



Юлия Власенкова

Генеральный директор ООО «Инвестиционный Петербург»

ФИНАНСОВЫЙ СУПЕРМАРКЕТ КАК СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ В УСЛОВИЯХ КОНКУРЕНЦИИ

Связующим звеном между финансовой системой и реальной экономикой выступают финансовые посредники. Они работают как с крупнейшими транснациональными компаниями на мировых рынках, так и со средним и малым бизнесом на внутреннем рынке. С каждым годом их значение в мировой экономике возрастает.

ВИДЫ ФИНАНСОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ

Финансовые институты играют ключевую роль в улучшении инвестиционного климата, повышении валютно-финансовой безопасности в стране и развитии национальной и международной экономики. В процессе развития финансовых посредников постепенно изменяется их структура — от банков до интегрированных финансовых посредников — финансовых конгломератов. Поэтому изменения, происходящие на мировом финансовом рынке, требуют анализа и обобщения тенденций развития индустрии финансовых посредников в мире и особенностей их функционирования в России.

Финансовые посредники — это финансовые организации (кредитные и некредитные), оказывающие услуги во всех секторах финансового рынка (в банковском секторе, на фондовом рынке, рынке

срочных контрактов и рынке долговых инструментов). Эти организации перераспределяют капиталы в реальной экономике. Финансовый посредник действует на основании лицензии, выданной соответствующим контролирующим и регулирующим органом (Центральным банком, Федеральной службой по финансовым рынкам и т. д.). К финансовым посредникам относятся банки (коммерческие и инвестиционные), инвестиционные компании, брокерские компании, управляющие компании, биржи, страховые компании, депозитарии, регистраторы, специализированные депозитарии и регистраторы.

В конце XX в. в мировой практике появился новый вид финансовых посредников — интегрированный финансовый посредник. Это объединение (юридическое, маркетинговое или территориальное) банка с другими профессиональными участниками финансового рынка (страховой,

инвестиционной, брокерской, управляющей, лизинговой, консалтинговой компаниями и др.). Главная задача интегрированного финансового посредника — завоевать расположение клиента путем комплексного предоставления ему банковских операций (прием вкладов, обмен валют, кредитование, обслуживание пластиковых карт, перевод денежных средств, сейфинг), а также небанковских финансовых услуг (размещение средств на фондовом рынке, паи инвестиционных фондов, продажа различных видов полюсов страхования и др.).

Сегодня создание интегрированных финансовых посредников — это, с одной стороны, мировая тенденция, а с другой — наиболее конкурентоспособная и клиентоориентированная стратегия.

Существует множество классификаций финансовых посредников. На наш взгляд, наиболее интересна классификация, основанная на ранжировании фи-



нансовых посредников по степени их специализации, с учетом возникновения нового вида финансового посредника (см. рисунок).

МИРОВЫЕ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ФИНАНСОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ

В настоящее время как на международном, так и на российском рынке финансовых посредников наблюдаются следующие тенденции:

ние коммерческой банковской деятельности с инвестиционной и страховой деятельностью. В США в 1999 г. вступил в силу закон Греема—Лич—Блайли, отменяющий положения закона Гласа—Стигала. Аналогичные процессы произошли в Японии, где отменен Закон о ценных бумагах и биржах 1948 г. (ст. 65). В Европе после принятия Директивы об инвестиционных услугах банки получили доступ на фондовые рынки тех стран, на которые раньше они выйти не могли (Франция, Испания). После снятия этих ограничений банки на-

финансовыми услугами на постоянной основе².

В попытке завоевать расположение клиентов финансовые посредники начинают позиционировать себя как *финансовые супермаркеты*. Финансовые супермаркеты предоставляют комплексный подход к обслуживанию клиентов (максимальное увеличение объема перекрестных продаж банковских и небанковских финансовых услуг), развивают большие розничные сети, повышают качество обслуживания клиентов.

В большинстве западных финансовых супермаркетов больше нет стоек с бронированными стеклами, отделяющих сотрудников от клиентов. Отделения представляют собой просторный зал, с диванами и креслами, кафе, детскими комнатами, копировальными центрами и т. п. Сети финансовых супермаркетов в большинстве случаев работают по принципу «24 • 7» — 7 дней в неделю по 24 часа в сутки.

Сотрудникам финансовых супермаркетов необходимо обладать маркетинговыми знаниями и иметь задатки психолога. Они должны не просто продавать клиенту услуги, а решать его проблемы — именно в этом заключается новый качественный подход в получении конкурентного преимущества финансового посредника.

