Асатрян, Елена Араратовна. Развитие обслуживания состоятельных клиентов для повышения конкурентоспособности банков : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.10 / Асатрян Елена Араратовна; [Место защиты: Гос. ун-т упр.].- Москва, 2013.- 170 с.: ил. РГБ ОД, 61 13-8/1938

**Содержание к диссертации**

Введение

**1. Теоретические особенности предоставления банковских услуг клиентам с крупным капиталом 11**

1.1 Особенности реализации конкурентной политики в банковском секторе 11

1.2. Исследование международного опыта и специфики функционирования сектора VIP-услуг в банковской системе 26

1.3 Критерии оценки и анализ эффективности обслуживания состоятельных клиентов 40

**2. Анализ деятельности российских банков по обслуживанию состоятельных клиентов 59**

2.1 Особенности участников российского рынка частного банковского обслуживания 59

2.2 Продукты российских банков для состоятельных клиентов 74

2.3. Концепция формирования и предоставления элитных банковских услуг VIP-клиентам 88

**3. Перспективы элитного банковского обслуживания в России как фактора повышения конкурентоспособности банковских учреждений и направления его усовершенствования 100**

3.1 Проблемы и перспективы развития private banking в России 100

3.2 Моделирование влияния индивидуального обслуживания клиентов на конкурентоспособность банковского учреждения 112

3.3 Рекомендации по повышению конкурентоспособности российских банковских учреждений за счет эффективного обслуживания VIP-клиентов .131

Заключение 145

Список использованных источников

* [Исследование международного опыта и специфики функционирования сектора VIP-услуг в банковской системе](http://www.dslib.net/finansy/razvitie-obsluzhivanija-sostojatelnyh-klientov-dlja-povyshenija-konkurentosposobnosti.html#5393511)
* [Критерии оценки и анализ эффективности обслуживания состоятельных клиентов](http://www.dslib.net/finansy/razvitie-obsluzhivanija-sostojatelnyh-klientov-dlja-povyshenija-konkurentosposobnosti.html#5393512)
* [Продукты российских банков для состоятельных клиентов](http://www.dslib.net/finansy/razvitie-obsluzhivanija-sostojatelnyh-klientov-dlja-povyshenija-konkurentosposobnosti.html#5393513)
* [Моделирование влияния индивидуального обслуживания клиентов на конкурентоспособность банковского учреждения](http://www.dslib.net/finansy/razvitie-obsluzhivanija-sostojatelnyh-klientov-dlja-povyshenija-konkurentosposobnosti.html#5393514)

**Введение к работе**

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Согласно ежегодному исследованию Boston Consulting Group (BCG) за 2011 год Россия попала в четверку стран-лидеров по количеству богатых людей. По темпам роста объема благосостояния Россия в 2011 году также оказалась в числе лидеров, заняв второе место после Индии. По данным Бостонской консалтинговой группы (BCG) за 2012 г., Россия занимает 4-е место в мире по количеству владельцев состояний свыше 100 млн. долларов, причём их количество выросло за 2011 год на 79 человек и теперь составило 686 человек.

Данное положение вещей актуализирует проблемы развития бизнеса, направленного на обслуживание капиталов состоятельной клиентуры, другими словами, private banking. Немаловажным аспектом перспективности рынка частного банковского обслуживания в России является тот факт, что европейский рынок данного сектора уже достиг своего максимума, и ожидать большого развития в ближайшие годы здесь не приходится. С финансовой точки зрения необходимо предоставить такие условия VIP-клиентам, чтобы их капиталы оставались в стране и работали на экономику России, а не выводились в другие страны. Согласно сведениям Центробанка РФ, за 2012 год вывоз капитала частными лицами из России составил 56,8 млрд. долларов — эта сумма могла быть инвестирована в производство на территории РФ. Конечно, даже идеальная система private banking не решит задачу полностью, но в определённой степени острота проблемы будет снижена.

В данном контексте, по мнению автора, необходимо и целесообразно провести исследование проблем и перспектив развития private banking в России, что обуславливает актуальность диссертационной работы, определяет ее цели и задачи, состав используемого в процессе исследования инструментария.

