

банк

Со своим рублем

сети

Для эффективной работы в масштабах всей России банку достаточно филиальной сети, состоящей из 200 отделений. Причем в некоторых регионах концентрация банков настолько велика, что выигрывает не тот, кто делает ставку на количество филиалов, а тот, кто быстрее реагирует на специфику спроса в регионе.

Ориентиры на местность

Расширение региональных сетей является абсолютно логичным развитием бизнеса любого крупного банка. Сегодня этой стратегии придерживается все большее количество банков, а наибольшее присутствие федеральных банков наблюдается в трех регионах — Тюменской, Свердловской и Самарской областях.

Сейчас в регионах банки занимаются главным образом обслуживанием физических лиц и кредитованием малого и среднего бизнеса. Все услуги, предлагаемые московским заемщикам, через некоторое время реализуются и в других городах, но с учетом региональных особенностей. Население в регионах пока предпочитает тратить, нежели класть деньги на депозит или использовать другие инвестиционные продукты.

«Сейчас, пожалуй, кроме private banking, нет услуги, еще не дошедшей до регионов. Любой появившийся продукт или банковская услуга предлагается по всей региональной сети. Почему? Не предложим мы — предложат другие. А спрос клиентов надо не только удовлетворять, но и формировать», — полагает член правления банка ГИОБЭКС Сергей Снежков.

В регионах наиболее востребовано кредитование — кредиты наличными, кредиты на покупку машин, жилья. Менее активно развиваются продукты, связанные со сбережением денежных средств, например вклады. «Основная причина: благосостояние населения в регионах еще не очень высоко, у людей нет таких денег, которые можно было бы откладывать и инвестировать. При этом идет активная экспансия торговых сетей, ритейлеров, то есть появляется предложение товаров и услуг, для приобретения которых нужны заемные средства. В Москве бум потребительского кредитования уже позади, наступает бум сбережений — востребованы не только банковские вклады, но и более сложные инструменты, например ПИФы. В регионах время для их продвижения, на мой взгляд, пока не пришло», — объясняет содиректор коммерческой дирекции по развитию бизнеса и банковского сети BSGV Иван Анисимов.

Доходная тактика

У крупнейших российских банков количество подразделений, охватывающих десятки регионов России, приближается к тысяче. Лидером является Сбербанк, за которым следует Россельхозбанк, представленный в 76 регионах страны и владеющий 1200 подразделениями — филиалами, дополнительными офисами и представительствами. Филиальная сеть банка «Уралсиб» на начало 2008 года включала в себя 554 точки продаж. У других банков, даже с хорошо разви-



В филиальном соревновании выигрывают банки, которые предлагают специфические услуги, востребованные в конкретном регионе, а не просто полный их набор

той филиальной сетью, этот показатель в несколько раз ниже.

Многие эксперты предсказывают изменение политики банков в области регионального развития. «Как показали проведенные нами исследования, для эффективного функционирования банка в масштабах всей России достаточно примерно 200 отделений. Надо увеличивать не количество, а вырабатывать правильную, эффективно работающую модель регионального представительства, развивать сеть не количественно, а качественно. Полагаю, что постепенно большинство банков к этому придет, но еще года два будет продолжаться активное наращивание сети», — говорит Иван Анисимов.

Выход в регион, банки стараются понять, на какую услугу им делать ставку. Это зависит от специфики региона. Например, динамичное развитие Новосибирска, большие масштабы жилищного строительства сформировали здесь устойчивый спрос на ипотечные кредиты. В Ростове-на-Дону с учетом интенсивного развития малого и среднего бизнеса больше спрос на кредитование этого сектора.

Каждый банк разрабатывает собственную стратегию завоевания регионов. Например, Ситибанк ориентируется в основном на города-миллионники с активным развитием экономики и строительства. Этой же стратегии придерживается и Росевробанк. Но многие участники рынка отмечают, что такая тактика постепенно уходит в прошлое из-за большой насыщенности рынка в этих городах. Теперь все чаще используется комплексный подход.

Помимо численности населения учитывается уровень жизни, доходы населения, коэффициент промышленного производства, объем строительства жилых домов и т. д. Для рас-

ширения сети банк может открывать как собственные отделения, так и скупать мелких региональных игроков. Второй вариант более рискованный, поскольку для банка важнее всего репутация, а выяснить историю нового приобретения во всех подробностях не всегда возможно.

