних выступлений на конфах, где очень четко звучало, что пора бы прислушаться к тому, что надо российскому клиенту не только вне, но и внутри России и как мы это можем для него чуть ли не впервые за нашу практику реализовать! Однако затем последовала пауза, извинения со вполне обоснованными ссылками на резко возросший объем работы, просьбы подождать или, если нельзя, поставить первоначальный текст. Но, увы, еще раз тиражировать ту же информацию (хотя и скомпонованную в одном месте и консолидированную отдельным блоком сборника) было некрасиво, тем более презентации и так доступны, повторять уже известное очень не хотелось, поэтому пришлось наступить на горло собственной песне и... закрыть тему! Но удалось, не поссорившись (ведь не просто обещали, но уже скинули вариант для обсуждения), просто взять паузу, ведь идея о ценности отечественной специфики бизнеса *privat'a* отнюдь не исчезла. И когда в момент редакторской правки того, что осталось, последовал осторожный зондаж (впрочем, инициированный ранее постоянными напоминаниями

о том, что все-таки стоит найти время, чтобы успеть, фактически переориентироваться и на других потенциально явно целевых клиентов) о возможности вернуться к ранее достигнутым договоренностям, возникла мысль о втором выпуске сборника, в котором уже не только российские игроки, но и западные, за исключением двух коротких временных отрезков, почти все время игнорировавших российскую специфику, выскажутся как раз в ее пользу.

Теперь перейдем к существу: перед вами не учебник, не монография (даже коллективная), не сборник статей на заданную тему, а набор практических кейсов в рамках определенной рубрики. Сразу же становится понятной и уникальностью – мы четко видим, почему определенное решение обосновано не только в рамках внешней среды, но и внутренней инфраструктуры, причем в динамике развития. Для рынка российского *privat'a*, где большинство решений уникально, такое изложение принципиально, ведь сам рынок весьма специфичен, так что не все решения западного *privat'a* (даже тех банков, которые активно представлены в России), и даже ведущих российских – признанных лидеров этого рынка, могут быть использованы другими. Ведь важен не столько удачный опыт, и даже его хорошая апробация, сколько возможность эффективного тиражирования такого решения в другом банке или финансовой компании. Несмотря на всю привлекательность подобного изложения, готовые кейсы пока нечасто представляются на конференци-

ях и в СМИ. Впрочем, такая манера изложения (хотя и не в полном объеме доклада) приветствуется, особенно на наиболее авторитетных конференциях (из них выделим ежегодную апрельскую конференцию Института Адама Смита) и если речь идет о какой-то локальной составляющей (региональный *privat*).

Неудивительно, что популярность такого изложения растет. В конце концов, это необходимо и просто для понимания комплексных проблем, сложность которых в российском *privat'e* во многом определяется взаимосвязанностью множества факторов. Важны не только внешние рыночные тенденции, не только конкуренция с западными и российскими институтами, но и возможность адаптации готовых западных решений и следование в русле определенных эволюционных тенденций. Как показывает практика, не менее значимы внутренние особенности, даже инфраструктурные особенности, характерные не только исключительно для российского рынка, но и для отдельного банка или финансовой компании. А там *privat*, хотя и занимал важное положение среди других бизнес-направлений, часто оставался всего лишь одним в ряду этих многих, и его место, его приоритет зависели от массы субъективных параметров, например от того непосредственного руководителя (зампред по рознице, по корпоративному блоку, отдельный зампред или непосредственно предправления, а может, и даже кто-то из акционеров), который курирует *privat*, а также от того, как именно эво-

люционировало обслуживание состоятельных или *VIP*-клиентов в отдельном банке или финансовой компании. Много здесь зависело и от того, как именно развивались отдельные бизнесы и конкретные продукты, каким образом изначально формировалась клиентская база, как реализовывалась сегментация по состоятельным клиентам, каковы особенности их восприятия, даже стереотипы, в области финансового потребления! Ведь тем самым формировалось то, что можно назвать зависимостью от начальных параметров (текущей клиентской базы и ориентированных именно на нее соответствующих клиентских и продуктовых технологий), но лучше воспринимать через возможность выстроить на этой основе свое дальнейшее развитие, не просто экономя дорогостоящие ресурсы, но и рассматривая существующие наработки как определенное конкурентное преимущество. Поэтому, возвращаясь к вопросу тиражирования опыта, надо отметить, что в этом случае как раз кейс и представляет интерес, поскольку именно он позволяет лучше всего понять, насколько полученный результат определяется той сложной, комплексной зависимостью не только от внешних, но и от внутренних факторов. А значит, и реализовать искомое, правильно оценив, насколько данное тиражирование или даже менее глобальная адаптация отдельных решений будут эффективны, причем для другого банка или финансовой компании, где начальные параметры могут оказаться совсем другими!

Собственно, все и так шло к тому, что в таком бизнесе, как отечественный *privat*, успешное развитие которого определяется весьма нетривиальной зависимостью между массой внешних и внутренних факторов (причем оценка того, насколько они объективны и субъективны, часто не всегда однозначна, так что многие результаты остаются уникальными, привязанными к конкретному банку или финансовой компании), адекватная аналитика начинается, если представлен именно кейс целиком. Неудивительно, что такие кейсы становятся все более популярными на конференциях. Кстати, еще в конце 2011-го Маркус Эванс довольно успешно провел свою вторую конференцию по российскому *privat'у*, выстраивая ее именно в плане изложения конкретных кейсов, отойдя от практики традиционных докладов (что позже редактору как модератору удалось реализовать на майской конференции по банковской рознице того же института Адама Смита, в заключительной секции по *mass affluent*). И это оказалось весьма примечательно, разительно отличаясь в выгодную сторону от аналогичных конференций той зимы, позволив не только отойти от практики B2B общения, во что сейчас нередко превращаются подобные мероприятия, где к тому же часть докладчиков (особенно часто этим грешат партнеры – спонсоры организаторов с завуалированной рекламой своих достижений, так что уже почти сразу становится понятным, чьи именно доклады можно без ущерба просто пропустить!) с одними и теми же презентациями плавно пере-

ходит с одного мероприятия на другое!

Так что тенденция налицо, но если в прошлом году идея подобного сборника кейсов была несколько преждевременной (было не так много потенциальных авторов из числа наиболее активных участников профильных конференций, особенно если посмотреть на тех, кто реально мог и был готов изложить интересную тему), то сейчас она оказалась весьма кстати. Более того, заметно возрос и интерес к подобному изложению, так что можно было отметить наиболее значимые темы, выделяя приоритетные, наиболее востребованные со стороны потенциальных читателей или даже представляя их в качестве спроса на соответствующую аналитику!

И здесь надо пояснить, почему в сборник вошли те или иные темы. Собственно интерес потенциальных читателей, который в том или ином виде проявился на семинарах и конференциях по отечественному *privat'у* начиная с осени прошлого года и заканчивая весной-летом нынешнего. Так вот, он совершенно четко демонстрирует огромное желание прежде всего разобраться в вопросе характерных особенностей того российского бизнеса по обслуживанию *VIP*-клиентов, который так успешно конкурирует все последние годы с западным, прежде всего европейским, *private banking*'ом и безо всякого смущения готов с достаточной долей уверенности называть себя российским *private banking*'ом, рассматривая себя в качестве вполне сложившегося, самостоятельного направления отечественного банковского бизнеса со сво-

ей собственной организационной структурой в рамках банковской и четко выделенным позиционированием по отношению к западным конкурентам, которые ориентируются на те же клиентские сегменты.

И здесь важно привлечь тех, кто может таким собственным решением поделиться. Показательный пример – на прошлогодней весенней конференции Адама Смита в секции, посвященной развитию отечественного *private banking*'а в регионах (уже сама по себе весьма интересная тема!), запомнилось участие в дискуссии, а затем и доклад Леонида Морозова, зампреда правления банка «Урал ФД», которого удалось уговорить сделать статью по мотивам своего выступления. Я считаю, и многие со мной согласятся, что примеров успешного регионального *privat*'а не так много, особенно если говорить о банках, которые смогли выстроить свой бизнес таким образом, что, не ограничиваясь своей текущей клиентской базой, они смогли пойти дальше – покинуть региональную нишу. И вначале со своими клиентами, вместе и вслед за ними пойти и в другие регионы, а далее и в Москву, уже здесь не просто обслуживая собственных клиентов в своем представительстве, но и умело конкурируя за новых клиентов с до сих пор немного высокомерными московскими банками. Собственно, подобных примеров всего два – самарский Первобанк и, конечно же, первое, что приходит в голову, – «Урал ФД», однозначные лидеры списка лучших региональных *privat*'ов (кстати, многие удивлялись, почему

среди многочисленных номинаций премии по отечественному *private banking*'у до сих пор отсутствует как раз *региональная*, такое ощущение, что все ограничивается пределами московской окружной дороги. Опыт последнего – перед нами, тем более в изложении именно того менеджера и практика, которому и удалось добиться столь завидного результата.

Второй, во многом связанный с предыдущей темой момент связан с интересом к тому, как развивается *private banking* у наших соседей: в Украине и Прибалтике. Дело даже не в том, что российские состоятельные клиенты традиционно предпочитали часть своего бизнеса обслуживать через банки этих стран, используя различные схемы налоговой оптимизации, а также владеют там недвижимостью и довольно активно занимаются бизнесом. Важна специфика локального *private banking*'а этих стран по отношению к мировому, особенно в обслуживании российских состоятельных клиентов, ведь их сформированные предпочтения часто оказываются важны, когда речь заходит об их же обслуживании как *VIP*-клиентов у нас, в России. И здесь показательно, что в большей степени интерес тому, каким образом можно использовать опыт прибалтийского *privat*'а, оказался связан не столько с Латвией (нет-нет, та же история «латвийских офшоров» с их «номерными счетами», пузыря на рынке недвижимости, практики позиционирования банковского *privat*'а в Parex-Citadele, Rietumu и Baltic International, а также до-

вольно жесткие нынешние требования к открытию счетов по-прежнему представляют интерес, однако эти темы и так уж обсуждались достаточно подробно), сколько с Эстонией. Здесь оказалась интересна попытка рассмотреть этапы, характерные для всего рынка *privat'a* Прибалтики, особенно попытка нивелировать значение российских клиентов, бума на рынке недвижимости, вхождения в Евросоюз и кризисного оттока клиентов, когда необходимо принимать достаточно радикальные меры в плане технологий и клиентской сегментации, остающимся чисто локальным по отношению к европейскому, *privat'a* на примере страны, где все эти тенденции более очевидны. Конкуренция в банковском секторе в той же Эстонии, особенно при таком явном доминировании зарубежных банков, менее выражена, поэтому и общие тенденции более понятны и анализируемы как внутри самого банковского сообщества, так и на отдельных семинарах и конференциях. Подобная открытость в плане обсуждаемости и соответствующий анализ, когда ситуация на рынке прозрачна и нет особого желания скрывать свое позиционирование от немногочисленных конкурентов и прекрасно понимающих всю специфику этой ситуации клиентов, и позволяют выстраивать интересные аналогии, что подтверждает статья Юрия Кидяева, давно и успешно возглавляющего направление по обслуживанию состоятельных клиентов в Сампо банке (как мы о его банке привыкли думать, хотя с прошлой осени все-таки правильнее – Данске банк), ко-

торый несколько раз менял своих собственников, но сохранил преемственность обслуживания (чем еще интересен его опыт). При этом здесь интересна не столько академическая составляющая (в частности, этапизация, позволяющая даже по-иному взглянуть на ту же эволюцию российского *privat'a*), сколько подтверждающий ее практический опыт автора. Безусловно, в планах следующего сборника нельзя обойтись без более подробного рассказа и о латвийском *privat'e*, причем сразу несколько банков и финансовых компаний выразили интерес к совместной статье, обобщающей их опыт, особенно в плане эволюции подходов к обслуживанию состоятельных лиц из России в рамках интеграции в европейский рынок. Однако это все потом, главное – здесь и сейчас Юрий сможет задать общее направление всего последующего обсуждения!

И совсем нельзя оставить без обсуждения не столь известный у нас в России украинский *privat*. Дело не столько в том, что по объему средств состоятельных клиентов это второй рынок в Восточной Европе. Обратите внимание, что когда проводится очередная международная конференция по *private banking*'у, где есть секция по *Russia and CIS*, при всем том, что большую часть традиционных докладчиков представляют те, кто непосредственно работает с Россией, плюс кто-то из Латвии, в последнее время обязательно приглашают кого-нибудь с Украины, особенно если эта конференция проводится в России. И это при том, что уже

появились отдельные семинары и конференции по украинскому *privat*'у, на которые приезжают не просто делиться, а именно за опытом российские игроки! Как раз после кризиса украинские модели обслуживания *VIP*-клиентов оказываются востребованы тем, что они достаточно адекватно могут быть перенесены в Россию. Если рассматривать украинский рынок *privat*'а как четкую, преемственную дифференциацию клиентских сегментов по состоятельности и по активам *VIP*'ов, то она весьма напоминает соответствующую ситуацию с теми потенциальными клиентами, на которых сейчас переориентируется российский *privat* почти в аналогичной конкурентной среде, и потому ему здесь интересны готовые, сравнительно легко апробируемые решения. Все дело в том, что, стремясь минимизировать политические риски, многие состоятельные лица предпочитают хранить свои активы вне страны, оставляя на Украине лишь свой бизнес. Поэтому исходя из российской практики украинский *privat* – это почти массовое ориентирование банков на *VIP*'ов уровня *affluent* и *mass affluent* и обслуживание собственников бизнеса, аффилированных с банком, на уровне не только корпоративного блока, но и отчасти в весьма специфической, хотя и упрощенной модели *family office* (ближе к *SFO*). Весьма показательна региональная диверсификация обслуживания *VIP*'ов, а также сочетание западной практики с локальной спецификой. Причем такая эволюция рынка *privat*'а продолжается достаточно долго, чтобы можно было делать вы-

воды и обобщения, особенно для тех, кто не только на нем работает, но и старается некоторые его решения адаптировать под себя. И вполне объяснимо, что в сборнике эту тему раскрывает Алексей Александров, начальник Департамента персональных банковских услуг *private banking* украинского подразделения BNP Paribas (который ранее в той же должности и в том же УкрСиббанке до покупки его французами курировал этот бизнес). Он наиболее авторитетный аналитик этого рынка на Украине, автор уже двух книг по рынку украинского *privat'a*, причем последняя (Александров А. Private Banking в Украине. Опыт становления. Киев: К.И.С., 2011) в прошлом году пользовалась большим спросом, получив высокую оценку не только на украинском, но и на российском рынке *privat'a*, так что изначальный интерес именно к его оценке ситуации на украинском рынке в этом сборнике, по сути, нельзя было игнорировать! И еще раз с сожалением, что у нас в стране все совсем не так, отмечу, что украинский рынок более прозрачен и открыт для обсуждений и аналитики. Как и в Прибалтике, существенный плюс в том, что ведущих игроков не так много и они часто обмениваются опытом, у наших соседей создан и весьма успешно функционирует специальный банковский комитет по *privat'у* (Комитет по приватному банковскому обслуживанию – подробнее все описано далее у Алексея Александрова, чьими усилиями этот проект в основном и был запущен и продолжает поддерживаться). Можно только позавидовать тому, на-

сколько эффективно им до сих пор реализуются его приоритеты в плане установления определенных стандартов качества, информирования, единой площадки для общения и обмена опытом! У нас соответствующий комитет по частному банковскому обслуживанию при Ассоциации российских банков хотя и был создан гораздо раньше, но так ничем и не запомнился, благополучно исчезнув на памяти редактора буквально после пары заседаний. Увы, закрытость и нежелание делиться информацией фактически и привели у нас к закрытию этого проекта, да к тому же было неясно, что и как в нем можно лоббировать (а главное, что это дает), поэтому даже его реанимация, как ни старались мы учесть все свои же ошибки первой попытки, так ни к чему и не привела. Что ж, здесь успеху наших соседей остается только позавидовать и пожелать им удачи (надеясь к тому же узнать что-нибудь интересное и полезное)!