**Степень научной разработанности и изученности темы.** Исследованием теоретических и практических вопросов развития private-banking занимаются в большинстве своем зарубежные ученые: Д. Мод, Ф. Молино. Н. Битнер, Н. Вудкок, П. Гембл, Я. Гордон, К. Гренроос, Ф. Котлер, Ж. Ламбен, М. Стоун, В. Цайтамл. Проведенный системный анализ отечественной литературы по проблематике обслуживания состоятельных клиентов позволяет утверждать, что, к сожалению, на сегодня большинство научных работ является постановочными. Вместе с тем следует отметить целый ряд исследований, например труды К. Балашова, В. Викулова, Д. Гайдунька, В. Жаброва, Н. Зайцевой, в которых содержатся существенные научные достижения по раскрытию сущности и содержания категории private banking. Проблемы повышения качества предоставления VIP-услуг, особенности их формирования в современных условиях как основы повышения конкурентоспособности банка рассматриваются в работах Н. Куршакова, С. Куща, Т. Леонович, С. Лосева, В. Романова и др. Однако в большинстве работ исследуемая проблема рассматривается фрагментарно. Кроме того, остаются невыясненными также вопросы понятийного уровня, такие как сущность private-banking, понятие VIP-клиента и др.

**Целью исследования диссертационной работы** является дальнейшее развитие теоретических положений, разработка методических подходов и практических рекомендаций, касающихся особенностей обслуживания состоятельных клиентов, обоснование основных принципов и определение приемлемых для отечественных банков форм обслуживания VIP-клиентов, которые позволят повысить их конкурентоспособность и дадут возможность занять достойное место на мировом рынке VIP-услуг.

**Задачи исследования.** Поставленная цель реализуется путем решения следующих задач:

изучить особенности реализации конкурентной политики в банковском секторе;

исследовать международный опыт и специфику функционирования сектора VIP- услуг в банковской системе;

обозначить критерии оценки и анализ эффективности обслуживания состоятельных клиентов;

выявить особенности участников российского рынка частного банковского обслуживания;

рассмотреть продукты российских банков для состоятельных клиентов;

разработать концепцию формирования и предоставления элитных банковских услуг VIP-клиентам;

проанализировать проблемы и перспективы развития private banking в России;

провести моделирование влияния индивидуального обслуживания клиентов на конкурентоспособность банковского учреждения;

выработать рекомендации по повышению конкурентоспособности российских банковских учреждений за счет эффективного обслуживания VIP-клиентов.

**Предмет исследования** — принципы элитного банковского обслуживания с учетом российской специфики.

**Теоретическую и методологическую базу** диссертационной работы составляют исследования отечественных и зарубежных авторов в области частного банковского обслуживания, статистические данные и отчеты Государственного комитета статистики России, Центрального банка России, аналитические материалы практикующих банкиров и консультантов, обозрения и доклады ЕБРР, Комиссии Евросоюза, Международного банка, а также авторитетных исследовательских компаний.

**Информационную базу диссертационного исследования** составили федеральные законы Российской Федерации, регламентирующие правила и условия функционирования рынка капиталов и финансовых посредников, в частности банков; монографии зарубежных и отечественных авторов по проблемам темы исследования, публикации в периодической печати по комплексу рассмотренных в диссертации вопросов; результаты научных обсуждений; собственные разработки и расчеты автора.

**Область исследования.** Исследование проведено по специальности 08.00.10 — Финансы, денежное обращение и кредит паспорта специальности ВАК согласно разделу 10. Банки и иные кредитные организации (10.6 Межбанковская конкуренция и 10.22 Новые банковские продукты: виды, технология создания, способы внедрения).

**Научная новизна** диссертации заключается в развитии теоретических и научно-практических положений, определяющих пути совершенствования индивидуального обслуживания клиентов российских банков, поскольку условия ведения банковского бизнеса, специфика востребованных услуг и сам менталитет клиентов отличаются от западных. Подход, разработанный диссертантом, позволяет увеличить доходность банка путём развития индивидуального обслуживания состоятельных клиентов, в том числе и private banking, которые могут обеспечить стабильный и высокий доход.

