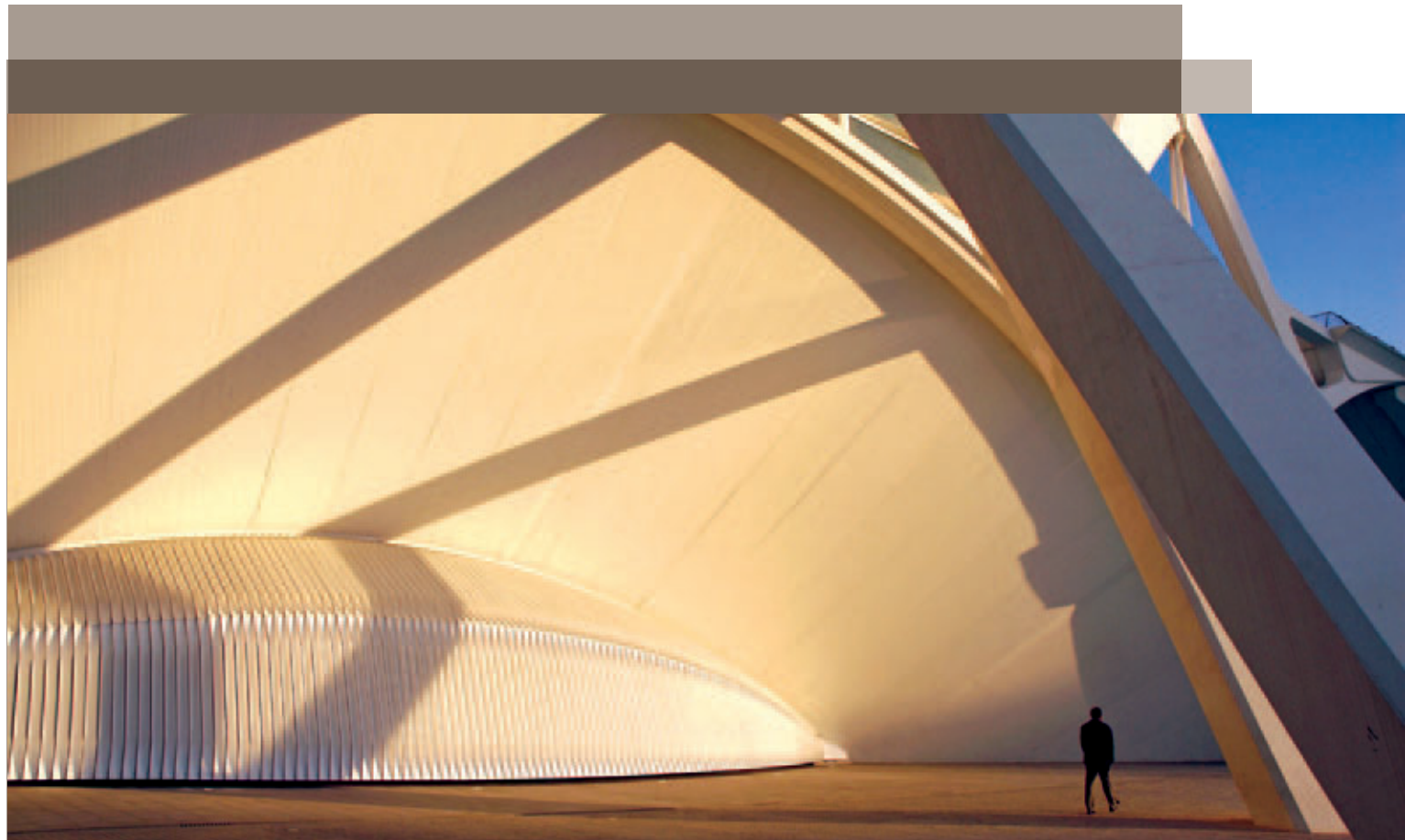


В ожидании новой эры управления частными финансами

Глобальное исследование PwC в области управления частными финансами 2011

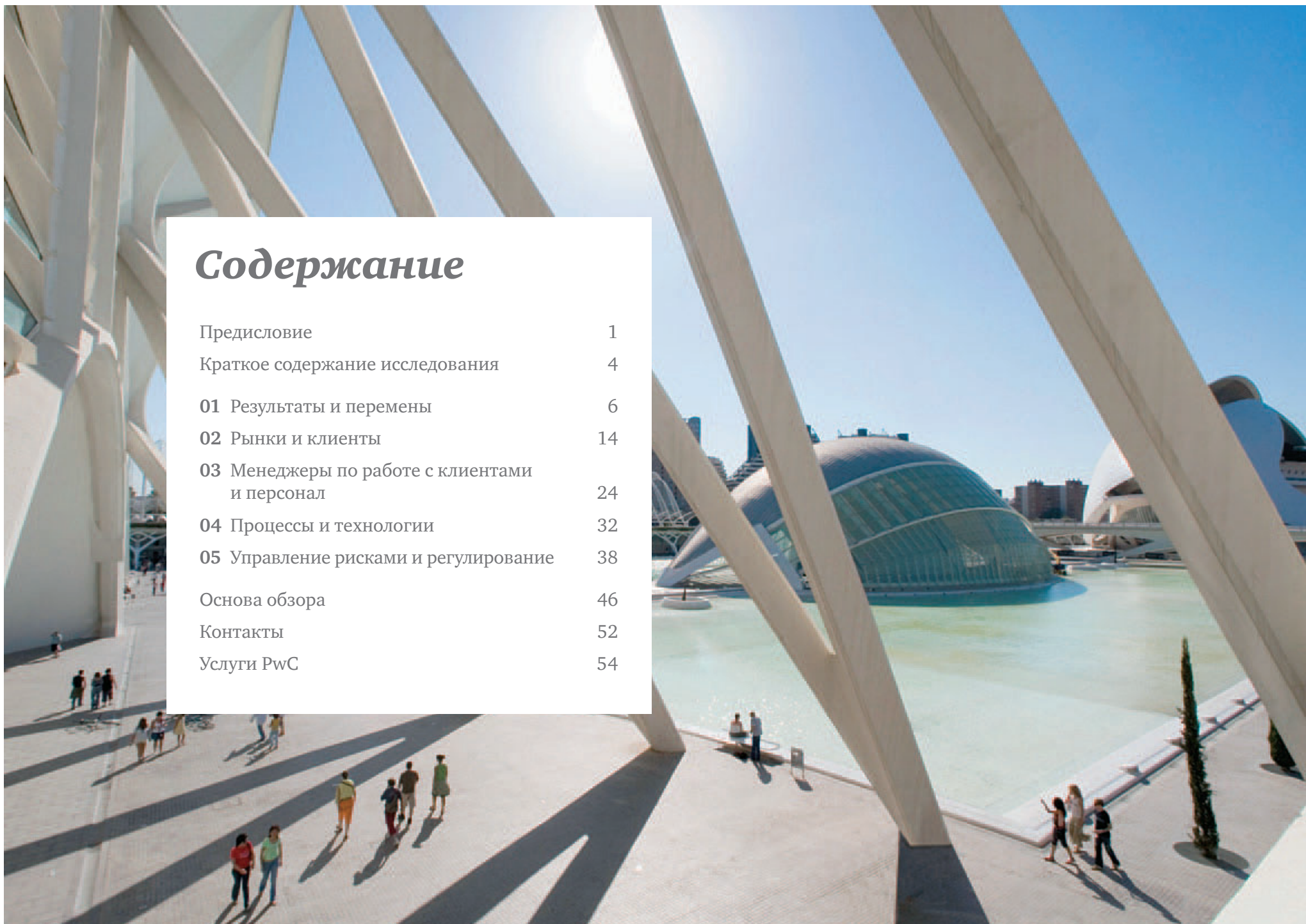
В помощь руководителям при планировании развития, управлении рисками и закладке фундамента будущего успеха

июнь 2011



Содержание

Предисловие	1
Краткое содержание исследования	4
01 Результаты и перемены	6
02 Рынки и клиенты	14
03 Менеджеры по работе с клиентами и персонал	24
04 Процессы и технологии	32
05 Управление рисками и регулирование	38
Основа обзора	46
Контакты	52
Услуги PwC	54



Предисловие

Мы хотели бы поблагодарить представителей всех 275 организаций из 67 стран, принявших участие в исследовании.



Мы рады представить вам результаты нашего глобального исследования в области управления частными финансами, проведенного в 2011 г.

Многое изменилось с момента нашего предыдущего исследования 2009 г. После бурного и разрушительного глобального финансового кризиса мир вновь начал движение по пути прогресса, однако этот путь совсем не прост. При проведении этого исследования фирма PwC¹ выяснила, что в нынешней геополитической обстановке, в условиях значительной экономической неопределенности и глубоких изменений в нормативной и потребительской среде участникам обзора приходится сталкиваться с новой реальностью, которая характеризуется все более глубокими переменами и неопределенностью, которые уже вошли в норму.

Как и в прошлые периоды, наш обзор 2011 года отражает ситуацию на момент его проведения. Перемены, их воздействие и последствия определяют то, что думают наши респонденты о настоящем и будущем своей отрасли.

В данном обзоре представлены перспективы сектора частных банковских услуг и управления частными финансами. Из нашего анализа видно, что основные сложности, с которыми сталкивается отрасль, связаны с ростом требовательности клиентов, ужесточением регулирования и необходимостью повышения эффективности. Изменения идут гораздо более быстрыми темпами, чем раньше, и способность организаций адаптироваться и меняться становится решающим фактором в ситуации, когда соотношение доходов и расходов по-прежнему остается высоким.

Анализ этих и других факторов раскрывает несколько определяющих моментов, которые, на наш взгляд, знаменуют новую эру управления частными финансами.

¹ Под «PwC» понимается глобальная сеть фирм PricewaterhouseCoopers International Limited (PwCIL) или, в зависимости от контекста, определенные фирмы глобальной сети PwC.

Внедрение трансформационных изменений по всем направлениям будет основной отличительной чертой организаций, которые станут будущими лидерами отрасли.

Клиент стал другим:

Клиент стал более осторожным, квалифицированным, менее доверчивым и лояльным. Он требует более качественного обслуживания и четко сформулированной ценности услуг.

Клиенты ничего не принимают на веру и испытывают на прочность саму основу своих отношений с консультантами. «Приносите ли вы реальную пользу?» и «Почему я должен быть лояльным именно к Вам?» – вот два вопроса, которые действительно волнуют клиентов. По всей пирамиде управления частными финансами клиенты все чаще берут на себя инициативу и требуют, чтобы продукты и услуги в сфере управления частными финансами стали проще, понятнее, а их ценность была более очевидной. У современного клиента сектора управления частными финансами более высокие ожидания как в отношении результатов, так и в отношении уровня обслуживания. «Спящий великан» действительно просыпается, и для того чтобы добиться успеха и сохранить статус вызывающего доверие консультанта, организациям придется повысить планку как в отношении оказываемых услуг, так и в отношении их реальной ценности.