То, что опыт стран СНГ интересен не только для этих стран, но и для России, более того, на подобных примерах можно четче выявлять и какие-то более глобальные, даже общемировые тенденции, становится ясным не только нам в Москве. Соответствующие исследования давно и успешно проводятся, только они не в полной мере известны российским специалистам. Вообще, существует некое заблуждение о том, что кроме ежегодных обзоров World Wealth Report от Capgemini / Merrill Lynch и глобальных обзоров рынка от PriceWaterhouseCoopers, в которых иногда упоминается Рос-

сия, все остальное можно и не читать! Тем интереснее представить результаты исследования The Futurewealth Project от Scorpio Partnership, одного из лидеров в разработке стратегий для *private banking & wealth management*, представляемые их партнером компанией IDNT в статье Николая Чумака. Хочется обратить внимание на то, что именно благодаря Николаю в этом исследовании появились страны СНГ, тем более на эти результаты стоит обратить самое пристальное внимание! Насколько правильно банкиры представляют себе ценности, приоритеты, жизненные стили богачей будущего, которые могут влиять на стратегии управления капиталом? Каковы перспективы отрасли *private banking & wealth management*? Как изменилось восприятие состоятельными людьми своих финансовых и жизненных целей, отношение к богатству? Ответы на три этих основных вопроса, особенно в плане того, насколько они описывают не только общую, но и частную ситуацию (хорошо – давайте так определим не только российский *privat*, но и *privat* стран СНГ! Мне не обидно за державу – мне важен результат), разве не интересно прочитать в этом сборнике?! Тем более подобные аспекты (речь о первой статье Николая, посвященной изменениям в жизненных ценностях и предпочтениях состоятельных людей) я не припомню, чтобы рассматривались в каких-либо еще исследованиях! А ведь остается еще одна, весьма интересная тема, которую в результате продолжения этого исследования удалось поднять и довести до не просто обобщения (соот-

ветствующая статья, вторая в этом сборнике, в самом конце), но и конкретных результатов практической работы по реальным различиям в маркетинге *private banking & wealth management* на постсоветском пространстве и странах Европы и Азии, которые необходимо учитывать в повседневной работе. И это как раз та практика, которая уже внедрена, в том числе и у нас в России!

Как ни странно, самые большие трудности у редактора сборника вызвала попытка сделать удобочитаемой главу по *family office* (или семейным офисам – этот термин уже достаточно устойчиво и практически повсеместно используется в России). Огромный интерес к практическим решениям по этому направлению (на том же «Адаме Смите» несколько лет подряд эта тематика выделена в отдельный раздел, каждый год будучи все более и более представительной) нельзя было проигнорировать. Однако первую очередь потенциальных читателей интересовали не столько отдельные кейсы успешной работы, сколько возможность на конкретных примерах выявить аналогии с тем, что под этим направлением понимается в мировом *private*, особенно с точки зрения тех представителей зарубежных игроков, которые предоставляют услуги *family office* российским клиентам. Интересно, что даже проштудировавших не только Хьюза-младшего, но и Луизу Грей читателей продолжает интересовать тема о том, насколько все это применимо в России и для российских клиентов, и не столько как анализ практики конкретных кей-

сов, сколько именно как анализ обобщения, выстраивания определенной теории. Парадокс? Не совсем. Дело в том, что среди нескольких кейсов о конкретных технологиях работы с российскими *VIP*ами оказалось трудно выбрать непредвзятые! Явно просматривалась идея собственного продвижения, не всегда даже в косвенной форме, минимальным образом завуалированная. Меньшая часть кейсов оказалась фактически калькой с собственных рекламных буклетов и статей в специализированных изданиях или просто повторением одного из докладов на прошлых конференциях! Поэтому все эти работы с извинениями и надеждой на то, что с авторами все же удастся не поссориться окончательно, пришлось отложить на следующий сборник, надеясь, что соответствующие моменты собственного позиционирования будут все-таки нивелированы! К тому же вполне возможен и будущий сборник, посвященный именно этой тематике, благо несколько известных игроков, не успевая выступить на эту тему, взяли своеобразный тайм-аут, заодно выдерживая паузу, чтобы оценить, насколько интересным получится первый сборник!

Тем не менее в нынешнем сборнике российский *family office* презентован хотя и тремя статьями, но весьма представительно. Дмитрий Клёнов, партнер *UFG Wealth Management*, давно и успешно занимаясь этой тематикой, в представлениях не нуждается, тем более каждый раз – будь то конференция или отдельная статья – он всегда находит

что-то новое, уникальное, что стоит добавить к описанию собственной практики. Ну а опыт Владимира Зражевского, который долгие годы был зампредом банка М2М, специализирующегося именно на обслуживании состоятельных клиентов и только в конце прошлого года ушел заместителем генерального директора в дочерний банк ВТБ – Русский Коммерческий Банк Кипра, по-прежнему оставаясь связанным с российским *privat*’ом, здесь просто не оценим! Ну а третья статья оказалась весьма необычной в том плане, что относительно новый докладчик на конференциях этого года – Олег Михайлов (вообще-то из хорошо известного адвокатского бюро «Михайлов и партнеры», а здесь представленный одним из направлений своего бизнеса – как председатель Совета директоров *M&P Wealth Management*) – согласился поделиться своим опытом, абсолютно не опасаясь за собственные ноу-хау семейного офиса и не стараясь рекламировать именно свои услуги. Что уже само себе весьма необычно и вызвало вполне определенный интерес на осенних конференциях по нашей тематике, прежде всего от Ъ-Санкт-Петербург в Питере и московской от *Lemon Group*, где *M&P Wealth Management* неплохо представлял как докладчик Евгений Мастерских. С этого-то все и началось, а вот насколько – судить вам, а что же касается редактора, то я настоятельно рекомендую ознакомиться со статьей Олега, поскольку модератору профильной конференции стоило значительных усилий воплотить интересный доклад в конкретную ста-

тью для сборника!

Заключительный раздел представляет продуктовый ряд российского *privat'a*, пожалуй, наиболее специфическими услугами (консьерж-сервис и финансовое планирование), чья популярность и востребованность определяются несколькими значащими факторами, если говорить о реализации *privat'a* как эффективного направления банковского бизнеса у нас в стране, особенно в рамках открытой продуктовой архитектуры. Во-первых, эти услуги могут представляться контрагентами вполне самостоятельно, а не только вместе с банками и финансовыми компаниями, что часто приводит к коллизиям, тем более если говорить о той открытой архитектуре, которая реализуется у нас в стране. Фактически и контрагент, и банк достаточно самостоятельны, так что совместное взаимовыгодное взаимодействие в рамках *privat'a* для них не столь принципиально, хотя и весьма перспективно. Во-вторых, для *privat'a* любая из этих услуг может стать одной из основных, позволяя только на ее основе фактически с нуля развернуть и в дальнейшем продолжать успешно развивать весь *privat*. Дело в том, что эти услуги изначально комплексные и самодостаточные, притом открытые к внешнему наполнению другими продуктами и услугами (прежде всего инвестиционными), что позволяет на их основе создавать за счет соответствующего добавления новых продуктов и услуг весьма представительные пакеты. В-третьих, эти услуги, несмотря на то что они вроде бы по-

нятны всем, весьма непросты в плане представления как целостного, оформленного именно технологического продукта. Вроде бы ничего сложного нет, все понятно. Но как это реализовать так, чтобы все было качественно, работало как часы, и главное – не было тиражируемо конкурентами! В-четвертых, эти услуги статусны сами по себе, а ведь статус – это то, что так необходимо российскому *VIP*-клиенту. Консьерж-сервиса это касается непосредственно, поскольку статусное сопровождение в нем реализовано в рамках клиентской сегментации, как, впрочем, и финансовое планирование, которое обычно реализуется как более сложное, чем простое портфельное управление активами, окупаемое лишь тогда, когда оно позиционировано на состоятельных клиентов и большие портфели разнородных активов. В-пятых, оба эти направления сейчас являются во многом переоцененными в отечественном *privat'e*, поскольку они воспринимаются клиентами как должное и входят в обязательный набор продуктового ряда. Переоцененность здесь проявляется в том, что они востребованы наименее состоятельными категориями *VIP*-клиентов, которым на качественном уровне, даже в самом минимальном наполнении, эти услуги можно предложить иногда лишь на грани рентабельности, что требует весьма квалифицированного маркетолога, для более точной сегментации клиентской базы, а также не менее подготовленного технолога, который бы разработал соответствующий пакет.

Неудивительно, что опыт реализации подобных услуг весьма востребован на рынке, поэтому в качестве авторов вновь были выбраны одни из наиболее авторитетных экспертов по каждому направлению – Евгения Блискавка из Института финансового планирования и Кирилл Россомахин из *PrimeConcept*, неоднократно представлявшие их на последних конференциях, посвященных российскому *privat'у*. При этом участие редактора как соавтора здесь было обусловлено желанием подчеркнуть именно сходство этих двух услуг в рамках возможного эффективного тиражирования достижений лидеров другими игроками. В следующем сборнике предполагается расширить каждую из этих тем за счет кейсов других игроков. Например, в рамках того же консъержа представляет интерес опыт других игроков: *Apple* (весьма запоминающиеся выступления на тех же конференциях Кирилла Левадного), *Quintessentially*, *Y-club*, а также технологии реализации консъерж-сервиса платежными системами и, безусловно, практика реализации консъержа *inhouse* и *outhouse* подразделениями банковского *privat'a*.

Завершает продуктовое направление раздел, по сути посвященный альтернативным инвестициям, в который удалось привлечь двух авторитетных не просто докладчиков, но и авторов. Это Владимир Богданов, главный редактор портала ARTinvestment.ru (давно и хорошо всем известный по своим статьям об инвестициях в искусство – я еще храню в своем архиве его материалы аж десятилетней давности из

журнала «Директор-инфо») и Елена Царева, директор по работе с корпоративными клиентами *Simple* (не менее известная своими статьями об инвестициях в вино в различных изданиях, а также теперь и как ведущая авторской колонки [http:// pbwm.ru/articles/otkroyte-pogreba](http://pbwm.ru/articles/otkroyte-pogreba)).

Ну что ж, читайте внимательно, и удачи вам в изучении!

С уважением,

Алексей Гусев

А. Гусев

**В российском private banking'e
начинают доминировать
давно известные программы
корпоративной лояльности,
на основе которых новым,
более прагматичным игрокам
удается выстраивать весьма
эффективный банковский бизнес**

Гусев Алексей, член экспертного совета, Институт
финансового планирования, директор по развитию,
Институт частного банковского обслуживания и
управления капиталом

Сейчас, пока кризис еще в памяти (а ведь наши банки признавали, что отток клиентской базы именно по *VIP*ам оказался весьма существенным, особенно по тем клиентам, которые закрывали все свои российские позиции и покидали страну), на что может рассчитывать отечественный *private banking* вообще? К тому же и новых миллиардеров и милли-

онеров за последний год появилось не так уж и много. Не пора ли задуматься о том, чтобы забыть про российскую специфику? Как раз наоборот! Как это ни выглядит парадоксально со стороны, но отечественный *privat* сейчас продолжает активно и поступательно развиваться, не просто с большой долей оптимизма оценивая свои послекризисные перспективы, но и, что характерно, достаточно уверенно планируя дальнейшее развитие своего бизнеса по обслуживанию *VIP*-клиентов. И в последнем случае речь идет не о какой-нибудь модной банковской «игрушке», как это бывало до кризиса, а о вполне сложившемся эффективном банковском бизнесе со своей отдельной стратегией развития в рамках общебанковской, а также собственным пониманием того, кто именно на ближайшее время будет являться его целевым клиентом и за счет чего можно выйти на планируемые показатели прибыли. Ну, что же: времени прошло достаточно, и можно делать вполне обоснованные выводы¹.

Начнем с того, что, как показало весьма живое и очень конкретное обсуждение проблем отечественного *privat*'а нынешней зимой (ни много ни мало, но аж восемь! весьма представительных международных и российских конференций либо целиком, либо в одной из секций было посвящено специфике его бизнеса), практически все банки успели за 2011 г. запустить ряд программ повышения лояльности

¹ Гусев А.И. Прагматизм «новой волны» отечественного private banking // Банковский ритейл. 2010. № 4. С. 37–43.

VIP-клиентов, планируя не только сохранить, но и нарастить текущую клиентскую базу за счет новых *VIP*ов. И по ряду таких программ уже были обнародованы первые результаты, которые позволяют весьма уверенно планировать его развитие на ближайшее будущее, что весьма примечательно². Ведь в *privat*'е вообще, а в отечественном в особенности мы ориентированы на состоятельного клиента, обслуживание которого рассчитано именно на долгосрочную перспективу. Что весьма парадоксально, поскольку об этом даже сложно и подумать крупным российским банкам, которые до сих пор могут планировать развитие своих бизнесов лишь на ближайший год-два! И это сейчас, когда после кризиса они, банки, стали более уверенно планировать свое будущее: по крайней мере о своей готовности к неблагоприятному развитию событий в еврозоне как о продолжении кризиса они говорят давно (особенно своим клиентам), четко мониторя возможные риски не только в краткосрочном, но и среднесрочном аспекте!

И здесь, как уже показывает практика, неплохие шансы появляются у тех, кто еще совсем недавно не входил в число лидеров отечественного *privat*'а: средних и мелких российских банков во второй-третьей рейтинговой сотне, и особенно местных, региональных банков, которые стараются потес-

² Гусев А.И. Отечественный private banking сегодня: эффективный банковский бизнес более прагматичных новых игроков в рамках привычных программ корпоративной лояльности // Private Investor. 2011. № 4. С. 56–59.

нить признанных «законодателей мод». В их отношении к *privat*'у проявляется ярко выраженный прагматизм, ведь всего несколько этих клиентов формируют у них львиную долю клиентской базы, так что потеря даже одного такого *VIP*'а для них крайне опасна, поэтому в их стратегии развития изначально присутствует долгосрочная, в рамках жизненного цикла обслуживания такого клиента, компонента. Последнее примечательно, ведь такие банки сейчас начинают формировать абсолютно новые правила игры на таком консервативном рынке, как рынок отечественного *privat*'а, постепенно превращаясь в своеобразных лидеров новой волны, как об этом было сказано на одной из конференций. Ведь когда *VIP*-клиенты объективно недовольны крупными банками, надо просто постараться перехватить инициативу, например, за счет более тонкого понимания индивидуальных потребностей клиента (в том числе и использования того, что мы называем пусть и локальной, но российской спецификой)! И что мы здесь имеем такого, что позволяет им сейчас успешно конкурировать (и к тому же надеяться на то, что все это сохранится) не столько с крупными отечественными банками, сколько с западными, модель работы которых так стремятся адаптировать эти крупные? А здесь важны не только внешние факторы, но и внутренние. Разберем их.

Внешняя конкуренция: кто же все-таки наш клиент?

Даже сейчас, когда кризис далеко позади, *VIP*ам просто нельзя требовать к себе от банков особого отношения, тем более от крупных банков (которые в подавляющем большинстве используют универсальную, нежели более закрытую, подчас даже клубную модель), подразделение *privat'a* которых является всего лишь одним, причем отнюдь не самым приоритетным, как в среднем и мелком, из множества его подразделений и бизнесов. Например, валовые показатели по привлеченным средствам и прибыли заметно уступают той же рознице и корпоративному блоку! Для крупных банков вал более важен, чем показатели эффективности, а именно привлеченки и прибыли, но приходящиеся на одного сотрудника или одного клиента этого подразделения, чем *privat* как раз и выделяется. А ведь еще важен и баланс, ведь главное – это привлеченка по клиентским счетам, в карточки, на депозиты и в ОФБУ, что прямо отражается на активах банка. И основные операции, которые так важны для *VIP*-клиента, причем связанные именно с доверительным управлением через дочерние компании, через контрагентов, да и любые продукты и услуги через тех же контрагентов, не отражаются, по сути, в балансе, что нивелирует работу всего подразделения *privat'a*. То, что клиент в основном работает

«за балансом», банк не видит, вернее, видит, но в рамках того, что средства клиентов покидают банк, например, если идет отток средств из депозитов в инструменты фондового рынка.

Для крупного банка это принципиально, поскольку любое клиентское подразделение должно обеспечивать соответствующие показатели, позволяющие сейчас занимать лидирующие позиции в рейтингах по активам. Для среднего и мелкого банка более важна консолидация средств клиента внутри самого банка, холдинга или группы компаний, и эти банки при обслуживании *VIP*ов сразу же получают фору в виде большей устойчивости бизнеса и широкого спектра возможных действий. Например средние и мелкие банки просто будут избавлены от необходимости всяческим образом удерживать клиентов в банке, убеждая их в том, что те же депозиты для них гораздо лучше, чем продукты фондового рынка от контрагентов, причем независимо от того, что фондовый рынок начинает расти и подобный переход объективно необходим самому клиенту. Да и конкретный результат средним и мелким банкам нужно показать как можно быстрее – у них нет подушки прочности крупных банков, так что, если речь идет о *privat'e* как о бизнесе, нынешние результаты этих банков однозначно являются теми достижениями, которые в комментариях не нуждаются. Причем даже если принять во внимание тот факт, что рынок отечественного *privat'a* до сих пор не слишком сильно сегментирован, особой конкуренции

на нем нет и места хватает всем, подобный результат на фоне не столь оптимистичных и иногда даже весьма сомнительных достижений остальных игроков просто не может не вызвать уважения! А здесь интересно и то, что лидеры новой волны не только с оптимизмом смотрят в будущее, но и весьма рационально и критически рассматривают свои возможности, стараясь не переоценивать их понапрасну. И в первую очередь они совершенно четко заявляют, что все их результаты основаны на том, что ими была заранее сделана ставка на российскую специфику и именно она, по сути, и обеспечивает все их нынешнее позиционирование. Причем четкость и однозначность формулировок, которые привлекают не столько своей простотой, сколько наглядностью, весьма примечательны. Именно тут и уместно поднять вопросы: а что же такое отечественный *privat* и чем он так уж отличается от западного в обслуживании состоятельных клиентов?

