

SPEAR'S INSIDERS



ВРЕМЯ НЕЗАВИСИМЫХ



Николай Карпенко считает, что недостатки конкурентов можно превратить в свои преимущества. За последние полтора года он объехал более 60 частных банков в Швейцарии, Монако и Лихтенштейне, чтобы посмотреть на них непредвзято – глазами российского клиента, определить плюсы и минусы банковского сервиса, а заодно понять, какую бизнес-модель следует использовать небольшим независимым управляющим, чтобы выжить в конкурентной борьбе с титанами банковского бизнеса, и какие необычные предложения можно сделать менеджерам крупных частных банков и управляющих компаний.



Николай Карпенко – партнер
Herculis Partners.



ИЗДЕРЖКИ УПРАВЛЕНИЯ

Сегодня основные держатели российских денег – люди от 50 лет. Оказавшись за границей, они сталкиваются с множеством барьеров, один из которых – языковой. Однако в ближайшие пять-семь лет он будет стерт передачей богатства следующему поколению: на смену родителям придут дети, владеющие французским, английским или немецким языком, обучавшиеся за границей и для которых не составит труда позадавать неприятные вопросы частным банкирам и управляющим. При этом останутся другие барьеры: разность ментальностей,

скорость исполнения указаний и большая текучесть кадров. Например, в крупных банках персональные менеджеры меняются уже чаще, чем раз в год. Прошло то время, когда банки были по-настоящему семейными, а одни и те же сотрудники работали со многими поколениями своих клиентов. Также одной из актуальных проблем для клиентов индустрии остаются неудовлетворительные результаты управления, особенно проявившиеся в кризис. Все швейцарские, лихтенштейнские и монакские банки обладают хорошей экспертизой по европейским и американскому рынкам, но им не хватает опыта управления по развивающимся странам, которые как раз и показали доходность в трудные времена. В результате консервативные решения на знакомых рынках (европейских и американском) привели к тому, что клиентские портфели были в лучшем случае «подъедены» инфляцией при невысоких результатах управления. Еще одна трудность, с которой встречаются клиенты, – это низкий уровень банковской отчетности. Я веду бухгалтер по портфелям своих клиентов, но те выписки, которые приходят к нам из банков, моего бухгалтера совершенно не устраивают.

По ним нельзя понять, что за операция производилась и как ее правильно отразить. Поэтому приходится отправлять запросы в банк: дайте нам такой-то разрез по портфелю, разьясните вот эту операцию. Иначе не удастся разобраться, что же в действительности произошло с клиентским портфелем, какие банковские и брокерские комиссии были взяты и за что, какие конвертации валют и по какому курсу были проведены. Некоторые люди привыкли, что их семейные офисы (СО) не дают им нормальной отчетности, а вместо нее предоставляют консолидированный портфель на конкретную дату. Но этого недостаточно, чтобы видеть ясную картину, что же действительно происходит с семейным капиталом. Допустим, у человека пять компаний, а значит, пять разных банковских или брокерских счетов. Любое из этих предприятий имеет какие-то транзакции, и чтобы видеть реальную картину, нужно по каждой компании составлять отдельный бухгалтерский баланс, а в конце года сводить все балансы в консолидированную бухгалтерскую отчетность группы компаний клиента. При таком подходе уже будут понятны реальные издержки в различных классах расходов:

юридические, бухгалтерские, банковские и прочие, а также уровень твоих реальных доходов. Станет ясно, дорого ли обходится этот банк, сколько денег зарабатываешь, чтобы покрывать расходы, просадишь ли капитал или нет, принимая во внимание уровень инфляции и курсовые разницы по базовой валюте. И наконец, еще одно важное обстоятельство – защита коммуникаций между клиентом и банком или управляющим. С одной стороны, люди пытаются вывести деньги за границу и спрятать их, уверяя себя, что об этих капиталах никто ничего не знает. Но раз общение с банком проходит открыто – через телефон, электронную почту, – то человек, находящийся в оперативной разработке спецслужб, теряет всю конфиденциальность. По его контактам совсем несложно понять, где «загаились» деньги, кто его банкир или управляющий, чтобы потом целенаправленно выслать международный запрос и официально получить требуемую информацию. Такая проблема существует в сегодняшней индустрии частнобанковских услуг, и русскоговорящие клиенты, понимая это, уходят к управляющим, которые предлагают решения в области защиты информации и коммуникаций.

«А», «Б» И ДАЛЕЕ ВЕЗДЕ

Наступает время, когда клиентам лучше, чтобы независимые управляющие брали на себя все взаимоотношения с банком, что бы в нем ни происходило и как бы там ни менялся персонал. Клиент знает: в финансовых институтах его представляет профессионал, с ним выстроены человеческие отношения, и они оба говорят на одном языке и мыслят в одной ментальности. Такой управляющий может транслировать все клиентские пожелания в банк, снижая риски раскрытия конфиденциальности. Более того, такой управляющий никогда не будет принимать инвестиционные решения, выгодные банку, а не клиенту, как это не раз бывало в истории частнобанковского бизнеса. И в этом смысле фокус на открытую архитектуру вполне логичен. Из вселенной инвестиционных продуктов для клиента выбирается лучшее решение применительно к его потребностям, а не продается вся продуктовая линейка одного банка.

Тут нужно остановиться подробнее, потому что традиционная модель внешнего управляющего подразумевает прочную связку с одним-двумя банками. Это объясняется тем, что затраты на создание управляющей компании невелики и проще пользоваться инфраструктурой одного банка, чем вкладывать деньги в собственное развитие. В такой ситуации внешний управляющий становится придатком банка по поставке новых клиентов. Когда таких управляющих спрашивают, где разместить деньги, ответ всегда один: вот вам вариант «А», вот – вариант «Б». Мир для клиента намеренно сужается, но управляющий получает за это от банка часть комиссий, которые взимаются с клиента. При этом его реальные нужды игнорируются и никто не задается вопросом, нужно ли ему держать деньги именно в этом банке или у клиента есть особые предпочтения или даже требования, которые по определению этому банку не подходят.

