

# Review

## «Задача банкира — любой продукт предлагать на языке выгод для клиента»

О том, как обеспечить качественный сервис самым взыскательным клиентам, о партнерских программах, культурной составляющей бизнеса и планах на 2019 год корреспонденту „Ъ“ рассказал старший вице-президент банка ВТБ, руководитель департамента Private Banking **Дмитрий Брейтенбихер**.

— вектор —

● Банк ВТБ (ПАО), его дочерние банки и финансовые организации (Группа ВТБ) — международная финансовая группа, предоставляющая широкий спектр финансово-банковских услуг в России, странах СНГ, Западной Европы, Азии и Африки. Группа ВТБ насчитывает более 20 банков и финансовых компаний. По состоянию на 30 июня 2018 года Группа ВТБ являлась второй крупнейшей финансовой группой России по активам (13 683,3 млрд руб.) и средству клиентов (9839,2 млрд руб.). Основным акционером ВТБ является правительство РФ, которому принадлежит 60,9% голосующих акций.

— Основные итоги Private Banking ВТБ за девять месяцев 2018 года?

— Предварительными результатами работы я, конечно, удовлетворен, поскольку даже по итогам девяти месяцев ключевые показатели бизнеса Private Banking ВТБ выросли радикально: объем средств под управлением составил 1,7 трлн руб. (прирост 29%, или 388 млрд руб. с начала года), а клиентская база выросла на 22% с начала года. Таким образом, сейчас фактический прирост нашего портфеля более чем в два раза превышает совместный результат ВТБ и ВТБ 24 за аналогичный период прошлого года, на 100% перевыполнен план по приросту клиентской базы, а план по продажам инвестиционных и страховых продуктов перевыполнен в два с половиной раза. Немаловажен и синергетический эффект единой организации: более 40% новых клиентов в 2018 году пришли в Private Banking ВТБ по рекомендации коллег, работающих с крупным и средним бизнесом.

— Можно ли утверждать, что ваша доля рынка в этом сегменте сильно увеличилась?

— Специфика рынка такова, что мы можем судить о росте доли рынка лишь по косвенным признакам. Например, по данным исследования Credit Suisse Global Wealth Databook (Frank RG), российский рынок клиентов private banking оценивается на уровне около 34,4 тыс. человек с финансовыми активами от \$1 млн. В целом структура рынка частного банковского обслуживания, конечно, будет меняться. Часть игроков, преимущественно малых и средних банков, уйдет, поэтому мы есть и будем свидетелями перераспределения части средств рынка private banking в пользу крупных банков.

На сегодня мы занимаем около трети рынка. Но в наших планах — увеличивать свое присутствие в сегменте private banking. Наращивать свою долю, фокусируясь на наиболее перспективных с точки зрения ресурсоотдачи и залога долгосрочного конкурентного преимущества составляющих: дистанционном обслуживании, работе с базами данных и кадрах.

— Какие ключевые факторы, оказывающие влияние на развитие рынка private banking в целом, вы можете назвать?

— Если говорить о факторах, определяющих динамику развития индустрии private banking, одним из ключевых является надежность финансового института.

Сейчас практически любой бизнес неразрывно связан с развитием технологий. Все крупные государственные банки активно в это инвестируют, в том числе постоянно развивают свои мобильные приложения и интернет-банк. Это касается и такой консервативной сферы, как обслуживание VIP-клиентов. На мой взгляд, буквально через несколько лет качество дистанционного обслуживания наряду с репутацией и надежностью банка станет одним из главных критериев выбора банка.

Работа с базами данных, использование CRM-технологий и возможностей анализа и хранения большого объема информации позволяют производить уже достаточно тонкие настройки и делать точечные индивидуальные предложения клиентам в автоматическом режиме в зависимости от их истории и профиля предпочтений. Именно поэтому в сегменте private banking этот фактор является одним из основных драйверов развития в будущем.

Третий ключевой драйвер, как я уже говорил выше, — это люди. За любыми рейтингами, цифрами и показателями в банке стоят люди. И, чтобы банковский бизнес развивался, эти люди должны иметь три вещи: знания, характер и время для построения доверительных отношений с клиентами. Конечно, это применимо к любому бизнесу. Но в такой деликатной области, как private banking, где качество персональных услуг влияет на мнение о банке как о партнере для компании, значимость человеческого фактора вырастает в разы. Поэтому в private banking, если вы не дадите отличный сервис, лучше не делать этого вообще. Вопросы доверия в этом сегменте носят вполне обыденный, прикладной характер. Задача банкира — любой продукт или услу-



Приватный банкир предлагает на языке выгод для клиента и решать его вопросы, сохраняя и приумножая его капитал.