Когда банк выходит в новый регион, он обычно подвергается атаке со стороны недобросовестных заемщиков, которым остальные банки уже отказали в кредите. Банки учитывают это и уделяют повышенное внимание проверке платежеспособности клиентов.

Почем километр?

Выход в регион обходится банкам в кругленькую сумму, поскольку они, как правило, стараются создавать полноценные офисы, а не просто точки продаж в торговых центрах. Самая дорогостоящая услуга — подведение современных скоростных телекоммуникаций. Чем дальше находится регион, тем это дороже: каждая тысяча километров обходится банкам в несколько миллионов долларов. Перед выходом в регионы банки составляют подробный бизнес-план, включающий и план клиентской работы. По оценкам участников рынка, открытие точки продаж площадью 100 кв. м в провинциальном городе обойдется, как минимум, в 3 млн руб. Текущие расходы будут составлять примерно 1 млн в квартал.

Например, объем инвестиций Национального резервного банка в финансирование проекта развития сети региональных точек продаж оценивается в 3,4 млрд руб. на пять лет и включает как затраты на запуск региональных точек, так и все необходимые централизованные расходы головной организации. При этом банк планирует выйти на текущую окупае-

мость филиалов в течение одного года, а в течение трех лет достичь полной окупаемости.

По оценкам банка «Сосьете Жереналь Восток» сейчас срок окупаемости одного отделения банка в Москве составляет от года до трех, тогда как в регионах этот процесс может растянуться и на пять лет. Но банк идет на это: всю прибыль, получаемую в России, он тратит именно на развитие региональной сети.

В ближнем зарубежье

Несмотря на то что российские регионы представляют собой широкое поле для расширения бизнеса, крупнейшие банки не собираются этим ограничиваться. Недавно о намерении выйти на международный рынок заявил Сбербанк. Банк планирует сначала завоевать рынки СНГ, а затем выйти на международную арену.

Напомним, что в 2006 году Сбербанк основал «дочку» в Казахстане. Дочерний банк будет открыт и на Украине на базе банка НРБ. В конце декабря 2007 года Сбербанк России приобрел 100% этого банка. Другим игроком банковского сектора такое пока не под силу. «Выход на зарубежные рынки для предоставления услуг зарубежным клиентам на данном этапе не привлекательно не столько в силу неготовности российских банков, сколько по причине динамичности роста отечественного рынка, представляющего для участников не меньшие возможности. При этом открытие зарубежных подразделений может быть весьма привлекательно с точки зрения обслуживания отечественного бизнеса, активно развивающего отношения с иностранными партнерами», — считает начальник управления регионального бизнеса Национального резервного банка Роман Смагин.

Юлия Погорелова

Народный банкинг

инструменты

(Окончание. Начало на стр. 25)

Входной билет

До недавнего времени частные лица в России имели возможность инвестировать средства на международных площадках тремя способами. Наиболее состоятельные поступили просто: для этих целей создали в офшорах свои управляющие компании. Другие пользуются услугой family office (семейный офис). Это набор высококачественных финансовых и банковских услуг, позволяющий контролировать не только доходы, но и личные расходы. В family office также входит увесистый пакет консалтинговых услуг по всему миру, в том числе юридических и ризлтерских. Первоклассные советы по роскошному образу жизни и уходу от налогов в разных странах солидные клиенты могут получить не только в мировых банках, но и в российских. Например, в рамках международного проекта Collection Prive («Частная коллекция») такие услуги оказывают в Юниаструм Банке.

Также активно занимаются продвижением этой услуги в РФ в банке «Дюбэкс», K&S Capital Management. В последние два года в РФ большую популярность у частных инвесторов, интересующихся зарубежными рынками, завоевал private banking. В этом случае инвестпродукт разрабатывается для определенного клиента. Входной билет (средства, которые передаются в управление) в private-сервис стоит от \$1 млн. Среди зарубежных компаний наиболее многочисленной клиентурой обзавелись Ситибанк, Дойче Банк, Райффайзенбанк, Morgan Stanley, UBS, Credit Suisse, HSBC. Среди отечественных тон задают банки «Уралсиб», «Дюбэкс», «Зенит», Росбанк, МДМ-банк, а также УК «Альфа-Капитал», «Ренессанс Управление инвестициями», «Тройка Диалог».