Подобное положение дел в частнобанковской индустрии норма. Какое может быть решение для внешнего управляющего, чтобы избежать явного конфликта интересов? Ответ: необходимо тратить средства на развитие собственной IT-платформы, программного обеспечения, чтобы через SWIFT-соединения (международная межбанковская система совершения платежей. – *Прим. ред.*) получать от банков информацию по клиентскому портфелю, сделкам и платежам. Клиент должен у слышать от управляющего: «Назовите банк, где вы хотите открыть счет, я вам его открою и подключу к своему софту, чтобы вы видели в онлайн-режиме свою отчетность в удобном и консолидированном виде».

Такой подход позволяет автоматически собирать информацию по клиентскому портфелю из разных банков, сводить их в единый формат и предоставлять в понятном виде. Используя подобную платформу, человек теряет необходимость во что бы то ни стало содержать собственный семейный офис в России или за границей. Дело в том, что многие СО вручную ведут сбор и обработку информации из банков, где находятся клиентские счета. При этом мало кто задумывается о существующих рисках, а именно о местонахождении семейного офиса в России, что означает возможность полной потери информации, ее раскрытия в процессе сбора, искажения в результате человеческой ошибки, а также утечки информации или передачи ее налоговым и/или правоохранительным органам в силу нелояльности сотрудника или трудового конфликта. Плюс ко всему – высокие финансовые издержки по содержанию инфраструктуры СО.

Даже если семейный офис находится за границей, это не решает проблему в корне. Остаются риски нелояльности сотрудника и человеческой ошибки при обработке информации, при этом расходы на содержание самого офиса за рубежом увеличиваются.

В нашем случае клиент может видеть свой консолидированный портфель из разных банков в режиме онлайн, причем обновление информации происходит каждую ночь, после того как заканчивается банковский день и банки формируют и передают по каналам SWIFT-отчетность. Такой агрегированный подход абсолютно безопасен. Информация собирается и хранится на удаленных серверах, расположенных в дата-центре на военной базе в Швейцарских Альпах, куда доступ гражданским запрещен.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ «МОЛОДЫХ И НЕ ОЧЕНЬ» БАНКИРОВ

В частнобанковской отрасли игрокам тяжело расти органическим путем, шаг за шагом развиваясь за счет собственных ресурсов. Почти все крупные существующие игроки достигли масштабов бизнеса через сделки слияний и поглощений, что дало неоднозначный результат: комбинация разных корпоративных культур привела к выветриванию целостного содержания внутри компании. Иногда, посещая офис банка или крупной управляющей компании, невозможно ответить на вопрос, зачем сотрудники приходят на работу. Часто они ходят в офис, как на тусовку: встретился, наряды обсудил, покурил, пообедал, покурил еще раз, посмотрел Интернет, ответил на пару звонков – и рабочий день уже закончен. Для многих это не часть общего дела, и уж тем более не часть души, которая боится за дела клиентов. Всё становится безразличным. И как результат страдает сервис, не говоря уже о доходности по портфелю.

Однако в Швейцарии можно найти обратные примеры – старинные банки с многолетней историей, сохранившие дух семейного предприятия. В таких компаниях низкая текучесть персонала. Но общую картину по индустрии это меняет мало. Реальность же такова, что многим персональным менеджерам частных банков сейчас по 35–40 лет, и они находятся в кризисе среднего возраста, хотя бы большего, чем

медленно ползти по карьерной лестнице, чтобы к 60 годам стать членом совета директоров или управляющим партнером, если повезет. Как вариант ускорения – уход в другой банк. Но там сразу спросят: «А где твои клиенты?» Без них его через 6 месяцев просто попросят на улицу. По статистике, за тобой уйдет около 30% тех клиентов, чьи деньги ты смог когда-то привезти в банк. Люди доверяют тебе лично и готовы за тобой следовать в другой банк, но попробуй повторить эту операцию два-три раза, и останешься не у дел. Это раньше можно было просто открыть счет для клиента в зарубежном банке. Сейчас процедура значительно усложнилась, и требуется от месяца до трех, чтобы клиента проверили. Банки теперь серьезно подходят к вопросу происхождения денег и более тщательно смотрят на биографию клиента. В дело идет даже поиск в Интернете и «Компромат.ру», а также запросы в детективные агентства и сыскные бюро. Никто не хочет быть замешанным в скандале, связанном с отмыванием денег. Репутация дороже. Поэтому и клиент, видя, с какими трудностями ему придется столкнуться, может сам решить, что в прежнем банке его все более или менее устраивает, а бежать в другой за своим персональным менеджером «геморройно» и невыгодно.

Что делать в такой ситуации «молодому и не очень» банкирам? Есть выход! Мы говорим им: «Приходите к нам, используйте нашу инфраструктуру. Ваши клиенты останутся вашими, они останутся в том банке, в котором были, только будут закреплены за Herculis Partners. Вы будете получать 50% от комиссии за управление портфелем клиента, при этом работая не на банк, а на себя, можно работать прямо из дома и, самое главное, уделять больше внимания своим клиентам». В итоге у них появляется время на личную жизнь, они начинают получать от жизни удовольствие, и как результат – их отношения с клиентами становятся лучше, а результаты по портфелю неумолимо ползут вверх. А если ситуация меняется в пользу клиента, то выигрывают все. ■