Воздействие регулирования:

Гораздо более жесткое регулирование будет по-прежнему ставить под вопрос применение существующих бизнес-моделей.

Нормативно-правовая база стремительно меняется, и отрасль финансовых услуг находится в центре пристального внимания регулирующих органов. Регулирование оказывает серьезное воздействие на все бизнес-модели, что приводит к важным для них последствиям. В снижении доходности компаний финансового сектора всё чаще видят «руку регулирования», которая перестала быть «невидимой». На наш взгляд, эта ситуация будет только усугубляться, так как регулирование будет усиливаться и проводиться все большими темпами. Отрасли потребуется более действенная инфраструктура управления рисками, особенно в отношении фронт-офиса и взаимодействия с клиентами, чтобы надлежащим образом реагировать на текущие и будущие инициативы в сфере регулирования, направленные на защиту клиентов, обращающихся к организациям и специалистам для сбережения своих средств. Потребуется динамичное развитие бизнес-моделей, чтобы не отставать от изменений в стратегических направлениях в ответ на быстро меняющиеся нормативные положения.

Высокие стандарты деятельности:

Требуется гораздо более высокая эффективность и действенность процессов

Никогда раньше определение и применение высоких стандартов качества процессов и эффективности систем не было столь важным, как сейчас. Растет значение общих центров обслуживания, аутсорсинга и новых технологий. Реальная сложность заключается в том, чтобы не просто повысить эффективность и снизить затраты, но и улучшить уровень обслуживания клиентов – впечатления клиентов от оказываемых ему услуг. Это означает, что все нужно делать одновременно. Мы вступаем в эпоху, когда лидерами отрасли смогут стать только те, кто действительно сможет внедрить трансформационные изменения на экономически выгодной основе.

Оставаться на месте больше нельзя. Сейчас крайне важно выйти за пределы сиюминутных проблем и эффективно осуществить перемены.

Перемены стали реальностью

Оставаться на месте больше нельзя. Сейчас крайне важно выйти за пределы сиюминутных проблем и эффективно осуществить перемены.

Сложные межфункциональные перемены не всегда легко происходили в отрасли. Ситуацию усложняет сама масштабность перемен, вызванных актуальными темами. Однако ясно и то, что если мы хотим быть прибыльными сегодня или выжить завтра, мы не можем выбрать вариант сохранения статуса-кво. Руководить бизнесом управления частными финансами – непростая задача уже сегодня, а в будущем она лишь усложнится. Организациям необходимо наметить четкий план и направление движения, чтобы приступить к преодолению барьеров и проблем на пути к переменам. Результаты нашего исследования говорят о том, что барьеры возникают по всей отрасли, в каждом сегменте управления частными финансами, в каждой бизнес-модели и в каждом виде деятельности. Они также заставляют понять, что лидерство, по ряду причин, не может базироваться

только на инновациях и на инвестициях, необходимых для осуществления преобразующих перемен.

Независимо от того, является ли это явление временным, возникло ли оно в результате глобального финансового кризиса или стало последствием усиления нормативных требований, ясно, что управление трансформационными изменениями по всем направлениям станет отличительной особенностью тех компаний, которые в будущем станут лидерами отрасли.

В данном отчете дается представление о текущем состоянии отрасли. Мы считаем, что эти результаты могут быть полезны для проведения анализа и понимания проблем отрасли, а также совершенствования существующей функции управления частными финансами в целях повышения качества обслуживания клиентов в будущем. Как и в отчете 2009 года, мы представили мнение PwC по некоторым ключевым темам отрасли. Мы полагаем, что этот документ вам будет полезен и подтолкнет вас к новым размышлениям. Мы будем рады более подробно обсудить с вами любые вопросы, связанные с

данным отчетом. Просим обращаться с вопросами по адресу wealth@pwc.com. Кроме того, вы можете обратиться к любому из членов нашей глобальной рабочей группы по управлению частными финансами или к своему местному представителю PwC.

Результаты нашего исследования 2011 г. свидетельствуют о широком охвате отрасли, и мы хотели бы поблагодарить всех представителей 275 организаций из 67 стран, принявших участие в обзоре. Мы также хотели бы выразить благодарность всем специалистам PwC, участвовавшим в подготовке данного отчета.

Руководство подразделения PwC по управлению частными финансами

К. Стивен Кросби, руководитель практики в регионе Северной и Южной Америки

Джереми Дженсен, руководитель практики в регионе Европы, Ближнего Востока и Африки

Джастин Онг, руководитель практики в Азиатско-Тихоокеанском регионе

Краткое содержание исследования

Клиент стал другим:

Клиент стал более осторожным, квалифицированным, менее доверчивым и лояльным. Он требует более качественного обслуживания и четко сформулированной ценности услуг.

Воздействие регулирования:

Гораздо более жесткое регулирование будет по-прежнему ставить под вопрос применение существующих бизнес-моделей.

Высокие стандарты деятельности:

Требуется гораздо более высокая эффективность и действенность процессов.

Перемены стали реальностью:

Оставаться на месте больше нельзя. Сейчас крайне важно выйти за пределы сиюминутных проблем и эффективно осуществить перемены.



01



02

Результаты и перемены

Результаты деятельности по-прежнему находятся под влиянием внешних факторов, и различия в результатах весьма велики. Теперь в основе перемен лежат эффективное управление затратами и изменяющаяся нормативно-правовая база.

Обеспечение устойчивого роста доходов является ключевым вопросом, особенно для игроков, работающих на внешних рынках.

Участники опроса предполагают, что им придется осуществлять серьезные изменения на всех уровнях своих организаций и в операционных моделях, однако отрасль управления частными финансами традиционно прилагала большие усилия для эффективного внедрения перемен.

Рынки и клиенты

Ожидается значительный и устойчивый рост сектора управления частными финансами на развивающихся рынках.

Рынки меняются, и, по мнению респондентов, следует ожидать изменений в рейтинге глобальных финансовых центров.

Клиенты концентрируются на ценности услуг. Отрасль должна измениться, чтобы соответствовать представлениям клиентов о реальной пользе предоставляемых им услуг и цене, которую они готовы заплатить за нее.

Сотрудничество и более эффективное использование рекомендаций стало обязательным, особенно в организациях, имеющих подразделения розничных, корпоративных и инвестиционных банковских услуг.

Отрасль более не может оказывать весь спектр услуг всем клиентам; она должна направить свою энергию на конкретные рынки и сегменты. Организациям необходимо четко определиться с тем, что они будут, а чего не будут делать.



03

Менеджеры по работе с клиентами и персонал

Все большее значение приобретает наличие высококлассных специалистов, при этом найти их все труднее, а их подготовка обходится всё дороже.

Организации должны направить усилия на оптимизацию инвестиций в кадры, предоставив в распоряжение своих специалистов по работе с клиентами надлежащие инструменты и технологии.

Сейчас, когда число менеджеров по работе с клиентами сократилось до рекордно низкого уровня, понятные конкурентные кадровые предложения приобретают особое значение.

Отрасль более успешно справляется с регламентированием отношений между клиентами и организацией.

Связь между результатами работы и оплатой становится важнейшим вопросом.



04

Процессы и технологии

Крайне жесткое давление оказывается на затраты, и сегодня требуются гораздо более эффективные подходы к управлению затратами.

Респонденты находятся на разных этапах своего операционного развития. Многие продолжают использовать старые системы и неавтоматизированные процессы.

Технологические бюджеты направляются на повышение качества поддержки менеджеров по работе с клиентами и на улучшение впечатления клиента при взаимодействии с фронт-офисом.



05

Управление рисками и регулирование

Управление рисками имеет важнейшее значение для поддержания репутации. Системы и процессы управления рисками усовершенствуются для внедрения комплексного подхода к установлению более прочной связи между риском и стоимостью.

Ожидается, что международные стандарты, защита потребителя и требования о большей прозрачности деятельности окажут влияние на впечатление клиента от взаимодействия с фронт-офисом в частности и на уровень прибыльности в целом.

Респонденты продолжают выражать озабоченность по поводу влияния, которое оказывает ужесточение регулирования на объем операционных затрат.

Результаты и переменны

Результаты деятельности по-прежнему находятся под влиянием внешних факторов, и различия в результатах по отрасли весьма велики.

Теперь в основе перемен лежат эффективное управление затратами и изменяющаяся нормативно-правовая база. Обеспечение устойчивого роста доходов является ключевым вопросом, особенно для игроков внешнего рынка. Участники опроса предполагают, что им придется осуществлять серьезные изменения на всех уровнях своих организаций и в операционных моделях, однако отрасль управления частными финансами традиционно прилагала большие усилия для эффективного внедрения перемен.



9% опрошенных смогли добиться значительного роста дохода и увеличения прибыльности деятельности в современной, более требовательной среде.

9%

Отрасль по-прежнему испытывает сложности с ростом доходов и сдерживанием затрат

С появлением новых игроков доминирование существующих игроков ставится под вопрос. Бизнес-модели необходимо адаптировать к запросам более требовательного поколения клиентов и к новым законодательным требованиям. Новыми лидерами станут те, кто будут действовать наиболее гибко и смогут эффективно управлять переменами.

При усложнении задач, связанных с ростом, требуется более эффективное управление доходностью. Достижение роста доходов при одновременном управлении балансом доходов и расходов становится все более сложной задачей. Мы попросили участников исследования предоставить их показатели выручки и затрат, чтобы проиллюстрировать индивидуальные позиции респондентов в плане их способности к росту при одновременном удержании затрат (см. рис. 1).

Наш анализ показывает, что управляющие активами состоятельных лиц с разной степенью успеха справляются с текущими сложностями, при этом меньше трети из них добиваются соотношения затрат и доходов на уровне ниже 60%. Как показано на рис. 1, только у 28% респондентов соотношение расходов доходов составляет менее 60%, а у большинства (72%) это соотношение превышает 60%.

