

# Содержание

Предисловие .....	5
<b>Глава 1.</b>	
Обслуживание состоятельных лиц: пора перемен.....	7
Качественные изменения в классическом private banking .....	7
Сегментация в отечественном private banking: специфика, дополняющая мировой опыт .....	24
Особенности клиентской сегментации .....	24
Обслуживание состоятельных лиц: взгляд со стороны российских банков.....	49
<b>Глава 2.</b>	
Возможности позиционирования частного банковского обслуживания как банковского бизнеса.....	77
Практика апробации частного банковского обслуживания в крупном банке.....	78
Экспертиза качества денег.....	78
Практика сегментации и обслуживания целевых клиентских групп .....	81
Клиенты перспективы, постепенное обучение неопита .....	84
Финансовый план для клиентов классического профиля .....	88

Управление капиталом для верхней части состоятельной прослойки.....	95
Организационные аспекты.....	101
Особенности позиционирования средних и мелких банков с помощью приоритетного развития продуктового ряда.....	108
Общие проблемы формирования продуктового ряда.....	108
Реструктуризация капитала.....	112
Доверительное управление активами.....	113
Банковский финансовый комфорт.....	114
Небанковский финансовый комфорт.....	116
Юридическое обеспечение прав наследования.....	120
Эволюция взглядов мелких и средних банков в позиционировании продуктового ряда.....	121
<b>Глава 3.</b>	
Будущее частного банковского обслуживания.....	123
Развитие частного банковского обслуживания как дальнейший синтез мирового опыта и отечественной специфики.....	123
Трудности развития.....	127
И что же дальше?.....	135
Заключение.....	139
<b>Приложение 1</b>	
Правовые основы управления частным капиталом на доверительной основе.....	141
<b>Приложение 2</b>	
Технологические аспекты в реализации продуктового ряда частного банковского обслуживания.....	177

# Предисловие

Интерес к вопросам управления частным капиталом в России растет стремительно. Тем не менее практически полное отсутствие необходимой финансовой литературы, посвященной не только достаточно специфическим, но и самым общим аспектам управления частным капиталом, остается заметным для такой динамично развивающейся отрасли финансового и банковского бизнеса, как направление *частного банковского обслуживания*. Однако появление этой книги призвано компенсировать такое ограничение, предлагая системный взгляд на эволюцию данного направления.

Авторы книги излагают свой уникальный и, что более ценно, успешный опыт развития бизнеса по управлению частным капиталом в рамках направления частного банковского обслуживания, анализируют основные тенденции отечественного рынка финансовых услуг и размышляют о его перспективах.

Книга адресована руководителям и сотрудникам банков и финансовых компаний, аспирантам и студентам экономических отделений высших учебных заведений, а также, в первую очередь, растущему отечественному социальному слою успешных собственников не только уже сформировавших, но и еще лишь создающих свой капитал.



# Обслуживание состоятельных лиц: пора перемен

## Качественные изменения в классическом private banking

Классический private banking, о котором сейчас так много говорят, появился еще в конце XVII — начале XVIII вв., почти одновременно в Швейцарии и Англии (хотя частные банкирские дома, обслуживавшие состояния и сбережения физических лиц, существовали в Швейцарии и ранее). Тем не менее не столько расцвет этого бизнеса, сколько системное позиционирование private banking как специфической банковской и финансовой услуги для состоятельных лиц состоялось чуть позже — во времена Французской революции, когда в Швейцарии по явились эмигранты из числа французских аристократов, и почти «массовый» спрос встретился с вполне подготовленным к нему, квалифицированным (адекватным по качеству и спектру услуг) предложением. Еще позже, в Англии XIX в., схожая услуга успешно позиционировалась благодаря торговому сословию, которому понадобилось не только сохранение, но и управление частным капиталом. Тем самым традиционные для Англии направления, связанные с юридическим обеспечением в области наследования и дарения, расширили продуктовый ряд private banking, придавая

ему уже законченный вид с точки зрения обеспечения надежности и конфиденциальности (менее публичного обслуживания), а также высокого качества обслуживания. Это до сих пор и позволяет private banking почти монопольно обеспечивать услуги по управлению капиталом, прежде всего семейным капиталом состоятельных лиц, причем на протяжении целых столетий.