Начнем с того, что классический *private banking*, будь то швейцарская модель (ориентированная в большей степени на задачи управления активами состоятельных или *VIP*-клиентов) или английская (все-таки более близкая к банковскому обслуживанию этих клиентов и к эффективной передаче их состояния наследникам), непосредственно обслуживает личное состояние, и с этими столетними традициями работы конкурировать трудно. Однако отечественный *privat* отнюдь не стал здесь лишь одним из множества чисто локальных продолжений этого направления с его чисто региональ-

ными инвестиционными инструментами и состоятельными клиентами, которые могут получить соответствующий сервис по управлению личным состоянием лишь вне своей страны (как на это рассчитывали аналитики еще лет пять тому назад).

В конце концов, до Европы далеко. Да и отечественные состоятельные клиенты хотят получить обслуживание, напоминающее им западный *privat*, непосредственно в России, в которой они проводят довольно много времени, например, управляя своим собственным бизнесом. Одно дело, когда клиента по тому же статусному сопровождению обслуживает западный банк и клиент много времени проводит на Западе. Но когда его интересы смещаются в Россию, ему уже недостаточно того, что его обслуживают так далеко. Требуется кто-то, кто может предложить соответствующий сервис здесь, на месте. Новый *VIP* давно обслуживался на Западе и прекрасно видел, как именно западный *privat* обслуживает новых *VIP*ов из других стран. Если клиент был из Восточной Европы, то его мобильность также была высока (час-два лету до Швейцарии, Австрии, Люксембурга или Лихтенштейна) и локальный *privat* ему в своей стране уже и не требовался. Но если же говорить о России, то с учетом того, сколько придется лететь из самой Москвы, вывод о необходимости поиска локального *privat'a*, причем на месте – в России, – уже был более обоснован. А ведь кроме московского *VIP*-клиента есть и *VIP*ы из регионов. И их численность весьма

впечатляет. То есть после того, как исчерпан потенциал московского рынка, предстоит заниматься и регионами, где три-четыре часа надо потратить не на перелет из Москвы в Европу, а просто на то, чтобы добраться до Москвы! А значит, и роль фактора мобильности только увеличивается за счет подобных, фактически новых или потенциальных *VIP*-клиентов из регионов, так что локальный, на месте ведения бизнеса, *private banking*, и *private banking* отнюдь не западный, просто необходим!

Ну а теперь вспомним, что наши состоятельные клиенты немного по-другому оценивают для себя и риски инвестиций в российские же финансовые инструменты, а также и прямые вложения в близкие им бизнесы. А это позволяет именно здесь, уже непосредственно в России, на месте, предлагать таким клиентам адекватные финансовые услуги со стороны отечественных банков, как раз и понимающих эту специфику. Но что самое важное, для западного *privat*'а все эти наши московские и региональные *VIP*'ы-миллионеры отнюдь не являются основной целевой клиентской группой, есть и более традиционные и понятные рынки (например, «старой» Европы), а из развивающихся остается Юго-Восточная Азия (особенно Китай), значительно превосходящая Россию по числу тех же миллионеров, а значит, и по потенциалу рынка. Поэтому максимум того, что западный *privat* может предложить своим российским *VIP*-клиентам непосредственно в России, – это достаточно консерватив-

ное, без учета локальной, страновой составляющей и в минимальным образом адаптированное к отечественной специфике обслуживание.

А значит, чуть ли не с момента возникновения отечественного *privat*'а и еще в ближайшие лет пять (это – как минимум!) пока мы не интересны западному *privat*'у, но по российским меркам представляем из себя весьма перспективный сегмент финансового и банковского рынков, у отечественного *privat*'а был, есть и будет весьма неплохой шанс построить бизнес с учетом своего локального позиционирования, с учетом собственной, ни на что не похожей специфики. И если результаты десятилетней давности нас не впечатляют, у нас еще вполне достаточно времени, чтобы эти результаты исправить, подготовившись к тому моменту, когда на Россию все-таки обратит внимание западный *privat*, которому придется иметь дело уже с весьма конкурентоспособным противником! В конце концов, по российским же меркам этих *VIP*-клиентов вполне достаточно для того, чтобы рынок отечественного *privat*'а, после того как он сформировался в середине 1990-х как некий дополнительный статусный сервис для наиболее значимых клиентов банков и их акционеров, превратился во вполне сложившееся эффективное и прибыльное направление банковского бизнеса. И к его особенностям стоит отнести не только обслуживание в основном российских же *VIP*-клиентов и предпочтение инвестиционных продуктов отечественного рынка (хотя в рамках

открытой архитектуры через своих зарубежных контрагентов клиентам российских банков доступен весь продуктовый ряд западного *privat'a*).

За это время российский же *privat* к тому же научился целенаправленно, совместно с корпоративным блоком обслуживать собственников и топ-менеджеров крупных компаний как своих *VIP*-клиентов, что поначалу вызывало резкое отторжение у аналитиков, которые поначалу не считали такое обслуживание за «классический *private banking*» вообще. Но кто теперь об этом помнит: ведь из подобных программ «корпоративной лояльности», пока их многие игроки просто игнорировали, вырос весьма прибыльный бизнес, а с этим бизнесом спорить трудно!

К тому же локальное понимание локальным пониманием, но все это находится и в рамках более глобально тренда, и в рамках эволюции самого западного *privat'a*. Так, еще перед кризисом, когда рынок бурно рос, в глобальном обзоре *PriceWaterhouseCoopers*, в котором рассматривались уже апробированные отдельными игроками практики по итогам 2006 г., впервые была упомянута необходимость именно такой региональной сегментации, особенно в плане привлечения новых клиентов из числа тех же владельцев бизнеса, в том числе и с учетом обслуживания не только их состояния, что раньше и было единственной прерогативой *privat'a*. Но через год гораздо больший эффект сыграл более свежий обзор от *Oliver Wyman*, где более четко ставились вопросы вли-

нения географических факторов, моделей дистрибуции, значения организационной структуры. Особое внимание было обращено на группу предпринимателей, в том числе и тех состоятельных лиц, которые еще не приняли решение о том, каким образом им надо выводить свои средства из бизнеса. Для новых игроков рынка *privat'a*, которые в тот момент активно выходили на рынок, конкурируя с традиционными игроками, это было важно, поскольку неправильный выход на целевых клиентов мог привести к серьезным убыткам. Как результат, в позиционировании игроков с тех пор стало проявляться все меньше пафоса и все больше конкретики о том, кто именно является их целевым клиентом, как его собираются привлекать, а также за счет чего такое обслуживание превратится в доходный бизнес³.

Уже тогда, в 2008 г., это обсуждалось и по отношению к отечественному *privat'у*, бóльшая часть клиентов которого не просто вписывалась в эти региональные ограничения, но и непосредственно относилась к владельцам бизнеса, которым было необходимо консолидированное обслуживание и их бизнеса, и их состояния. И большинство дискуссий на предкризисных конференциях по российскому *privat'у* весной – летом 2008 г. были посвящены именно данному вопросу: «А, собственно, где же наш российский *VIP*-клиент, обеспечивающий развитие нашего бизнеса, и кто он?». Ну

³ Гусев А.И. Отечественный рынок private banking: новые возможности, но старые игроки // Банковский ритейл. 2010. № 3. С. 59–65.

а затем – увы – наступил кризис, и об этом просто забыли! Однако важен не просто прецедент, а то, что рано или поздно мы все равно заговорим об этом, только сначала об этом упомянет не западный *privat*, а потом и отечественный (как это было до кризиса), а наоборот, ведь как раз в России мы и развиваем сейчас подобную идеологию!

К тому же пока мы развиваем ее, ограничиваясь Россией, мы формируем для западников весьма эффективный защитный барьер. У нас появляется преимущество почти двадцатилетнего ведения бизнеса, который начинался как программа корпоративной лояльности и во многом продолжает оставаться таким и поныне. Его отличительной особенностью помимо консолидированного обслуживания бизнеса и состояния является как раз наличие апробированных, качественных сервисов для обеспечения статусного стиля жизни своего *VIP*-клиента (те же различные консьерж-сервисы и программы *life style management*, или *LSM*, теперь постепенно превращающиеся в своеобразные продукты-локомотивы), которые сейчас могут эффективно дополнить любую такую программу корпоративной лояльности: ведь даже занятым свои бизнесом *VIP*ам необходимо обеспечить подобный сервис здесь, на месте, у нас. И этого нам вполне достаточно, чтобы всерьез конкурировать с традициями Запада на своей территории. Как было сказано на одной из конференций: теперь я больше могу не бояться того человека с ружьем, из западного *privat*'а, у которого на штыке виднеет-

ся лозунг «Двести следующих лет с состоятельными клиентами». Эти двести лет – все там, а здесь у меня опыт, хотя и в десять раз меньше, но у таких признанных грандов европейского и мирового *privat*'а этого нет вообще!

Остается лишь утвердить это преимущество, причем у нашей новой волны для этого вполне достаточный срок. И дело не в том, что в ближайшие десять лет мы по-прежнему неинтересны Западу, поскольку наши *VIP*'ы по-прежнему не будут входить в число целевых клиентов его *privat*'а. Через те же десять лет средний возраст нашего *VIP*'а, который является собственником бизнеса, станет уже критическим, и он начнет задумываться об уходе на покой. А значит, ему понадобятся именно те продукты и услуги, которые сейчас отечественный *privat* если и развивает, то не как приоритетные, полагаясь в этом на опыт своих контрагентов, в первую очередь западных, фактически уступая им своего клиента. Но даже если и не уступать им его, то отечественный *privat* проигрывает здесь в рамках идеологии: открытая архитектура позволяет при минимальной адаптации внедрить соответствующий продуктовый ряд непосредственно у себя, но это продуктовый ряд западного *privat*'а. А значит, когда появится вполне осознанный и сформировавшийся спрос на подобные продукты и услуги, их непосредственный разработчик сможет просто забрать себе наших клиентов! Впрочем, у нас если не десять, то уж пять лет есть, и внести свою специфику в этот продуктовый ряд, так, чтобы западный *privat* не смог с

нами конкурировать, мы сможем: раньше-то это всегда нам удавалось! Да и мешать эти конкуренты нам опять не будут.

Поэтому практически не вызывает вопросов то, что собираются реализовать лидеры новой волны уже в ближайшей перспективе. В самом деле, сейчас не стоит так уж бездумно рассчитывать на привлечение сразу во всех категориях *VIP*-клиентов. Право слово, целевые клиенты в верхней части пирамиды состоятельности, готовые разово, на год разместить в вашем банке порядка 40–50 млн дол. личных средств и более, обладают суммарным состоянием, легко позволяющим им приобрести собственный банк или финансовую компанию (а тем более на паях вместе со своими ближайшими друзьями), которая обеспечит им эффективное управление их собственным капиталом. И этих *VIP*-клиентов будет вполне достаточно, хотя новые *VIP*ы им, безусловно, не помешают. В любом случае зачем здесь мы, когда клиентам можно нанять весьма квалифицированного независимого управляющего? Лишь в редких случаях можно надеяться на их привлечение: наш большой опыт и имя на рынке, или нам просто повезло – наш банк по дороге домой и одному из акционеров такие клиенты доверяют лично. Лучше сразу признать, что мы не можем гарантировать привлечение таких *VIP*-клиентов, на что так рассчитывает руководство банков, не замечаящее, что такие клиенты приходят в банк благодаря ему и обслуживаются также благодаря таким кураторам – одного и того же бизнес-круга с ними. А ведь это справедливо и для

менее состоятельных *VIP*-клиентов!

К тому же российские состоятельные лица сейчас четко диверсифицируют страновые риски. Например, за год после кризиса тот клиент, который хотел закрыть позицию, это фактически сделал: он уже продал свой бизнес или уже непосредственно выводит всю получаемую прибыль за границу, готовясь к продаже. Он потерян для нас – он формирует свою кредитную историю, и на обслуживание такого клиента не стоит рассчитывать – его вполне утраивают, может, и не столь представительные, но с его точки зрения вполне надежные продукты и услуги представительств западных банков в России, в том числе и по направлению *privat'a*. Российская специфика его уже мало прельщает, разве что мы со своей стороны предложим ему своего западного контрагента. Но рано или поздно он полностью сделает выбор в пользу полного обслуживания, в том числе и в России, его самого западными банками, и только ими, так что этого клиента мы все равно потеряем.

Приходится просто забыть про этих клиентов, просто уступив их иностранным банкам, вернее, их *privat'у*. Мы отказываемся от клиента, которому не можем обеспечить там, на Западе, тот сервис, к которому он уже привык у нас в России. Нас там нет, и ему не стоит рассчитывать на особые условия и тем более на российскую специфику. Как я уже сказал, можно лишь подобрать контрагента из числа западных банков, который здесь в сотрудничестве с нами как

предыдущим банком клиента сделает этот переход менее болезненным. Только здесь мы можем хоть как-то помочь своим клиентам, сохраняя с ними хорошие отношения на будущее, а в рамках установления долгосрочных отношений – это не лишнее, вдруг в будущем этот клиент вспомнит о нас, когда у него возникнет проблема. Мы все равно потеряем клиента, так давайте таким образом здесь поддержим собственную высокую репутацию среди нынешних клиентов и заодно хоть что-то заработаем на самом уходе клиента!

Абсолютно бессмысленно конкурировать с западными игроками за российского клиента, если он выбирает именно западный *privat*! И дело не в тех банках, которые декларируют, что они также эффективно готовы работать и следующие 200 лет с теми же состоятельными клиентами. В конце концов, этих банков-бутиков, составляющих основу западного *privat*'а и придерживающихся индивидуального, персонализированного подхода к каждому состоятельному клиенту и к каждой его операции, не так уж и много. Но реальных конкурентов, готовых побороться за российского состоятельного клиента, не столь избалованного вниманием западных банкиров, после кризиса гораздо больше. Ведь несмотря на то что мы уже упоминали о том, что они не являются целевыми клиентами, речь идет о новом клиенте, которого не надо привлекать самим, вынуждая его покинуть его нынешний региональный банк в другой стране. Этот клиент уже сделал свой выбор и просто выбирает конкретный западный

банк, соглашаясь на то, что его прошлая специфика обслуживания уже не столь важна! А здесь за него готовы побороться многие! Возьмите еще от 2009 г. аудит европейского *privat'a* от немецкой исследовательской фирмы *Fuchsbriefe*. «Тайный покупатель» с российской легендой не вызвал никакого удивления, и подавляющее большинство из более чем 100 аудируемых банков не только смогли предложить ему адекватные его запросам услуги, но и сделали это на весьма качественном и конкурентоспособном уровне!

Именно поэтому в большей степени стоит ориентироваться на тех *VIP*-клиентов, которые связывают свое ближайшее будущее как раз с Россией, даже если затем они собираются переехать на Запад. Ничего удивительного в последнем нет: средний возраст большинства таких состоятельных клиентов-бизнесменов в ближайшие пять-десять лет приблизится к пенсионному, когда такие предпочтения оправданны. Максимум, что мы можем здесь сделать, – это помочь им в этом, подобрав соответствующих контрагентов, а пока им стоит предложить консолидированный *VIP*-сервис с одновременным обслуживанием и их состояния (как *VIP*-клиента отечественного *privat'a*), и их бизнеса. Именно здесь российские банки могут не только обеспечить своим *VIP*'ам преемственность сервиса, но и гарантировать его высокое качество в ближайшей перспективе.

Только для примера эффективной работы именно клуба, а не модели универсального банка здесь рассмотрим один из

наиболее приоритетных вопросов обеспечения стабильного развития бизнеса банка в целом – проблему кредитования и перекредитования клиентских бизнесов (не только на пике кризиса, но и сейчас) – и даже в рамках прямой покупки-продажи бизнесов, не ограничиваясь продуктовым рядом корпоративного блока банка. Так, еще до кризиса банки – лидеры российского *privat'a*, использующие модель клиентского клуба⁴, прекрасно понимали, что в области управления портфельными активами им трудно конкурировать с инвестиционными компаниями и западными банками, не говоря уже об отечественных конкурентах с универсальной моделью. Поэтому они, развивая закрытую клубную схему обслуживания (где клиенты не только прекрасно знали друг друга лично, но и понимали специфику ведения бизнеса других членов такого клиентского *VIP*-клуба *privat'a*, например принадлежа к одной и той же бизнес-среде), постепенно стали предлагать своим *VIP*'ам продукты в области прямого инвестирования. Обычно это были инвестиции в отдельные бизнес-проекты банка, проекты собственников банка и других *VIP*-клиентов, например для краткосрочного кредитования бизнес-проектов клиентов клуба, и не только напрямую, но и на условиях синдикации с банком или другими *VIP*'ами клуба. Важно было то, что такие проекты были более доходны, чем портфельное инвестирование на фондовом рынке,

⁴ Гусев А.И. «Клиентский клуб» вместо конвейера // Национальный банковский журнал. 2008. № 11. С. 55–57.