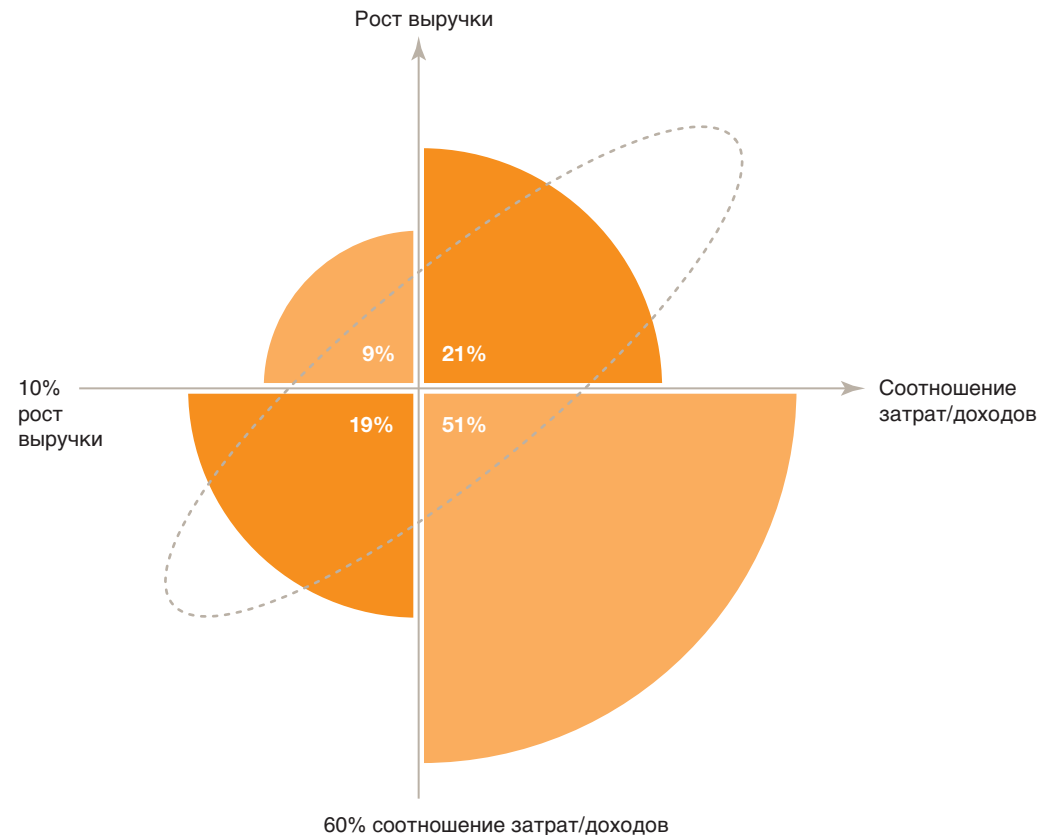
Участники опроса предоставили нам уникальную информацию о применяемых

ими подходах к управлению доходами и расходами. Мы выделили три основных стратегических зоны внимания: привлечение и удержание новых и существующих клиентов, трансформация бизнес-модели для соответствия требованиям внешней среды и устойчивый рост доходов. Дополнительные области включают достижение более высокого уровня операционной синергии и интеграции в рамках всей организации, привлечение высококвалифицированных специалистов, удержание лучших и наиболее перспективных сотрудников, повышение доходности и выполнение новых нормативно-законодательных требований.

Неудивительно, что в такой сложной обстановке исторически сложившиеся рейтинги лидирующих фирм в отрасли начали меняться. Когда мы попросили наших респондентов назвать своих трех наиболее успешных конкурентов, мы увидели, что в этом списке произошло больше перемен по сравнению с прошлыми периодами. Традиционный порядок меняется на глазах, и интересно, что успех далеко не всегда определяется размером компании. Сегодня преимущество обеспечивается умелым руководством и лидерскими качествами руководителей, нацеленностью на клиентов и способностью к реализации перемен. Некоторые из недавно появившихся конкурентов, обладающих такими возможностями, добились успеха на некоторых секторах рынка.

Рис. 1. Эффективность деятельности и перемен: рост выручки и соотношение затрат и доходов

Если проанализировать то, что сказали нам респонденты о своем соотношении затрат и расходов и о росте выручки в 2010 г., то можно увидеть лишь небольшую группу участников с хорошими результатами, при этом большую часть опрошенных ждут непростые времена.



Повышение темпов роста выручки через привлечение и удержание клиентов становится все более сложной задачей

Мы попросили респондентов назвать три основных стратегических задачи и определить их приоритетность. Наиболее приоритетной задачей оказалось привлечение новых клиентов, что отражает текущие сложные условия ведения деятельности. Они достигали этого через систематизированное развитие имеющихся ресурсов, увеличение доли клиентских активов и улучшение общего впечатления клиентов от оказываемых ему услуг. Второй по приоритетности задачей респонденты назвали наем старших руководителей по работе с клиентами, которые смогут привлечь новых клиентов и повысить уровень взаимоотношения с клиентами в целом. Привлечение большего числа клиентов через рекомендации профессиональных посредников и различных подразделений внутри организаций также считается приоритетной задачей, что отражает возврат сектора управления активами и финансами состоятельных лиц к более взаимосвязанной модели, основанной на перекрестных рекомендациях. Кроме того, респонденты указали на важность слияний и поглощений, в результате которых приобретаются целые команды по работе с клиентами. В этом случае необходимо тщательно управлять интеграцией команд, особенно в связи с тем, что клиентам может не понравиться перспектива перехода за менеджерами из одной фирмы в другую и повторного прохождения процедуры принятия клиентов и привыкания к новым условиям.

Интересно, что некоторые респонденты стремятся оказывать услуги другим частным банкам и управляющим частными финансами, что говорит о растущем распространении предложения услуг под брендом других компаний и аутсорсинга. Одним из способов выхода на новые рынки были названы совместные предприятия, особенно в тех случаях, когда знание особенностей местных рынков и наличие обширных сетей может ускорить продвижение на новый рынок.

Не следует недооценивать проблемы и возможности, возникающие в процессе увеличения численности клиентов. Только 15% руководителей, участвовавших в опросе, сказали нам, что их менеджеры по работе с клиентами приобрели статус надежного консультанта. Не менее показательным является и то, что только 37% респондентов считают, что их клиенты весьма удовлетворены предоставленными услугами и готовы рекомендовать их новым потенциальным клиентам. Респонденты понимают исключительную важность улучшения качества обслуживания клиентов. Они считают определяющими факторами квалификацию менеджера по работе с клиентами, модель и подход к обслуживанию клиентов, бренд, репутацию, а также высокое качество консультирования.

Помимо проведения обзора среди специалистов отрасли, мы также опросили их клиентов, чтобы узнать об их впечатлениях от работы с управляющими частными финансами. Это исследование предоставило нам ценные данные,

Сейчас в управлении частными финансами, как и во многих других отраслях, появляются новые игроки, которые бросают вызов давно работающим организациям.

показывающие, что уровень обслуживания клиентов не соответствует их ожиданиям. Несмотря на то, что клиенты в целом положительно оценивают ежедневное банковское обслуживание, эта оценка не распространяется на инвестиционные услуги и консультирование. Многие состоятельные клиенты, участвовавшие в опросе, в настоящее время ожидают большей пользы от оказываемых им услуг. Это предполагает более частые контакты, прозрачность продуктов и тарифов, повышение уровня обслуживания. И главное, клиентов часто не устраивает соотношение цены и качества, что соответствует другим результатам исследования, демонстрирующим, что менеджеры по управлению частными финансами это понимают и пытаются повысить качество обслуживания клиентов с целью их удержания.

37% респондентов считают, что выполняют или опережают план построения новой стратегии и бизнес-моделей с целью достижения следующего уровня эффективности.

37%

Предпринимаются шаги, чтобы приспособить бизнес-модели к меняющимся условиям

Когда мы спросили руководителей о том, насколько их волнуют задачи роста бизнеса, все они выразили обеспокоенность этим вопросом. Две трети респондентов указали, что их организации сталкиваются с многочисленными волнами перемен.

Респондентов больше всего беспокоят новые требования регулирования и затраты на их соблюдение. Второй по важности проблемой они назвали давний вопрос привлечения и удержания высококвалифицированных менеджеров по работе с клиентами. Но сейчас этот вопрос стал еще более актуальным, чем по результатам исследований, проведенных нами ранее. Это связано с ростом беспокойства, вызванного изменениями в потребностях и поведении клиентов, привлечением нового поколения клиентов и потерей доверия клиентов. По-прежнему сохраняют свою актуальность такие вопросы как рост затрат на наем и удержание ключевых специалистов, усиление конкуренции, повышенное внимание к потребностям клиентов с целью повышения качества обслуживания и информирования клиентов.

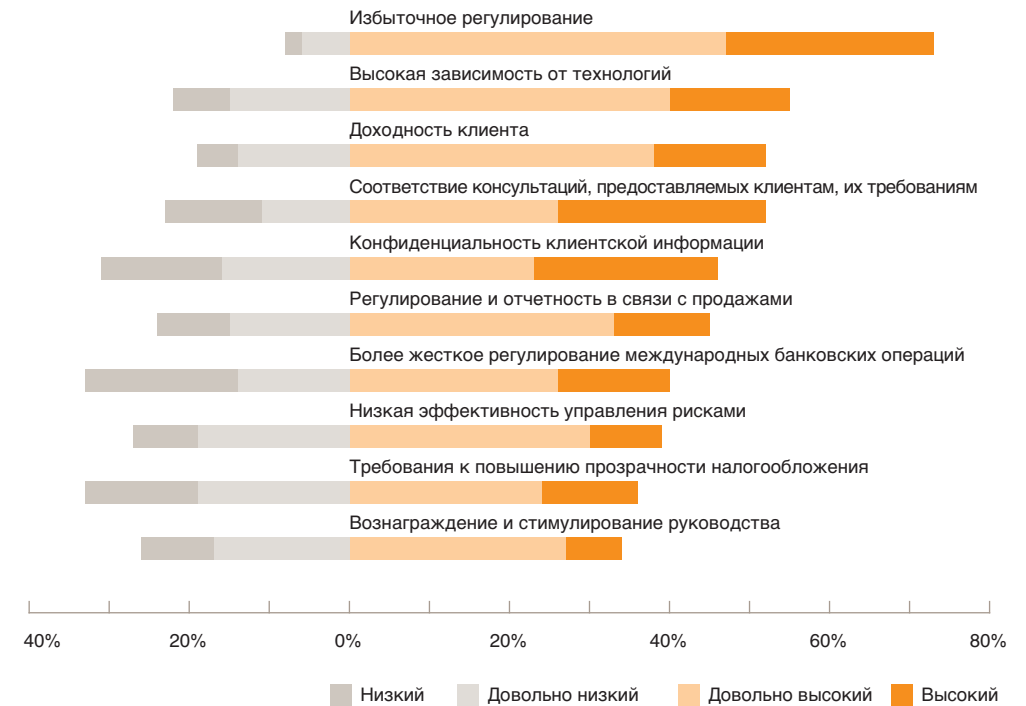
Мы попросили участников назвать основные риски с указанием степени их серьезности (см. рис. 2). В качестве основных проблем участники опроса назвали некоторые новые риски, включая избыточное регулирование, соответствие требованиям клиентов, конфиденциальность клиентской информации, жесткое регулирование международных банковских операций, высокую зависимость от технологий, доходность клиента, соответствие консультаций, предоставляемых клиентам, их требованиям, регулирование и отчетность в связи с продажами, более жесткое регулирование международных банковских операций, низкая эффективность управления рисками, требования к повышению прозрачности налогообложения, вознаграждение и стимулирование руководства.