Нынешний private banking в классическом виде (несмотря на всю его кажущуюся консервативность и вычурность в виде эксклюзивного обслуживания достаточно состоятельных клиентов), по существу, уже давно является одним из привычных направлений финансового и банковского бизнеса и изменяется вместе с ними. Но здесь важно выделять не только эволюцию, вызванную глобализацией всего финансового и банковского сектора, но и специфические, достаточно радикальные изменения собственной среды (иногда из-за процесса глобализации), в которой традиционно существует private banking. Особенно это стало заметно в последнее десятилетие, которое оказало на классический private banking гораздо большее влияние, нежели его эволюция за весь предшествующий период.

Конкуренция в private banking еще никогда не была столь жесткой, как сейчас, тем более и профиль состоятельных лиц и даже их социальный состав заметно изменился. Это заставило банки провести огромную дополнительную работу в плане определения самого спектра и степени сложности тех услуг, которые от него ожидает получить новый клиент. Финансовые требования к политике доступа различны у всех банков. Некоторые банки, особенно новые участники, уменьшили критерии для получения «доступа» в попытке завоевать определенную долю рынка: так они постепенно начинают двигаться уже в сторону умеренно состоятельного клиентского сегмента рынка. И аккуратная пересегментация рынка, как ожидается, буквально в ближайшие годы будет критическим фактором успеха в private banking, который как бизнес может значительно измениться. И это особенно актуально сейчас, когда private banking переживает

период самого бурного за всю свою историю роста, и рост этот успешно продолжится, утверждая возможные изменения, в том числе и новый стандарт private banking, нежели чисто ритейловый бизнес.

До сих пор главная цель инноваций в нынешнем private banking состояла в том, чтобы обеспечить на требуемом уровне качество обслуживания в банковских услугах, инвестиционных и трастовых (в том числе фидуциарных) операциях. Состоятельные клиенты требуют исключительного (клубного) обслуживания, а качество обслуживания воспринимается ими как один из едва ли не решающих факторов конкурентной борьбы. Клиенты все чаще ориентируются на ценовую и инвестиционную эффективность от взаимодействия с банком, а также на полное (если не доскональное) понимание сложности своих деловых проблем. Поэтому отношения с ними должны строиться на постоянной основе, отличаться гибкостью и динамичностью. Точная и эффективная рыночная сегментация является самым критическим фактором в предложении услуг private banking. Именно поэтому она должна осуществляться достаточно эффективно, учитывая долгосрочные семейные и деловые отношения, планируя наследование между поколениями и сохраняя созданное богатство.

Управление активами до сих пор представляет собой основной бизнес private banking. Во времена низких номинальных процентных ставок способность заставить деньги клиентов эффективно работать становится все более важной. Недаром в последнее время клиентов все больше привлекает не столько качество сервиса и широта продуктового ряда банковских финансовых и нефинансовых услуг private banking, сколько их доходность, которую они непосредственно получают в результате управления своими активами. Эта эволюция предпочтений совпадает с другой, более глубокой тенденцией, составляющей последние десять лет основу не менее радикальных изменений технологий на рынке управления активами, которые самым непосредственным образом затрагивают private banking.

Речь идет о развитии подразделений private client service инвестиционных компаний и банков, изначально ориентированных на индивидуальное управление активами клиентов, инвестирующих в большом объеме. Хотя еще в середине 90-х эти клиенты рассматривались как всего лишь более состоятельная, «верхняя» часть целевой клиентской группы, вряд ли задумывавшаяся об услугах private banking. Но постепенно произошло качественное изменение.

