

Элитное банковское обслуживание: клиенты и продукты



Автор статьи:

Валиуллин Х.Х.

д.э.н., Университет "Дубна"

Valiullin H.H.

Dr. of Sciences (Economics), Dubna University

hasan_val@mail.ru

Воробьева Н.В.

магистрантка, Университет "Дубна"

Vorobeva N.V.

Master of Sciences (Economics), DubnaUniversity

E-mail: hasan_val@mail.ru

Elite Banking: customers and products

Аннотация

Статья содержит краткое описание принципов и вариантов сегментации элитных клиентов банков, а также перечня предоставляемых им услуг в рамках привилегированного обслуживания. Авторы фокусируют внимание на рассмотрении некоторых различий в мировой практике подобной сегментации, барьеры вхождения в клиентскую элиту и на классификацию доступных для этой элиты банковских и небанковских продуктов и услуг.

Ключевые слова: сегментация клиентов, хайнеты, банковские продукты, небанковские услуги.

Abstract

The paper contains the brief description of the elite clientage segmentation and the spectrum of the privileged products and services offered to them. The authors pay attention to some differences existing in the world practice of the segmentation, to the barriers to entry into the elite clientage and to the classification of the bank and non-bank products offered to the elite clients.

Key words: Client segmentation, High Net Worth Individuals (HNWI), Bank products, Non-bank services.

Человек служит не человеку — человек служит деньгам

Децим Юний Ювенал

Деньгами надо управлять, а не служить им

Луций Анней Сенека

Сегментация элитных клиентов

Под сегментацией клиентов в самом общем смысле можно понимать разделение рынка на потребительские группы с одинаковыми (схожими) характеристиками [Alard, p.5]. Необходимость такого разбиения всего контингента потребителей продуктов элитного банковского обслуживания (ЭБО) на рыночные потребительские группы вызвана тем, что содержание и стиль работы с ними значительно зависят от фактического размера имеющихся у них (или передаваемых ими в доверительное управление) активов, их инвестиционных предпочтений, текущих и стратегических интересов, склонности к финансовым рискам и т.д. С юридических позиций сегментация клиентской базы не является ни нормативной, ни формальной процедурой, но с практических позиций она достаточно целесообразна и эффективна. Как правило, сегментация осуществляется самостоятельно самими банками исходя из наиболее предпочтительных для них критериев, в т.ч. из упомянутого выше их списка.

В мировой банковской практике принято делить элитных клиентов (как индивидов, так и домохозяйства) на несколько категорий в зависимости от объема активов или величины благосостояния, которыми они располагают (или декларируют). Профильные банки не устанавливают жесткие критерии или требования для постановки потенциальных клиентов на ЭБО – система критериев может допускать заметные вариации в зависимости, с одной стороны, от сформировавшегося стиля и предпочтений в работе самих банков и, с другой стороны, – индивидуальных характеристик и возможностей их привилегированных клиентов.

Банки могут сегментировать свою клиентуру и по общей совокупности критериев, включающей суммарные активы обслуживаемых клиентов, структуру предоставляемых клиентам услуг, географию охвата клиентов и т.д. В ряде случаев требования частных банков могут быть очень высокими (например, некоторые из них требуют от клиентов открытия счета на сумму не ниже чем 100 млн долл.). Поэтому в рамках рассматриваемой проблемы можно долго говорить и дискутировать о степени релевантности, объективности или эффективности использования тех или иных классификационных критериев, но главным остается именно получение возможности дифференцированного подхода к разработке оптимальной стратегии работы банка с богатыми клиентами, различающимися при этом не только в абсолютном или относительном размере их богатства («толщине кошелька»), но по другим их характеристикам социальной, психологической, этнической, религиозной и иной природы.