клиента, конфиденциальность клиентской информации, противодействие легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, кража клиентских данных, высокая зависимость от технологий, прибыльность клиента и более жесткое регулирование международных банковских операций.

В посткризисных условиях реализовать свой потенциал смогут такие управляющие частными финансами, которые обладают лидерскими качествами, умеют концентрироваться и оперативно реагировать на изменения в бизнесе и операционных моделях его ведения. Если они воспользуются своими преимуществами, то смогут повышать результаты своей деятельности и ее прибыльность на постоянной основе. Чтобы получить представление о ходе адаптации стратегий и бизнес-моделей респондентов в целях внедрения изменений, мы попросили руководителей подробно описать их текущую ситуацию. Их ответы показывают, кто становится очевидным лидером, а кто попадает в разряд отстающих по мере осуществления изменений в отрасли. Около 37% респондентов считают, что они успешно пересматривают свои стратегии и бизнес-модели, чтобы воспользоваться возникающими возможностями роста и повышения эффективности. Следующие 36% утверждают, что они уже адаптировали свои стратегии. Добившись развития своих бизнес-моделей, снижения затрат и повышения эффективности, они взяли перерыв перед внедрением дальнейших преобразований.

Рис. 2. Десять основных рисков по степени важности

Укажите уровень важности перечисленных ниже рисков для Вашей организации.



Оставшиеся 28% продолжают осуществлять перемены с разной степенью успеха. Независимо от уровня проведенных преобразований, респонденты концентрируются на схожих областях: расширение консультационных услуг

в области активного инвестирования, возрастание роли финансового планирования, управление активами и обязательствами и в некоторых случаях на предоставление готовых решений.

Руководители компаний сообщили нам, что уровень значительной консолидации в отрасли вырастет более чем вдвое и составит 30%.



Деятельность по управлению частными финансами остается прибыльным бизнесом, и наши респонденты ожидают роста доходности, несмотря на значительные изменения и новое регулирование. В то время как валовая маржа наших респондентов в среднем составляет 72 базовых пункта (б.п.) по активам, находящимся у них в управлении, они ожидают увеличения этого показателя до 78 б.п. в течение следующих двух лет.

Передвижение клиентов по пирамиде управления частными финансами в отношении уровня обслуживания и внимания к ним в будущем станет новым отличительным признаком успешных фирм. Не менее важной будет связь между прибыльностью и долгосрочными отношениями с клиентом в течение нескольких поколений.

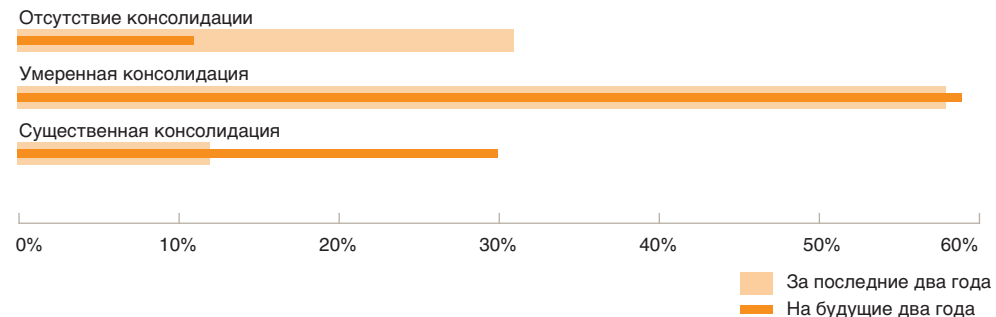
Респонденты планируют повысить контроль над затратами в ближайшие два года, преимущественно путем концентрации усилий на усовершенствовании операционных моделей путем повышения эффективности процессов и результативности операций, использования новых технологий, стратегического снабжения/закупок и консолидации инфраструктуры. Благодаря этим мерам они могут ожидать снижения соотношения затрат и доходов. Среднее соотношение затрат и доходов среди участников опроса остается высоким, оно снизилось лишь на 1% – с 72% до 71% с момента проведения нашего предыдущего исследования в 2009 г.

Затраты удалось снизить на уровне фронт-офиса, вслед за снижением числа клиентов и сегментов рынка, не имеющих стратегического значения. Кроме того, сокращение числа менеджеров по работе с клиентами, изменение баланса сегментов и более высокий уровень автоматизации также позволили сократить затраты. Наши респонденты ожидают, что в будущем рационализация технологических систем и продуктов, а также более широкое использование общих центров обслуживания и аутсорсинга позволят продолжить снижение затрат и достичь еще более благоприятного соотношения доходов и расходов.

Что касается консолидации отрасли, то более 60% наших респондентов сообщили нам, что в последние два года они наблюдают умеренную консолидацию. При этом более 30% считают, что в ближайшие два года будет наблюдаться значительная консолидация. Не следует недооценивать сложность изменений, связанных с объединением компаний в отрасли, строящейся на отношении с людьми (см. рис. 3).

Рис. 3. Точка зрения генеральных директоров

По Вашему мнению, каким был уровень консолидации в отрасли банковского обслуживания состоятельных лиц / управления частными финансами за последние два года? Какую тенденцию Вы прогнозируете на следующие два года в Вашем регионе?



Необходимо решить серьезные проблемы, связанные с внедрением изменений, а также вложить значительные средства для того, чтобы в центре внимания организации оказалось создание ценности для клиента

Участники обзора имеют четкое представление о том, как должны измениться их бизнес-модели. Они определили расхождения между ныне действующими бизнес-моделями и теми моделями, которые потребуются в будущем, а также барьеры, препятствующие их созданию. Мы проанализировали их с точки зрения дифференциации, бренда и репутации, модели обслуживания клиентов и соответствующего подхода к обслуживанию, а также предоставления полноценных консультаций по управлению частными финансами. Как следствие финансового кризиса соотношение заемного и собственного капитала остается важным источником дифференциации компаний. Мы попросили респондентов оценить их текущее положение по ряду характеристик, а также указать их желаемое положение через два года. Рис. 4 показывает, какие характеристики они решили изменить.

Что касается действующих бизнес-моделей, то лишь немногим более трети респондентов указали, что они достигли уровня лидеров отрасли или просто высоких результатов работы своей команды руководителей с точки зрения

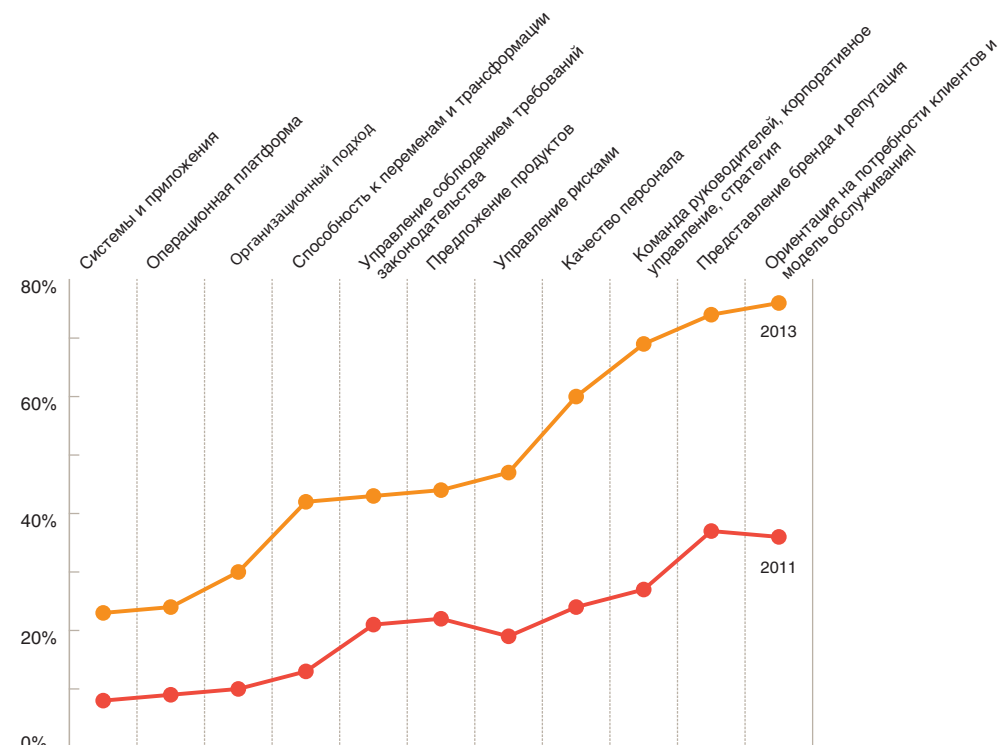
применяемых подходов, корпоративного управления и стратегических приоритетов, ориентации на потребности клиентов, модели обслуживания, выполнения КПЭ, а также с точки зрения бренда, имиджа и репутации.

Что касается будущих устремлений, то респонденты нацелены на значительные улучшения, при этом две трети респондентов хотят занять лидирующие позиции или продемонстрировать высокие результаты в тех же областях деятельности в течение двух лет. Это предполагает решение сложных задач для достижения желаемого результата и демонстрирует очевидное стремление отрасли к продвижению вперед и к созданию более эффективных бизнес-моделей.

Что касается операционной платформы, то лишь относительно низкое число респондентов (приблизительно 10%) считает, что они занимают лидирующее положение или демонстрируют высокие результаты в отношении операционных платформ, систем и приложений и организационного подхода. В плане целевых установок в данных областях пробел, требующий преодоления, был в значительной степени сокращен, и только 20% респондентов указали, что они хотят достичь лидирующего положения или продемонстрировать высокие результаты в этих областях в течение того же двухлетнего периода.

Рис. 4. Самооценка организаций по состоянию на 2011 г. и прогноз на 2013 г.

Укажите, пожалуйста, текущее состояние Вашей организации в следующих областях и желаемое целевое состояние через два года.



На основании ответов участников опроса мы проанализировали устремления лидирующих и высокорезультативных компаний при переходе от текущего состояния к будущему по ряду областей деятельности и функций.