Традиционно появление новых состоятельных лиц носило в основном наследственный характер. Даже развитие фондового рынка, которое привело к появлению быстро разбогатевших игроков, и высокие зарплаты топ-менеджеров (две основные клиентские группы, стабильно поставлявшие новых миллионеров в последней четверти прошлого века) не привели к появлению столь значительного количества состоятельных клиентов, чтобы была необходимость считаться с ними как с отдельным целевым клиентским сегментом private banking. Такие клиенты либо сразу переходили на обслуживание в классический private banking и на обслуживание целиком по уже апробированным технологиям, либо были вынуждены оставаться в привычном для себя сервисе самостоятельной работы с фондовым рынком через того же брокера. Даже промежуточные технологии, рассчитанные на обслуживание подобных клиентов (особенно в Америке), еще не стали слишком распространенными. В конце концов, те, кто попадал в число состоятельных лиц в первом поколении, быстро разбогатев, были не таким уж редким явлением. С научной точки зрения все было в рамках вполне понятной тенденции: такие состоятельные лица появлялись и в прошлом, появляются сейчас и будут появляться в будущем. Ничего нового здесь не было, нет и не будет, поскольку сам рост общего числа состоятельных лиц пока не стал заметным и существенным (значимым). Поэтому можно было говорить, что и сам социальный слой состоятельных лиц оставался стабильным, а саму тенденцию отчасти игнорировать.



Однако в середине и особенно в конце 90-х появление новых состоятельных лиц из этих групп (бурное развитие практики программ вознаграждения топ-менеджеров и рост числа игроков, разбогатевших на спекулятивном буме акций развивающихся рынков и на акциях компаний, связанных с био- и высокими технологиями) стало настолько явным, что с этим уже пришлось считаться. Сформировалась уже устойчивая тенденция роста такой своеобразной социальной протогруппы. Эти клиенты стали интересны благодаря уже не только своей «массовости», но и сохранившимся потребительским предпочтениям.

Прежде всего, они представляли собой все того же старого знакомого — традиционного клиента инвестиционных компаний и банков (и особенно *private client service*), привыкшего к тому сервису, на котором они хотя и заработали свое состояние, но сделали это столь стремительно, что не успели изменить своим предпочтениям в области потребления финансовых услуг. Последнее оказалось важным и для понимания того, почему им как представителям первого поколения семейного капитала не удалось в полной мере стать клиентами традиционного *private banking*, отнюдь не готового изменять свои технологии ради новых клиентов. Тем более что само позиционирование, основанное на консервативности, неизменности технологий, было вполне в рамках конкуренции классического *private banking* с новыми банками, страховыми, финансовыми и инвестиционными компаниями. Последние в результате слияний и поглощений стали настолько сильными, что начали собственную экспансию в сторону *private banking*, привлекая к себе и тот семейный капитал, которому просто требовались услуги по управлению активами.

В результате новое поколение состоятельных лиц оказалось в сфере интересов инвестиционных компаний и банков, которые прекрасно их абсорбировали, лишь незначительно изменив свои технологии сопровождения, адаптировав их к чуть более требовательному типу клиентов. Ну а на общем фоне укрупнения инвестиционного

сектора и глобализации финансовых рынков этим клиентам уже можно было предоставить не просто более качественные услуги по управлению активами (благо иного в первом поколении почти не требуется), но и постараться сформировать их предпочтения в нужном ключе, определяя приоритеты в направлении собственного позиционирования, отличающегося от классического private banking. Поэтому неудивительно, что именно глобальные инвестиционные банки с конца 90-х и до сих пор являются рейтинговыми лидерами рынка private banking, особенно если говорить об объеме активов состоятельных клиентов, находящихся под их управлением.

Кроме того, с этого момента середина 80-х и начало 90-х (как начальный период устойчивого влияния двух основных факторов появления нового поколения состоятельных лиц) рассматривается в качестве этапа, на котором проявились структурные изменения в развитии слоя состоятельных лиц. Теперь, говоря о состоятельных лицах, выделяют *первый этап* — примерно с середины прошлого века и до середины или даже конца 80-х. Принято выделять именно эту временную границу, поскольку на *втором этапе* — в 1990-е (его завершают 98-м кризисным годом) поведение новых состоятельных лиц (разбогатевших именно в первом поколении) становится определяющим. Так, с конца 80-х прирост активов состоятельных лиц в процентном отношении в основном шел именно за их счет, более всего затронув Юго-Восточную Азию (примерно 600%), Европу (400%) и Северную Америку (300%)! Далее выделяют *третий этап* — 1999/2000 гг. с резким сокращением прироста количества новых состоятельных лиц и изменением инвестиционных предпочтений большинства, приходящего в себя после азиатского кризиса. *Четвертый и пятый этапы* 2000/2001 гг. и с 2002 г. и до настоящего времени, соответственно, снова определились в результате изменения инвестиционных предпочтений, вызванных кризисом компаний новых технологий и терактом 11 сентября.