Наиболее существенные научные результаты, полученные автором и выносимые на защиту, заключаются в следующем:

1. Уточнена трактовка понятий «банковская конкуренция», «банковский рынок» и «банковский продукт», рассматривающая обозначенные категории с точки зрения функционального подхода и акцентирующая внимание не на уникальности банковского учреждения на рынке, а на свойствах и характеристиках его продуктов. Это в итоге позволяет утверждать, что предметная банковская конкуренция на сегодняшний день является бесперспективной.
2. Дополнены критерии оценки и процедура анализа эффективности обслуживания состоятельных клиентов, предусматривающая дополнение традиционного метода изучения прибыльности клиентов (СРА) перспективной методикой ABC-анализа, содержащей четкие критерии градации состоятельных клиентов с позиции их участия в объеме продаж и XYZ-анализом, сущность которого состоит в классификации клиентов по фактору стабильности пользования банковскими продуктами и услугами, а также возможности прогнозирования их действий в оперативном режиме.

3. Разработана концепция формирования и предоставления элитных  
банковских услуг VIP-клиентам, согласно которой целью банковского  
учреждения является не максимизация, а достижение определенного уровня  
прибыли, удержание заданной доли рынка и обозначенного уровня продаж:

1) сформулированы принципы VIP-обслуживания с учетом особенностей  
российского рынка Private banking.

2) в рамках концепции предложен новый подход к сегментации клиентов.

4. Аргументирована необходимость и целесообразность использования  
«открытой инвестиционной архитектуры» для отечественного сегмента  
индивидуального банковского обслуживания, а так же системное  
сотрудничество с европейскими сообществами профессионалов Private banking,  
которые позволяет улучшить качество управления активами клиентов,  
предложить широкий спектр услуг, не только осуществляемых самим банком,  
но и реализуемых партнерами финансового учреждения.

5. Разработаны рекомендации по повышению эффективности обслуживания VIP-клиентов в России, которые позволяют совершенствовать существующие услуги и процедуры для состоятельных клиентов, техническое снабжение, инновационное наполнение, организационное обеспечение продуктов Private Banking в России.

**Теоретическая значимость** результатов исследования заключается в комплексном обосновании и развитии концептуальных подходов к повышению конкурентоспособности банковских учреждений за счет предоставления индивидуальных услуг состоятельным клиентам.

**Практическая значимость** диссертационной работы определяется возможностью ее применения в ходе разработки и реализации индивидуальных банковских услуг в отечественных финансовых учреждениях; кроме того, содержащиеся в ней теоретические концепции, аналитические оценки и рекомендации могут послужить основой для совершенствования частного банковского обслуживания в России.

**Апробация.** Основные положения и выводы диссертации рассматривались, докладывались и обсуждались в рамках различных научных мероприятий: 16-ой Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы управления - 2011» (Москва, ГУУ, 2011); 26-ой Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления - 2011» (Москва, ГУУ, 2011); 19-ой Всероссийской студенческой конференции «Проблемы управления - 2011» (Москва, ГУУ, 2011); 2-ой Международной научно-практической конференции (МНПК) «Финансы реального сектора в условиях глобальной экономики» (Москва, ГУУ, 2012); 28-й Всероссийской научной конференции молодых ученых «Реформы в России и проблемы управления» (Москва, ГУУ, 2013) и применялись на практике, что подтверждается справками о внедрении результатов научной работы полученными от ЗАО ЮниКредитБанка, ОАО Банка «ОТКРЫТИЕ» и АКБ «Инвестбанка» (ОАО).

**Публикации.** Основные результаты исследования опубликованы в 8-ми работах общим объемом 3,2 п.л., включая 3 работы в периодических научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России объемом 1,9 п.л.

**Структура работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографии и приложений. Общий объем диссертации — 170 страницы. Диссертация включает в себя 35 таблиц и 13 рисунков (без учёта приложений). В диссертации использовано 162 источника, из которых 128 на русском языке, 34 на иностранном языке.

## Исследование международного опыта и специфики функционирования сектора VIP-услуг в банковской системе

Особый акцент банк делает на возможности получения глобальных решений вопросов, связанных с управлением капиталом.