Наблюдается отставание по усовершенствованию запланированных бизнес и операционных моделей. Реализация желаний участников опроса, направленных на изменение бизнес-моделей, невозможна без дополнительных инвестиций в операционные модели и основные области инфраструктуры.

Это может указывать на потенциальное отставание в реализации запланированной бизнес-модели и усовершенствовании опорных операционных моделей в отсутствие дополнительных инвестиций в основные области инфраструктуры.

Респонденты выявили ряд препятствий к достижению желаемых перемен, часть из которых непосредственно контролируются ими, а часть – нет. К числу основных контролируемых барьеров на пути перемен были отнесены: недостаточный бюджет, нехватка хороших специалистов, системы, организационная сложность и сложность процессов, а также сопротивление переменам со стороны фронт-офиса. Барьеры, которые не могут контролироваться напрямую, включают: усиление требований регулирующих органов, а также неблагоприятные рыночные и экономические условия. Это говорит о том, что управляющие частными финансами должны более эффективно распределять свои ограниченные бюджеты и направлять наиболее квалифицированных специалистов на преодоление наиболее серьезных препятствий.

Мы также попросили участников оценить их способность к переменам и эффективным преобразованиям. В настоящее время только 13% опрошенных причислили себя к лидерам или к компаниям, добившимся высоких показателей в этой области. В течение следующих двух лет 42% опрошенных планируют занять лидирующие позиции или добиться высоких показателей в области эффективных преобразований. Это существенное изменение относительно текущего уровня. В прошлом отрасль сталкивалась с немалыми трудностями при внедрении изменений, поэтому, чтобы двигаться вперед, необходимо решать сложные задачи. Ясно одно: банки, предоставляющие банковские услуги состоятельным лицам, и управляющие частными финансами, которые смогут успешно внедрить серьезные перемены, станут лидерами завтрашнего дня.

Мнение PwC

Финансовая функция должна осуществлять финансовый контроль, способствовать повышению эффективности, создавать ценность и предоставлять ценную информацию.

Сохранение текущего состояния финансовой функции не приведет к успеху, и передовая финансовая служба будущего будет сильно отличаться от того, как она выглядела несколько лет назад.

В период изменений, претерпеваемых управляющими частными финансами, финансовая служба должна сыграть важную роль. У финансовой службы имеются уникальные возможности содействия бизнесу в адаптации к новым условиям. Благодаря мониторингу и подготовке отчетности о результатах деятельности и достижениях организации она может способствовать пониманию того, от чего зависит доходность клиента, продукта или канала, и давать бизнесу ценную информацию. Но есть ли для этого у финансовой службы инструменты и кадры? И есть ли у нее данные для того, чтобы давать полную, точную и своевременную картину?

Неспособность реализовать потенциал
Слишком часто финансовая служба не может реализовать свой истинный потенциал и выступить в роли партнера бизнес-подразделений, снабдив их ценной информацией, которая могла бы помочь специалистам по управлению частными финансами адаптироваться к новым условиям. В тех случаях, когда перед финансовой службой ставили такие задачи, ее роль часто была тактической. Мы считаем, что задержка в подготовке к меняющимся условиям рынка управления частными финансами связана со значительным риском. Фирмы должны научиться быстро создавать финансовые службы нового поколения, которые смогут не только предоставлять базовую отчетную информацию, но и обеспечивать достаточную прозрачность, позволяющую руководству фирм лучше понять динамику происходящих изменений. Ожидание окончательного разъяснения ситуации с регулированием может показаться осмотрительным решением, но мудрым его не назовешь. Спускаемые сверху несистематические узко применимые решения, связанные с отчетностью, только маскируют и усложняют проблемы и должны быть ограничены исключительными вопросами.

Финансовая служба должна проявлять большую инициативу и помогать в определении подхода к изменениям в рамках всей отрасли, обеспечивая соблюдение законодательных требований, наличие эффективных систем контроля, а также предоставляя информацию, необходимую компании для продвижения вперед.

Финансовая служба должна использовать методiku «бережливое производство» для конструирования процесса изменений в рамках самой финансовой функции, уделять особое внимание культуре и деловому поведению в целях улучшения командной работы и содействовать операционным и технологическим службам в определении того, что им следует и чего не следует делать, а также как они должны координировать свою работу с другими функциями и измерять результаты своей деятельности.

Будущая роль
Финансовой службе необходимо быть ближе к бизнесу и брать на себя более активную роль в принятии решений и разработке стратегии. Остались в прошлом времена, когда финансовые организации могли полагаться на исправления, вносимые в последний момент, или на принимаемые одно за другим краткосрочные решения, порой противоречащие друг другу. Новое регулирование означает, что мы живем в новом мире, в котором всё зависит от информации, и финансовая служба должна сыграть в нем свою роль, способствующую успеху бизнеса.

Описанная выше «операционализация» финансовой службы крайне важна, если мы хотим, чтобы она развивалась нормально, а не перебивалась от одного кризиса до другого. С помощью перспективного планирования финансовая служба может поддерживать ежедневный контроль, стандартизировать процессы и обеспечивать наличие необходимой гибкости. Если финансовой службе не хватает гибкости, то организация может лишиться как данных и информации, необходимых ей для управления бизнесом, так и не воспользоваться новыми возможностями. Очень важно применять стандарты и строгие правила корпоративного управления, чтобы избежать беспорядочного роста организации. Несопоставимые системы и процессы, используемые в глобальных масштабах, требуют более тщательного контроля и создают больше возможностей для неполадок и нарушений. Сложность с выявлением глубинных причин затрудняет

усовершенствование контроля и делает невозможной эффективную реакцию на сложные задачи и возможности, возникающие в бизнесе. Это особенно справедливо в отношении глобального мира с его распределенными центрами, аутсорсингом и общими центрами обслуживания, мира, в котором действуют противоречащие друг другу операционные модели, а нередко и несинхронизированные соглашения об уровне обслуживания.

Для того чтобы справиться с проблемами, связанными с данными, фирмы должны быть уверены в их целостности, от точки их получения и на всех этапах цикла обработки. Создание «золотой копии» данных у точки их получения может сократить число хранилищ данных. Одним из вариантов решения может быть создание общих центров обслуживания и внутренних или внешних систем обеспечения. В любой модели по обработке данных крайне важно наличие сквозной систематизации процессов.

Заклучение
Финансовая функция должна обеспечивать аналитическую картину для бизнес-подразделений, действуя в качестве партнера, помогающего реализации изменений. Отделам следует сосредоточиться на привлечении необходимых кадров, их должном обучении и предоставлении этим людям инструментов, необходимых для достижения успеха. По мере преобразования организации следует уделять особое внимание формированию, защите и укреплению правильной культуры организации. Развитие навыков, способностей и инфраструктуры должно осуществляться инициативно. Технологии и управление данными, применяемые в финансовой функции, должны строиться вокруг базовых систем; здесь не должно быть надстроек или ручного вмешательства. По мере роста организаций форматы и интерфейсы передачи информации должны быть стандартизированы.

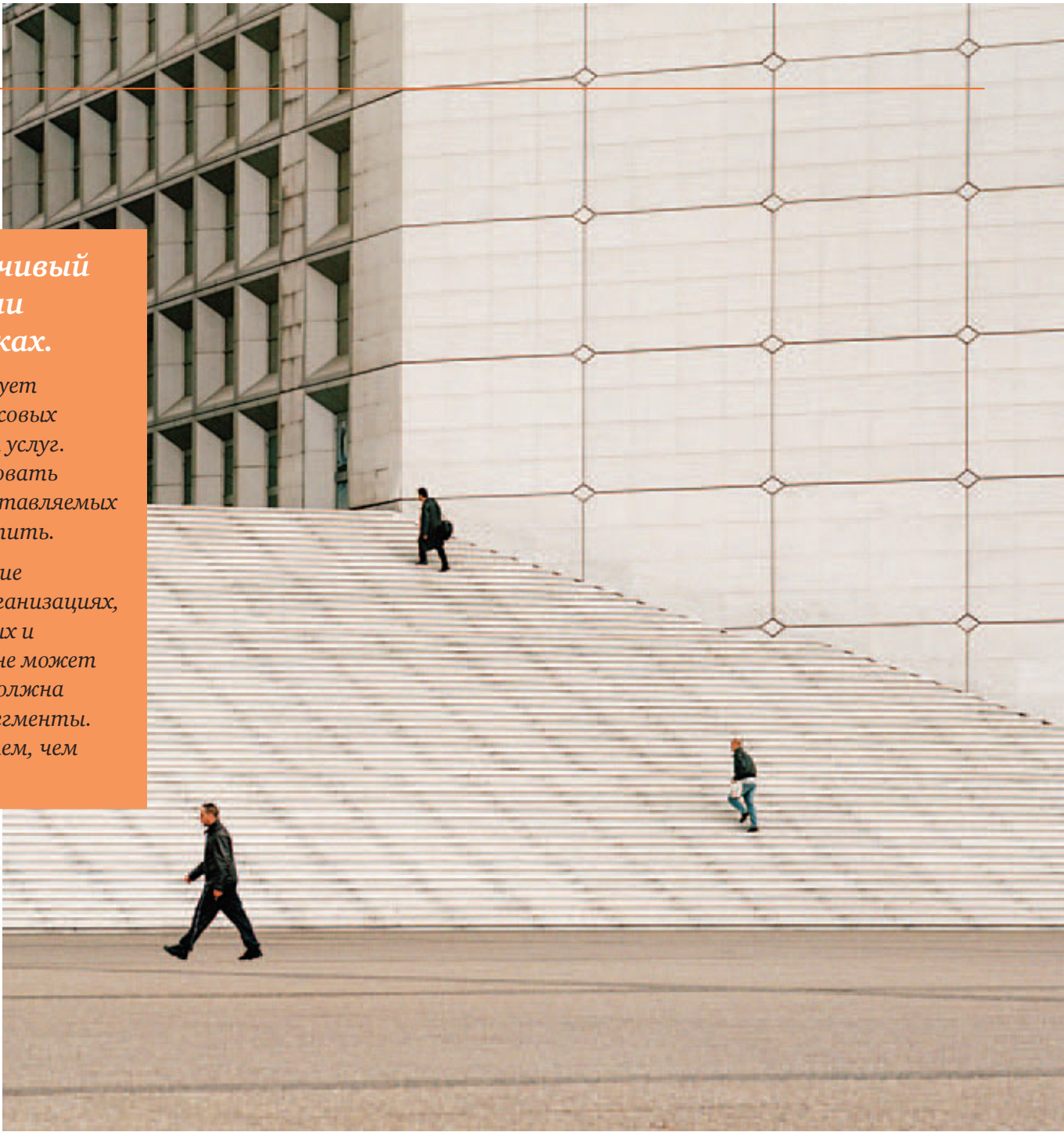
Сохранение текущего состояния финансовой функции не приведет к успеху, и передовая финансовая служба будущего будет сильно отличаться от того, как она выглядела несколько лет назад.