В численном выражении, если говорить о состоятельных лицах, то есть о тех, чьи финансовые активы оцениваются в сумме от миллиона долларов и выше (без учета инвестиций в недвижимость — так называемые High Net-Wealth Individuals, или HNWI), то 2003 г., по отчетам Merrill Lynch и Capgemini, а также аналитиков PriceWaterhouseCoopers, стал своеобразным водоразделом, позволяющим говорить об оптимистичном изменении социально-демографических тенденций, стимулирующих рост бизнеса private banking.

Общее количество этих состоятельных лиц — HNWI — во всем мире в настоящее время превышает 7,7 млн. человек (из них свыше одной трети проживает в Европе, почти столько же — в США и Канаде), а их суммарный капитал составляет почти \$30 трлн. Все больший вес в последнее время набирает Азиатско-Тихоокеанский регион, количество состоятельных лиц в котором ежегодно увеличивается примерно на 10%. В одном только Китае, переживающем экономический бум, количество граждан с высокими доходами выросло на 12%, а в Индии — на 32%. Рост данного показателя в Европе более сдержанный и составляет 2,4% (во многом из-за более жесткой налоговой политики). Значительный рост в 2003 г. числа состоятельных лиц в США (прирост 14%, при этом во всей Северной Америке подобный рост даже меньше — 13,5%, а в Азии — 8,4%), особенно на фоне отрицательного прироста в 2002 г. (–1,9%), стал своеобразным подтверждением преодоления экономического спада и начала активного оживления экономики, поскольку категория состоятельных лиц обычно первой начинает ощущать на себе подъем экономики (рост их благосостояния опережает рост экономики). По сравнению с концом 2002 г. к концу 2003 г. количество состоятельных лиц в мире увеличилось на полмиллиона человек, но главное, что суммарный капитал состоятельных лиц к 2003 г. вернулся к уровню, наблюдавшемуся

перед глобальным экономическим спадом 2001 г., и составил \$28,8 трлн., что на 7,7% больше, чем в 2002 г.

Интересно, что за последние годы к кризисным явлениям лучше всего приспособились состоятельные люди Юго-Восточной Азии, которые в течение нескольких последних лет подряд демонстрируют положительные показатели прироста как по численности, так и по объему активов. Ничего удивительного здесь нет: после азиатского кризиса их рациональный подход к рискам и инвестиции в высоконадежные активы не мог не сработать, тем более в ситуации, когда их в меньшей степени, чем всех остальных, затронул крах компаний высоких технологий на американском рынке, а также события 11 сентября. В меньшей степени, но также с положительными показателями развивается Европа, однако пессимизма добавляет Северная Америка, где те же показатели прироста в последние годы характеризуются стабильными отрицательными значениями.

Тем не менее к 2007 г. общая ситуация будет постепенно стабилизироваться даже для Северной Америки (ожидается общий 7%-ный рост финансовых активов состоятельных лиц). В целом прогнозируется достижение суммарного объема активов в размере \$38 трлн. (даже 40,7 по уточненным данным этого года), из которых примерно 12,3 будет приходиться на Европу, 10,4 — на Северную Америку и 8,6 — на Юго-Восточную Азию, демонстрирующую самый заметный прирост.