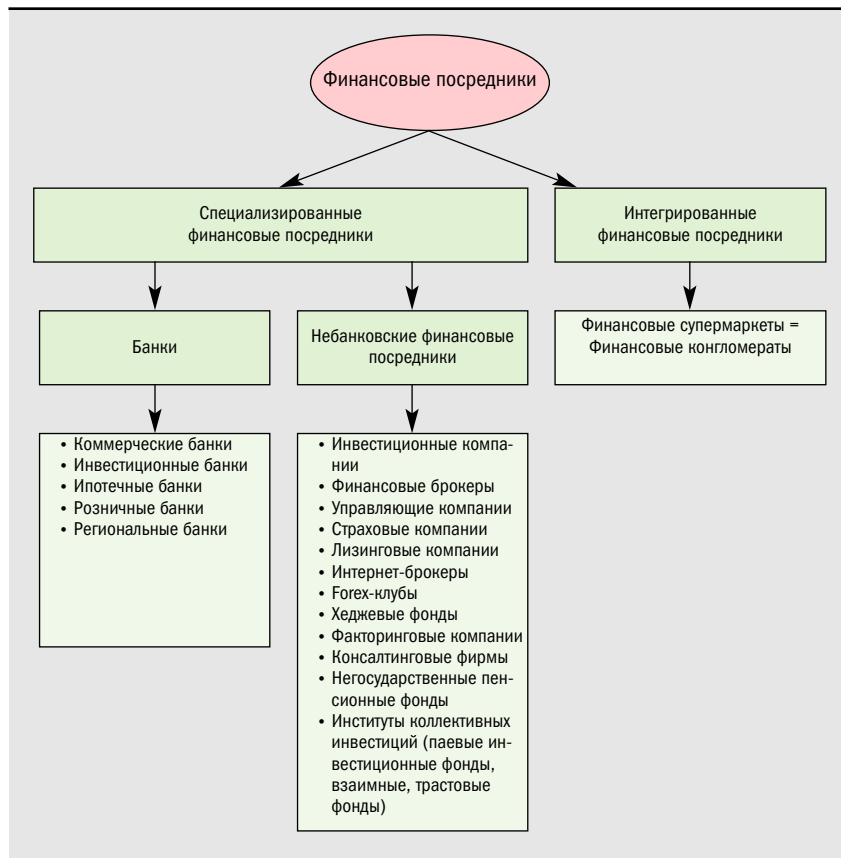
МОДЕЛИ СОЗДАНИЯ ФИНАНСОВЫХ СУПЕРМАРКЕТОВ В МИРОВОЙ ПРАКТИКЕ

Взаимодействие банков с небанковскими финансовыми посредниками в рамках создания финансовых супермаркетов способствует достижению стратегической цели любого успешного финансового посредника — обеспечить комплексное финансовое обслуживание своих клиентов на высоком уровне и получить синергетический эффект за счет объединения своих конкурентных преимуществ.

Первые финансовые супермаркеты появились в Европе в 70—80-е гг. прошлого века, а в США и Японии — в конце 1990-х гг. на базе объединения банковской и страховой деятельности. Эти слияния в Европе получили название *Vancassigalpe* — предоставление страховых продуктов через банки.

Сегодня финансовые супермаркеты наиболее развиты в странах Бенилюкса, Южной Европе, США, Японии. Как ни странно, попытки создания таких альян-

ВИДЫ ФИНАНСОВЫХ ПОСРЕДНИКОВ



1. *Ужесточение конкуренции.* Особенно сильна конкуренция в наиболее доходных сегментах финансовых рынков (межбанковская конкуренция, а также конкуренция между банками и небанковскими финансовыми посредниками).

2. *Усиление процессов M&A.* В условиях глобализации международных финансовых рынков укрупнение финансовых институтов — решающее условие их выживания. По итогам 2005 г. на сектор финансовых посредников пришлось 25% мирового объема сделок M&A, а в 2006 г. их количество увеличилось до 38%.

3. *Упразднение законодательной базы, запрещавшей ранее совмещать веде-*

чали создавать мощнейших интегрированных финансовых посредников, представляющих весь спектр финансовых операций.

4. *Финансовые посредники все чаще выбирают стратегию развития розничного бизнеса* из-за снижения процентной маржи и усиления конкуренции за корпоративного клиента. Сегодня, по самым скромным подсчетам, «под матрацами» и «в чулках» у россиян может находиться до 100 млрд долл.¹ В то же время потребительским кредитованием сейчас пользуется лишь 10% наших граждан, у 55% россиян нет даже банковского счета и примерно 70% населения не пользуется

¹ Банковское обозрение. 2006. № 1.

² По данным опросов социологической службы.



сов в наиболее консервативной Северной Европе не привели к положительному результату.

К основным мировым моделям единого финансового сервиса относятся:

1. *Дистрибьюторский договор или стратегический альянс*. Банк выполняет агентские функции, выступает как канал продаж стандартизированных страховых и/или инвестиционных продуктов, например таких, как ОСАГО или паи ПИФов: *La Poste* и *CNP* (Франция), *Commerzbank & Generali* (Германия), *Deutsche Bank* и *Zurich FS* (Германия), *Legal & General/Barclays/Alliance & Leicester* (Великобритания).

2. *Совместное предприятие = банк + страховая компания или инвестиционная компания*. Возникновение аффилированных банку страховых или инвестиционных компаний (общие акционеры). Для банка разрабатываются специальные страховые или инвестиционные продукты, например *Postbank & HDI Versicherung* (Германия), *Delta Lloyd & ABN AMRO* (Нидерланды), *Groupama & Societe Generale (Groupama Banque, Франция), Caisses d'Epargne & CNP (Ecureuil Vie, Франция)*.