Глобальные решения вопросов по управлению капиталом — это разновидность услуг HSBC Private Bank, предоставляемых для лиц с высоким уровнем капитала, предпринимателей и их семей по всему миру. Решения глобальных вопросов по управлению капиталом отражают глобальные комплексные финансовые вопросы, правовые нормы и налогообложение. Международное присутствие обеспечивает знаниями и компетенцией менеджеров, что гарантирует сохранность капитала клиента.

Расшифровка HSBC Private Bank услуг представлена в Приложении В.

Английское элитное банковское обслуживание, в отличие от швейцарского, никогда не являлось гаванью для капитала богачей со всего мира, а предоставлялось исключительно в интересах местных VIP-персон.

Особое значение на мировом рынке индивидуального банкинга приобретают страны Латинской Америки. Особенностью обслуживания состоятельных клиентов в этих странах является размещение значительной доли активов в ценных бумагах с фиксированным доходом. По данным компаний Capegemini и Merrill Lynch, 29% финансовых активов богатых людей этого региона помещены именно в такие финансовые инструменты, для остального мира данный показатель составляет 21%. Кроме того, банки предлагают услуги в реалах (валюта Бразилии), включая такие продукты, как ценные бумаги взаимных фондов, вторичные ценные бумаги, коллективные активы, отмечает Дарси Берк, руководитель группы в американском инвестиционном банке Merrill Lynch, занимающийся управлением состояниями в Латинской Америке [96]. Клиенты имеют доступ практически ко всем эксклюзивным предложениям private banking, включая инвестиционные, консультационные и трастовые услуги, страховые продукты. По мнению Фернандо Валльяды, руководителя подразделения частного банкинга ABN AMRO в Бразилии, богатство в данном регионе будет только приумножаться [109].

Сингапур всего за несколько последних лет сумел стать новым мировым центром банковского обслуживания состоятельных клиентов. В результате страны Старого Света получили в лице Сингапура мощного конкурента. Объем средств в частных банках здесь увеличивается в последние годы в среднем на 20% в год — это примерно в 10 раз быстрее, чем рост активов под управлением швейцарских банков. Крупным международным центром по управлению частными капиталами Сингапур стал совсем недавно. Если некоторые швейцарские банки уже по 150 — 200 лет занимаются личными и семейными финансами, то сингапурские — лет 30 — 40. Такая ситуация не случайна, основную роль в данном процессе сыграла государственная система Сингапура. По рейтингу Transparency International, уровень коррупции в Сингапуре даже ниже, чем в Швейцарии, то есть практически нулевой, что обуславливает отличные условия для хранения денег. Сингапурские банкиры хранят тайну вклада. Проверяющие органы не имеют права запрашивать у банков информацию об их клиентах без санкции суда. Уклонение от уплаты налогов в другой стране не считается в Сингапуре преступлением, в этом азиатская страна копирует Швейцарию. При этом доход от инвестиций в Сингапуре может вообще не облагаться налогом [102].

Первостепенным вопросом обслуживания частного капитала в восточных банках являются коммуникации с клиентами. Личные отношения с клиентом превращаются в главный ресурс. Огромное количество клиентов исламских банков — не мусульмане. Их просто устраивает простота и базовые принципы предлагаемых продуктов.

Исламский индивидуальный банкинг имеет те же базовые процедуры, что и традиционный, но основным рабочим инструментом становятся контракты. Что касается распределения активов, то, как и в обычных финансах, все зависит от интересов клиента. Самый популярный в арабской культуре объект инвестиций — недвижимость. Следом за ней идет private equity (работа с акциями, которые не поступают на фондовый рынок: стартапы, компании, находящиеся в кризисной ситуации и т.д.). Акции непубличных компаний — это как раз та самая привязка к чему-то материальному, которая так необходима в исламских финансах. Спрос на них постоянно растет, пусть результаты и не всегда удовлетворительны. В конце концов, private equity — не наука, а искусство [91].

Логичным дополнением к изложенному материалу будет являться рассмотрение еще нескольких классификационных признаков, которые лежат в основе сегментации VIP-клиентов в иностранных банках.