В числе наиболее распространенных критериев классификации VIP-клиентов следует отметить такой объективный и достаточно легко калькулируемый показатель, как объем имеющихся у клиентов или размещаемых ими в рамках ЭБО активов различной формы. В отношении данного показателя на практике устанавливается ряд пороговых значений, позволяющих сегментировать всю элитную клиентуру на соответствующие категории. В качестве этих значений берут, как правило, круглые суммы в национальных или мировых валютах (в основном в СКВ – в долларах США или в евро). Очевидно, что более солидные (по возрасту, капитализации и репутации) банки и иные финансовые институты устанавливают более высокие пороговые значения, калибруя тем самым клиентуру именно под традиционные для себя элитные продукты.¹

Помимо самих банков, вся мировая элитная клиентура сегментируется в обзорно-аналитических целях большим количеством аналитических групп, являющихся как подразделениями крупных банков или консалтинговых групп, так и самостоятельными, узкоспециализирующимися на данной тематике агентствами. При этом критерии сегментации у них также могут различаться.

В самом общем случае в мировой практике (в Западной Европе и США) к HNWI-индивидуалам традиционно относят состоятельных лиц с потенциально инвестируемой суммой (*investable finance*) более 1 млн долл. США. Как правило, агентства используют некую символическую 'пирамиду благосостояния' (*wealth pyramid*), в основании которой располагаются клиенты с меньшим состоянием, а на её вершущке – самая богатая клиентура.

Консалтинговая и аудиторская группа PricewaterhouseCoopers (PwC) – одна из наиболее компетентных в рассматриваемом вопросе аналитическая контора – использует для своих исследований (например, для ежегодного обзора «Global Private Banking/ Wealth Management Survey») 'пирамиду благосостояния', в которой основанием выступает самая многочисленная группа клиентов – т.н. *mass affluent* (активы от \$100 тыс. до \$500 тыс.), затем выше располагаются 3 группы т.н. «хайнетов» (от *High Net Worth Individuals, HNWI*) – от просто HNWI (активы от \$500 тыс. до \$5млн) до очень состоятельных (*Very HNWI*, активы в диапазоне \$5–50млн)² и, наконец, сверхсостоятельных «ультра-хайнетов» (*Ultra HNWI*, активы выше \$50млн.), устроившихся на самой вершущке 'пирамиды' [Global Private ...].

Несколько иные квалификационные уровни состоятельности потенциальных и фактических клиентов ЭБО используют, в частности, консалтинговых компаний Capgemini и RBC (Royal Bank of Canada) Wealth Management в сотрудничестве с Scorpio Partnership, которые в совместном обзоре рассматривают три уровня состоятельности элитных клиентов-миллионеров – от т.н. "начинающих миллионеров" (*Millionaire Next Door*), состояние которых находится в интервале \$1–5млн, до средних, состоявшихся миллионеров (*Mid-Tier Millionaire*) с состоянием \$5-30 млн и ультрабогатых, т.е. мультимиллионеров (*Ultra HNWI*), состояние которых превышает \$30 млн [2013 World Wealth..., p.7] (табл.1).³

Таблица 1

Группы миллионеров (хайнетов), 2012 год.⁴

Размер состояния	Категория хайнетов	Численность хайнетов (тысяч человек)	Доля группы
≥ \$30	<i>Ultra-HNWI</i>	111,0	0,9%
\$5–30	<i>Mid-Tier Millionaire</i>	1 068,5	8,9%
\$1-5	<i>Millionaire Next Door</i>	10 795,1	90,2%
	Всего	11 974,6	100,0%

Source: [2013 World Wealth ..., p.7].

Группа Euromoney для ранжирования мировых банков по клиентским сегментам использует следующую классификацию элитных клиентов: Super affluent (\$0,5-1млн), HNWI-I (\$1-10 million), HNWI-II (\$10-30млн) и Ultra HNWI (более \$30 млн) [Private Banking and Wealth...]. Согласно Инвестопедии (Investopedia), инвесторы с долларовой суммой от 100 тыс. до 1 млн являются просто богатыми (*affluent*) или субхайнетами (*sub-HNWI*), от \$1 млн до \$5 млн – просто хайнетами (HNWI), в интервале от \$5 млн до \$50 млн – очень богатыми хайнетами (*very HNWI*), а с суммой свыше \$50 млн – ультрабогачами (*ultra HNWI*) [Definition ...].