В основе рассмотренных изменений лежит более заметный и в целом сформировавшийся спрос нового поколения состоятельных лиц, повысивших уровень благосостояния с помощью фондового рынка или в виде вознаграждения топ-менеджеров. И если уровень благосостояния и объем вознаграждения типичного представителя этого поколения состоятельных лиц уступает предыдущему, то в численном отношении новое поколение превосходит предшественников. На первый взгляд это позволяет проводить аналогии с ситуацией, когда появилось последнее поколение состоятельных

лиц. Однако речь уже идет о качественно иной ситуации. Еще совсем недавно быстро разбогатевшие представители среднего класса резко преодолевали своеобразный социальный порог между тем же средним классом и состоятельными лицами. Они почти не задерживались в среднем классе, стремясь сразу же соответствовать новому статусу. Даже когда их стало много и их уже можно было выделить в отдельную, особую группу *new money*, она в первую очередь относилась к состоятельным лицам, нежели к какому-то новому верхнему слою среднего класса, несмотря на то что ее потребительские предпочтения оставались прежними и изменялись очень медленно.

Что же произошло теперь? Рост капитала стал более плавным и равномерным: сказался рост численности «быстро и внезапно» разбогатевших. Их наконец-то стало настолько много, что порог самоидентификации между средним классом и состоятельными лицами оказался размыт. Безусловно, со временем это произошло бы и само собой, как результат плавной эволюции. И именно за счет непрерывного роста благосостояния среднего класса и появления в нем все новых и новых состоятельных людей пустой сегмент между ними стал бы постепенно заполняться снизу, со стороны среднего класса. В самом начале появился бы верхний слой среднего класса, а затем прошла бы дальнейшая сегментация, в результате которой наиболее состоятельная часть этого верхнего слоя (уже дополнительно сегментируясь за счет того же роста численности) создала бы уже своим существованием ситуацию, способствующую разрушению социального порога самоидентификации. Однако медленная эволюция резко ускорилась в конце 90-х годов прошлого века, когда череда потрясений и кризисов привела к тому, что порог оказался размытым сверху. Численность слоя состоятельных лиц непрерывно менялась.

В самом начале, за счет падения рынков, численность слоя сокращалась — всегда находились те, кто терял существенную часть своего состояния за счет быстро обесценивавшихся активов. В первую

очередь это, как ни странно, касалось тех, кто разбогател совсем недавно, и еще не перестроился на консервативный стиль инвестиций, характерный для old money, семейного капитала. Происходила своеобразная «выбраковка», но не столько назад, в средний класс, сколько в его верхнюю часть. В конце концов, в необходимости диверсифицировать свой портфель активов не надо было долго убеждать даже «быстро и внезапно» разбогатевших, речь шла лишь о том, какие конкретно риски готов на себя принять, настаивая на них, такой не очень искушенный инвестор. Наиболее рискованные вложения обесценивались в первую очередь, но терялось не все состояние целиком, а лишь его часть. Безусловно, обесценивались и инвестиционные портфели тех, кто просто по времени дольше входил в слой состоятельных лиц. Однако их все же было не так много, сказывался более консервативный выбор инструментов инвестирования, привычный для них. Тем не менее пустовавший сегмент между средним классом и состоятельными лицами начинал заполняться, и именно теми, кто сохранял потребительские предпочтения каждого из этих слоев, усиливая формирование промежуточных групп.

Далее, происходил постепенный возврат рынков к предыдущим уровням, восстановление и новый рост, во время которого появлялись новые «быстро и внезапно» разбогатевшие. Из промежуточных групп в число последних попадали в основном те, кто был готов рискнуть, используя новый подъем на рынке, а это вновь были те, кто разбогател (а потом разорился) совсем недавно. Затем ситуация циклически повторялась — появлялся новый кризис, затем очередное восстановление. И как итог этой бурной эволюции постепенно начал формироваться промежуточный слой, в который уже попадали и те, кто смог разбогатеть так, чтобы просто выйти за границы среднего класса.

Принципиально важным здесь стало то, что постоянный приток «быстро и внезапно» разбогатевших, на которых уже нельзя было не обратить внимание, если речь шла о private banking, был подкреплен

появлением менее состоятельных (но все же не настолько, чтобы попасть в средний класс — целевой сегмент банков и финансовых компаний, ориентированных на ритейл) потенциальных клиентов со схожими потребительскими предпочтениями. Численность промежуточной группы (своеобразной верхней части среднего класса) также была значительной для того, чтобы этих потенциальных клиентов можно было просто игнорировать, особенно на фоне роста благосостояния среднего класса, только увеличивающего ее состав. И это сразу же усилило конкуренцию на рынке обслуживания состоятельных лиц. Помимо традиционных игроков, активно и агрессивно позиционироваться в отношении устойчивой и компактной по своим потребительским предпочтениям (особенно в области финансовых продуктов и услуг) группы клиентов, потенциально привлекательных с точки зрения перспектив их обслуживания, стали практически все, кто до этого занимался ритейлом, розницей.