Банкиры считают главным достоинством инвестиций за рубежом страновую диверсификацию рисков. Даже американские финансовые консультанты советуют своим соотечественникам 15–20% вложений делать за рубежом. Инвестировать в международные бумаги можно и со счета в РФ, и со счета в Лондоне. Чтобы открыть счет за границей, не надо лететь в Великобританию — достаточно прийти к своему менеджеру, который берет на себя все хлопоты и организует телефонные переговоры с русскоговорящим коллегой в Лондоне. Вся корреспонденция, в том числе по электронной почте, приходит также на русском языке. При этом банк не занимается спекуляцией, его задача — сбалансировать риски, чтобы решить финансовые задачи клиента.

Среди российских банков одним из первых, кто создал и предложил структурированные продукты и доступ к западным рынкам, является Юниаструм Банк. Три года назад он запустил на рынок для состоятельных клиентов инвестиционный коктейль «Фьюжн» —

на нефть, золото и евро/доллар. Продукт был юридически оформлен в виде дисконтного векселя, доходность которого привязана к доходности базового актива. Он получился сложным для продаж, поскольку опыта использования таких решений у клиентов не было, концепция была абсолютно новой и требовала каждый раз подробного разъяснения. «За это время было продано векселей «Фьюжн» на \$60 млн. Минимальная стоимость векселя составляла \$100 тыс.», — поясняет директор департамента доверительного управления Юниаструм Банка Евгений Лазарева.

С 2005 года банк сформировал линейку из 77 инвестиционных фондов, обеспечивающих доступ к получению дополнительного дохода по всему миру, в том числе за счет роста экономики таких стран, как Россия, США, Китай, Япония, Индия, Бразилия и др. Помимо этого фонд помогал заработать за счет роста ведущих отраслей мирового хозяйства — компьютерной индустрии, нефтегазовой и угольной промышленности, мировых финансов, а также за счет роста товарных рынков нефти, золота и серебра. В начале этого года Юниаструм Банк запустил «Премьер» фонд БРИКС — «Удивенный», который пользуется большой популярностью среди состоятельных клиентов, они с удовольствием дополняют им свой инвестиционный портфель. По словам Евгения Лазарева, фонд предназначен для получения на длительных интервалах времени доходности, близкой к доходности синтетического индекса, имитирующего ежедневное удвоение динамики индекса BRICS.

Создал продукт, используемый для инвестиций в валюту за пределами РФ, и банк «Зенит». ОФБУ «Валютный» специализируется на операциях с акциями и облигациями, торгуемыми на иностранных биржах. «Если потенциального инвестора не устраивает инвестиционная стратегия фонда (а она тяготеет к операциям с акциями), мы предложим ему брокерское обслуживание на западных рынках с возможностью сформировать индивидуальный инвестиционный портфель», — сообщает замначальника инвестдепартамента банка «Зенит» Сергей Матюшин.

Новая ниша

В последнее время некоторые участники рынка выпустили несколько новых проектов с более демократичными условиями. По сути, создается новая ниша — для частных инвесторов с входным билетом от \$50 тыс. до \$1 млн. Некоторые специалисты называют услуги для этой целевой аудитории IPB. Ее развитие способствовало вступлению в силу с 1 февраля положения ФСФР о квалификации иностранных финансовых инструментов в качестве ценных бумаг. Документ разрешил управляющим компаниям инвестировать средства НПФ и ПИФов в иностранные ценные бумаги.

IPB, как и private banking, предполагает индивидуальный подход. Эти продукты различаются не только лимитами капиталовложений, но и содержанием. IPB не создается под определенного клиента, частному инвестору предлагается стандартный продукт, чаще всего структурированная нота с разными стратегиями риска (консервативная, агрессивная и сбалансированная). Инвестиции размещаются на разных международных площадках, в разные активы, что позволяет снизить риски вложений и увеличить общую доходность портфеля. Недостатком этой услуги является то, что консультанты банка советуют купить в первую очередь фонды и продукты своего банка, что не всегда оправданно.

Для покупки зарубежных активов российскому инвестору, скорее всего, понадобится обратиться в «дочку» западного банка или специализированную юридическую компанию. Эксперты рекомендуют при открытии счета за рубежом в первую очередь обратить внимание на процедуру управления. Некоторые банки Швейцарии, Германии, Латвии, Кипра предоставляют для нерезидентов широкие возможности доступа к счету через интернет. В таком случае поручения по счету принимаются в индивидуальной цифровой или кодовой подписью клиента. Как правило, банк не взимает плату за удаленное управление счетом, комиссия взимается только за проведение операций. Но прежде чем завести счет в стране, не участвующей в ОЭСР или FATF, придется предварительно зарегистрировать его в местной налоговой инспекции.