Рынки и клиенты

Ожидается значительный и устойчивый рост сектора управления частными финансами на развивающихся рынках.

Рынки меняются, и, по мнению респондентов, следует ожидать изменений в рейтинге глобальных финансовых центров. Клиенты концентрируются на ценности услуг. Отрасль должна измениться, чтобы соответствовать представлениям клиентов о реальной пользе предоставляемых им услуг и цене, которую они готовы за нее заплатить.

Сотрудничество и более эффективное использование рекомендаций стало обязательным, особенно в организациях, имеющих подразделения розничных, корпоративных и инвестиционных банковских услуг. Отрасль более не может оказывать весь спектр услуг всем клиентам; она должна направить свою энергию на конкретные рынки и сегменты. Организациям необходимо четко определиться с тем, чем они будут заниматься.



Центр тяжести управления частными финансами смещается в сторону развивающихся рынков

Рост доходов на развивающихся рынках сильно обгоняет их рост на развитых рынках, и ожидается, что через два года ведущим глобальным центром управления частными финансами станет Сингапур. В разных регионах клиенты сосредоточены на ценности, которую они теперь определяют как качество обслуживания в целом, а не просто как результаты вложения их средств.

Меняющийся ландшафт управления частными финансами

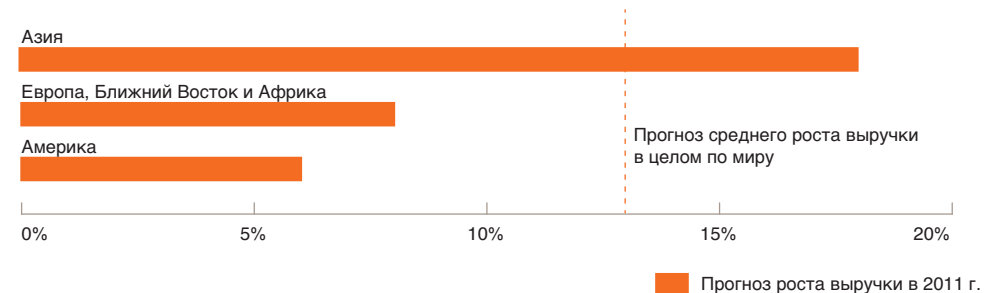
Последствия финансового кризиса и серьезные изменения в сфере отношения клиентов к получаемым услугам дали толчок фундаментальным сдвигам в отрасли управления частными финансами. Обеспеченные клиенты теперь совершенно иначе относятся к тем, кто предоставляет им финансовые консультации.

Клиенты гораздо более скептически смотрят на показатели финансовых рынков в целом и на отрасль управления частными финансами в частности. Глобальная экономика продолжает развиваться, создает и предлагает доступ к частным финансам новыми, не похожими на прежние, способами, и в новых областях. Мы видим, что это меняет ландшафт управления частными финансами и создает новые возможности на рынках и в сегментах, которые ранее не были задействованы. Эти новые тенденции вынуждают специалистов по управлению частными финансами по-новому взглянуть на свои бизнес-модели, стратегии выхода на рынок, способы выявления клиентов и программы их удержания и внести некоторые безусловные изменения с целью сохранить конкурентоспособность в области управления ценностью для клиента. Специалисты по управлению частными финансами теперь должны сконцентрироваться на прогнозировании того, какую форму примут эти изменения, и на быстром реагировании на них с целью использования новых возможностей (см. рис. 5).

На текущие показатели по-прежнему оказывается давление, однако в более долгосрочной перспективе будущее отрасли выглядит многообещающим.

Рис. 5. Прогноз среднего роста выручки в целом по миру

На основании ответов участников нашего опроса мы проанализировали их прогнозы роста выручки от управления частными финансами на 2011 г.



Сейчас внутренние и внешние рынки развиваются в двух скоростных диапазонах

Когда мы разрабатывали вопросы для данного обзора, мы предполагали, что доходы внешнего рынка будут сокращаться, а доходы внутреннего рынка – расти.

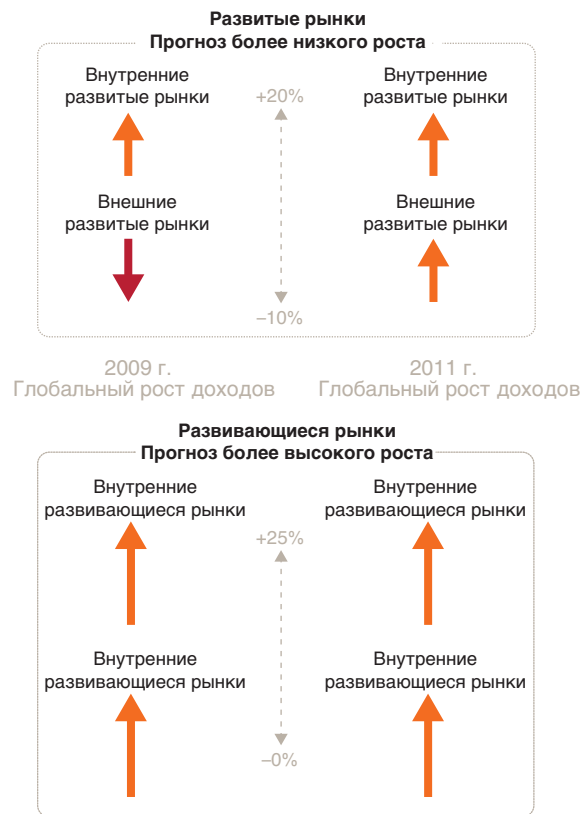
Однако респонденты заявили о росте внешних доходов. Мы не ожидали, что продолжающийся быстрый рост на новых развивающихся рынках будет преобладать над всеми прочими факторами. Наш анализ показал, что внутренние и внешние рынки надо еще подразделить на «развитые» и «развивающиеся» рынки из-за разницы в их темпах роста. Это говорит о необходимости

изменения стратегии и подхода к местным рынкам с учетом их зрелости. Кроме того, требуется определение своей позиции в отношении местных игроков рынка: против них или вместе с ними (см. рис. 6).

Наши респонденты сообщили нам, что резкие расхождения между фактическими и ожидаемыми темпами восстановления на развитых и развивающихся рынках превратились для них в серьезную проблему. Они обнаружили, что из-за нового законодательства развитые рынки восстанавливались медленнее, чем новые развивающиеся рынки, независимо от того, шла ли речь о внутренних или внешних рынках.

Рис. 6. Уровень развития рынка и рост выручки

На основании ответов участников нашего опроса мы проанализировали их выручку по их прогнозам роста.



Отнесение к внутреннему или внешнему рынку зависит от того, как наши респонденты классифицируют себя и свое участие в работе рынка.

Глобальные рынки и взаимосвязь с клиентами

Мир стал гораздо более глобальным сообществом, чем раньше. В области управления частными финансами это проявляется сильнее, чем в любом другом рыночном сегменте. Это произошло благодаря резкому снижению затрат на связь, а также массовому распространению социальных сетей и инновационных технологий личного общения, например социальных сетей, планшетников и смартфонов. Эти прорывные технологии предоставили как развитым, так и развивающимся рынкам экономически эффективные способы распространения информации и участия в переменах на геополитическом уровне. Они также привели к большей прозрачности операций на глобальных рынках для всех игроков отрасли управления частными финансами. Одним из результатов возникновения глобального сообщества, обладающего новыми возможностями, и взаимосвязанности его частей стало увеличение числа клиентов из развивающихся стран. С учетом роста новых личных состояний это ведет к перестановкам в группе развитых, традиционных и более новых развивающихся финансовых центров.

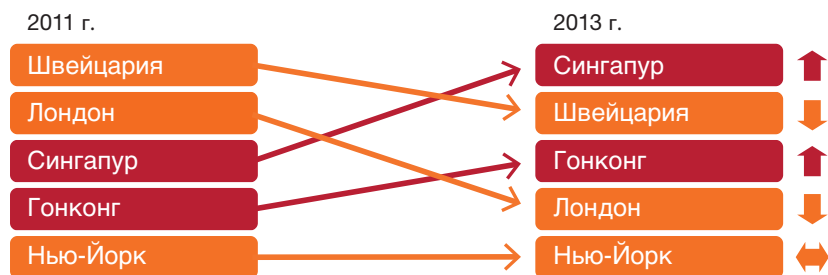
Сингапур нацелен на вершину

Глобализация частного капитала и изменения, происходящие на рынке в результате демографических изменений, а также регулирование (причем всё в большей степени) оказывают воздействие на создание быстро растущих нетрадиционных финансовых центров. В течение многих лет мы просили респондентов указать, какие финансовые центры они относят к числу главных центров по управлению частными финансами и оказанию банковских услуг состоятельным лицам. И всегда в ответах фигурировали Швейцария, Лондон и Нью-Йорк. Теперь ситуация меняется (см. рис. 7).

В этом году мы снова задали вопрос о главных центрах, но также рассмотрели воздействие усилившегося регулирования. В ответ на усиление давления со стороны регулирующих органов, по мнению наших респондентов, Швейцария, Лондон и (в меньшей степени) Нью-Йорк в ближайшие два года будут оттеснены на второй план такими «восходящими звездами» как Сингапур и Гонконг.

Рис. 7. Многополярный финансовый рынок

Учитывая давление на внешние центры со стороны регулирующих органов, назовите пять ведущих международных финансовых центров, которые наиболее успешны сегодня и будут наиболее успешными через два года.



Участники опроса считают, что центр тяжести управления частными финансами смещается, и существующие центры испытывают давление со стороны развивающихся рынков.

Сегодняшний финансовый рынок стал многополярным, и участники, работающие на внешних рынках, должны будут скорректировать расположение своих сетей для того, чтобы справиться с растущей конкуренцией.

Респонденты также указали, что рост конкуренции ведет к новому порядку в развитии традиционных и новых первичных и вторичных центров. Майями выделен как сильный перспективный центр и «ворота», ведущие на динамичный латиноамериканский рынок в Американском регионе (см. рис. 8).

Сети наших респондентов по-прежнему ориентированы на более традиционные центры, в то же время они продолжают развивать свое присутствие в развивающихся центрах.