Традиционная технологическая проблема — высокая, по сравнению с ритейлом, себестоимость обслуживания клиентов (что ограничивает круг тех, кто в состоянии предложить обслуживание на уровне *private banking*) оказалась нивелирована фактором несоответствия финансовых предпочтений новой промежуточной группы профилю состоятельного лица. И приоритетной в плане позиционирования сразу же стала задача быстрой адаптации услуг *private banking* под новых состоятельных лиц. Им уже предлагался сокращенный набор услуг, впрочем, постепенно расширяющийся в процессе как самостоятельного, так и целенаправленного, искусственного развития их предпочтений со стороны тех, кто был готов побороться за новых клиентов. Тем самым и конкурентная борьба стала выходить за рамки традиционных, классических институтов *private banking*, не торопящихся расширять свою клиентскую базу. Именно с этого момента начинает проследиваться позиционирование других банковских и финансовых институтов, которые в качестве адаптации услуг *private banking* предлагают менее представительный

для клиентов комплекс услуг, стараясь лишь, чтобы он был возможен технологически и окупался в перспективе конкуренции за нового состоятельного клиента.

Жесткая конкурентная борьба среди банков и финансовых компаний за новые группы потенциальных клиентов, со ставкой на быстрый захват рынка их обслуживания, причем в короткий срок, привела к закономерному результату. Высокие затраты на адаптацию технологий обслуживания private banking бесповоротно вытеснили с рынка тех, кто допустил ошибки в их внедрении. Ну а те, кто вообще не решился отреагировать на появление новой клиентской группы, просто потерял наиболее перспективную часть своей клиентской базы среднего класса, оказавшись отброшенным далеко назад своими более удачливыми конкурентами.

Такая консолидация рынка в меньшей степени затронула тех, кто ориентировался исключительно на обслуживание состоятельных лиц. Сказалось то, что многие из игроков располагали технологиями ритейла и предпочли включиться в конкуренцию за текущих клиентов, намереваясь при внедрении новых технологий постепенно расти вместе с ними. Однако из-за локальности такого подхода они все-таки уступили тем, кто сделал ставку на более быстрое и качественное развитие потребительских предпочтений в области финансовых услуг для этой клиентской группы. Причем они не столько развивали, сколько всего лишь предлагали клиентам абсолютно новые технологии, и именно текущим клиентам, выделяя их в более богатую категорию привычных клиентов. Тем не менее затраты на технологии private banking стоили дорого. Ошибка в их выборе была высока, поэтому и риски при слишком явной переориентации на обслуживание состоятельных лиц были достаточно большие. Не всякие игроки могли себе это позволить: разве что крупные инвестиционные банки и финансовые компании, укрупнившиеся в период глобализации настолько, что выделили отдельные направления по обслуживанию больших инвестиций. Только они могли



себя чувствовать достаточно уверенно, чтобы не только позволить себе неточный выбор технологий, компенсируя этот риск доходом от большой массы более мелких клиентов, но и минимизировать возможную неточность опытом обслуживания более-менее состоятельных клиентов.

Закономерным итогом такой консолидации стала клиентская сегментация новой промежуточной группы. В настоящий момент в различных международных классификациях она выделяется по источнику полученных средств как *лица, обладающие ликвидными активами в \$500 тыс. в среднем*, и определяется как *mass affluent* (что можно перевести с английского приблизительно как «массовый промежуточный» или «массовый состоятельный» клиент, что отражает массовый характер этой группы, занимающей промежуточное положение между средним и состоятельным клиентом). Это органично дополняет привычную общемировую для *private banking* классификацию клиентов состоятельных лиц: *ultra high net worths* (от \$30 млн. и выше, в финансовых активах без учета недвижимости), *high net worths* (от \$1 млн. и выше, соответственно), *mass affluent* (ниже \$1 млн.). Локальная, европейская классификация (что свидетельствует не только о единстве терминов, но и локальности оценок) немного иная: *ultra high net worths* (от 1,5 млн. евро и выше, в финансовых активах без учета недвижимости), *high net worths* (от 0,5 до 1,5 млн. евро и выше, соответственно), *mass affluent* (от 0,15 до 0,5 млн. евро).