Более детальная сегментация предполагает более широкий охват потенциальной клиентуры системы ЭБО, начинающейся с розничного уровня (*Retail*) для относительно состоятельных индивидов и заканчивая уровнем самых богатых семей мира (*Family Office*): нижний (*Retail, Mass affluent u Affluent*), средний (*MNW, HNWI, Quite HNW, Super HNW, UHNW*(30млн)) и высший (*WHNW, Multi Family Office (MFO), Family Office(FO)*) [Private banking по-русски ..., с. 254].

Как видно из вышеприведенного краткого обзора используемых сегментационных «сеток», пороговые значения несколько различаются, однако это не мешает получить относительно объективные оценки развития рынков услуг для наиболее состоятельных персон и домохозяйств на мировом и региональном уровнях. В целом, рассмотренное выше разбиение элитных банковских клиентов по уровню их материальной и финансовой «состоятельности» удобно для анализа, но с теоретической точки зрения достаточно условно. Тем не менее возможны другие варианты разбиения контингента особо обеспеченных клиентов, причем не только на основе размера их аккумулированных активов, капиталов или состояний, текущих доходов (с учетом природы их источников), но и на основе иных неэкономических критериев – профессиональных, поведенческих, возрастных и прочих характеристик клиентов.

В последние несколько лет общая численность как богатых (HNW), так и ультрабогатых (UHNW) персон и семейств в целом заметно выросла. Согласно расчетам фирмы Wealth-X в 2012 году общая численность ультрабогатых (состояние свыше \$30 млн) в мире составила 187,4 тыс. человек, а их суммарное богатство достигло 25,8 трлн долларов США [World Ultra ..., с.19] (табл. 2)⁵.

Таблица 2

Мир ультрабогатых (UHNW)

Состояние (млн долл.)	2013 и 2012 (в скобках)		Изменение 2013/2012 и 2012/2011 (в скобках), %	
	Число ультрабогатых	Общее состояние (млрд долл.)	Число ультрабогатых	Общее состояние
Более 1 000	2 170 (2 160)	6 516 (6 190)	0,5 (9,4)	5,3 (14)
750-1000	1 080 (990)	929 (855)	9,1 (-9,2)	8,7 (1,2)
500-749	2 660 (2 475)	1 695 (1 560)	7,5 (2,5)	8,7 (8,3)
250-499	8 695 (8 090)	3 420 (3 225)	7,5 (-12,8)	6,0 (-10,9)
200-249	14 185 (13 500)	3 205 (3 035)	5,1 (-8,1)	5,6 (-12)

100-199	23 835 (22 290)	3 780 (3 335)	6,9 (-7,6)	13,3 (-10,7)
50-99	60 760 (56 205)	4 720 (4 295)	8,1 (9,3)	9,9 (-4)
30-49	85 850 (81 670)	3 505 (3 280)	5,1 (0,4)	6,9 (0,6)
Всего	199 235 (187 380)	27 770 (25 775)	6,3 (0,6)	7,7 (-1,8)

Источник: [World Ultra...].

Несмотря на то что общее количество мультимиллионеров выросло за год на 0,6%, их совокупное состояние снизилось за это время на 1,8% (в основном за счёт кризиса в странах Еврозоны и замедления роста в развивающихся странах (*emerging economies*)). В общей численности ультрабогатых (UHNW) количество миллиардеров составило 1,2% (2160 человек), которые управляли 24% общего состояния первых (или 6,2 трлн долларов). В свою очередь, группа самых "бедных" ультрабогатых (состояние от 30 до 49 млн долл.) являлась самой многочисленной (43,6%), но владеющей только 12,7% общего состояния всех UHNW-персон [World Ultra ..., p.19]. В 2012 году как численность HNWI, так и их суммарное благосостояние выросли, соответственно, на 9,2% и 10,0%, при этом если первый показатель демонстрировал в 2011 году стабильность, то второй показатель снизился в предыдущем периоде.

В следующем, 2013, году "армия" ультрабогатых (состояние свыше \$30 млн) выросла на 6,3% и достигла почти 200 тыс. человек, а их богатство возросло еще больше – на 7,7% (табл. 2). При этом в самих рядах этой "армии" рост был неравномерным – ряды миллиардеров росли существенно медленнее, чем поредевшие в 2012 году ряды тех, у кого состояние составляло от \$100 млн до \$1 млрд.