— Кто такой клиент private banking?

— Все, кто предоставляет услуги private banking, подразумевают под этим что-то свое. Поэтому и сегментации клиентов, и пониманию того, что в принципе представляют собой услуги private banking, банки видят по-разному. Могу сказать, что в ВТБ порог входа располагается на уровне от 30 млн руб. и более для регионов и от 50 млн руб. для Москвы.

В свою очередь, всех, кто предлагает услуги private banking, можно разбить на несколько групп. Первая и самая большая по объемам средств под управлением группа — это банки с госучастием. Вторая группа — коммерческие банки. Также на рынке представлены управляющие компании с фокусом компетенций в области инвестирования, но часто с отсутствием традиционного банкинга, что с учетом текущей структуры портфеля ограничивает возможности для клиента. И, наконец, дочерние банки и представительства иностранных банков, условия которых характеризуются более низкой доходностью по сравнению с российскими банками, но широким продуктовым рядом у головных офисов.

На мой взгляд, положение Private Banking ВТБ уникально с точки зрения конкурентных преимуществ в каждой группе. Мы являемся банком с государственным участием, при этом плоская организационная структура подразделения позволяет гибко и оперативно реагировать на запросы VIP-клиентов.

— Где расположены офисы Private Banking ВТБ? Каковы планы открытия новых офисов?

— Сеть VIP-офисов Private Banking ВТБ насчитывает 29 отделений в 23 городах.

Private Banking ВТБ доступен клиентам во всех крупнейших городах нашей страны: от Санкт-Петербурга до Владивостока. Несмотря на то что действующая инфраструктура позволяет нам решать все поставленные бизнес-задачи, мы планируем и в дальнейшем развивать сеть, поэтому в четвертом квартале 2019 года нами запланировано открытие новых VIP-офисов в Москве, Барнауле и Иркутске, а также новых зон VIP-обслуживания в таких городах, как Южно-Сахалинск и Сочи. У нас уже обслуживаются крупные клиенты из этих регионов, но я уверен, что открытие новых офисов и зон VIP-обслуживания очень способствует укреплению позиций банка в этих городах.

— Какие продукты предпочитают ваши клиенты в последнее время?

— Не сказал бы, что наибольший спрос сейчас на высокорисковые инструменты. На данный момент доля вкладов составляет около 75%, но доля инвестиционных продуктов стабильно растет. К примеру, с начала года доля инвестиционных продуктов в общем портфеле средств клиентов Private Banking ВТБ увеличилась с 18% до 24%. Наиболее популярными инвестиционными инструментами являются облигации надежных эмитентов, акции компаний с регулярными дивидендными выплатами, структурные продукты с защитой капитала и различные стратегии индивидуального доверительного управления. Структура инвестиционного портфеля сейчас такова, что 75% приходится на брокерское обслуживание, включая услуги персонального брокера и service advisory, доверительное управление выбирают 17,5% клиентов.

Я уверен, что тенденция к росту доли инвестиционных продуктов сохранится. Кроме того, постепенно приходит понимание необходимости включения в портфель различных страховых программ. По сравнению с прошлым годом доля ИСЖ/НСЖ (инвестиционное и накопительное страхование жизни. — „Ъ“) выросла на 7% и достигла 8,3% от общего показателя продаж. И это позитивный тренд. Страхование — это как парашют. Если его у вас нет в нужный момент, больше он вам точно не понадобится.

Развитию инвестиционных продуктов будет способствовать возможность приобретения инвестиционных инструментов с плечом — кредитованием под залог имеющихся активов. Именно в этом продукте и комфортных условиях по нему, расчетах лимита в режиме реального времени под конкретный продукт, автоматизированной отчетности и заключен потенциал основного роста. Это инструмент, а основа — профессиональная экспертиза и поставка инвестиционных идей, актуальных как для рынка, так и для портфеля конкретного клиента. И, конечно, финансовое планирование как связующий инструмент всей продуктовой матрицы.

— Какие новые продукты и услуги вы готовы предложить клиентам в ближайшем будущем? На что стоит обратить внимание?