Это подтверждает тот факт, что сейчас, как никогда ранее, важно, чтобы управляющие финансами и активами состоятельных лиц могли опираться на соответствующую международную сеть и эффективные методы для использования глобальных возможностей обслуживания

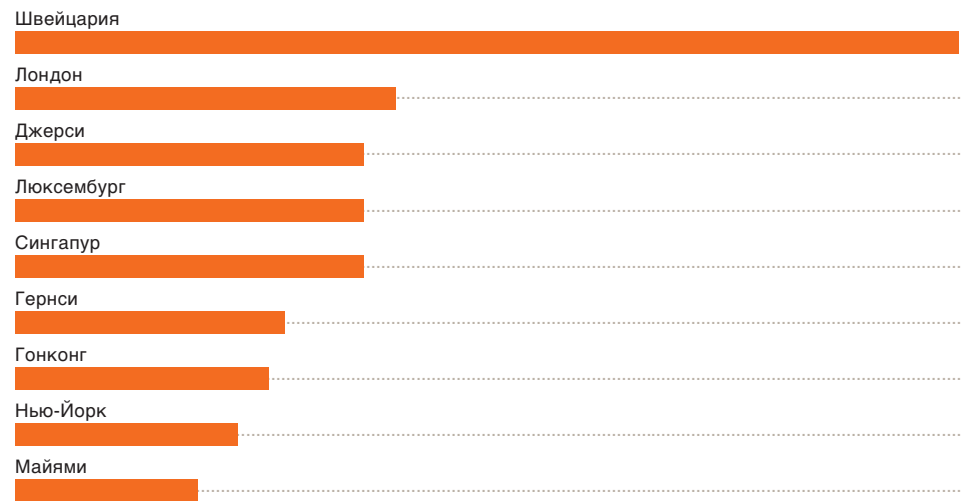
на существующих и новых рынках, шагая в ногу с меняющимися условиями регулирования.

Мы задали вопрос представителям компаний, работающих на внешних рынках, о нормативном и налоговом воздействии на их традиционные внешние активы, и они указали, что почти 90% активов, находящихся в их управлении, не считаются рискованными, несмотря на рост налогового и нормативного давления, что говорит об успешной диверсификации игроков внешнего рынка, которые избавились от зависимости от своих традиционных внешних клиентов.

Сегодняшний финансовый рынок стал действительно многополярным, и международные участники должны будут скорректировать расположение своих сетей для того, чтобы справиться с растущей конкуренцией.

Рис. 8. Внешние точки концентрации активов

Каковы Ваши три основные внешние точки концентрации активов, т.е. центры, в которых сосредоточены основные активы?



Сумма взвешенных ответов по категориям

Значение сегментации клиентов возросло

Для того чтобы работать на разных рынках, организации, занимающиеся управлением частными финансами, должны разделять клиентов на разные сегменты на основе их сходства, понимания их конкретных нужд, поведения и характеристик. Такое разделение поможет специалистам по управлению частными финансами эффективнее оказывать поддержку клиентам в достижении целей при управлении их активами, создавая большую ценность для клиента (см. рис. 9).

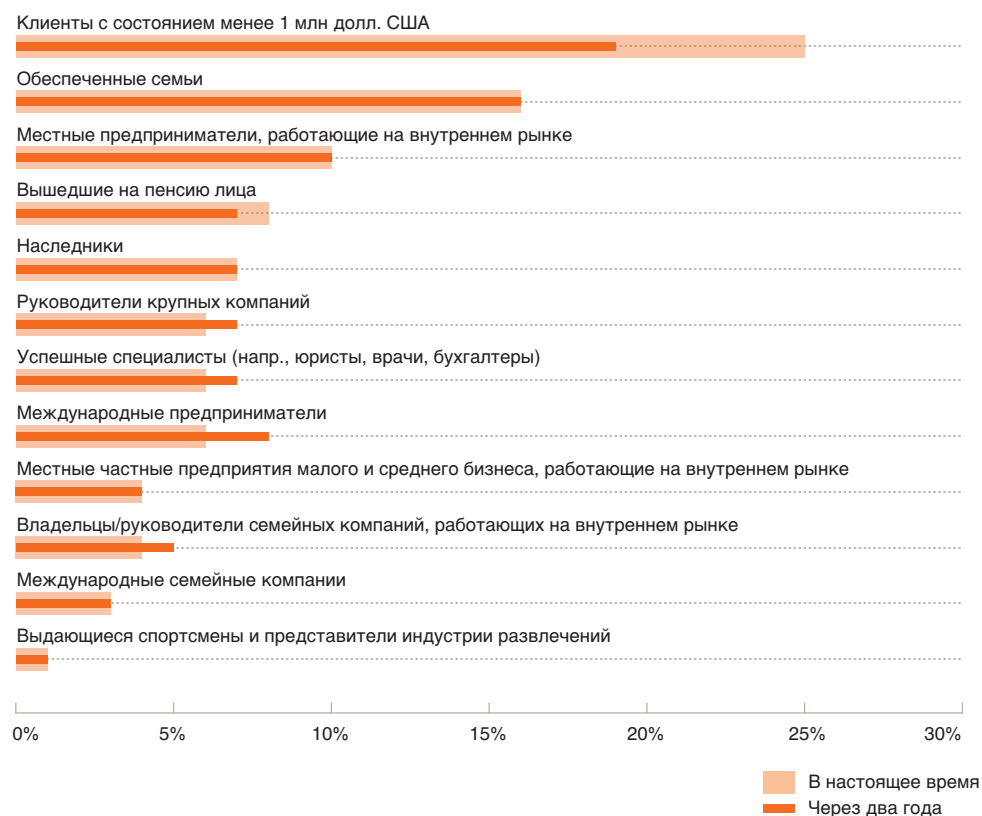
Это отличается от более традиционной ориентации на продукты, которую можно увидеть во многих организациях, и относится к разным категориям как развивающихся рынков, так и более развитых внутренних рынков. Подобное сегментирование клиентов является логичной подготовкой к роли консультанта-партнера клиента и к построению

успешных долгосрочных отношений с клиентами. Способность выявлять прибыльные клиентские сегменты на долго- и краткосрочной основе станет ключевой отличительной характеристикой для ведущих игроков в секторе управления частными финансами.

Для успеха на развивающихся рынках потребуется умение решать вопросы, связанные с реализацией фундаментальных изменений, и быстрота действий. Для этого необходимо изменить отношения между клиентом и консультантом, инвестировать в соответствующие технологии и обрести новый взгляд на то, как следует работать на развивающихся рынках. Специалисты по управлению частным капиталом должны понимать поведение, стиль жизни и другие личные особенности клиентов в конкретных сегментах управления активами состоятельных лиц.

Рис. 9. Сегменты и подсегменты

Укажите текущий состав клиентской базы Вашей организации. Каким, по вашему мнению, будет этот состав через два года?



Главным качеством становится обслуживание клиентов, а не доходность инвестиций

Респонденты говорят о фундаментальном изменении в поведении клиентов. Ответы на вопрос о том, почему организация теряет клиентов, дают интересную информацию. Доходность инвестиций не была главной из перечисленных клиентами причин. Часто причиной потери клиента становится низкое качество взаимодействия и обслуживания клиента, а также общие сбои в работе с клиентом. В прошлом во главу угла ставилась доходность, однако наши респонденты утверждают, что теперь при работе с более требовательными и самостоятельными клиентами главной отличительной характеристикой становится качество обслуживания.

Адаптация к новым тенденциям требует гораздо большего, чем выпуск новых брошюр, обновление технологий и инструментов. Она требует более качественного управления процессом создания ценности для клиента, в основе которого лежит понимание поведенческих особенностей состоятельных лиц и, как результат, внесение соответствующих изменений в стратегии выхода на рынок организаций, оказывающих частные банковские услуги и услуги по управлению частным капиталом. Клиенты становятся более активными и уверенными в себе и требуют иного построения отношений, их поддержания и управления. Исходя из того, что

нам сообщили наши респонденты, им непросто реагировать на эти требования и формировать рабочие группы, оплачивать их работу и снабжать всем необходимым для обслуживания современных состоятельных клиентов.

Для того чтобы добиться успеха в новых условиях, компаниям необходимы более эффективные инструменты по управлению отношениями с клиентами, чтобы с их помощью выявлять новых клиентов, выстраивать с ними отношения и поддерживать их в долгосрочной перспективе. В течение нескольких лет, предшествовавших финансовому кризису, традиционные фирмы по управлению частными финансами часто концентрировали свое внимание исключительно на продаже продуктов. Это негативно отражалось на взаимоотношениях с клиентами в ущерб построению более тесных, долгосрочных и выгодных отношений с клиентами.

Когда разразился кризис, затронувший предлагаемые клиентам продукты, клиенты часто, неожиданно для себя, узнавали, что принимали на себя крупные риски, и, что еще важнее, не могли связаться со своим консультантом. Такие клиенты затем либо с легкостью переходили в другие компании, либо теряли доверие к своим консультантам, к их компаниям и к отрасли управления состоянием в целом. Некоторые клиенты в принципе ушли с рынка и перешли на «скамейку запасных». Они лишь недавно начали возвращаться, однако их доверие остается хрупким,

Клиенты стали более требовательными к качеству обслуживания и хотят понимать, в чем заключается ценность предоставляемых им услуг.

и сейчас они гораздо менее лояльны к тем, кто их обслуживает. Раны, нанесенные плохим обслуживанием, не затянулись, в результате чего качество обслуживания пришло на смену доходности в списке главных ценностей, к которым стремятся клиенты.

Разные сегменты клиентов восстанавливаются разными темпами. Наши респонденты перечислили наиболее привлекательные в плане доходности сегменты:

- от 500 тыс. до 1 млн долл. США
- от 1 млн до 5 млн долл. США
- от 5 млн до 10 млн долл. США
- от 10 млн до 50 млн долл. США

Наиболее прибыльным был сегмент клиентов от 1 до 5 млн долл. США, за ним шел сегмент – от 5 до 10 млн долл. США, после него – массовый сегмент клиентов с капиталом от 500 тыс. до 1 млн долл. США и, наконец, сегмент от 10 до 50 млн долл. США.

Если обратиться к предыдущим исследованиям, то можно увидеть, что семейные офисы стали основным бизнес-сегментом. Сейчас этот сегмент составляет

важную часть деятельности многих организаций по управлению частными финансами. Более крупные игроки в последнее время все больше обращают свое внимание к семейным офисам.

Все клиентские сегменты нуждаются в надежном консультанте по управлению капиталом, который помог бы клиентам достичь их целей. Продукты должны быть безопасными и прозрачными. Клиенты все чаще требуют, чтобы в продуктах гораздо больше учитывались их индивидуальные требования к управлению рисками. Конкретные группы клиентов, объединенные по принципу сходства, по-прежнему являются зонами особого внимания управляющих частным капиталом.