и косвенно были даже гарантированы клубом для его членов. Ведь принадлежа к той же бизнес-среде, *VIP*-клиент изначально более наглядно представлял и оценивал все связанные с подобным проектом риски, приобретая инвестиционный продукт, где портфельное инвестирование, по сути, было заменено проектным финансированием. А сам *privat*, используя интерес *VIP*'а к такому инвестированию, успешно позиционировал свои продукты по синдикации, используя для этого не столько технологии обслуживания, сколько фактор знания клиентом своего бизнеса и того бизнеса, в который ему и предлагалось инвестировать свободные средства.

В кризис такие решения оказались наиболее востребованы членами клуба, которые прекрасно понимали, насколько перспективны инвестиции в конкретные проекты и кто именно из потенциальных заемщиков нуждается в подобном кредитовании и прямом финансировании, вплоть до готовности уступить свой бизнес по приемлемой цене, а также насколько эта операция была бы рискованной и почему. Здесь любой из *VIP*'ов осознавал, что выжить со своим бизнесом он может лишь в рамках клуба, где ему может быть предоставлен оперативный кредит и не только банком, но и такими же, как он сам, *VIP*'ами, которые обладали на тот момент свободными ресурсами и могли его профинансировать, достаточно хорошо понимая, под что именно они выделяют средства и как конкретно будет осуществляться контроль за их

расходом, чтобы их кредит не пропал втуне. К тому же и комиссии были не так высоки, как у других банков: всегда был выбор из предложений других членов клуба, а значит, и конкуренция среди потенциальных кредиторов. Да и сам банк понимал, что его устойчивость определяется стабильностью бизнеса его *VIP*ов, и старался поддерживать их, выступая в качестве такого же оперативного кредитора, впрочем, отнюдь не забывавшего и о своей выгоде.

К середине прошлого года, когда пережившие пик кризиса члены клуба не только успешно реструктуризировали свои активы, но и смогли заработать на помощи менее удачливым партнерам, задача дальнейшего развития бизнеса этого нового ядра клиентской базы *VIP*ов *privat*'а стала решаться тем же проверенным способом – через клуб. Ведь *VIP*ы прекрасно видели, что именно им необходимо предпринять: от каких активов избавляться, кто именно и по какой цене их может приобрести, что конкретно стоит сохранить, а что приобрести и тем более у кого из потенциальных продавцов. Вся персонификация нивелировалась фактором принадлежности к одной и той же бизнес-среде и априорным доверием к своему контрагенту, такому же *VIP*-клиенту *privat*'а, для которого собственная репутация внутри клуба оставалась значимой. Да и сам банк продолжал поддерживать своих *VIP*ов, например, финансируя их кассовые разрывы или кредитуя и даже принимая в залог, а также под непосредственное управление их активы.

Более того, в прошлом году уже многие *privat*'ы, использующие схему клуба, постепенно стали возвращаться к тому, чтобы предлагать своим *VIP*'ам прямые инвестиции в бизнес как инвестиционные продукты. И именно такое предложение оказалось не просто востребованным, но и весьма эффективным для дальнейшего развития схемы клиентского клуба в отечественном *privat*'е. Ведь основными целевыми покупателями таких непрофильных для *VIP*'ов клуба бизнесов при этом становятся уже не столько члены клуба, сколько клиенты, которые до этого вообще не обслуживались в этом *privat*'е и банке. Что неудивительно, ведь на фоне недостатка инвестиционных продуктов становится значимой косвенная гарантия клиентского клуба по этому продукту, а это не просто привлекательно для его потенциальных покупателей, но и заставляет их задуматься о переходе на обслуживание в такой клуб из своего текущего *privat*'а. И это еще притом, что для самих *VIP*'ов здесь заметно повышается и ликвидность их бизнесов, теперь весьма привлекательных и для других покупателей за рамками клуба!

И не воспользоваться такими докризисными наработками было бы неразумно, особенно для обслуживания немосковских клиентов, чей спрос на подобное обслуживание сейчас заметно растет. Особенно в модели «20–25», согласно которой общий объем рынка российского *privat*'а различные эксперты оценивают сейчас в 20–25 млрд дол., а темпы роста на уровне 20–25 % в год. И хотя это весьма консервативные

оценки, за этот кусок стоит побороться. С учетом того, что те же эксперты считают, что эти состоятельные лица доверяют финансовым институтам лишь 20–25 % своих сбережений, появляются и новые возможности: упомянутые наработки автоматически повышают лояльность клиента, а лояльность в свою очередь увеличивает и общую долю сбережений под управлением конкретного банка. Причем именно российского, из новой волны!

Внутренняя конкуренция: против кого дружим?

Однако еще одним неоспоримым преимуществом этих банков является их большой опыт обслуживания таких клиентов именно в рамках как раз банковского бизнеса, где в российских условиях необходимо практически постоянно учитывать не только внешние факторы, о которых мы говорили, но и внутренние, прежде всего конкуренцию за ресурсы внутри банка между другими банковскими бизнесами. А это принципиально в рамках текущего репозиционирования в сторону обслуживания менее состоятельных клиентов, которые могут прийти из корпоративного блока (топ-менеджмент), розницы и регионов, где *VIP*-клиенты не столь богаты, как в Москве. С учетом необходимости постоянно демонстрировать неплохие краткосрочные тактические результаты для руководства, отсутствия преемственности в развитии и использовании сбалансированной стратегии по *VIP*-клиентам в целом (уже включая и менее состоятельных клиентов) эта проблема должна решаться крайне осторожно. В конце концов, здесь практически любая попытка *privat'a* расширить привычную целевую клиентскую базу по менее состоятельным клиентам означает ее расширение за счет других банковских бизнесов, и она автоматически сталкивается с достаточно жестким отпором со стороны последних, ко-

которые так же, как и *privat*, понимают, что свою клиентскую базу как основу их прибыли надо жестко защищать, чтобы не попасть под такое сокращение. И это притом, что защита собственного бизнеса в перспективе не менее важна, но здесь более значима защита не от внешнего, а от внутреннего конкурента в лице *privat'a*, который также понимает, что с долгосрочными перспективами в лице набирающих активность западных банков можно пока повременить.

И клиентский клуб может реализовать подобную, весьма непростую задачу, обладая апробированной практикой взаимодействия, когда среди всех возможных вариантов развития приходится учитывать позицию конкурентных направлений клиентского бизнеса, которые сейчас отнюдь не заинтересованы делиться текущей, даже самой незначительной прибылью, а тем более нести совместные затраты, даже ради потенциально привлекательных показателей в будущем. Покажем, что это так. Начнем с того, что только на первый взгляд кажется, что вполне возможно обслуживание новых клиентов *privat'a* одновременно с другими банковскими бизнесами и для этого уже существуют апробированные наработки. Да, есть те же собственники и топ-менеджмент крупного корпоративного бизнеса, поэтому вроде бы можно просто расширить соответствующее обслуживание за счет менее статусных по должности топ-клиентов или обратить внимание на собственников и топ-клиентов менее крупного кор-

поративного бизнеса⁵. Но против этого сразу же будет корпоративный блок, который старается замкнуть весь бизнес исключительно на своих менеджеров, чтобы по максимуму учесть все нюансы обслуживания, отнюдь не собираясь здесь терять в такой централизации за счет параллельного, не контролируемого им сервиса через подразделение *privat'a* (что, кстати, практически невозможно в долгосрочном плане реализовать для крупного, универсального банка). А ведь еще существуют и менее состоятельные «физики» из верхней части розницы, которые ранее не входили в число клиентов *privat'a*. Но и розничное подразделение банка вряд ли позволит выводить их обслуживание в офисы *privat'a*, ведь в этом случае оно просто теряет таких клиентов! Да и выделение специальных зон обслуживания типа «ВИП» или «Премьер» в уже существующих филиалах и дополнительных офисах розницы, как это традиционно реализуется при обслуживании наиболее близкой по предпочтениям категории *mass affluent*, – это дополнительные затраты за счет розницы, на которые в краткосрочной перспективе оно пока не готово пойти. А те же региональные клиенты, которые у себя на месте централизованно обслуживаются исключительно по их статусу через руководство филиалов! Их так просто вряд ли отдадут на обслуживание *privat'у*, тем более в Москву, и дело даже не в том, что филиал может лишиться финансовых

⁵ Гусев А.И. Клиенты корпоративного блока – новый сегмент private banking // Банковский ритейл. 2010. № 2. С. 54–61.

потоков этого клиента как *VIP*-физика, а в перспективе и части корпоративного бизнеса, переводимого на обслуживание в столицу. Подобный клиент уже привык к определенному сервису у себя в регионе, где для филиала он, действительно, *VIP* и «царь и бог» клиентов. В Москве он сразу же попадет в менее престижную *VIP*-катеорию, получит соответствующее обслуживание, которое его уже вряд ли устроит, и поэтому вполне может уйти, как сам, так и со своим корпоративным бизнесом. И не просто из *privat'a* Москвы, но и из банка вообще, что для филиала, который уже не сможет его вернуть, принципиально! Да и претензии при этом будет предъявлять филиалу, а поскольку у себя в регионе он априорно обладает определенным статусом, его негативный отзыв о филиале не может не затронуть и имидж самого филиала, и лояльность других его *VIP*-клиентов, причем пока еще в нем обслуживающихся, нивелируя все предыдущие достижения клиентчиков и руководства этого филиала. Поэтому и от региональных филиалов *privat'a* не стоит ждать поддержки.

В любом случае важно понять не то, что совместная и выгодная обоим бизнесам работа возможна и потому необходимо реализовать это взаимодействие, а то, насколько быстро его удастся согласовать (в том числе и как сразу будут аллоцироваться расходы и доходы). Ведь если для *privat'a* наладить взаимодействие – мера вынужденная и необходимая, по сути, для выживания, то для другого бизнеса все это не

так очевидно, тем более сейчас, когда последнему вполне достаточно своих проблем, которые он с меньшими усилиями может решить, не взваливая к тому же на себя сложности выстраивания необходимого взаимодействия с *privat*’ом. Все плюсы взаимодействия, которое еще надо выстроить, но в будущем, а пока требуются определенные затраты ресурсов на соответствующее взаимодействие в будущем, тогда как результат, которым необходимо отчитаться перед руководством (фактически даже защититься), требуется обеспечить уже сейчас. И для выстраивания взаимодействия стоит выбрать именно те направления, которые позволяют свести подобное согласование действий сейчас к минимуму, и не заставлять другие бизнесы ради *privat*’а радикально менять свою нынешнюю практику обслуживания их собственных клиентов и тратить средства на доработку существующих технологий, а постараться разделить это обслуживание, работая с клиентами отдельно и используя собственные технологии. Ну а отладить необходимое взаимодействие можно потом, главное, чтобы это «потом» наступило.

А здесь важно, что можно попытаться взять большую часть этих трат на себя, поскольку только для *privat*’а все упомянутые потенциальные клиенты являются целевыми, тогда как для остальных бизнесов они пока отнюдь не основные, а лишь одни из множества клиентских групп, не столь важных для развития бизнеса, как другие. Да и задача *privat*’а существенно облегчается тем, что подобные затраты ему не

надо сейчас нести целиком, они фактически уже осуществлены, а соответствующие технологии так или иначе внедрены. Для этого достаточно вспомнить, как именно развивался отечественный *privat* и к чему он пришел – к кризису, причем не только в банках – лидерах этого направления, но и в основной массе игроков. Повторимся, что еще до кризиса отечественный *privat* в большинстве банков, безусловно, старался ориентироваться исключительно на состоятельных клиентов-физиков. По крайней мере лидеры отечественного *privat*'а из числа как крупных, так и средних нишевых банков именно таким образом успешно позиционировали собственный бизнес, постепенно переходя на то, чтобы получать реальную прибыль от обслуживания состоятельных лиц вначале лишь по категории тех *VIP*-клиентов, которые непосредственно окупали свое обслуживание в *privat*'е. Затем им удалось стимулировать *VIP*-клиентов и других категорий, в потенциале располагающих солидными средствами, так, чтобы они и сами стали не просто окупать свое обслуживание, но и приносить чистую прибыль, и не только банку, в лице других подразделений, а непосредственно и самому *privat*'у. Так, собственники и топ-менеджмент крупного корпоративного бизнеса, обслуживаясь в *privat*'е, приносят банку основную прибыль за счет того, что в корпоративном блоке обслуживаются их бизнесы, а прибыль от сопровождения в *privat*'е непринципиальна, последний здесь выступает в роли своеобразной программы лояльности, и этого вполне достаточ-

но. Но ведь и сами по себе эти собственники и топ-ы являются достаточно состоятельными, поэтому обслуживание их активов также может быть взято на себя *privat*'ом, к которому они априорно лояльны, так что для него они сразу же превращаются в *VIP*-клиентов, на которых можно неплохо зарабатывать. И понятно, что подобное изменение приоритетов в клиентской политике по *VIP*-клиентам стало характерным не только для банков – лидеров отечественного *privat*'а, но и достаточно быстро затронуло основную массу игроков. При этом каждый из них, например, выходил на ту же операционную прибыль своего *privat*'а весьма специфически, в зависимости от того, какую конкретно категорию своих пока не приносящих ему прибыль *VIP*-клиентов удастся заинтересовать в передаче ему части их личного состояния под управление. В результате в каждом банке этот путь до кризиса оказался пройден по-разному, где-то на окупаемость и прибыльность всего бизнеса удалось выйти по всем категориям, где-то лишь по отдельным, но это как раз эволюция в сторону клиентского клуба с разной степенью его построения, а значит, и в пользу позиционирования средних и низших банков как раз из новой волны.

И несмотря на то, что именно сейчас эти достижения-то вроде бы и не востребованы, главное, что, во-первых, *privat* отдельного банка в итоге уже получил опыт в работе хотя, может быть, и не со всеми категориями *VIP*-клиентов, но все же успел поработать с отдельными как раз в рамках *privat*'а.

Так что соответствующим опытом он обладал. К тому же *privat* эволюционировал именно по тем клиентским категориям, которые были значимы для развития банка. Поэтому проблемы в том, на какие направления и клиентов необходимо сейчас обратить особое внимание (ведь работать надо там, где эффект от этого будет воспринят руководством наиболее выгодно для *privat'a*, в данном конкретном банке), у него сейчас не должно возникнуть. Это во-вторых. И в-третьих, *privat* научился строить из обслуживания конкретных категорий *VIP*-клиентов бизнес, причем строить в рамках конкретного банка. И, пожалуй, самое главное в этом, что *private* обладает опытом превращать не соответствующее ему обслуживание конкретных групп физических лиц из определенных клиентских бизнесов (розничное, корпоративное, *VIP*-обслуживание для узких клиентских групп и т. д.) в то, которое в дальнейшем войдет в *private* в виде одной из целевых клиентских категорий. И у *privat'a* есть неплохой технологический задел для работы с категориями клиентов, которые отличаются от тех состоятельных лиц, на обслуживание которых он ориентирован, что и старается реализовать.

Хотя к кризису успешная технологическая реализация этого сервиса классического западного *privat'a* была осуществлена лишь в банках – лидерах отечественного *privat'a* (с учетом российской специфики, причем еще за несколько лет до самого кризиса), это не стало проблемой. Ведь для большинства остальных игроков, которые пытались адапти-

ровать опыт лидеров, апробировавших классический *private banking* практически для всех своих категорий *VIP*-клиентов, все закончилось к кризису тем, что они успели его внедрить буквально для одной-двух наиболее значимых фактически лишь в общем и целом. Для остальных пришлось использовать более простое решение, планируя от такого упрощенного прототипа перейти к более представительному сервису в дальнейшем. Так, можно было взять за основу пакетное решение в предложении продуктов и услуг, когда для такой *VIP*-категории предлагался набор, состоящий из отдельных продуктов и услуг клиентских категорий, которые как раз использовали продуктовый ряд *privat'a*, дополненный различными, региональными или корпоративными. Поэтому, когда сейчас необходимо в срочном порядке предложить каким-то новым клиентским категориям соответствующий продуктовый ряд, у *privat'a* есть готовое и апробированное решение в виде упрощения существующего сервиса, предложения пакета из продуктов и услуг *privat'a*, дополненного продуктовым рядом тех же менее состоятельных клиентских категорий. И в результате сейчас большинство игроков отечественного *privat'a* могут успешно использовать тот факт, что они лишь в общем и целом и не до конца успели внедрить у себя как продуктовый ряд, так и клиентские технологии обслуживания *VIP*-клиентов, соответствующие именно *privat'u*. Ведь то, что они внедрились, затратив, выстроив некий упрощенный прототип *privat'a*, за который их так активно критиковали

ли перед кризисом (мол, это «отнюдь не классический *privat*, а всего лишь *VIP*-обслуживание!», которое нивелирует то, что у лидеров уже реализован реальный *privat*, причем в рамках российской специфики), сейчас позволяет именно им, а не столько лидерам в лице тех же крупных отечественных банков, эффективнее приспособиться к требованиям текущего момента. Ведь фактически надо всего лишь переориентироваться на обслуживание менее состоятельных категорий клиентов, которые до этого рассматривались как потенциальные *VIP*-клиенты и до которых ранее просто не доходили руки. Безусловно, переориентироваться на обслуживание подобных клиентов, которые сейчас и должны стать основными целевыми *VIP*-клиентами *privat'a*, могут и лидеры, но им будет необходимо вспомнить то, как они начинали обслуживать состоятельных физиков, рассматривая их как *privat*, а обслуживая их на уровне упрощенного *VIP*-обслуживания.