По укрупненному признаку всех VIP-клиентов делят на две группы. HNWI (High Net Worth Individuals) —это высокобогатые клиенты или клиенты, обладающие внушительным уровнем капитала или значительной чистой стоимостью. Менеджер может обслуживать не больше 30-40 таких клиентов. UHNWI — это группа сверхбогатых клиентов, которые имеют очень сложную структуру и географию капитала и активов, что не поддается обобщению и классификации.

Анализируя зарубежную специфику элитного частного обслуживания в плоскости банковского бизнеса, необходимо также определить категории, разделяющие клиентов на «рыночных» и «имиджевых». В данном контексте «рыночный» клиент определяется как клиент, обслуживая которого, банк непосредственно получает прибыль [9].

Понятие же «имиджевый» или нерыночный клиент, охватывает группу потребителей, от которых банк в меньшей степени рассчитывает получить прибыль [8]. Однако эта категория клиентов обладает влиянием в различных сферах (экономика, политика, шоу-бизнес и т.д.), что может положительно отразиться на общей деятельности и репутации банка.

Кроме того, в мировой практике предоставления элитных банковских услуг существует два взаимосвязанных направления — это onshore и offshore.

Onshore направление предполагает обслуживание состоятельной клиентуры в рамках выделенной территории — государства. Как правило, это направление обслуживает постоянные финансовые нужды клиента, его семьи и подчинено законодательству этого государства. Данная специализация VIP-услуг характерна для России, Чехии, Италии.

## Критерии оценки и анализ эффективности обслуживания состоятельных клиентов

Банки «клубной системы». Это небольшие банки, работающие в узкой нише и ориентированные в основном на обслуживание крайне малого круга клиентов. В таких банках хорошо понимают клиентские запросы и потребности. Минусом работы в данной нише является зависимость банка от этой группы клиентов, поскольку для каких-то значимых шагов со стороны банка нужно их одобрение. Кроме того, количество подобных клиентов ограничено, поэтому в настоящее время на рынке отечественных VIP-услуг данная группа банков постепенно теряет влияние.

Подводя итог можно отметить следующее. Российский рынок VIP-услуг стал более конкурентным, как за счет иностранных, так и российских компаний: 51,3% клиентов работают одновременно и с отечественными, и с иностранными банками, только с российскими работает 21,3%, только с иностранными — 27,4% [141], при этом 23,3% готовы выслушать альтернативные предложения по смене банка, и ещё 35,0% над этим не задумывались, но не занимают позицию «против». На «отлично» оценивают работу private banking лишь 23,4% клиентов — имеется значительный резерв для улучшения работы.

Некоторые зарубежные банки начали «выстраивать» инфраструктуру обслуживания полного цикла здесь, в России, уходя от узкого формата перевода средств клиентов за границу. В то же время, учитывая нынешнее состояние рынка, даже новый игрок вполне может быстро нарастить базу VIP-клиентов. В последнее время многие крупные банки и управляющие компании несколько дискредитировали себя, уверяют банкиры. В ряде банков, к примеру, «випам» не предлагают индивидуальные ставки по депозитам, в других нет своей управляющей компании, которая могла бы предложить клиентам доверительное управление. Изменились и предпочтения клиентов: более подробный анализ рисков при выборе частного банка, использование консервативных инструментов сбережения, преобладание валютной составляющей в портфеле — таковы наиболее общие особенности работы клиентов с частными банками на сегодня.

Среди особенностей участников рынка индивидуального банковского обслуживания состоятельных клиентов можно выделить следующее:

1. Порог для включения в VIP-категорию в нашей стране значительно ниже, чем на Западе — от 100 тыс. долл. Сумма эта достаточно условна и, по словам экспертов, легко объяснима: 100 тыс. долл. — тот минимум, который позволит сформировать дифференцированный инвестиционный портфель, покроет расходы на обслуживание и работу персонального менеджера.

2. Наличие значительного числа «нерыночных» клиентов, относящихся к VIP-клиентам. Т.е. лиц, не обладающих значительным состоянием, но имеющих определенный вес, престиж и статус в обществе. Благодаря наличию таких персоналий банк может получать различные преференции в процессе своей деятельности.

