

Объединение «на расслоении»

Безудержный рост капиталов состоятельных клиентов привел исследователей рынка к выделению из хайнетов подсегмента VHNWI, форматы обслуживания которых сложнее. Выдержат ли банки наплыв клиентов и денег?

Текст
ЕКАТЕРИНА КАЦ,
ОБОЗРЕВАТЕЛЬ «Б.О»

Среди трендов 2023 года, отраженных исследовательской командой Frank RG в отчете «Private Banking в России 2024», — формирование во многих финансовых структурах схемы управления подразделениями «Private + Premium» как частью розницы. 12 из 21 банка, которые попадают в число значимых для рынка (то есть 60% таковых), считают возможным угодить всем клиентам при такой модели. И это происходит в ситуации, когда капиталы состоятельных клиентов поражают воображение и факторы роста далеко не исчерпаны.

Слияние на расслоении

Исследователи находят у обеих представленных на рынке управленческих моделей Private Banking и плюсы, и минусы.

Тезис о том, что недостаточная автономия способна навредить, особых сомнений не вызывает. Вопрос лишь в том, насколько единство подходов к обслуживанию физлиц при столь разных интересах и потребностях можно считать преимуществом. В докладе исследователи дипломатично отметили, что выбор модели — дело конкретной организации.

Это тем более любопытная унификация, что каких-то пару лет назад, когда отчетливо стал вырисовываться подсегмент top-premium, некоторые банки создавали под него отдельную инфраструктуру, в том числе и офисы.

Структура — форма выживания?

Старший советник предправления банка «Центрокредит» **Алексей Гусев** не вполне согласен с выводом Frank RG о том, что нехватка

автономии в такой модели мешает обслуживать клиентов HNWI. Все зависит от того, насколько приоритетным был сегмент Private Banking в структуре банка до кризисного 2022 года и каким он остается в новых условиях, считает он. «Разработка новых технологий или адаптация “внешних” под изменившиеся потребности VIP-клиентов затратна. Сменилась часть команд (текучка в кризис весьма высока!). Часть клиентов потеряны (как хочется думать банкирам, на время). У каждого банка изменились тактические, если не стратегические приоритеты. а значит, VIP-клиенты (хоть они и размещают большие активы и придают банку влияние) теперь не всегда — целевой сегмент», — пояснил Алексей Гусев.

Доля прибыли, которую обеспечивают корпоративный блок и розница, — выше, и когда в кризисных условиях подразделение Private Banking старается выжить, вхождение в premium-сегмент (более близкий ему по технологиям, чем розница) представляется «усредненным решением», позволяющим выиграть время и доказать организации свою значимость, считает Алексей Гусев. За «полное переподчинение Private Banking» на ближайшие годы не стоит беспокоиться, все вернется на круги своя, думает эксперт. Как раз этот тренд, по его мнению, и отражает статистика Frank RG за 2023 год, при том что «условия для выживания остаются хорошими».

Соответственно напрашивается вывод, что даже ведущие банки, работающие с состоятельными клиентами в момент подъема рынка, испытывают определенные сложности, пытаются «переварить» такие объемы капиталов. И даже «сверхбогатым» приходится мириться с предложенными им условиями.

Перелом в глобальном тренде

Если исходить из предпосылки, что мы видим вынужденное решение на период концентрации активов в банках топ-5, то возникнет вопрос: насколько долгосрочен новый тренд?

«Я расцениваю это как попытки банков масштабировать бизнес и найти эффект синергии от объединения двух сегментов. Долгосрочность тренда зависит от способности эффективно работать в единой структуре», — ответила «Б.О» **Любовь Прокопова**, проектный директор Premium & Private Banking Frank RG. — Причем происходящее — не know-how нашего рынка. Так, в исследовании Capgemini «Unlock growth in wealth management», проведенном в 2024 году, поднимается вопрос о снижении уровня доходности бизнеса по управлению капиталами сегмента HNWI. В качестве потенциального решения по стратегическому развитию бизнеса предлагается рассмотреть растущий сегмент Affluent. Возможно, тренд долгосрочный».