Несмотря на то что такой опыт (и успешный) у них имеется, все в прошлом, поэтому требуются какое-то время и дополнительные затраты, чтобы просто вернуться в прошлое. А этого сейчас как раз и не хватает. Так что не было бы счастья, совсем недавно не воспринимаемого даже конкурентами из лица менее крупных средних и нишевых банков, да несчастье и помогло. Для них-то ресурсы на организацию подобного *VIP*-обслуживания тратить не надо, они до сих пор позиционируют за него свой *privat*, к тому же и обслуживая в основном таких, более мелких, клиентов, чем круп-

ные банки! Так этим банкам проще перейти на обслуживание *VIP*-клиентов в виде собственников и топ-менеджмент менее крупного российского корпоративного бизнеса. В конце концов, они и так в основном его обслуживают, тогда как крупные предпочитают лидеров российского корпоративного рынка. Средние и нишевые банки в большей степени ориентированы на обслуживание конкретных региональных *VIP*-клиентов в рамках позиционирования своего банка, тогда как крупные банки предпочитают *VIP*-клиентов не из одного-двух, а чуть ли не из всех субъектов Федерации, причем в основном тогда, когда они приезжают в Москву, и редко обслуживают их так же, как московских состоятельных лиц у себя в филиалах и дополнительных офисах по стране. Даже верхняя часть среднего класса, *mass affluent*, клиенты классического *privat'a*, рассматривается средними и нишевыми банками как потенциальный клиент в рамках дополнения текущих *VIP*-категорий, например, не просто верхняя часть розницы, которую можно забрать себе, и не только собственники и топ-менеджмент, а еще и *middle*-менеджмент корпоративного бизнеса, которому предлагается более качественный сервис в виде всем известной зарплатной схемы.

Структурная организация подразделения private banking как результат развития концепции клиентского клуба

Прекрасной иллюстрацией этих принципов необходимости учета внешних и внутренних конкурентных факторов служит та организационная структура подразделения отечественного *privat'a*, которая в достаточно устойчивом виде сложилась в средних и нишевых банках, в основном использующих именно концепцию клиентского клуба, которую сейчас практически повсеместно используют банки новой волны.

В нынешней структуре типичного отечественного *privat'a* практически безо всяких функциональных изменений сохранились подразделения (или отдельные сотрудники), непосредственно ориентированные на обслуживание этих категорий, практически не подвергаясь сокращениям! Причина в том, что у банков-лидеров они уже были изначально нацелены на новые, потенциально привлекательные клиентские категории, дополняющие текущие категории *VIP*-клиентов, конкуренция за которых перед кризисом стала существенной. Но этот задел еще надо реализовать, тем более что и в кризис 2008 г. им для соответствующего репозициони-

рования почти не требуется прикладывать дополнительных усилий. Ну а основная масса игроков отечественного *privat'a* в лице средних и нишевых банков изначально ориентировалась на подобные категории, до сих пор обслуживая их как тех клиентов (тех же *VIP*-физиков, корпоративных *VIP*-клиентов, региональных *VIP*-клиентов), которые по-прежнему наиболее значимы для текущего позиционирования банка и остаются таковыми и сейчас. Поэтому-то отечественный *privat* отнюдь не исчез, как это было в 1998 г., а лишь откатился и пытается оттолкнуться от достаточного, пусть и очень похожего на розницу, уровня. Именно на это и стоит обратить внимание, рассматривая в качестве характерного примера соответствующую часть организационной структуры типичного подразделения российского *privat'a* в рамках иерархии департамент – управление – отдел. Она окончательно оформилась в виде формализованной структуры лишь сейчас (вернее, большинству игроков стало понятно, что она должна быть именно так и организована)⁶, хотя в том или ином виде, особенно у тех, кто изначально реализовывал концепцию клиентского клуба в средних и нишевых банках, существовала еще в середине «нулевых»⁷, когда она выглядела как весьма перспективная разработка. Для головно-

⁶ Гусев А.И. *Private banking* в рамках банковской структуры // Организация продаж банковских продуктов. 2009. № 3. С. 85–90.

⁷ Гусев А.И. Структурная организация подразделения по обслуживанию *VIP*-клиентов в российском *private banking* // Организация продаж банковских продуктов. 2008. № 2–3. С. 74–84; 60–81.

го московского банка эта структура оформлена следующим образом.

Департамент по работе с VIP-клиентами (*private banking*)

1. Аппарат управления Департамента

1.1. Директор Департамента

1.2. Заместитель директора Департамента по продажам

1.3. Заместитель директора Департамента по технологии

1.4. Заместитель директора Департамента по региональному бизнесу

1.5. Помощник директора Департамента (помощники заместителей директора Департамента)

1.6. Отдел обеспечения деятельности Департамента

2. Управление привлечения и обслуживания VIP-клиентов

2.1. Отдел привлечения

2.2. Отдел сопровождения

2.3. Отдел развития клиентской базы

2.4. Отдел *family office*

3. Управление методологии

3.1. Отдел разработки банковских продуктов и услуг

3.2. Отдел разработки финансовых продуктов и услуг

3.3. Отдел разработки финансовых программ

3.4. Отдел взаимодействия с западными финансовыми организациями

- 3.5. Отдел специальных проектов
- 3.6. Отдел поддержки партнерских программ
- 3.7. Отдел маркетинга
- 4. Управление бэк-офиса
 - 4.1. Отдел оформления операций
 - 4.2. Отдел отчетности
 - 4.3. Отдел автоматизации
- 5. Управление развития регионального бизнеса
 - 5.1. Отдел централизованного сопровождения клиентов
 - 5.2. Отдел разработки продуктового ряда
 - 5.3. Отдел маркетинговой поддержки

Функционально в **аппарате управления Департамента** специальный заместитель директора Департамента по продажам непосредственно отвечает за продажи *VIP*-клиентам. При этом в силу значимости клиентского сегмента Москвы он часто возглавляет и Управление привлечения и обслуживания *VIP*-клиентов, непосредственно курируя наиболее важных *VIP*-клиентов, как текущих, так и потенциальных, лишней раз подчеркивая для этих клиентов их высокий статус в банке. Иногда, в зависимости от важности определенных категорий *VIP*-клиентов здесь дополнительно к этому заместителю добавляется еще один заместитель директора Департамента по продажам, курирующий корпоративных *VIP*-клиентов и по аналогии еще один заместитель уже для региональных, что подчеркивает всю важность этих категорий для Департамента и банка, особенно в плане развития

бизнеса.

Управление привлечения и обслуживания VIP-клиентов отвечает за привлечение и обслуживание *VIP*-клиентов банка в Москве. В зависимости от статуса клиента, которого обслуживает персональный менеджер, вводится система курирования, когда наиболее значимых клиентов обслуживает (или сопровождает) не просто один из персональных менеджеров *privat'a*, а еще и сам руководитель подразделения *privat'a*. Более значимых клиентов сопровождает даже один из зампредов банка, затем, по мере их значимости, даже председатель правления и кто-либо из собственников банка соответственно. При этом именно высшее руководство банка становится здесь своеобразным экспертом по всему направлению *privat'a*, который обслуживает наиболее значимых клиентов, а значит, имеет не просто самое непосредственное, но чуть ли не решающее значение в развитии этого бизнеса. С точки зрения технологий клиентского обслуживания вполне достаточно персонального менеджера соответствующего высокого статуса («личный банкир», «персональный банкир» и т. д.), обслуживающего клиентов со сходными предпочтениями и сопровождающего разное количество клиентов в зависимости от значимости их конкретной категории. Тем более курирования при данном обслуживании (для придания дополнительного статуса) кем-то из топ-менеджмента банка, к чему, например, клиенты, представля-

ющие топ-менеджмент корпоративного блока, уже привыкли, ведь их уже и так курирует кто-то из топ-менеджмента корпоративного блока.

Структура отделов управления отражает исторически сложившуюся иерархию целевых клиентских категорий обслуживания *VIP*-клиентов. В упрощенном виде таких клиентских категорий изначально существует как минимум три:

1) наиболее состоятельные клиенты – в основном имиджевые, которых мы обязаны обслуживать, но это обслуживание не всегда компенсируется (обычно это **отдел family office**, хотя формально направление *family office* соответствует обслуживанию наиболее состоятельных клиентов через управление их семейным капиталом и предоставляется как отдельная услуга, причем небанковская);

2) основная категория – основная «подушка» бизнеса, на которой *privat* зарабатывает по рыночным клиентам *VIP*-клиентов (**отдел развития клиентской базы**);

3) категория потенциальных клиентов – где-то на уровне наиболее состоятельных клиентов среднего класса.

Причем в отличие от других категорий, где персональные менеджеры сами и привлекают, и сопровождают клиента, в последнем случае из-за близости клиентов рознице и необходимости активно и агрессивно присутствовать на таком сегменте уже требуются персональные менеджеры непосредственно по привлечению (**отдел привлечения**) и непосредственно по сопровождению (**отдел сопровождения**), ведь

подобные специализация и разделение здесь важны. Кроме того, последняя категория важна тем, что в нее совершенно безболезненно можно включать не просто новых потенциальных клиентов, которые сразу же получают сервис уровнем выше розницы, но прежде всего клиентов из числа собственников и топ-менеджмента корпоративных клиентов банка, до этого вообще не обслуживающихся в банке как физические лица. Необходимо предусмотреть наличие категории, куда будут на время переходить клиенты, теряющие свой статус, перед тем как от них надо будет отказаться совсем, и данная категория с сервисом выше розницы вполне подходит для этого, гарантируя хорошее послепродажное обслуживание (а вдруг *VIP* еще вернется) хотя и с не очень представительным продуктовым рядом, но по крайней мере с персональным менеджером, а это все-таки *privat*.

В «нулевые» на подобное деление по категориям банкиры стали смотреть немного по-другому, и дело даже не в том, что становится труднее четко выделить две границы, отделяющие финансовые предпочтения одной категории от другой. Дело в том, что выходить на обслуживание любых *VIP*-клиентов можно только с готовыми и по возможности доведенными до максимально возможного уровня качества продуктами и услугами, ведь, например, любая операционная проблема, которую заранее не устранили, хотя и могли, может привести к опасному уходу *VIP*-клиента, а только такие операционные риски мы лучше всего и можем минимизиро-

вать, причем заранее. Поэтому важны не столько категории, сколько те пакеты из продуктов и услуг, которые мы и будем предлагать каждой из категорий. Тогда все сводится к тому, что важны минимум три пакета (безусловно, таких пакетов в рамках этих трех, как и соответствующих им категорий, может быть и больше, но минимум – именно три!).

Управление методологии выполняет функции *middle*-офиса всего Департамента, за исключением обслуживания региональных клиентов. Обычно в крупных банках в продуктовых подразделениях есть выделенные менеджеры, которые организуют взаимодействие при продажах и послепродажном сопровождении их продуктового ряда, распространяемого через разные каналы продаж. Безусловно, это может помочь в организации работы *privating*'а, однако надо постоянно учитывать, что целевые клиенты *privat*'а совсем необязательно совпадают с целевыми клиентами этих продуктовых подразделений, так что, несмотря на такого выделенного менеджера, продуктовый ряд банка приходится дополнительно адаптировать под *VIP*-клиентов.

Исторически продуктовый ряд российского *privat*'а отличается высокая опасность тиражирования продуктовых технологий. До сих пор технологии продаж (менеджер сходного круга общения, обслуживание на уровне топ-менеджмента банка, а не привычного персонального менеджера) в российском *privat*'е было принято игнорировать именно в силу

простой тиражируемости конкурентами любых новых решений как раз в продуктовом ряде. Поэтому для *VIP*-клиентов придумать что-то принципиально новое, особенное не только в плане продуктов и услуг, но и связанных с этим пакетов и схемных решений хотя и перспективно, но иногда крайне экономически невыгодно. Разработчик сразу сталкивается с тиражируемостью – любой из конкурентов может сравнительно легко повторить этот результат, не затрачивая больших ресурсов, как тот же первопроходец. Ведь конкуренты на рынке российского *privat'a*, тем более в Москве, достаточно продвинуты в плане технологий и представлены российскими банками – лидерами общих банковских рейтингов, априорно обладающими значительными ресурсами, а тем более и в технологическом плане.

В результате его классификация отражает то, как лидеры этого рынка еще в конце 1990-х старались адаптировать западные решения к российской действительности. Так, еще до кризиса 1998 г., опасаясь тиражирования, российские банки очень быстро пришли к тому пониманию, что продуктовый ряд *privat'a* не должен позиционироваться на одних лишь банковских услугах (первый блок продуктового ряда реализуется **отделом разработки банковских продуктов и услуг**). Большое значение стало придаваться инвестиционному и финансовому, небанковскому продуктовому ряду, в том числе и финансовому планированию, решающему сходные задачи (второй блок – **отдел разработки финан-**

совых продуктов и услуг), требовавшему больших затрат на тиражирование от конкурентов – таких же крупных банков со значительными ресурсами, на доработку продуктового ряда, даже на уровне их пакетного предложения. Дальнейшее же усложнение продуктового ряда в сторону уже небанковских, нефинансовых услуг – в сторону статусных, сервисных услуг, в основном *LSM*, – привело к появлению **отдела поддержки партнерских программ**, а продуктов и услуг от западных финансовых контрагентов – **отдела взаимодействия с западными финансовыми организациями**. Ну а начиная предлагать клиенту более серьезное участие в инвестиционных бизнес-проектах банка, а также в индивидуальных проектах его акционеров и крупных клиентов, например, в рамках синдицированного фондирования проектов, в структуре управления выделился и **отдел специальных проектов**.

Фактически здесь сразу получается замкнутая и самодостаточная система обслуживания. Все дело в том, что в рамках решения инвестиционных задач уже в середине «нулевых» стало понятно, что клиентам все-таки необходимы именно продукты и услуги с дополнительной, личной гарантией и возможностью статусного общения клиентов непосредственно с руководством банка. В рамках этого нишевые банки начали усиливать не только технологии продаж, но и продуктовый ряд внедрением удобных в плане РКО продуктов с дополнительной гарантией, причем за такой гаранти-

ей уже стоит не столько руководство и акционеры банков, сколько сам банк, его уникальные и специфичные технологии. Для этого использовались различные депозиты и их модификации в рамках инвестиционных продуктов по непосредственной покупке фиксируемого объема выбираемого клиентом финансового инструмента (золото, нефть и т. д.), так называемых индексных депозитов или псевдодепозитов.

Даже сейчас в глазах клиента такие инструменты по-прежнему остаются инструментами РКО с определенной гарантией (но уже с гарантией от банка в рамках системы страхования). К тому же они остаются инструментами вполне прозрачными в плане понимания механизма инвестирования и получения дохода. На их основе и теперь можно выстроить отдельный продуктовый ряд, дополнив само понятие «удобство» – основополагающее для любого такого банка в плане реализации не просто какого-то псевдосервиса а-ля *private banking* / *VIP*-обслуживание по-русски, а уже целостной программы обслуживания состоятельных лиц от всего банка.

Поставленной цели удовлетворяет не просто набор отдельных депозитов, а их линейка (цепочка), состоящая из групп вкладов и инвестиционных продуктов, связанных единой идеологией в плане дополнительного удобства использования (помимо гарантий и прозрачности). Немаловажно и то, что единая идеология (а фактически организация отдельных продуктов в замкнутый комплекс), где каждый из

таких продуктов может быть приобретен как сам по себе, так и в совокупности, обеспечивает еще более полную защиту от тиражирования, чем если бы все эти продукты разрабатывались не в рамках единой линейки, а по отдельности.