— Изменение продуктовой линейки, ее постоянное улучшение происходит непрерывно. Мы постоянно совершенствуем качество обслуживания и улучшаем продуктовые характеристики. Мы всегда находимся в движении, для того чтобы лучше удовлетворять потребности наших клиентов. Мы ввели ряд промоакций для VIP-клиентов, которые позволяют получать максимальный размер бонусов. Например, проводя операции по премиальным картам, VIP-клиенты получают до 7% в качестве миль по опции «Путешествия» или 12% cashback при оплате картой в ресторанах, кафе и барах, покупке билетов в театры, кинотеатры и музеи, на автозаправках и парковках. На данный момент это одно из лучших предложений на рынке услуг private banking.

— Насколько для клиентов private banking критичен сервис? Ведь многие клиенты такого уровня поручают решение большинства рутинных финансовых вопросов ассистентам или доверенным лицам.

— Private banking можно разделить на две составляющие — это asset management (управление активами. — „Ъ“) и relationship management (клиентские отношения, сервисная составляющая. — „Ъ“). Конечно, управление активами — это базис, поскольку во главе угла стоят экономика, сохранность и приумножение средств клиента. Но сейчас стремительно растет и значение сервисной составляющей. Не важно, кто к вам обратился — сам клиент или его доверенное лицо, все должно быть сделано четко, правильно и в срок. Например, клиент уехал за рубеж, а его никто не проинформировал, что у него закончился срок действия карт. Или у клиента закончился депозит, несколько миллиардов выпали на счет «до востребования» и лежат там просто под 0%, не принося никакого дохода. Это все будничные, рутинные вещи, но внимание ко всем деталям и складывается в общее понимание сервиса. Один раз к нам из другого банка перешел очень важный для нас клиент, после того как клиентский менеджер другого банка забыл вовремя оплатить транспортный налог за машину его жены и ее в аэропорту не выпустили за рубеж.

● Дмитрий Брейтенбихер, старший вице-президент — руководитель департамента Private Banking ВТБ. Родился 16 июля 1975 года в г. Павлодаре, Казахстан. Образование: Новосибирский государственный университет, квалификация «экономист-математик», специальность «применение математических методов в экономике», MBA — Финансовый университет при правительстве РФ, г. Москва, MBA — Frankfurt Business School Frankfurt. 20 лет опыта работы в финансовом секторе.

Беседовала Мария Рыбакова

## банк

### Золотая лихорадка

— актив —

В третьем квартале текущего года национальные центробанки закупили рекордное за последние три года количество золота — более 148 тонн. Наиболее агрессивно наращивали покупки ЦБ России и Турции. На их долю пришлось 92,2 тонны и 18,5 тонны соответственно. Активный интерес к эталонному драгметаллу центральные национальные банки начали проявлять с 2014 года. С тех пор объемы закупок в мире растут. Золотой запас российского Центробанка уже достиг абсолютного рекорда и превысил 2 тыс. тонн, заняв пятое место в мире.

Эксперты отмечают, что интерес к золоту со стороны центробанков и крупных инвесторов — это глобальный тренд, который не связан с внутренними процессами. Скорее можно говорить о желании разных стран иметь некий стабильный резерв на случай внешнеполитических кризисов, торговых и санкционных войн. Золото не только один из самых ликвидных активов, но еще и один из самых защищенных: в отличие от зарубежных банковских счетов, золото, находясь в хранилище под контролем ЦБ, нельзя заморозить.

Монетарное золото традиционно занимает свою нишу в резервах центральных банков. Золото является элементом международных резервных активов. Международные, или, как их еще называют, золотовалютные, резервы страны включают высококачественные внешние активы, которые позволяют обеспечивать устойчивость национальной финансовой системы в условиях действия неблагоприятных внешних факторов.

«В последние годы в условиях нестабильности на глобальных финансовых рынках, высокой волатильности валют в приобретение золота активно включились страны с формирующимися рынка-



Интерес к золоту со стороны центробанков — это глобальный тренд. Потому что золото не только один из самых ликвидных активов, но еще и один из самых защищенных

ми, в том числе Россия. При этом очевидным преимуществом нашей страны среди стран с развивающимися рынками является наличие развитой золотодобывающей промышленности, — прокомментировали запрос „Ъ“ о наращивании покупок золота в Банке России. — А это означает, что страна может пополнять запасы золота путем его приобретения на внутреннем рынке и обеспечивать его безопасное хранение также на территории страны». В Центробанке отметили, что за истекшие три квартала 2018 года запас монетарного золота в России пополнился еще на 197,5 тонны. По последним данным (на 1 октября 2018 года), объем золота в резервах достиг очередного исторического максимума — 2036,3 тонны. В сопоставлении с другими крупнейшими обладателями золотых запасов в мире Россия в 2018 году обошла Китай, заняв