3. *M&A-модель*. Банк полностью или частично владеет страховой или инвестиционной компанией: *ING* поглотила *BBL* (Португалия), *Lloyds* приобрела *Abbey Life & Scottish Life* (Великобритания), произошло слияние *Citibank* с *Travellers Group (Citigroup, США)*, *AXA* приобрела *Banque Directe* (Франция), *Credit Suisse* купила *Winterthur* (Швейцария).

4. *Формирование банком Greenfield новой страховой компании*. Примерами выступают *CS Life (Credit Suisse)*, *Swiss Life (UBS)*, *Barclays Life (Barclays)*, *DB Vita (Deutsche Bank, Италия)*, *Banque AGF (AGF, Франция)*.

5. *Создание финансового супермаркета, предлагающего одновременно различные финансовые услуги под единым*

брендом, например Citi (Citigroup, США), Harris (США), Chase (Bank One + JP Morgan Chase – 1900 отделений), Commerce Bank (США), Umpqua Bank (США), US Bank (США), Bank Atlantic (США), Washington Mutual (США).

Переходя на единый бренд, финансовые учреждения все чаще исключают слово «банк» из своего наименования, потому что обращаются к очень широкому кругу потенциальных потребителей. Все больше финансовых посредников увеличивают время работы своих филиалов и открывают новые отделения в продуктовых магазинах и торговых центрах. В новых помещениях создается более комфортная, приветливая атмосфера, в их оформлении уже не обращаются к традиционным мрамору и зеркалам. Персонал обучают искусству улыбаться — так, чтобы это выглядело как негласное «добро пожаловать», «задержитесь подольше», «заходите еще». Для повышения качества своей деятельности финансовые супермаркеты начинают использовать стратегии розничной торговли и сферы услуг, разработанные корпорациями *McDonald's*, *Home Depot*, *Nordstrom* и *Starbucks*, и нанимают специалистов из торговых компаний *Target*, *Old Navy* и *Victoria's Secret*, которые делают ставку на потребителя.

Создание финансовых супермаркетов мотивировано: стремлением получить синергетический эффект от объединения лучших составляющих бизнес сторон, входящих в супермаркет; обменом клиентскими базами и повышением качества обслуживания клиентов; финансовой экономией, обусловленной масштабами деятельности (за счет устранения дублирования функций различных работников, централизации ряда услуг, таких как бухгалтерский учет, финансовый контроль, делопроизводство, повышение квалификации персонала и общее стратегическое управление компанией, путем снижения

транзакционных издержек); минимизацией издержек по маркетингу (за счет объединения усилий и расширения возможностей для сбыта, а также предложения дистрибьюторам более широкого ассортимента продуктов) и рекламе (использование общих рекламных материалов). Объединенная структура обладает большей степенью надежности и устойчивой репутацией, что очень важно для финансовых организаций. Финансовый супермаркет — это модель клиентоориентированного бизнеса, представляющего собой единый интегрированный канал доступа потребителей к финансовым услугам.

Преимуществами финансового супермаркета пользуются не только клиенты, но и сами участники этого альянса. К таким преимуществам относятся: рост объемов продаж финансовых услуг через развитые розничные сети, получение дополнительных комиссионных доходов, увеличение клиентской базы, расширение продуктовой линейки, что положительно сказывается на репутации финансового посредника и повышает его капитализацию.

Важно отметить, что при создании финансовых супермаркетов, как правило, объединяются лидеры рынка (например, слияние *Citibank* (лидер банковского рынка) с *Travellers Group* (лидер страхового и консалтингового рынков)), происходит синергия успешных брендов.

Другой важный момент заключается в том, что постепенно стирается понятие «финансовый посредник», поскольку такие финансовые «монстры», как *Citigroup*, *JP Morgan*, становятся глобальными игроками, маркетмейкерами — они определяют правила игры, устанавливают ценообразование на рынке, а также влияют на законодательную базу и макроэкономическую конъюнктуру или финансовый рынок в целом. ■

НОВОСТИ НДЦ

НДЦ и ОРК приступили к режиму опытной эксплуатации ЭДО

НДЦ и специализированный регистратор ОАО «Объединенная регистрационная компания» приступили к режиму опытной эксплуатации системы обмена электронными документами в процессе информационного взаимодействия. Режим опытной эксплуатации предусматривает взаимодействие НДЦ, как номинального держателя акций в реестрах владельцев ценных бумаг, с ОРК в электронной форме и с использованием бумажной формы документов при внесении регистратором записей об операци-

ях и предоставлении информации по лицевым счетам НДЦ. Для взаимодействия между участниками транзита используется программное обеспечение клиентского рабочего места СЭД НДЦ (ПО «ЛУЧ»).

Договор об информационном взаимодействии НДЦ и ОРК подписан 20 августа 2007 г., а Соглашение о завершении тестирования электронного документооборота — 14 апреля 2008 г. После завершения периода опытной эксплуатации стороны перейдут к безбумажному взаимодействию.