Следует заметить, что рост глобального рынка частного благосостояния в 2013 году превзошел ожидания экспертов, особенно это наблюдалось в развитых странах. Согласно докладу известной Бостонской консалтинговой группы (Boston Consulting Group, BCG), посвященному анализу результатов развития данного рынка в 2013 году, его объём вырос на 14,6% и достиг \$152 трлн [Global Wealth 2014...]. Тем не менее институты WM должны продолжать действовать на всех фронтах, если, конечно, намерены сохранить рыночные доли и увеличить прибыли в ближайшие несколько лет.

В конце 2013 года в мире насчитывалось чуть более 13 миллионов миллионеров-индивидов (в 2008 их было 8,6 млн). Что касается домохозяйств-миллионеров, то их общее количество в 2012 году достигло 16,3 млн (или 1,1% от общемировой численности домохозяйств) против 13,7 млн в 2011 году. Ведомый медленным, но стабилизирующим экономическим ростом, глобальный рынок хайнетов вырос по объёму до \$46,2 трлн, заметно превысив докризисный уровень (\$40,7 трлн в 2007 году). В настоящее время ожидается ежегодный рост рынка на уровне 6,5%, что позволит ему достичь суммы \$56 трлн к 2015 году. МакКинси прогнозирует на начало 2016 года более 16 млн миллионеров-индивидов [McKinsey..., p.10].

Барьеры вхождения в элитные клиенты банков

Цена 'проходного билета' в элитный клуб своих клиентов устанавливается банками (или иными финансовыми институтами) самостоятельно в зависимости от текущих и перспективных интересов самих банков, их профиля и географии работы, степени универсализации своей деятельности и т.д. В странах с более длительными традициями ЭБО, с более высокой репутацией банковского сектора и с более привлекательным налоговым и инвестиционным климатом данные барьеры значительно выше (табл.3).

Таблица 3

Барьеры (пороги) вхождения в рынок ЭБО

Банк	Страна	Минимальный капитал (вклад....)		Примечания
		СКВ, млн	Рубли РФ [эквивалент],млн.	
Lombard Odier Darier Hentsch & Cie	Швейцария	CHF 1,0	[38,6]	Размер первоначального взноса
Pictet & Cie		EUR 0,5-1,0	[23,5-47]	Минимальный остаток
Credit Suisse		EUR 1,0	[47]	Минимальный остаток
Bank Julius Baer & Ltd		EUR 0,8		Минимальный остаток
		CHF 1,0	[38,6]	Размер первоначального взноса
HSBC Private Bank		EUR 0,5	[23,5]	Управление активами
		EUR 1,0	[47]	Частный портфель
Credit Suisse (Austria)	Австрия	EUR 0,4	[19]	Минимальный остаток
Barclays Bank PLC	Англия	EUR 2,0	[94]	Минимальный остаток
		EUR 20,0	[940]	Минимальный годовой оборот
Сведбанк (Swedbank)	Швеция	USD 0,1	[3,4]	
ТРАСТ		USD 0,15		Срочный вклад "VIP-клиент-2014"
		EUR 0,15	5	
Уралсиб (Банк 121)		USD 1,0	[34,5]	

ВТБ24	Россия	USD 0,5-1,0	50 (30*)	*- для регионов, кроме столичного
Номос-банк		-	15	
Банк «ЦЕРИХ» (ЗАО).		-	7	
Сбербанк		-	8 (4*)	*- для регионов, кроме столичного
Промсвязьбанк		USD 0,175	5	Первоначальная сумма вклада
		EUR 0,125		
M2M Private bank		USD 1,0	[47]	
Absa	ЮАР	USD 0,75	[25,9]	
Investec		USD 0,8	[27,6]	
RMB		USD 1,0	[34,5]	
Standard Bank		USD 0,7	[24,2]	

Источник: составлено авторами по данным веб-сайтов банков и аналитических агентств.

Помимо соответствия пороговым значениям капитала, депозитов или других сумм, клиенту для получения элитного статуса может быть предъявлено требование декларирования источников этих средств, т.е. подтверждения законной (легальной) природы их происхождения. Это достаточно согласуется с требованиями транспарентности услуг и операций самих банков, а также заботой последних о своих потенциальных клиентах. В ряде случаев претендующие в категорию привилегированных клиентов должны дать согласие на высокие премиальные в пользу банка в случае качественного и высокодоходного управления его специалистами ресурсами клиента.