В ближайшее время серьезный интерес к *mass affluent* (и, в частности, избирательный, *учитывающий локальную специфику* подхода к этому слою, что, в первую очередь, показывает опыт Европы) сохранится, фактически поддерживая высокий уровень конкуренции в *private banking*. Да, безусловно, эти клиенты важны ритейлу, розничным банкам, но не менее интересны они и для *private banking*. И перспективность такого нового клиента, еще не входящего в состоятельные лица, становится для *private banking* значимой, заставляя

уже сейчас затрачивать на позиционирование значительные ресурсы. Компенсация подобных затрат определяется замкнутостью традиционного бизнеса. Конкуренция за обслуживание состоятельных лиц растет, и растет очень быстро, независимо от того, о каких состоятельных лицах идет речь (new или old money; традиционные регионы Европа и США или новые рынки — Юго-Восточной Азии или Южной Америки и т. д.) или какие конкретно институты предлагают услуги private banking («старые», классические бутики или глобальные финансовые бренды; локальные резиденты в одной из стран или компании из-за рубежа, вторгающиеся на местный финансовый рынок и т. д.). Некоторые аналитики говорят уже даже о выживании отдельных классических бутиков европейского private banking. Поэтому совсем неудивителен столь серьезный интерес к новому социальному слою mass affluent (и именно в Европе), тем более что для стимулирования его спроса можно вполне успешно апробировать почти те же технологии, что были чуть раньше эффективно адаптированы для состоятельных лиц в первом поколении. Затраты на такую адаптацию не столь большая плата, когда речь идет о выживании. Любопытно, что нынешняя ситуация почти полностью повторяет совсем недавнюю и еще отнюдь не ушедшую в безвозвратное прошлое эпоху позиционирования private banking на обслуживание состоятельных лиц в первом поколении.

Нынешний ритейл также готов стимулировать спрос mass affluent, предлагая им абсолютно новые для себя технологии private banking. На фоне усиливающейся конкуренции это становится фактором выживания, и важно не столько сохранить у себя традиционных клиентов, сколько вырасти вместе с ними, развиваясь вместе с клиентом в интересном и перспективном направлении. Столь явный интерес к mass affluent (особенно там, где возможна жесткая конкуренция, — откуда, собственно, и идет столь серьезное отношение к данному слою в Европе) позволяет рассматривать его как целевой клиентский сегмент для всего private banking, что на протяжении

последних нескольких лет является значимым при оценке конкурентоспособности банковского бизнеса вообще, если говорить о перспективных клиентах (независимо от того, о ритейле или о private banking идет речь).

Как уже упоминалось, региональные тенденции развития сектора состоятельных лиц заставляют основных игроков на рынке private banking обратить самое пристальное внимание на растущий сегмент состоятельных лиц развивающихся рынков и именно под них адаптировать существующие технологии. В последние годы развивающиеся рынки Азии (особенно Юго-Восточной) и Латинской Америки пережили существенные экономические реформы, которые закончились значительным увеличением личных состояний людей в этих регионах, прежде всего частных клиентов-предпринимателей, составляющих основу местного mass affluent.