В функциональном плане такая привязка реализуется на уровне поддержки как раз тех основных требований, которые состоятельные клиенты и предъявляют сейчас к российскому банку в плане «удобства» и которые могут усилить его лояльность в приобретении продуктового ряда банка, отвечающего понятию «банковский комфорт». Как уже упоминалось, это прежде всего различные вклады для обеспечения собственных текущих трат состоятельных клиентов и привычного для них и их семьи стиля жизни, а также специальные накопительные вклады для обеспечения каких-то трат в будущем, с выплатой процентов в середине и конце срока и вполне возможным доведением средств. Именно здесь можно реализовать и переход от простого непосредственного внесения средств в накопительный вклад к более сложным инвестициям. Но сам этот переход можно представить менее резко и более комфортно для клиента, чем это делают управляющие из инвестиционных компаний, предлагая рискованное инвестирование в способности отдельного портфельного управляющего. И представить не через непривычный, требующий определенной квалификации и потому просто пугающий клиента процесс, а всего лишь как чуть более рискованные и менее гарантированные (но все-таки гарантиро-

ванные!) накопительные банковские вложения – те же псевдодепозиты с привычным «удобством» обслуживания (в том же самом банке и через того же персонального менеджера). В конце концов, эти продукты рекомендуются либо теми, кто прекрасно понимает и может профессионально проконсультировать клиента о самом механизме инвестирования (персональные менеджеры), либо теми, кто может рассказать о собственном опыте инвестиций в такие продукты (руководство банка или акционеры), и это мнение будет для клиента весьма и весьма авторитетным.

В качестве таких псевдодепозитов клиентам могут быть предложены инвестиционные продукты с гарантией на выплату первоначального объема инвестиций (или какой-то их доли) и с вероятной доходностью, привязанной к некоторому финансовому индексу. К тому же такие структурированные инвестиционные продукты весьма известны на рынке и особо востребованы именно теми клиентами, для которых важна сохранность вложений, а риск инвестиций необходимо свести к минимуму (а это как раз и есть состоятельные клиенты). Вполне возможно реализовать и специальный инвестиционный продукт (назвав его привычным для клиента термином «депозит»), где активом являются золото, нефть, серебро, доллар в евро и т. д. Так пусть состоятельный клиент, готовый приобрести этот актив или застраховать им свои инвестиции (как по менее так и по более представительному набору активов, допускающему сложные схе-

мы хеджирования – например, защита от обесценивания золота по доллару), покупает необходимый ему объем этого актива, а в конце получает тот же актив плюс процент от самого этого актива. Все это чисто технологически можно легко оформить как в качестве инвестиционного продукта, так и в качестве вклада с фиксированным механизмом начисления процентов. Например, для инвестиций в золото можно учесть актив по стоимости золота на дату внесения средств, а в конце просто переоценить его (плюс накопленный процент, начисленный в том же золоте, по стоимости золота на дату изъятия). Тот же инвестиционный продукт может быть реализован и в виде привычного для клиентов вклада с понятным механизмом начисления ставок: пусть стоимость золота за период вырастет менее чем на определенную величину (в том числе и снизится!), тогда клиенту будет выплачена ставка до востребования. Если стоимость вырастет выше, то в качестве ставки по вкладу будет выплачен процент роста за вычетом некоторой заранее определенной фиксированной доли.

Более того, такая линейка для состоятельных клиентов может быть продлена и далее. Эффективнее всего она может быть продолжена в сторону продуктового ряда, ориентированного на управления активами, в котором банк, четко осознавая инвестиционные предпочтения своих клиентов, сможет предлагать им непосредственное доверительное управление (ДУ) в рамках определенных стратегий инвести-

рования. Именно это знание позволяет банку более точно отражать конкретные инвестиционные предпочтения клиентов, к тому же банк всегда сможет дополнить эти стратегии ДУ теми псевдодепозитами, которые у него имеются, чтобы еще сильнее привязать клиента к нашим управляющим более широким спектром продуктов, тем более связанных одной общей инвестиционной целью. И хотя гарантий для клиентов здесь уже нет, непосредственная привязка конкретной стратегии ДУ к такому псевдодепозиту (а он-то – с гарантией) позволяет предлагать клиентам не весь спектр стратегий, а лишь те, которые дополняют ДУ и дополняют эффективно – например, сочетание рискованных стратегий ДУ с гарантированными продуктами, которыми и являются у банка в линейке все вклады и инвестиционные продукты.

А как раз это для банка и важно, поскольку в рамках именно такой концентрации он уже не стремится конкурировать с более сильными инвестиционными компаниями, обладающими более представительным продуктовым рядом управления активами, и тем более конкурировать на их поле. Банк четко ограничивает конкуренцию своей узкой нишей, где он лучше всего знает как раз своего нишевого клиента и предлагает ему только те инвестиционные продукты, которые могут быть востребованы им с наибольшей вероятностью. К тому же, снова и снова предлагая клиенту продукты с гарантией, банк не одновременно повышает его лояльность к своей линейке (и к самому банку), а также и стимулирует клиен-

та приобретать услуги не только одного лишь ДУ, а в совокупности с псевдодепозитами ориентироваться уже на более широкий спектр услуг – от депозитов до направления управления активами, причем приобретать именно у конкретного российского нишевого банка, а не у его конкурентов.

Кроме того, данная линейка может быть эффективно продлена и еще дальше (за управление активами), когда клиенту предлагается участие в собственных инвестиционных бизнес-проектах банка, проектах его акционеров и крупных клиентов в рамках **отдела поддержки партнерских программ**. С учетом того, что состоятельные клиенты обычно всегда готовы вкладывать свободные средства именно в собственный бизнес, а только затем в бизнес-проекты, в которых они разбираются, последним и предстоит воспользоваться. Так как нишевой банк четко знает предпочтения своих клиентов, именно он в состоянии им предложить именно тот проект, который им подходит лучше всего, тем более что речь идет о проектах тех лиц, которые и обеспечивают особый клиентский статус и значимость самого этого клиента для всего банка – об акционерах, собственниках и крупных клиентах банка. Кроме того, эти лица, которые, собственно, олицетворяют и обеспечивают клиенту гарантии обслуживания по программе обслуживания состоятельных лиц, готовы предоставить и дополнительные гарантии по оформлению участия в собственных бизнес-проектах. С таким клиентом, которого банк хорошо знает, всегда можно

легко договориться о техническом и юридическом оформлении, несмотря на массу законодательных сложностей такого оформления: о выписке векселя, покупке доли акционерного капитала, запуске ЗПИФа под проект и т. д. Более того, для такого «хорошего знакомого» речь может идти не только об инвестициях в бизнес-проект (или лучше о гарантированных вложениях собственных средств) на срок свыше трех лет, но и об инвестициях на более короткий срок – на полгода и год: все дело в степени доверия к проектам, которая благодаря высокой лояльности такого клиента как раз к нашему банку достаточно высока. И фактически ДУ в исходной линейке может быть эффективно заменено инвестициями в подобные бизнес-проекты (а портфельное инвестирование здесь даже заменяется проектным)! К тому же для создания целостной программы обслуживания состоятельных лиц нишевого банка вполне достаточно одной лишь такой линейки групп вкладов и инвестиционных продуктов.

Ну а традиционно наиболее закрытые в *privat'e* решения **отдела разработки финансовых программ**, отвечающего за консалтинг по схемам налоговой и финансовой оптимизации, в том числе и через различные оффшорные компании, сейчас оказываются востребованы не только наиболее состоятельными клиентами, и в первую очередь из-за уже упоминавшейся задачи по быстрой реструктуризации клиентских оффшорных структур.

Отдел маркетинга отвечает за обеспечение соответ-

ствующей поддержки продаж, но отдельно от централизованного подразделения маркетинга всего банка, с самостоятельным бюджетом и задачами, хотя и в рамках согласования своих действий в рамках общебанковского продвижения. А в случае обслуживания клиентов других бизнесов банка – и с ними тоже. Помимо традиционных функций, а также точечного, избирательного подхода к рекламе (особенно к неэффективному по итоговым результатам спонсированию различных статусных мероприятий) и тщательности в выборе подарков клиентам стоит обратить дополнительное внимание на презентационные материалы и участие в профильных конференциях с собственными докладами.

Управление бэк-офиса выполняет функции бэк-офиса всего Департамента, за исключением регионального бизнеса. В качестве основной и характерной именно для *privat'a* традиционно принято выделять задачу сохранения высоко-го уровня конфиденциальности информации обо все операциях *VIP*-клиентов (за сопровождение операций обычно отвечает **отдел оформления операций**), что вызывает необходимость выделения этого подразделения в самой структуре *privat'a* и отделения этих функций от функций бэкофиса всего банка.

Однако на оперативном уровне сопровождения принципиально важной сейчас становится более рутинная проблема консолидации общей информации о *VIP*-клиенте. Дело в

том, что продуктовый ряд российского *privat*'а хотя и состоит из совершенно разнородных продуктов и услуг, но они классифицируются и реализуются для клиентов сходным образом, причем как в рамках общего подхода к продуктовому ряду, так и по сложности задач, возникающих при описании сложности, стоящей перед бэк-офисом консолидации (что уже не так плохо, поскольку существенно упрощает сам анализ). Поэтому к задачам управления отдела также относят и подготовку отчетности (обязательной и по индивидуальному запросу) для клиентов (что и есть новый продукт, дополняющий простое РКО для *VIP*-клиентов) и руководства банка (в рамках внутренней управленческой отчетности), а также подготовку операционной отчетности в необходимых форматах для отделов Департамента.

В самом начале кризиса, и особенно летом 2009–2010 гг., казалось, что отдельная система бэк-офиса, на которой все время настаивал отечественный *privat*, стараясь реализовать ее в качестве своей собственной системы с элементами *CRM*, и под которую он создавал целое управление в своей структуре, формируя там специальное подразделение из собственных айтишников под ее доработку и сопровождение, не сможет остаться в структуре Департамента, в лучшем случае передаваясь на сопровождение в общепанковский *IT*, в худшем – замораживаясь на неопределенный срок. Однако этого не произошло, как раз наоборот, *IT*-шники *privat*'а смогли даже усилить свои позиции в кризис!

Еще одна периодическая эскалация кризисной борьбы за сокращение издержек, к тому же в преддверии очередного декларируемого его витка, уже вполне привычно не стартует в целом по банку, а реализуется от клиентских подразделений, которые уже дальше сами выступают инициаторами сокращения затрат обеспечивающих подразделений. При этом все прошлые договоренности, а главное, более-менее сбалансированная к лету долгосрочная программа развития, обычно ставятся под удар. И общепанковским ИТ-шникам, не говоря о уже о специально выделенных специалистах такого профиля, числящихся не за таким общепанковским сопровождением, а именно за конкретными клиентскими подразделениями, можно только посочувствовать. Многие уже и так урезанные и утвержденные совсем еще недавно проекты приходится заново переутверждать и заново согласовывать, еще раз отстаивая собственные интересы. А это не просто время и нервы, но и очередное обострение отношений с теми же клиентчиками, от ресурсов которых ИТ фактически отнимает так нужные ресурсы, а ведь с этими же клиентчиками предстоит еще работать и работать в дальнейшем!

Парадоксально, но из всех таких ИТ-проектов, которые клиентчики с подачи руководства пытаются заморозить, автоматизация бэк-офиса, ведущего учет операций VIP-клиентов – физических лиц подразделения *privat'a*, оказывается почти не затронута подобными сокращениями. А ведь, казалось бы, именно этот проект можно достаточно безболез-

ненно свернуть. Более того, на развитие бэк-офиса продолжают выделяться все новые и новые ресурсы. И это происходит отнюдь не потому что статус *VIP*-клиента так важен для банка, как раз наоборот, именно обслуживание *VIP*-клиентов сейчас становится все менее прибыльным.

Когда в конце 2008 г. решение о сворачивании своих *IT*-проектов принималось *privat*'ом, оно принималось аналогично тому, как это было реализовано самим *IT*-подразделением банка, и до сих пор такая аргументация времен начала кризиса отнюдь не устарела. Ведь сама по себе автоматизация бэк-офиса в *privat*'е изначально была рассчитана на долгосрочную перспективу и на долгосрочные отношения, которые априорно устанавливаются с такими *VIP*-клиентами, так что к этому еще можно будет вернуться совсем нескоро, когда ситуация более-менее стабилизируется. Поэтому пока *VIP*-клиенты не приносят большой прибыли (да и вообще не будет ее приносить в самое ближайшее время), все проекты по ним можно будет спокойно заморозить. Тем более что основные затраты на разработку автоматизации были осуществлены несколько лет тому назад и готовые прототипы уже были созданы. Так что можно безболезненно сократить имеющийся *IT*-персонал собственно *privat*'а, а также уволить и часть сотрудников бэкофиса, поддерживающих дальнейшее развитие существующего прототипа.

Вспомним, что в текущем сопровождении, а главное – в развитии, требуется использовать не только собственных со-

трудников, но и привлекать внешних разработчиков-контрагентов, а это хороший повод провести достаточно радикальное сокращение за счет именно последних, оставляя часть своего ИТ-персонала в *privat'e*. В самом деле в силу необходимости обеспечить высокий уровень конфиденциальности, по сути, каждый из проектов автоматизации бэк-офиса в *privat'e* априорно является уникальным и реализуемым исключительно для конкретного банка. Сама система бэк-офиса или ее рабочий прототип создавались усилиями штатных разработчиков в подразделении *privat'a*, где уровень обеспечения конфиденциальности был априорно высокий, а только потом система передавалась на более эффективное и менее затратное сопровождение внешнему контрагенту (желательно аффилированной с банком ИТ-компанией). Сейчас же сопровождение VIP-клиентов, как бы это ни было экономически эффективно, просто опасно отдавать куда-то полностью на сторону. Ведь риски ухода клиента существенно выросли, и не только его обслуживание, но и доработку любого его сопровождения необходимо сосредоточить внутри банка и контролировать по максимуму собственными силами!

Все это было безболезненно, пока к середине 2009 г. *privat* не задумался о своей активизации, стараясь увеличить объем привлеченных денежных средств от VIP-клиентов, благо задуматься о таком развитие позволяет рынок⁸. Но тут-

⁸ Гусев А.И. Доработка бэк-офиса отечественного private banking в кризис: «против кого дружим»? // Банковские технологии. 2009. № 7–8. С. 99—102.

то клиентщики и столкнулись с новой позицией руководства, направленной на сокращение затрат. И чтобы не просто добиться, но даже попросить о новом выделении средств, необходимы достаточно веские основания. Нужны серьезные аргументы, чтобы переубедить руководителей в том, что необходимо увеличить численность своего бэк-офиса («да вы что, грядет новая волна кризиса и в пору подумать об очередном сокращении!»), нанять еще несколько *IT*-специалистов в штат *privat'a* («да, вы не просто нанимаете новых сотрудников, а нанимаете *IT*-шников, причем к себе, а не в *IT*-подразделение, с которым уже без вашего участия давно подписан мораторий!») и привлечь внешнего разработчика («да, мы прекрасно научись обходиться без привлечения сторонних организаций, что отчасти демонстрирует и нашу переоцененную потребность в их услугах в прошлом, что же изменилось сейчас принципиально?»). Но хуже всего то, что руководство банков помимо опасений новых волн кризиса получает здесь еще один повод добиться желаемого сокращения расходов, причем не только в конкретном клиентском подразделении (*privat'a*), но и в *IT*. Ведь то же увеличение штата за счет специалистов по сопровождению может быть осуществлено за счет отнюдь не клиентского, а соответствующего сопровождающего подразделения (*IT*). Подобный эффект от реализации принципа «разделяй и властвуй» для *privat'a* и *IT*, которые и так по отдельности сократили до минимума свои ресурсы, пережили начало кризиса,

выжили, и теперь готовы развиваться дальше, существенно затрудняет их дальнейшее развитие вообще, по сути, заставляя их жестко конкурировать между собой. Тем более он серьезно ограничивает их желание во всяком совместном взаимодействии, в ближайшем будущем в частности.

Однако, несмотря на эти достаточно серьезные проблемы, автоматизация бэк-офиса *privat'a* не только не останавливается, но и продолжается, причем в развитии этого проекта оказываются заинтересованы не только основное клиентское подразделение в лице *privat'a*, но и банковский *IT*, а также и внешние разработчики. Дело в том, что те системы бэк-офиса, которые начали создаваться в отечественном *privat'e* еще несколько лет тому назад, были достаточно сложными для быстрой реализации, а стоимость их разработки, с учетом солидных начальных затрат и последующей доработки, всегда была значительна. Тем не менее за годы, предшествующие кризису, банки, развивая их от простого к сложному, смогли создать несколько прототипов, если и не покрывающих сразу все потребности *privat'a* в обслуживании *VIP*-клиентов, то в своем большинстве позволяющих сопровождать наиболее простые и распространенные их предпочтения. И подобные упрощенные реализации в существующих прототипах сейчас оказались весьма востребованы, причем в плане не только обеспечения текущей работы, но и дальнейшего неторопливого развития *VIP*-обслуживания в кризис.