Если миссия РВ связана преимущественно с размещением свободных денежных средств своих клиентов, то на уровне WM более актуальным выступает эффективное управление и прирост клиентского капитала (благополучия), а на уровне FO еще более стратегическая и долгосрочная миссия – диверсификация капитала и сохранение его на несколько поколений [Private banking по-русски..., с.132]. Таким образом, более высокий уровень элитного обслуживания подразумевает как более широкий спектр (продуктовую линейку) услуг, так и более далёкий горизонт управления активами клиентов, что, в свою очередь, требует от контор, оказывающих соответствующие услуги, соответствующей компетенции и профессионализма.

Элитные продукты и услуги

Клиента надо приучить к мысли, что ему придётся отдать деньги.

Его надо морально разоружить, подавить в нём реакционные собственнические инстинкты.

Ильф и Петров

Очевидно, что спектр предоставляемых для элитных клиентов услуг непосредственно зависит от уровня их 'элитности', их текущих и стратегических или долгосрочных интересов, а также реальных возможностей самого банка.

Понятие "элитное банковское обслуживание" – достаточно широкое понятие. В мировой практике в системе ЭБО со стратегической точки зрения выделяются три основных сервисных уровня (или формата): Private Banking (PB), Wealth Management (WM) и Family Office (FO). При этом, если содержание ЭБО ассоциируется скорее с Private Banking-ом, то в Северной Америке и некоторых других регионах оно более ассоциируется с Wealth Management-ом. В зависимости от уровня состоятельности клиента ему могут предоставляться самые разные элитные услуги, как традиционные, профильные для финансовых рынков (стандартные), так и нетрадиционные (эксклюзивные) (табл.4).

Как отмечалось ранее, практикуемый спектр услуг в рамках ЭБО включает в себя как традиционные банковские, так и иные небанковские операции – от консультирования клиента по вопросам инвестирования, создания и управления инвестиционным портфелем; доверительного управления денежными средствами клиентов, финансового планирования и т.п. до управления недвижимостью клиентов и связанных с ним консультационных услуг, консультирования их по юридическим вопросам; подбора страховых и пенсионных продуктов; инвестиций в винные коллекции и предметы искусства и др.

Таблица 4

Основные направления элитного частного обслуживания

Направления	Содержание сервиса и продуктов
Рознично-банковское VIP-обслуживание	Предоставление стандартных банковских услуг со стороны персонального менеджера – кредитные и депозитные программы, кредитные карты, открытие и ведение текущих счетов клиента
Финансовое консультирование по управлению частным капиталом	Детальное выяснение денежных (финансовых) возможностей, потребностей и конечных целей клиента, его операций и финансовых потоков, склонность к рискам и т.д.
Управление активами (Asset Management)	Выбор финансовых инструментов, наиболее подходящих инвестору для оптимизации доходов от размещения средств физического лица при допустимом уровне риска. Формирование индивидуального инвестиционного портфеля (ИП),

Tailored Portfolio Services (TPS)	
Альтернативные инвестиции (<i>Alternative investments</i>)	Инвестиции в нерыночные финансовые инструменты (прямые вложения, стратегические вложения в совместные предприятия (СП) и фонды)
Инвестиции в нефинансовые активы	Недвижимость, драгоценные металлы, предметы искусства и прочие коллекции. Планирование и кураторство частных коллекций. Услуги в области нумизматики (оценка монет и драгоценных металлов). Услуги по представлению интересов клиента на аукционах
Налоговое консультирование	Консультации по налоговому законодательству и помощь в составлении налоговой отчетности и декларации, оптимизация налоговых платежей и налоговое планирование
Валютные операции	Услуги в проведении мультивалютных платежных и трансфертных операций, управление зарубежными активами, валютнообменными и конверсионными операциями
Привилегии	Предоставление клиенту членства в элитных клубах и прочие сервисные привилегии (VIP-залы аэропортов и вокзалов, деловые, спортивные и иные частные клубы)
Консьерж-сервис (<i>Concierge and Lifestyle Management</i>)	Услуги по дому (например, подбор гувернантки, няни, вызов мастера на дом); медицинское сопровождение (выбор дантиста, медицинское страхование); организация туристических поездок, досуга (членство в закрытых и незакрытых клубах), иные привилегии
Управление благотворительностью (<i>Charity Management</i>)	Услуги по учреждению и сопровождению фондов для выдачи различных целевых грантов, премий и т.д. Помощь в участии клиентов в благотворительных и гуманитарных проектах