3. В настоящее время к категории VIP-клиентов только сейчас стали относиться люди, которые заработали свои состояния на создании, развитии и последующей продаже собственного бизнеса.

4. Российские клиенты при формировании инвестиционного портфеля придерживаются более агрессивных стратегий по сравнению с западными. Пассивное и консервативное обслуживание таких клиентов, используемое за рубежом, например в Швейцарии и Великобритании, практически невозможно в нашей стране. В России приходят в банк не только для того, чтобы сохранить капитал, но и для его приумножения. Работа с такими клиентами требует новых методов предоставления комплексной финансовой информации, и отчетности, быстрого использования выгодных финансовых инструментов, включая краткосрочные капиталовложения и проектное финансирование.

5. Отсутствие опыта и традиций у владельцев крупного российского капитала доверяться полностью одному банку приводит к определенной нестабильности клиентской базы и вынуждает банки работать с капиталами, объемы которых зачастую близки к рознице.

6. Концентрация состоятельных клиентов в центральных регионах. Последнее обстоятельство способствовало развитию в столице достаточно серьезной конкуренции между банками и финансовыми компаниями за привлечение клиентов, а также сделало последних крайне требовательными и амбициозными.

7. Объем услуг по частному банковскому обслуживанию не превышает 5-7% от общего объема банковских услуг в России (для сравнения: этот показатель в странах с развитой экономикой составляет порядка 30-40% от общего объема банковских услуг).

8. Доля «нетрадиционных» услуг в российских банках пока невелика: это 5-10% от общего объема операций с VIP-клиентам, большую часть которых занимают услуги по инвестированию или консультированию по вложениям в недвижимость. А вот на консультации в плане приобретения недвижимости или обучения детей за границей спрос существует. Все нетрадиционные для банка услуги, кроме, пожалуй, заполнения налоговых деклараций клиентов, носят разовый характер.

Несмотря на свою привлекательность, рынок элитного банковского обслуживания в России имеет ряд проблем, свойственных практически всем отраслям российской экономики. Основными из них являются: - несовершенство законодательства, регулирующего управление крупным частным капиталом, а также его постоянные изменения; - недостаток профессиональных специалистов в сфере элитного банковского обслуживания, владеющих российской спецификой. По словам банкиров, иногда стоит только поменять менеджера — и между банком и клиентом устанавливается более плотное взаимопонимание; - политическая и экономическая нестабильность. Следует отметить, что, несмотря на политическую (и, следовательно, законодательную) нестабильность, существенных претензий к юридической стороне private banking нет, что показывает исследование КБ «ЛОКО-Банк», проведенное методом PESTEL-анализа [141].

## Продукты российских банков для состоятельных клиентов

Учитывая предыдущий негативный опыт, для клиента становится важным получать последовательную, прозрачную и объективную информацию об инвестировании, способствующую эффективному решению его задач, а не реализации целей банка. Необходимым условием дальнейшего развития рынка становится совершенствование банковских продуктов и поиск эффективных путей создания дополнительной стоимости для клиентов. Также немаловажным аспектом перспективности рынка частного банковского обслуживания в России является тот факт, что европейский рынок данного сектора уже достиг своего максимума, и ожидать большого развития в ближайшие годы здесь не приходится [7]. Значительная конкуренция и борьба за клиента должны способствовать активному развитию технологий, финансовых инструментов и самого бизнеса private banking в России [29].

Таким образом, выделим основные предпосылки и перспективы дальнейшего развития индивидуального банковского обслуживания в России.

Во-первых, с начала XXI в. в России функционирует группа банков и компании по управлению активами, к числу которых можно отнести Уралсиб Банк, Альфа-банк, Банк Открытие, ВТБ 24, ЮниКредитБанк, Альянс Росно, Ренессанс Управление инвестициями, Альфа-капитал, Тройка-Диалог и др., которые построили самостоятельную вертикаль бизнеса, специализирующегося на обслуживании крупного частного капитала. Эти учреждения избрали правильный подход с точки зрения определения идеологии команды.