пятую позицию. На вопрос о дальнейших планах Банка России по наращиванию покупок золота в пресс-службе не ответили. Старший экономист SOVA Capital Дарья Исакова видит в наращивании закупок золота желание диверсифицировать активы, а не укрепление курса на деолларизацию: «Россия последние десять лет активно скупает доллары, сейчас еще и на фоне распродаж UST. Официальные причины — диверсификация резервов. Золото считается активом-убежищем, поэтому в случае кризиса может оказаться выгодной инвестицией». При этом российские золотодобытчики являются бенефициарами роста объема закупок драгметалла. «Едва ли это основная причина роста покупок золота, но побочный позитивный эффект точно есть», — уверена она.

Мария Григорьева

### Класс повышенного спроса

— сегмент —

Российские банки решили сосредоточить свое внимание на представителях среднего класса и начали формировать для них отдельные предложения.

По данным Росстата, средняя зарплата в стране по итогам 2017 года составила 39,1 тыс. руб., за январь — апрель 2018 года — 41,4 тыс. руб. Эксперты Аналитического кредитного рейтингового агентства (АКРА) в исследовании «Основные макротренды: рост региональной дифференциации в России» подсчитали, что для того, чтобы считаться средним классом, в Москве необходимо зарабатывать от 121 тыс. руб. (до вычета налогов), для регионов минимальная зарплата для причисления к среднему классу составляет 60 тыс. руб. К среднему классу аналитики отнесли граждан, которые обладают «максимальной экономической активностью». «Они предъявляют спрос на товары, которые находятся в ценовом сегменте чуть выше среднего. Таким образом, они стимулируют развитие современных производств и развитие предпринимательства. Соответственно, они создают высокопроизводительные рабочие места, повышают добавленную стоимость, которая в результате трансформируется в уплату налогов, наполнение бюджета и рост социально-политической стабильности», — сказала эксперт группы суверенных рейтингов Елена Анисимова в ходе конференции в Москве.

Участники банковского сообщества отмечают, что представителей среднего класса отличает определенный уровень финансовой грамотности. Такие люди стремятся не только сделать накопления «на черный день», но и охотно инвестируют в себя, свое развитие, образование, следят за своим здоровьем и здоровьем членов семьи, а также интересуются дополнительными возможностями инвестиций. Специально для них была разработана целая линейка банковских продуктов и сервисов, которые ранее были доступны только клиентам премиального уровня.

«Можно сказать, что наметилась тенденция на размытие границ между продуктами для разных социальных классов по уровню дохода. Также изменилась сама логика выбора продуктов: сейчас клиенты больше обращают внимание не на стоимость, а на ценностное предложение, которое дает конечный продукт», — рассказывает директор департамента розничных продуктов Московского кредитного банка (МКБ) Алексей Охорзин. — Например, при выборе карт клиент ставит на первый план не стоимость (размер ежемесячного обслуживания, комиссий и т. д.), а рассматривает предложение в целом (программу лояльности, процентные ставки, привилегии). Таким образом, клиент ищет идеальное соотношение выгоды и удобства у уровнем сервиса.

Отдельно стоит отметить формирующийся сейчас сегмент mass-affluent (люди с доходами от 300 тыс. руб. в месяц), для которого банки начали формировать отдельные предложения, так как потребности клиентов этого уровня отличаются от «средних». «Данный сегмент в последнее время заметно растет в связи с тем, что на него и, соответственно, продукты для него делается особый упор», — отмечает господин Охорзин.

Заместитель председателя правления банка «Возрождение» Наталья Шабунина рассказала, что помимо классических вкладов она видит возросший интерес к более высокодоходным продуктам, в частности инвестиционным. «Ответом на этот запрос представителей среднего класса стало появление в нашей линейке таких комбинированных финансовых инструментов, как вклад с повышенной ставкой и с одновременным оформлением инвестиционного страхования жизни или индивидуального пенсионного плана от одного из крупнейших негосударственных пенсионных фондов, благодаря которому клиенты банка смогут обеспечить себе долгосрочный источник доходов по окончании трудовой деятельности и сформировать значительную прибавку к страховой пенсии», — пояснила госпожа Шабунина.

Мария Григорьева