Ну и в результате то, что с таким трудом так долго «стро-

или и наконец построили», оказывается еще совсем далеко от того, что в реальности планировали. Да и конца и края дальнейшим доработкам не видно, поэтому сейчас (да и в ближайшее время) ресурсов под это просто не выбить. А вот существующий прототип, который так долго критиковали за его слишком уж сильную упрощенность, оказывается не просто почти идеально подходящим для нынешней ситуации. Причем такой оптимизм царит не только среди самих клиентчиков *privat'a*, но и среди сопровождающих его ИТ-шников. Этот подход неторопливого развития от достигнутого вполне отвечает практике и банковского ИТ, а главное – соответствует позиции руководства банка, которое сейчас имеет дело с вполне разумными, хотя и экономными, но крайне эффективными затратами на поддержание и дальнейшее развитие клиентского бизнеса, обеспеченного ИТ.

А с таким балансом интересов подразделений, организовавшихся так, что они начинают уже «дружить против», руководству приходится считаться. К тому же за сравнительно небольшие деньги этот прототип можно будет легко доработать до более представительной версии, и сделать это можно в любой момент, когда эти розничные *VIP*-клиенты наконец-то начнут демонстрировать уровень более состоятельных финансовых предпочтений. И к тому же доработать на уровне, позволяющем клиентчикам развивать свой бизнес дальше, осторожно и очень органично, без резких попыток возврата к докризисным уровням (что в случае вполне ве-

роятной неудачи почти наверняка может привести к фатальным санкциям со стороны руководства банков), наращивая клиентскую базу и продуктовые технологии. Да и в нынешние времена важно не только обеспечить нормальное обслуживание *VIP*-клиентов, но и быть в готовности как раз в нужный момент быстро выйти на новый уровень с минимальной задержкой (особенно в связи с необходимостью выделить дополнительные ресурсы), что сейчас немаловажно. Ведь в текущей ситуации ресурсы проще и удобнее сокращать (что все время и по разным поводам и реализуется руководством банков), нежели выделять. А ведь сейчас оправдан именно такой поход, который нивелирует значение практически любых среднесрочных и особенно долгосрочных, оставляя клиентским бизнесам лишь возможность реагировать исключительно на краткосрочную конъюнктуру. Поэтому, пока еще пройдет необходимое обоснование и согласование, а нужный момент для клиентских бизнесов, ориентированных как раз на долгосрочные отношения и стратегические перспективы (а *privat* даже в нынешнем виде относится именно к таким, да и обеспечивающий его сопровождение *IT* – аналогично), может быть уже упущен. А здесь, в имеющемся прототипе, все уже предусмотрено. И это не может не вызывать однозначного одобрения и почти абсолютной поддержки руководства банков.

Так, одной из наиболее приоритетных для бэк-офиса является задача постоянного мониторинга информации по

всем операциям *VIP*-клиента не только в банке, но и через банк⁹. Это подразумевает сама изначальная концепция *privat'a* и его продуктового ряда, когда для *VIP*-клиента именно подразделение банковского *privat'a* является основным и единственным каналом продаж абсолютно всех продуктов и услуг как самого *privat'a*, так и других подразделений банка и внешних контрагентов. И вот здесь начинаются основные сложности, связанные с необходимостью консолидации информации о продуктах и услугах. Так, внутри банка необходимо консолидировать информацию непосредственно по банковским операциям, причем совершенно недостаточно одних лишь данных о банковских операциях по счетам клиента. Обычно через АБС банка мы получаем доступ только по операциям РКО с депозитами и кредитами. Еще хорошо, если одновременно с этим бэкофис может получить доступ и к операциям по карточным счетам и управлению активами. В последнем случае мы имеем дело не совсем с чисто банковскими операциями, тем более отражаемыми на балансе. Если с линейкой депозитов как продуктов с консервативной инвестиционной стратегией больших проблем не возникает, то как только мы начинаем говорить о более представительном управлении активами *VIP*-клиента, сразу же проявляются сложности, ограничивающие выбор продуктов и услуг. Пожалуй, лишь с доверительным управлением

⁹ Гусев А.И. Проблематика разработки систем бэк-офиса для российского private banking // Банковское дело. 2008. № 4. С. 73–76.

и ОФБУ самого банка трудностей не возникает! А вот если появляются ПИФы аффилированной с банком компании, то сразу возникает проблема. Появляется объективная необходимость интеграции данных от совершенно разнородных бизнес-систем бэк-офисом *privat'a*, тем более когда заходит речь о даже еще более представительном дополнении управления активами через кросс-продажи продуктов контрагентов, причем не только тех же паев, но еще и страховых продуктов. Предлагая *VIP*-клиенту не только банковские продукты и услуги, мы просто вынуждены интегрироваться с совершенно иными бизнес-системами контрагентов. И если с компаниями, аффилированными с банком, еще можно договориться о переходе на какие-то единые информационные стандарты, то в случае других контрагентов придется всерьез задуматься о совмещении. Одними лишь аффилированными контрагентами в российском *privat'e* уже не обойтись. Для *VIP*-клиентов становится важным предоставлять не просто широкий спектр услуг банковского, финансового и сервисного (статусного) профиля (например, пользующийся необычно высоким спросом в российском *privat'e* LSM), но именно лучшие на рынке решения, для чего усилий одних лишь аффилированных компаний становится совершенно недостаточно. Уже требуется сторонний, не связанный с банком (а также с холдингом банка или акционерами банка) контрагент. А ведь к числу таких контрагентов относятся не только российские, но и западные, в частности

зарубежные, банки и финансовые организации, предоставляющие соответствующие услуги *privat'a* за рубежом. К тому же при обслуживании наиболее состоятельных *VIP*-клиентов необходимо предоставлять услуги *family office*, а даже в самом первом приближении и упрощенной реализации это связано с достаточно серьезной интеграцией, ведь необходимо обеспечить управление текущими тратами клиента, оплату его счетов, оптимизацию расходов семьи. И здесь требуется не просто мониторинг операций клиентов, но предоставление полной и выборочной отчетности для клиента по его запросу (вплоть до составления отчетности для регуляторов и уникальной операционной отчетности для самого клиента). А это все уже может быть предоставлено не только для наиболее состоятельных *VIP*-клиентов. Ведь в условиях растущей конкуренции в российском *privat'e* каждая упрощенная реализация *family office* и услуга по предоставлению той же регулярной отчетности все чаще включаются в пакеты услуг для менее состоятельных *VIP*-клиентов, обслуживаемых подразделением *privat'a* российского банка.

Но что же из всего этого уже реализовано в имеющихся прототипах бэк-офиса? Как минимум то, что в первую очередь можно предложить *VIP*'у при минимуме затрат, а все остальное – лишь если до этого в свое время дошли руки. То есть реализованная консолидация информации по РКО и основным банковским продуктовым подразделениям полностью соответствует текущему профилю *VIP*-клиента уровня

чуть выше розницы. При этом если даже этого еще нет, то в самое ближайшее время может быть доработана консолидация информации по управлению активами. Так, от существующих депозитов и структурированных продуктов банка, которые и будут востребованы в самое ближайшее время, можно будет перейти к более сложному сопровождению со стороны внешних управляющих, как только нынешний *VIP* станет им больше доверять.

Ну а имеющиеся наработки в рамках *family office*, которые сейчас практически не востребованы, можно легко довести до той же розницы, предложив им то же максимально упрощенное управление текущими платежами. Важно, что здесь можно сразу заинтересовать *VIP*-клиента, если ему понадобится что-то из услуг контрагентов, расширяющих его обслуживание от простого, надежного и крайне востребованного ими банковского РКО. В конце концов, у банка остались контрагенты, аффилированные с ним, и именно их услуги *VIP*-клиентам можно предложить, как только у них появится хоть какой-то интерес к их продуктовому ряду. И главное, что такой интерес не только уже проявляется, но само его проявление можно эффективно стимулировать. Ведь несмотря на то, что нынешний *VIP* близок к рознице, он остается крайне чувствителен к своему статусу, который можно подчеркнуть, предлагая ему продуктовый ряд контрагентов того же LSM. Так, в те же новогодние и майские праздники, несмотря на все сложности кризиса, *VIP*- клиен-

ты прекрасно находили время отдохнуть «со статусом», и если не успевали сами, то уж семью-то свою отправляли на отдых по полной программе!

Еще одна не до конца решенная бэк-офисом проблема – это еще консолидация, но уже в рамках поддержки инфраструктуры *VIP*-клиента. *VIP*-клиент – это не просто одно конкретное физическое лицо. Часто подразумевается, что речь идет и о семье клиента, и используется отдельная консолидация в рамках членов его семьи, которым и предоставляется обслуживание в подразделении *privat'a*. Кроме того, какие-то операции для быстроты оказания услуги может осуществлять за *VIP*-клиента и его персональный менеджер, причем не только «от имени и по поручению клиента» (обычно в рамках доверенности, по которой традиционно обслуживаются клиенты в подразделении *privat'a*), но и даже не отражаясь в статистике как *VIP*. Ну а с учетом того, что один персональный менеджер обслуживает сразу нескольких *VIP*-клиентов или у нескольких менеджеров имеется один и тот же помощник, который за них выполняет текущие трудоемкие и рутинные операции по клиентам, ситуация может запутаться еще больше! Кроме того, *VIP* – это не только физическое, но часто еще и юридическое лицо. Это может быть компания, которая создана для проведения отдельной группы операций, например для оптимального проведения передачи прав собственности или оптимизации налогообложения. Некоторые инвестиции подразумевают по-

купку бизнеса для клиента, да и если мы говорим об управлении состоянием клиента как отдельном продукте для наиболее состоятельных *VIP*-клиентов, то вполне возможно управление и бизнесом клиента. И некоторые банки уже сейчас успешно учитывают в рамках прототипов не только состояние, но и бизнес клиента, тем более если они обслуживаются в одном и том же банке. Подобная консолидация и по состоянию, и по бизнесу вполне оправданна в рамках позиционирования бизнеса самого банка (как и консолидация по членам семьи клиента), в том числе и при обслуживании подразделением *privat*'а такой важной для банка категории *VIP*-клиентов, как топ-менеджмент крупного корпоративного бизнеса, обслуживающегося в банке и значимого для любого банка сейчас!

Однако то, о чем мы говорим здесь, всего лишь свидетельствует о том, что *privat* и ориентированный на его сопровождение *IT* располагают неплохими возможностями не просто поддерживать, но и развивать свой бизнес далее, не опасаясь, что руководство банков найдет повод волевым решением сократить издержки. Впрочем, всегда остается открытым вопрос о том, как именно они реализуют эту возможность, а здесь немаловажно, что в процессе принимают участие сразу две заинтересованные стороны, вполне готовые постоять и друг за друга.

Управление развития регионального бизнеса отве-

чает за региональный бизнес Департамента и в традиционной структуре *privat'a* представляется достаточно новым, поэтому в нем изначально планировалось не так много сотрудников с совмещением менеджерских и операционных функций. Так, начальник управления обычно отвечает не столько за продажи (они здесь менее важны), сколько за разработку продуктового ряда для регионов в Москве и методологическую поддержку собственной разработки продуктового ряда непосредственно в регионах.

Состоятельное лицо в регионе – все-таки это не та же клиентская категория по достатку, что в Москве. В большинстве случаев региональные состоятельные лица всегда находятся ниже по крайней мере на одну клиентскую категорию, поэтому выходить на них вполне возможно любому банку, когда продуктовый ряд будет полностью апробирован на соответствующей категории клиентов в Москве, а это значит, что с региональной политикой можно и не торопиться. В конце концов, даже если какой-то регион является более важным и требует немедленных решений по *VIP*-клиентам, в наличии таких решений пока просто нет, поскольку они не апробированы в Москве, а выходить на клиента без апробации продукта рискованно.

Кстати, еще лет пять – семь тому назад наиболее значимых и перспективных, в основном нерыночных региональных клиентов, которые были банку важны (а ждать уже было нецелесообразно), банки прекрасно обслуживали точеч-

ным образом, вплоть до того, что персональные менеджеры самостоятельно выезжали к клиенту в регион (впрочем, замыкая весь сервис *privat'a* опять на Москву). Региональному клиенту, как менее состоятельному, предлагался и менее затратный для банка сервис, что в определенной степени компенсировало общие затраты на специального регионально-персонального менеджера. Понятно, что такие региональные клиенты, как рыночные, так и нерыночные, погоды не делали, поэтому и региональная специфика в *privat'e* игнорируется почти до сих пор. Лишь в последние годы ситуация поменялась, когда после того как корпоративный рынок наиболее перспективных юридических лиц, прежде всего в Москве, оказался поделен, возросла конкуренция за обслуживание юридических лиц в регионах.

В плане перспектив регионального *VIP*-обслуживания в рамках апробированного пакетного предложения это едва ли не главное: новый потенциальный региональный *VIP*-клиент, которого так долго игнорировали и обращали на него внимание, только если он был готов обслуживаться в Москве, в течение буквально двух последних лет качественно изменился. Это состоятельное лицо нефинансового и несырьевого сектора. Он представляет собой реальный бизнес, живет и зарабатывает у себя в регионе и не собирается оттуда надолго уезжать. Его временно свободные средства составляют 1–5 млн дол., и это вполне интересный клиент. Ему уже недостаточно обслуживания исключительно в

Москве, и он хочет, чтобы его в текущем режиме кто-то обязательно сопровождал у него в регионе. В бизнесе он давно и видит, что сейчас он рассматривается исключительно как донор средств (почти обязателен перевод активов в головной офис в Москве – «лучшие услуги российского *privat*а могут быть только в Москве!»). А это крайне унижительно для таких *VIP*-клиентов, поскольку все это буквально один в один повторяет уже давно пройденную историю с подобным игнорированием специфики регионального корпоративного бизнеса в 1990-е, когда на него смотрели как на почти такого же неприятного донора средств. Приходится учитывать региональные нюансы (и некоторым банкам это удастся вполне успешно, ведь это вновь нишевой подход, через пакетное предложение!), в частности, и то, что такие состоятельные лица абсолютно не горят желанием общаться с «высокомерными» московскими менеджерами и предпочитают общаться напрямую с руководителями филиалов банка, не только говорящими с ними на одном языке, но и представляющими один и тот же круг общения с равным друг другу региональным статусом.

Однако все равно оставалось неясно, каким должно быть реальное соотношение между региональными и московскими *VIP*-клиентами, да и соотношение отдельных клиентских групп внутри самих региональных клиентов до конца не ясно, ведь проблем тут хоть отбавляй. Начнем с того, что московский рынок *VIP*-клиентов достаточно конкурентен, то-

гда как в регионах у подразделения *privat'a* могут появиться неплохие возможности по привлечению потенциальных клиентов. Поэтому в качестве первого шага тем новичкам, кто понимает, что региональной политикой в *privat'e* поневоле придется заниматься (а именно руководству *privat'a*), необходимо решить, стоит ли игра свеч и насколько рентабельно будет репозиционирование на обслуживание этих дополнительных *VIP*-клиентов, причем со всеми атрибутами их значимости и нерыночности. Новичкам только предстоит с этим определиться, поломав голову над поиском оптимального соотношения, тогда как лидеры российского рынка *privat'a* поняли это уже давно.

Следующим шагом, если у банка существует что-то по *privat'u* в региональной политике, является попытка дальнейшей оптимизации технологий в рамках обслуживания таких *VIP*-клиентов. И что показывает здесь опыт лидеров? Большинство текущих региональных *VIP*-клиентов (и это продолжается до сих пор!) представляют собой финансовый и ресурсный сектор и являются представителями региональных администраций. Они достаточно часто бывают в Москве, поэтому и обслуживаются как *VIP*-клиенты именно здесь, благо они прекрасно понимают, что получить наиболее качественный и конфиденциальный сервис они могут только в столице. Технологически их обслуживание мало отличается от обслуживания столичных клиентов, что позволяет не только их эффективно обслуживать при минимуме

затрат на разработку новых технологий, но и гордо заявлять о том, что «региональная политика по *VIP*-клиентам в банке присутствует!». В качестве промежуточного этапа построения региональной политики это уже не раз срабатывало и явно сработает и сейчас. Однако среди таких «псевдорегиональных» *VIP*-клиентов, безусловно, присутствуют и те, к которым надо непосредственно выезжать в регион и не только общаться с ними, но и обслуживать их там. Понятно, что здесь речь уже идет о тех значащих и рыночных *VIP*-клиентах из регионов, которые особенно важны банку, поскольку подобный сервис стоит достаточно дорого. Однако изначальная принадлежность этих региональных *VIP*-клиентов (финансы, ресурсы, региональная администрация) уже априорно делает их привлекательными, значащими клиентами (особенно для общепанковской региональной политики, причем не только регионального *privat'a*), а затем и рыночными, что уже отчасти компенсирует подобный выезд персонального менеджера в регион.

Тем не менее выезд выездом, но необходимо продемонстрировать таким *VIP*-клиентам возможность их более качественного и все более постоянного обслуживания у себя на месте, в регионе, когда он не выезжает в столицу. И это сразу же вызывает сложности как раз технологического плана, ведь тогда становится необходимым организовать постоянный *VIP*-офис в региональном филиале со всеми сложностями в плане того, кто же будет обслуживать этих клиентов и

как. Безусловно, лучше всего с этим по статусу справился бы кто-нибудь из высшего руководства в региональном филиале, но у них и так слишком много чисто менеджерских задач в плане управления филиалом, а тут навязывание им дополнительной задачи по обслуживанию еще и *VIP*-клиентов, к тому же под четким контролем Москвы, должно осуществляться весьма и весьма аккуратно.