Во-вторых, в ближайшие два года, по данным исследования PWC [104], свою ценность не утратят ни такие институты, как хедж-фонды и семейные офисы, ни инвестиции в устойчивое развитие (sustainable investments). Кроме того, значительный и еще нереализованный потенциал имеют продукты, связанные с пенсионным обеспечением. Люди преклонных лет будут автоматически попадать в разряд самых ценных клиентов. Передача по наследству, продажа бизнеса, грамотно оформленная продажа активов — связанные задачи одного порядка, обязательные к качественной реализации отечественными банкирами в будущем.

В-третьих, предложенный российскими банковскими менеджерами формат профессионального общения и совместного формирования рынка private banking характерен для развитого рынка Европы. Российские специалисты заинтересованы в общении и сотрудничестве, о чем свидетельствует активное участие отечественных банков в международных конференциях, посвященных этому направлению бизнеса. Фигурирование в профессиональном сообществе открывает широкие перспективы для банков в продвижении своего бренда на государственном и международном уровне, кроме того, это положительно сказывается на репутации финансовых учреждений, что в свою очередь позволяет им привлекать к обслуживанию широкий круг клиентов. Особенно важным для успешного конкурирования с зарубежными представителями на рынке индивидуальных банковских услуг является четкое определение банками правильной фокусировки своих усилий для обеспечения полноценного и всестороннего обслуживания клиентов.

В-четвертых, положительную тенденцию дает популяризация и развитие этого направления бизнеса в нашей стране, повышение культуры его ведения, а также культуры использования данного рынка российским клиентом. Перспективным направлением является внедрение концепции «опе2опе», что означает: каждый клиент уникален.

В-пятых, несомненные перспективы, широкие возможности и стабильную эффективность для индивидуального банковского облуживания имеет дальнейшее развитие и усовершенствование классических банковских услуг, среди которых, прежде всего, следует выделить депозиты. Некоторые менеджеры private banking в настоящее время главный акцент делают на нестандартных продуктах и услугах, полагая, что классика уже не способна дать требуемой эффективности и отдачи. Однако, автор не согласен с данными доводами, поскольку считает, что депозитные услуги для России являются неотъемлемой и очень важной составляющей конкурентоспособности любого банковского учреждения, а в особенности того, которое занимается индивидуальным банковским обслуживанием. В Приложении Д представлены преимущества и недостатки депозита как инвестиционного инструмента. Более верным в данном случае является утверждение, что индивидуальные банковские услуги по управлению активами, на сегодняшний день, вообще довольно сложно разделить на традиционные и нетрадиционные. Причем значительная роль депозитов на рынке private banking характерна не только для России. Депозитный бизнес продолжает оставаться «королевской регалией» современного индивидуального обслуживания клиентов и в США, и в Люксембурге, и в Сингапуре и т.д. [29]. Представляется, что перспективы развития российских услуг private banking в депозитном бизнесе связаны с: - разработкой специально ориентированных на конкретные категории клиентов онлайновых депозитных продуктов и услуг. Эта сфера актуальна для относительно молодых собственников крупного капитала, которые заработали свое состояние в 90-х гг. прошлого столетия, и являются мобильными, осведомленными и не чуждыми к информационным инновациям и современным средствам связи; - совмещением депозитных и страховых программ. В этом случае проценты по депозитам могут перечисляться страховой компании на накопительный счет по страхованию жизни или как оплата, например, туристической страховки или полиса КАСКО и т.д.; - внедрением мультивалютных вкладов, т.е. срочных депозитов в нескольких валютах, например, объединение в один счет трех валют. Причем в этом моменте как раз нетрадиционный подход набирает особую популярность. Т.е. классический триумвират доллар, евро и рубль значительно уступает, например, сочетанию фунт стерлингов, японская йена, евро или долларовому трио — канадский, американский и австралийский доллар.