Источник: составлено авторами по данным веб-сайтов банков и аналитических материалов.

Список литературы

- 2013 World Wealth Report (WWR), Capgemini and RBC Wealth Management, Электронный ресурс: <http://www.rbcwealthmanagement.com/wealth-insights-research/thought-leadership/wwr/>.
- Allard, S. Client Segmentation: New Approaches for Private Bankers. Электронный ресурс: <http://www.privatebanker.lu/wp-content/uploads/2012/07/sebastien-allard-IBM.pdf>.
- Definition of 'High Net Worth Individual - HNW'. Электронный ресурс: <http://www.investopedia.com/terms/h/hnwi.asp#axzz2KAyJKFeG>.
- Global Private Banking and Wealth Management Survey -2013. Электронный ресурс: <http://www.pwc.com/gx/en/banking-capital-markets/private-banking-wealth-management-survey/assets/pwc-global-private-banking-wealth-management-survey-2013.pdf>
- Global Wealth 2014: Riding a Wave of Growth, JUNE 09, 2014, by B. Beardsley, J. Becerra, etc. Boston Consulting Group, June 09, 2014. Электронный ресурс: https://www.bcgperspectives.com/content/articles/financial_institutions_business_unit_strategy_global_wealth_2014_riding_wave_growth.
- McKinsey Global Private Banking Survey 2013: Capturing the new generation of clients
- Private Banking and Wealth Management Survey 2014: Global net-worth-specific services awards. Электронный ресурс: <http://www.euromoney.com/Article/3300206/Private-Banking-and-Wealth-Management-Survey-2014-Global-net-worth-specific-services-awards.html>.
- Private banking по-русски?!: сборник / коллектив авторов; под ред. А.И. Гусева. — М.: КНОРУС, 2013. — 304 с.
- World Ultra Wealth Report (2012- 2013). Wealth-X and UBS. Электронный ресурс: <http://wealthx.com/wealthreport/>.

¹ Как известно, сегментация рядовых (не VIP) клиентов банка, потребляющих типовые розничные услуги, на крупных, средних и мелких производится на основе средних остатков на их расчётных, депозитных или кредитных счетах за определённый период времени.

² Данная группа может разбиваться на 3 подгруппы – с состоянием до \$10 млн, от \$10 млн до \$20 млн и более.

³ Сумма в 30 миллионов долларов США по сегодняшнему официальному валютному курсу ЦБ РФ несколько превышает 1 млрд рублей, в силу чего мы вправе говорить о данной группе как о группе рублёвых миллиардеров.

⁴ Приведенные данные позволяют нам заметить линейно-логарифмическую пропорциональность в численности этих трех групп – 0,9% : 9% : 90%, или 1 : 10 : 100, что говорит о некоторой удачности выбора порога в 30 млн долларов.

⁵ Сопоставление таблиц 1 и 2 обнаруживает заметное расхождение в численности UHNW-индивидов в 2012 году – 111 тысяч против 187,4 тысяч. Это можно объяснить, вероятнее всего, различием в учтенных при этом составляющих состояния богачей. Методология фирмы Wealth-X учитывает стоимость акций частных и общественных компаний, стоимость используемой и инвестиционной собственности (*residential and investment properties*), коллекций предметов искусства, частных самолетов, суммы наличных и других активов [World Ultra ..., p.3]. В свою очередь, компании Capgemini и RBC Wealth Management учитывают потенциально инвестируемые активы (*investable assets*), исключая собственные резиденции богачей (*primary residence*), коллекции, предметы потребления и прочие приобретения (*collectibles, consumables, and consumer durables*) [2013 World Wealth..., p.4].