ОРГАНИЗАЦИЯ PRIVATE BANKING: ДВЕ ОСНОВНЫЕ МОДЕЛИ

	Выделенное подразделение	Часть розничного подразделения
Подчинение	Акционер / Предправления / Зампред правления	Руководитель розницы
Команда	Полностью автономная	Совмещение части функций с «большим» банком
Количество банков	7	14
Преимущества	<ul style="list-style-type: none"> • Приоритет интересов private клиентов в общей структуре банка • Скорость и независимость в принятии решений 	<ul style="list-style-type: none"> • Единые стратегии и подходы к обслуживанию физических лиц
Ограничения	<ul style="list-style-type: none"> • Возможный конфликт интересов с розничным подразделением • Дополнительные расходы на содержание отдельной структуры 	<ul style="list-style-type: none"> • Недостаточная автономия для принятия решений, специфических для клиентов Private Banking

Эксперт тоже заострила внимание на том, что «инфраструктура, ориентированная на сегмент HNWI, слишком дорогая и плохо масштабируемая: банки с трудом находят специалистов, нужны специализация и опыт, а количество клиентов возрастает. Если “размывать” компетенцию сотрудников Top Affluent, “старший” сегмент будет недоволен. Вопрос нагрузки тоже остается открытым: при работе с клиентами HNWI уровень ниже в 2-3 раза по сравнению с Top Affluent. Получается, что модели все равно необходимо разделять, даже если управленчески они находятся в руках одного подразделения», — сделала вывод Любовь Прокопова.

У **Маргариты Васильевой**, директора МТС Банка по развитию состоятельного сегмента и частного банковского обслуживания, позитивный взгляд на преимущества модели «Private + Premium». «Управление становится более эффективным. Создание во многом схожих продуктов и сервисов, внедрение технологий и ведение производственных процессов осуществляются одной командой. Имеющиеся административные, кадровые и финансовые ресурсы используются оптимальным образом, — перечислила Маргарита Васильева. — Можно более четко выстраивать сервисную модель, с едиными стандартами и подходом в обслуживании, плавным переходом клиента из сегмента в сегмент. Одновременно это дает возможность сотрудникам растить собственную экспертизу по работе с клиентами, а банку — выстраивать единую карьерную модель».

Директор Private Banking банка «ДОМ.РФ» **Александр Икрянников** признает: схема «Private + Premium» может повысить эффективность за счет снижения затрат, но успех возможен при достижении баланса между централизацией и персонализацией обслуживания. В самом «ДОМ.РФ» отдают предпочтение классическим форматам, уточнил он.

Инфраструктура для сверхбогатых

Маргарита Васильева не исключает того, что рост числа VHNWI-клиентов (Very-High-Net-Worth Individuals) «заставит рынок еще больше внимания уделять их запросам, возможно — выделять отдельные подразделения по работе с ними».

Лариса Лукьянова, руководитель Private Banking Цифра банка, напротив, не считает изменения рынка значимыми: «Сегментация стала более широкой, что позволяет нам скорректировать критерии оценки и дальнейшего обслуживания таких клиентов».

«Клиенты с капиталом более 500 млн рублей в большинстве ведущих банков и ранее обслуживались по отдельной модели, — заверил редакцию **Евгений Сафонов**, старший вице-президент — директор департамента частного капитала ПСБ. — Им и членам их семей требуются особое внимание и обслуживание — от открытия отдельных “семейных офисов” до создания закрытых деловых клубов и мероприятий».

По мнению Любви Прокоповой, отдельная инфраструктура для VHNWI вряд ли потребуется, а вот дифференциация между сервисной и продуктовой настройками может иметь смысл. «На рынке есть примеры, когда с данным сегментом работает команда выделенных менеджеров с более высоким уровнем компетенций. Важно настроить бизнес таким образом, чтобы крупные клиенты приходили в банк не просто кофе попить и депозит открыть, а обсудить реальные вопросы, ожидая, что им окажут высокопрофессиональную консультацию. Вопрос по-прежнему остается актуальным».

Противоречие здесь в том, что состоятельные клиенты больше других хотят присутствовать в офисах, безопасно решая свои вопросы. Это, по словам эксперта Frank RG, понимают даже в цифровом Т-Банке (подразделение «Тинькофф»): «Коллеги создают у себя в офисе пространство с переговорными комнатами, где есть возможность проводить встречи с клиентами». Запрос на удаленное взаимодействие растет, но экспансию в регионах осуществлять без отделений сложно, убеждена Любовь Прокопова. «Примерно 5% целевой аудитории являются супер-консервативными в части диджитализации, оставаясь пользователями кнопочных телефонов и приезжая в отделение за бумажными выписками, — рассказала она. — Существует еще сегмент, представители которого держат капиталы в одном банке, отказываясь от цифрового взаимодействия, при этом через счета в другом банке реализуют все свои расчетные потребности через цифровую платформу. Их можно отнести к фиджитал».

B.O