## Моделирование влияния индивидуального обслуживания клиентов на конкурентоспособность банковского учреждения

Безусловно, целью банковского учреждения, занимающегося обслуживанием VIP-клиентов, является расширение клиентской базы и, как следствие, увеличение сферы сбыта своих продуктов и услуг, завоевание новых позиций на рынках и на этой основе неуклонное увеличение прибыли. Исходя из этого, автор предлагает для привлечения новых состоятельных клиентов на обслуживание использовать следующие маркетинговые технологии: - привлечение новых клиентов при участии «старых» клиентов, которые уже давно и успешно обслуживаются в данном банке. По статистике, около 5% клиентов банка являются «всегда довольны обслуживанием в банке», поэтому получение от них рекомендации своим постоянным партнерам о целесообразности перехода на обслуживание в новый банк — разумный шаг для грамотного менеджера по привлечению новых клиентов и хорошее подспорье в деле убеждения потенциальных потребителей индивидуальных услуг; - привлечение клиентов с помощью нахождения следов успешной деятельности компаний в средствах массовой информации. Успешные компании часто проявляют свою успешность через средства массовой информации: им нужны сотрудники, помещения, ресурсы, партнеры и т.п.. Менеджеру по привлечению VIP-клиентов важно выявить их и начать работу по приглашению на индивидуальное обслуживание топ-менеджмента и собственников бизнеса; - привлечение клиентов через информацию о специализированных выставках, симпозиумах, конференциях. В таких местах собираются, как правило, представители компаний, имеющих право принятия финансовых решений, а также авторитетные и влиятельные руководители, с которыми можно проводить работу по привлечению на обслуживание в банк; - привлечение клиентов на основе данных из регистрационных палат об образовании новых фирм, регистрации слияния, образований холдингов; - привлечение клиентов путем анализа новостей о политических и общественных событиях в жизни города, региона. Принцип такого поиска: любое серьезное социальное или экономическое событие имеет под собой финансовое обоснование (цель, фонд и т.п.), что и является основой для банковского менеджера по привлечению таких средств в банк; - привлечение клиентов с помощью использования родственных связей работников банка с коммерческими структурами, представляющими интерес в плане привлечения их основателей или собственников на обслуживание; - привлечение клиентов через личные связи менеджеров; - привлечение клиентов благодаря изучению информации о проблемных банках. Успех этой формы поиска и привлечения клиентов зависит от своевременности информации о проблемах банка и желания ряда ее клиентов перейти на обслуживание в другие банки. Необходимо опередить конкурентов и своевременно провести переговоры с теми, кто может быть интересен как потенциальный клиент. Иногда этот вариант сводится к случаю, когда клиент просто недоволен конкретным вариантом обслуживания; - привлечение клиентов посредством дополнительной (нефинансовой) работы служб банка. Принцип действия этого приема следующий: дополнительные услуги банка вызывают интерес окружающих, работают на имидж банка, способствуют развитию коммуникаций с банком; - привлечение клиентов через заказчиков и потребителей наиболее удачных, хорошо приспособленных к рынку продуктов, услуг, товаров; - привлечение клиентов путем направления потенциальным клиентам адресных писем-предложений (так называемая система direct-mail). Это один из наиболее удобных вариантов поиска клиентов. Он прост в исполнении, не требует больших ресурсов и эффективный; - привлечение клиентов топ-менеджерами банка. Анализ клиентской базы ЮниКредитБанка показал парадоксальную ситуацию. В то время когда маркетологи значительные усилия направляют на привлечение новых клиентов в сегмент VIP, в банке существует группа потребителей, которая по количественным показателям не получает VIP-статуса, но обеспечивает стабильную долю прибыли банка, которая постоянно возрастает. Эта ситуация свидетельствует об ошибках и просчетах в сфере сегментации клиентов. Традиционные подходы к классификации клиентов не отличаются высокой эффективностью из-за того, что не сосредоточивают внимание на степени выгодности сотрудничества банка с тем или иным сегментом и требуют пересмотра. Количественные и возрастные критерии могут служить лишь дополнительными, вторичными характеристиками при группировке клиентов и выделении VIP-сегментов. Результаты внедрения сегментации VIP-клиентов банка по уровню их доходности представлены в Приложении Е.

Придание инновационных качеств традиционным и классическим услугам private banking. Автор убежден, что банк может быть конкурентоспособным только в том, случае, когда инициирует инновации, а не статично реагирует на уже изменившийся рынок. Наиболее приемлемыми и перспективными для отечественного сегмента индивидуального банковского обслуживания, по мнению автора, являются следующие виды инноваций (рис. 12).