Существенные усовершенствования экономических условий в этих регионах требуют «практического», агрессивного private banking. Развивающиеся рынки, по прогнозам, обеспечат глобальный private banking возможностями роста в течение следующего десятилетия. А это уже своеобразный вызов private banking, вызов как целостному направлению банковского бизнеса. Как и в любой сфере индустрии, в которой существует жестокая конкуренция, уменьшается маржа прибыли, затрудняются рост и выполнение требований по сокращению затрат, private banking должен в течение короткого времени перепланировать и приспособить свою деятельность к новой среде функционирования. И здесь важна реакция самих банкиров, которые не могут не замечать изменения в стратегии размещения активов состоятельными лицами и их отношение к риску, учитывающее не только результаты, достигнутые состоятельными инвесторами разных регионов мира, но и продуктовый ряд в области управления активами, ориентированный на потребности именно состоятельных лиц. В первую очередь изменения коснулись трех основных категорий обслуживания:

управления активами на дискреционной и недискреционной основе, консультационных и операционных услуг. Эти три категории обслуживания соответствуют различным уровням ежедневной вовлеченности клиента в управление активами. Категории обслуживания, однако, не являются взаимоисключающими — клиент вполне может сегментировать свой портфель и использовать все три категории услуг по управлению активами. Недавняя тенденция к увеличению объемов недискреционных услуг по управлению активами, как ожидается, будет продолжаться в течение следующего десятилетия по всем целевым категориям клиентов. Важность управления рисками увеличилась в последние годы отчасти в связи с увеличившейся волатильностью финансовых и фондовых рынков и более широким пониманием опасностей, которые риски могут повлечь за собой. Услуги по управлению рисками были первоначально развиты в других областях банковской сферы для выполнения потребностей институциональных и корпоративных клиентов; со временем эти услуги и продукты становились все более и более сложными. Теперь такой банк предлагает и консультирует клиентов по широкому диапазону продуктов по управлению рисками.

Кроме того, интерес к продуктам по управлению рисками и структурированным финансам, вероятно, будет расти. Сейчас таким банкам все труднее балансировать между требованиями теории финансов, портфельного управления и современного банковского обслуживания. Они должны предоставить клиенту инвестиционные, налоговые и другие консультации в разных областях, например, в области предметов искусства, виноделия и драгоценных металлов. Безусловно, в 2003—2004 гг. произошел возврат инвесторов непосредственно на фондовый рынок, причем наиболее значительно возросли вложения в акции. По мнению ведущих аналитиков, эта тенденция сохранится и в ближайшее десятилетие, но в то же время наблюдается заметный интерес к альтернативным инвестициям, и он растет опережающими темпами. Ориентация на потребителя здесь

является своеобразным индикатором структурного и стратегического давления на весь его бизнес. Это давление будет неизбежно вести к консолидации сектора private banking через совместную деятельность, поглощения и приобретения и к усилению роли операторов этого направления банковского обслуживания по мере их концентрации в географическом плане, плане продуктов и самих клиентов. А конкуренция в этой элитной сфере является такой жестокой, какой еще никогда не было в других сферах частной деятельности. И еще активнее и агрессивнее банки будут совершенствовать именно специфические, дополнительные услуги и консультации для состоятельных клиентов, прежде всего, в сфере инвестиций, траста, недвижимости, драгоценных товаров, предметов искусства, нумизматики, коневодства, эксклюзивной ретротехники, виноделия. Для эксклюзивного обслуживания ими уже создаются альянсы со специалистами аукционных домов, риэлтерами, исследователями художественных индексов и представителями отдельных видов торговли раритетами.

В будущем, поскольку цены станут более прозрачными, конкуренция усилится, и индустрия private banking должна будет обратить внимание на дифференцирование продуктов и стратегии минимизации стоимости услуг, обеспечивающие сохранение рыночной ниши. Составной частью этого процесса станет эффективное использование информационных технологий, которые смогут обеспечить эффективное обслуживание и в то же время увеличить его объемы. Традиционный акцент регулирующих органов на защите вкладчиков в private banking мало применим, поскольку он несколько отличается от универсальных депозитно-кредитных банков. Но отдельные аспекты private banking все же вызывают беспокойство регулирующих органов, в особенности конфиденциальность их услуг с учетом международной правосубъектности своих клиентов. Результатом таких инициатив должна стать большая прозрачность деятельности как банков, так и самих их клиентов.

Конец ознакомительного фрагмента.

Приобрести книгу можно

в интернет-магазине

«Электронный универс»

[e-Univers.ru](http://e-Univers.ru)