Минимальный порог

Специалисты считают, что инвестиции за рубеж с минимальным входным билетом от \$50 тыс. будут востребованы на российском рынке. Как стало известно «Ъ-Банку», несколько крупных банков сейчас работают над комплексом услуг для клиентов, готовых платить за качество сервиса. По словам руководителя розничного направления Райффайзенбанка Романа Воробьева, к концу года таким клиентам помимо персонального менеджмента будет предложен целый комплекс нематериальных услуг и продуктов, например, структурированные депозиты, пластиковые карты Visa Platinum и спецзоны по обслуживанию. Подобные предложения имеются и в новой стратегической программе развития, которую готовит Сбербанк.

«Чтобы достичь успеха, компании, которые будут продвигать услуги IPB, должны соответствовать трем параметрам. Во-первых, они должны иметь хорошую репутацию на финансовом рынке. Во-вторых, иностранные фонды, в которых аккумулируются активы, должны размещаться в странах с либеральным налоговым режимом. Экономия на налогах является важным стимулом для частных инвесторов. И, в-третьих, компа-

нии должны иметь квалифицированные кадры и эффективные разработки», — говорит начальник казначейства банка «Возрождение» Андрей Шалимов. По его мнению, привлекать деньги у россиян в этот бизнес будут два вида игроков — глобальные и нишевые. Причем к последним можно отнести не только международные, но и отечественные компании. «Российским нишевым игрокам, особенно в нефтегазовом секторе и металлургии, не составит особого труда по желанию крупных клиентов выйти на зарубежные финансовые рынки и освоить их», — заключает господин Шалимов. Как считают эксперты, сила российских частных банков — в глубоком понимании местной специфики и наличии долгосрочных отношений с клиентами.

Ограниченный круг

Однако далеко не все эксперты уверены в перспективности IPB. «Под personal banking некоторые люди подразумевают просто сильно усеченную версию нормальной private banking с низким порогом входа», — отмечает Александр Головцов, руководитель управления аналитических исследований УК «Уралсиб». «Для российского рынка минимальная сумма инвестиций в \$50 тыс. достаточно высокая», — добавляет заместитель председателя правления «Абсолют банка» Олег Сковорцов. Он считает, что в подобные инструменты обычно вкладывают свободные деньги, помимо которых инвестор часто имеет вложения в недвижимость, банковские депозиты, а также постоянные источники финансирования, а в России число людей, имеющих такую возможность, невелико. Имеет большое значение и то, что размещение денег на международном фондовом рынке требует длительных сроков — обычно такие инвестиции делают на два-три года и более, что для наших соотечественников часто является слишком большим отрезком времени. «Конечно, спрос на такой продукт будет, но это будет ограниченный круг людей с доходами существенно выше среднего», — полагает Олег Сковорцов.

С ним согласен Сергей Матюшин: «Российский рынок по-прежнему высоковолатилен, и диверсифицировать свои инвестиции в РФ очень разумно. С другой стороны, инвестиции в иностранные активы в большинстве случаев носят индексный характер и рассчитаны на длительный срок. Об активном управлении и точечном выборе объектов для инвестирования, как правило, речь не идет. В такой конфигурации подобные продукты теряют в привлекательности». «Подъемы и спады на финансовых рынках были всегда, поэтому важно придерживаться выбранной стратегии. В этом плане очень важны хорошие отношения с банком. Ведь банк — он как доктор: когда вам плохо, он дает важный совет и выписывает рецепт. Но выбор — лечиться или не лечиться — остается за вами», — резюмирует Грант Карсон. Сергей Артемов

РосЕвроБанк

КРЕДИТ "НА РЕМОНТ"

До 1 500 000 рублей сроком до 5 лет.*
Не требуется оформления залога.

(495) 777-1111
www.rosevrobank.ru

* Полные условия получения ипотечных кредитов смотрите на сайте www.rosevrobank.ru

АКБ «РосЕвроБанк» (ОАО)

Генеральная лицензия ЦБ РФ № 3137