Но это только на первый взгляд, ведь руководству, которое теперь становится куратором (если не единственным персональным менеджером для этих *VIP*-клиентов), необходимо предоставить определенные дополнительные полномочия, которые позволят им обслуживать таких клиентов консолидированно (и по их корпоративному бизнесу, и по их личному состоянию), однако как здесь отказаться от централизованного управления?! Тем более отказаться руководству московского *privat'a*, которое так давно управляет обслуживанием региональных *VIP*-клиентов банка и вряд ли горит желанием делиться своими полномочиями! Ведь от Москвы здесь требуется что? Фактически – лишь методологическая поддержка, и только, тогда как весь региональный бизнес, причем очень и очень перспективный, теперь перемещается из столичного *privat'a* в регионы, которые теперь (самое обидное для Москвы!) в состоянии показать прекрасный результат, причем в краткосрочной перспективе!

Поэтому в управлении перед кризисом уже появился **отдел централизованного сопровождения клиентов** для

обслуживания *VIP*-клиентов из регионов, временно приезжающих в Москву (эти клиенты постоянно обслуживаются региональными филиалами банка). В первую очередь это относится к новым региональным клиентам, представляющим несырьевой и нефинансовый сектор. Текущие региональные клиенты привыкли обслуживаться в Москве и с выездом к ним персональных менеджеров из Москвы, поэтому они продолжают обслуживаться, как и ранее, и лишь со временем по возможности переводятся на обслуживание как именно региональные клиенты – через региональный филиал и отдел централизованного сопровождения клиентов.

Кроме того, появился и **отдел разработки продуктового ряда**, осуществляющий методологическую и практическую поддержку в разработке и реализации как текущих (разработанных в Москве управлением мидл-офиса), так и уникальных, специфических для конкретного регионального филиала продуктов и услуг, а также их комплексов (на основе общих стандартов, разработанных управлением методологии) и при необходимости организацию обслуживания *VIP*-клиентов в региональных филиалах банка. Также отдел отвечает за организацию взаимодействия подразделений банка при обслуживании региональных клиентов в разных филиалах банка, а также регионального клиента непосредственно в Москве и с контрагентами банка через головной офис в Москве. В задачи отдела входят финансовая оценка и контроль продаж продуктов и услуг в региональ-

ной сети, обучение и консультирование сотрудников региональных филиалов в части привлечения, сопровождения и обслуживания *VIP*-клиентов.

А. Александров

Private banking на Украине: нелегкий опыт становления

Александров Алексей, заместитель председателя правления, начальник Департамента персональных банковских услуг *private banking*, УкрСиббанк, BNP Paribas Group

Актуальные проблемы развития бизнеса private banking на Украине

Украина представляет собой специфический рынок финансовых услуг, во многом отличный от рынка Российской Федерации, однако и первый, и второй, находясь в условиях постсоветского пространства, имеют схожие этапы развития и, как следствие, проблематику пройденных этапов.

Для начала следует дать краткую характеристику емкости рынка и существующих экономических реалий. До кризиса 2008 г. Украина характеризовалась как страна, где присутствовала максимальная динамика роста сегмента владельцев крупного частного капитала. По данным The Boston Consulting Group, он достигал 87 % в год по сравнению с 17,4 % в Российской Федерации и 6,8 % в США¹⁰. Активный рост подтверждала динамика налоговой администрации Украины (официально задекларировавшие доход на уровне 1 млн грн. граждане Украины): с 5708 человек в 2005 г. до 7000 в 2010 г. с последующей тенденцией к увеличению (пик пришелся на 2007–2008 гг.)¹¹.

Интересными для анализа являются данные Фонда гаран-

¹⁰ BCG Wealth Market Sizing Database 2007, Euromonitor, Росстат, Укрстат, оценки и анализ BCG.

¹¹ Согласно информации, размещенной на официальном сайте Государственной налоговой администрации Украины (www.sta.gov.ua).

тирования вкладов Украины (согласно закону государством гарантированы к выплате вклады размером 150 000,00 грн. (при среднем курсе 8,00 получаем порядка 18 500,00 дол. США)): на Украине 99,2 % вкладов соответствуют граничной величине или остаются ниже установленной законом границы. Суммарное количество вкладчиков – физических лиц составляет 34,8 млн человек. С общим объемом средств 276,4 млрд грн. (34,6 млрд дол. США)¹². Соответственно в зону крупных вкладчиков попадают только 0,8 %. От общего числа зарегистрированных вкладчиков это составляет 278,4 тыс. человек, что является целевым сегментом для специалистов бизнеса *private banking*.

Кризис не только повлиял на динамику развития сегмента состоятельных клиентов, но и в значительной мере изменил финансовую среду работы и обслуживания крупного частного капитала в стране.

Основные существующие тренды можно отобразить в виде таблицы (табл. 1).

Таблица 1

Основные потребительские тренды

¹² KPMG Украина. Исследование рынка Private banking на Украине. Киев, 2011. URL: www.kpmg.ua

Владельцы крупного частного капитала, 2008–2009 гг.	Владельцы крупного частного капитала, 2010–2011 гг.
<p>Недоверие к банковской системе (на международном уровне) в целом, нервное реагирование на новости. Рекордно низкий уровень доверия к регуляторам (государство, национальный банк Украины), отечественной банковской системе. Недоверие к рекомендациям персональных банкиров, аналитиков. Сокращение сегмента состоятельных клиентов, уменьшение объема частных капиталов.</p> <p>Ориентация клиентов на стабильные банковские бренды.</p> <p>Переориентация на инвестирование средств в собственный бизнес. Слабое предложение фондового рынка, вывод средств из паевых инвестиционных фондов.</p> <p>Ужесточение регулятивной политики на Украине:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ограничения на операции с иностранной валютой; – ограничения на движение средств за рубеж; – ужесточение контроля ФАТФ (контроль операций по противодействию отмыванию средств, заработанных нелегальным путем); – подготовка нового налогового кодекса Украины 	<p>Ориентация клиента на простые финансовые модели и финансовые инструменты.</p> <p>Экстремально высокая ликвидность у украинских банков и, как следствие, снижение ставок по депозитным вкладам.</p> <p>Существенное снижение объема кредитования банками населения. Противоречивые прогнозы по традиционной «тихой гавани» для граждан Украины: доллар США и евро (клиент начинает анализировать интернациональные риски и их влияние на Украину).</p> <p>Негативные ожидания ввиду второй волны мирового кризиса (проблемы в Еврозоне, США, странах BRIC).</p> <p>Активная политическая жизнь страны, отсутствие обнародованной стратегии развития, непонимание классом владельцев крупного частного капитала будущих перспектив.</p> <p>Отказ от традиционных элементов сохранения: недвижимость, вклады в драгоценные металлы и пр.</p> <p>Преобладание негативных настроений у населения Украины</p>

Подобные тенденции самым серьезным образом меняют ориентацию клиентов с точки зрения инвестиционных предпочтений, использования финансового инструментария, что мы и наблюдаем в период 2008–2011 гг. (табл. 2).

Таблица 2

Влияние кризиса на запросы клиентов (требования и ожидания клиента)

2008 г.	2009 г.	2010–2011 гг.
<p>Активный спрос на инструменты фондового рынка.</p> <p>Портфельное управление:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ЦБ (акции и облигации); • инвестфонды; • недвижимость. <p>Сбережения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • срочные депозиты в национальной и иностранной валюте. <p>Растущий интерес к услугам <i>off-shore private banking</i>'а.</p> <p>Интерес к сложным финансовым моделям (структурные продукты, деривативы и пр.).</p> <p>Открытая архитектура по принципу действующих фондовых магазинов.</p> <p>Развитие рынка нефинансовых услуг <i>private banking</i>'а:</p> <ul style="list-style-type: none"> • LSM; • страховые компании; • партнерские программы 	<p>Портфельное управление:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ЦБ (акции и облигации) – операции сведены к минимуму; • паевые инвестфонды – только те, которые гарантируют привязку инвестиции к курсу доллара США и позволяют беспрепятственно выходить из фонда (открытые фонды); • недвижимость – замораживание проектов инвестирования. <p>Сбережения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • депозиты до востребования (отказ от срочных обязательств); • преимущественно иностранная валюта; • сохранение определенной части капитала в наличности. <p>Снижение интереса и разочарование в <i>off-shore private banking</i>'е.</p> <p>Бизнес-ориентированные проекты (направленные на передел собственности)</p>	<p>Портфельное управление:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ЦБ (акции и облигации) – интерес к государственным облигациям; • анализ инвестфондов, которые не показали отрицательной динамики за 2010 г.; • недвижимость – анализ перспективных объектов. <p>Сбережения:</p> <ul style="list-style-type: none"> • депозиты в иностранной валюте, стремление к максимальной диверсификации (золото, швейцарский франк и т.д.). <p>Возобновление интереса к аналитике и предложениям <i>off-shore private banking</i>'а.</p> <p>Повышенный интерес к сделкам слияния-поглощения M&A, активный поиск партнеров для совместных бизнес-проектов</p>

Дополняющей анализ является информация, полученная в ходе впервые проведенного на Украине исследования рынка услуг *private banking*'а компанией KPMG, а именно: всего 32 % состоятельных людей Украины являются клиентами

данного направления бизнеса, 68 % потенциальных клиентов попросту не вовлечены в бизнес.

Кроме этого важным влияющим фактором является значительная разнородность сегментов рынка. Как показывает исследование компании KPMG, банки-лидеры ориентированы на обслуживание клиентов с уровнем средств под управлением в размере от 20 000—50 000 до 100 000—300 000 дол. США, и несколько игроков видят своего клиента с суммой размещаемого капитала от 1 млн дол. США и выше¹³.

С одной стороны, это порождает критику и споры с точки зрения соответствия общепринятым стандартам западного *private banking & wealth management*, с другой стороны, отображает существующие реалии рынка, с которыми необходимо считаться.

Необходимо в полной мере отдавать себе отчет в том, что рынок Украины, как, впрочем, и рынки стран СНГ, кардинально отличается от традиционных европейских рынков услуг обслуживания крупного частного капитала рядом факторов:

1) в данном регионе специалисты работают преимущественно с первым поколением владельцев капитала, а в странах традиционного *private banking*'а это второе-третье поколения. Очевидно, что это предъявляет совершенно другие требования;

¹³ KPMG Украина. Исследование рынка Private banking на Украине. Киев, 2011. URL: www.kpmg.ua

2) в странах СНГ современные состоятельные люди пережили трансформацию двух совершенно различных по идеологии и философии экономических систем (поощряемое в современной системе порицалось и было запрещено или недоступно в предыдущей формации);

3) страны СНГ имеют только 20-летнюю историю развития, за данное время не сформирован средний класс и стабильный класс состоятельных буржуа;

4) практически отсутствует культура ведения бизнеса, традиции накопления и обмена опытом, традиции системного образования и развития клиентов;

5) значительно более низкий уровень финансовой грамотности и опыт оперирования сложными финансовыми инструментами. Исторически клиенты ориентированы на классические, традиционные предложения (депозит, кредит, платежная карта). Низкая культура учета и контроля риска при работе с финансовыми учреждениями;

6) колоссальный уровень недоверия к банковской системе и государственным институтам, недоверие в соблюдении принципов банковской и коммерческой тайны. Значительный негативный опыт кризисов (как финансовых, так и политических);

7) в силу возраста клиент, как правило, вовлечен в управление собственным бизнесом, не в полной мере разделяет личный и корпоративный капиталы. Управление всеми личными финансовыми вопросами может решаться в рамках

принадлежащей клиенту компании.

Это все приводит к ориентации на более массовый сегмент клиентов, определяемый на Западе как *mass affluent*. Собственно подобный подход и порождает существующий конфликт философии бизнеса *private banking*'а на пространстве СНГ:

- 1) отсутствие четкой ориентации у отечественных специалистов (понимание целевого сегмента);
- 2) «скрещивание» услуг *private banking*'а с услугами розничного банкинга (*retail*) или *corporate banking*'а;
- 3) конфликт с направлением розничного обслуживания клиентов (*retail*);
- 4) попытки слепого, необдуманного копирования технологий классических западных банков, специализирующихся на оказании услуг состоятельным клиентам.

Все эти моменты приводят к тому, что развитие бизнеса в том или ином финансовом учреждении продиктовано тактической целью: «у нас должен быть такой бизнес», – а не четко проработанной стратегией развития (рис. 1).

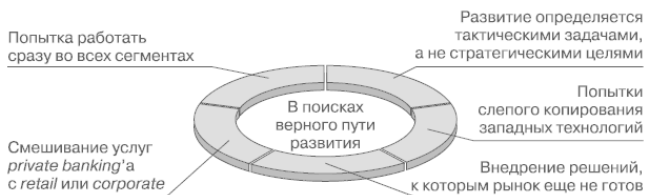


Рис. 1. *Private banking* в странах СНГ. В поисках верного пути

Определенное влияние на разделение клиентских потоков (что можно считать рыночным сегментированием) оказывают сами игроки рынка в силу различного предложения и специфики их работы (рис. 2). На Украине в данном случае игроками являются:

1) нишевые банки – финансовые учреждения, которые имеют сильные позиции в определенном регионе или имеют доступ к клиентской базе в силу их специализации (например, оказание факторинговых услуг, услуг инвестиционного характера и пр.). Зачастую подобные финансовые учреждения не рассматривают как серьезных участников бизнеса по обслуживанию крупного частного капитала. При этом они способны на большую гибкость, оперативность в решении рабочих вопросов и, безусловно, могут быть интересны клиентам;



Рис. 2. Основные операторы рынка

2) *private bank* – финансовые учреждения, специализация которых – исключительно работа с состоятельными клиентами. На Украине в настоящий момент подобных решений не существует. Примером могут выступать только представительские офисы именитых брендов, которые сосредоточены исключительно на предоставлении услуг международного консалтинга и продают услуги в основе своих зарубежных структур. Более успешно это направление бизнеса развивается в России;

3) компании по управлению активами (КУА) – выступали активными игроками рынка услуг *private banking*'а в 2006–2008 гг. После кризиса роль значительно снизилась, но вместе с этим они продолжают присутствовать как профессиональные игроки;

4) независимые консультанты – данный институт получил достаточно серьезное развитие в России, где ряд специали-

стов сумели создать репутацию солидных инвесторов и консультантов, способных осуществлять работу с определенной группой клиентов без постоянной привязки к тому или иному бренду. На Украине это направление работы находится на зачаточном уровне и, видимо, подобная профессия – не перспектива ближайших лет;

5) универсальные банки на текущем этапе находятся в наиболее выигрышной позиции. Оказывают услуги в различных географических точках за счет возможностей розничного, корпоративного и других бизнесов, способны работать с зарубежными банками, входящими в банковскую группу (в случае если это международный бренд), предоставляют возможности с точки зрения маркетинговых решений и пр.

Подобная работа позволяет клиенту предложить взаимодополняемый комплекс решений как на международном уровне (*off shore*), так и внутри страны (*onshore*). Конфликт интересов возможен только в ситуации, когда финансовое учреждение пытается решать несвойственные ему задачи (режим «мы одинаково хорошо работаем во всех сегментах и отраслях»), в нормальной ситуации это взаимодополняющие отрасли, которые в сумме в полном объеме удовлетворяют запросы клиента.

Сосредоточение интереса профессиональных игроков на активно растущем сегменте *mass affluent* обусловлено пониманием того потенциала, который он несет в себе¹⁴ (рис. 3):

¹⁴ Александров А.В. Взаимодействие блока private banking & wealth management

- в достаточной степени молод, это подразумевает значительный потенциал в развитии и росте капитала клиента;
- направлен на активное самообучение, готов использовать новые финансовые инструменты;
- имеет значительные возможности для кросс-продаж (финансовые и нефинансовые решения);
- будет способен через определенное время использовать решения по передаче наследства, а также работать со вторым поколением владельцев капитала;
- в значительной степени ориентирован на классические финансовые инструменты и, что важно, нацелен на их потребление посредством внутренних финансовых учреждений;
- обладает потенциалом построения и развития пенсионных программ состоятельных клиентов в будущем.

Важным является то, что клиент и его семья, как правило, проживают на территории стран СНГ, что говорит о необходимости решения ежедневных финансовых потребностей, клиент полностью понимает риски данного государства, фактически это означает, что клиент ожидает предложения продуктов классического уровня (кредитные карты, денежные переводы, депозитные счета, депозитарные ячейки и т. п.) в рамках бизнеса *private banking*. Клиент понимает задачи, работу над решением которых он может доверить отечественным и нишевым банкам; задачи, решение кото-

рых возможно на уровне профессиональной экспертизы универсальных или специализированных международных банков.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.