Респонденты сообщили нам, что они знают о существовании дополнительных прибыльных сегментов, объединенных особыми демографическими признаками и характеристиками, которые определяются, например, стилем жизни, полом и этнической принадлежностью клиентов. Это создает потенциал для привлечения клиентов через другие продуктовые направления и услуги, что в результате приводит к сохранению длительных отношений с клиентом.

Потенциал повышения доходов существует

Из ответов респондентов следует, что они ожидают роста доходов от более эффективного сотрудничества с клиентами.

Руководители более крупных компаний в секторе финансовых услуг ожидают усиления сотрудничества в течение ближайших двух лет. Основной зоной более тесного сотрудничества будут сети розничных и корпоративных банковских услуг, за ними следуют подразделения инвестиционных банковских услуг, которые в большей степени пострадали от страха клиентов перед рисками. Ожидается

также усиление внимания к сотрудничеству с подразделениями кредитования, информационных технологий, управления активами, торгового финансирования и по работе с ценными бумагами.

Многие из глобальных управляющих частными финансами, принявших участие в опросе в этом году, занимаются перекрестными продажами путем более эффективного использования рекомендаций и представлений от других подразделений.

В более низких сегментах пирамиды управления частными финансами у крупных организаций имеется возможность получить большее число

рекомендаций от подразделений розничных и коммерческих банковских услуг. В рамках более высоких сегментов крупные фирмы обладают более очевидной синергией со своими подразделениями инвестиционных банковских услуг и с внешними подразделениями (см. рис. 10).

Респонденты сообщили нам, что для повышения доходов от управления частными финансами с помощью более эффективного использования услуг дисконтных брокеров или инвестиционных банковских услуг необходим масштаб.

Даже те учреждения, которые обладают хорошими связями, выявили возможности

для роста доходов с помощью повышения эффективности взаимодействия в рамках своей организации. Небольшие фирмы определили, что они также могут повысить свой потенциальный доход через синергические связи с более крупными фирмами и местными игроками. Похоже, только более крупные и давно существующие инвестиционные банки и дисконтные брокеры обладают потенциалом, способствующим преодолению преград между подразделениями, совместному использованию информации и получению данных о потенциальных клиентах (см. рис. 11).

Рис. 10. Показатели возможностей по перекрестным продажам: связанность

Насколько хорошо связаны Ваши подразделения с точки зрения перекрестных продаж и потенциала повышения доходов и насколько успешно Ваша организация использует эти возможности?

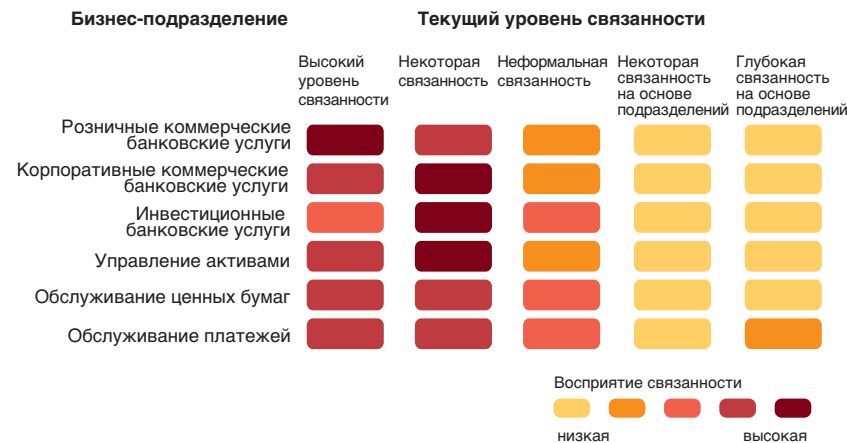
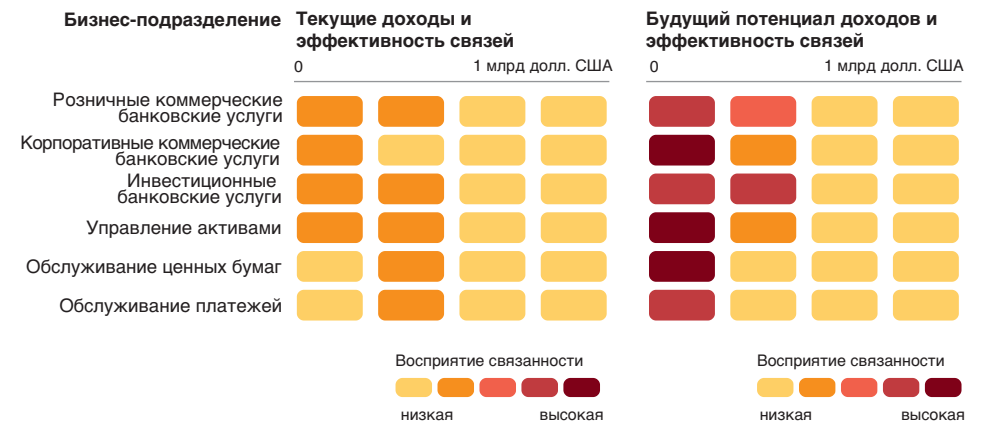


Рис. 11. Показатели возможностей по перекрестным продажам: текущие и будущие доходы

Как Вы оцениваете доход от управления частными финансами, возникающий благодаря перекрестным продажам, и каким он мог бы быть, если бы Вы успешнее использовали эти возможности?



Наши исследования на многих рынках показали более чем 50% потерю активов из-за передачи капитала от одного поколения другому. Многим участникам рынка еще предстоит внедрить стратегии по удержанию активов в подобных случаях.



Снижение риска потери клиента при наследовании состояний

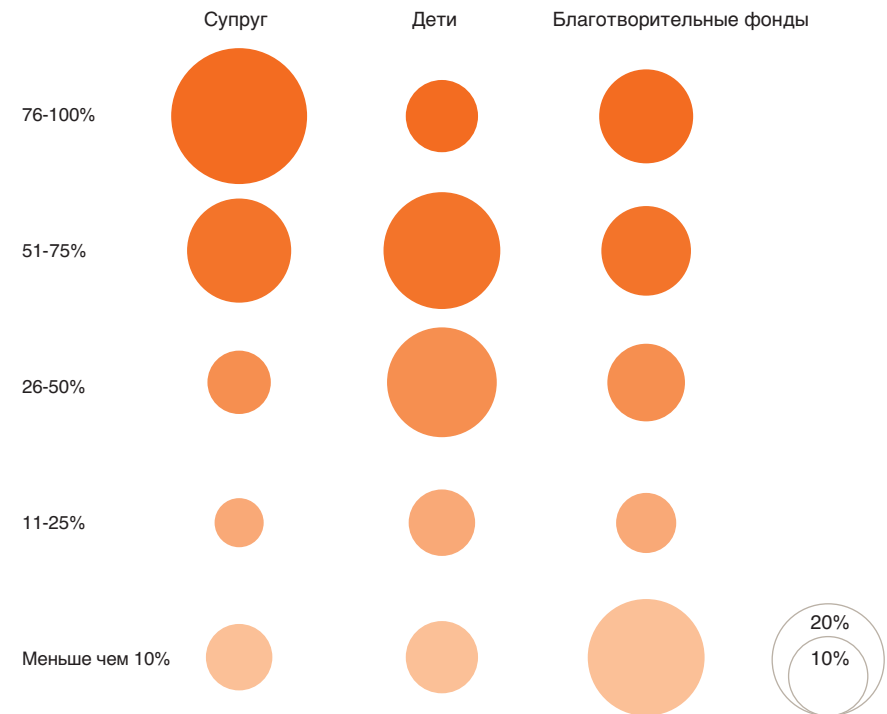
Передача капитала от одного поколения другому по-прежнему создает значительный риск потери клиентов. Несмотря на то, что этот риск невозможно полностью исключить, находчивые фирмы по управлению частными финансами могут извлечь выгоду из потенциального перераспределения и перемещения активов.

Самые большие потери возникают при передаче капитала детям существующих клиентов, а также при передаче средств благотворительным фондам. Зная это, консультант должен использовать навыки, инструменты, методы и стратегию для разработки долгосрочных отношений не только с главой семьи, но и с его наследниками и супругами, а также с различными благотворительными организациями. Наши исследования показывают, что отток активов при передаче состояния между поколениями на многих рынках составляет более 50%. Респонденты утверждают, что работа над повышением лояльности со стороны нескольких поколений клиентов может значительно сократить отток активов. Для сохранения активов независимо от смены поколений крайне важно понимать временные горизонты данной семьи, ее уникальные потребности и сложности, возникающие с течением времени. Понятно, что изменение технологий играет свою роль в взаимосвязи и прибыльности, но в конечном итоге все это сводится к эффективному управлению отношениями. Начинать этот процесс лишь с момента

передачи наследства значит безнадежно опаздывать с ним. Работа с наследниками на ранних этапах создает возможность продолжения долгосрочных отношений с семьей. При успешном налаживании отношений с наследниками на раннем этапе фирмы создают для себя потенциал получения будущей прибыли, возможность для перекрестных продаж, а также возможность увеличения доходов от других сфер деятельности. Для того чтобы создать такие возможности, необходимо нечто гораздо большее, чем простое планирование семинаров и анализ портфелей с участием следующего поколения. Требуется развитие образовательных предложений от специалистов по управлению частными финансами с целью отражения задач и горизонтов состоятельных лиц и их семей на уровне предприятия. Несмотря на то, что передача капитала между поколениями может быть источником риска для организаций, занимающихся управлением частными финансами, она также создает большие возможности по выходу на новые рынки и сегменты. Среди наследующих поколений на всех рынках распространенным настроением является желание попробовать что-то новое, что раздвигает устоявшиеся рамки и часто вступает в противоречие с традицией. Каждое поколение привносит свой уникальный набор ценностей и представлений. Вполне вероятно, что управляющие частным капиталом будут испытывать трудности с официальным оформлением стратегий в работе, связанной со сменой поколений, если учесть, что они традиционно менее успешно

Рис. 12. Отток клиентов при наследовании состояний

Какой средний процент состояний клиентов Вы обычно сохраняете при их передаче наследникам или фондам?



справлялись с налаживанием отношений с новым поколением наследников на раннем этапе. По мере того как стареет послевоенное поколение, более эффективное использование этой возможности и

работа с наследованием будут приобретать все большее значение в бизнесе по управлению частными финансами, который должен планироваться и развиваться соответствующим образом (см. рис. 12).

Мнение PwC

Индивидуальный подход для успеха на развивающихся рынках

Конкурентная среда глобального управления частными финансами меняется. Выросло число новых рынков, генерирующих крупные состояния, и каждый из них требует индивидуального подхода.

Ускорившийся сдвиг экономической силы от развитых к развивающимся странам меняет облик отрасли управления частными финансами, по мере того как кредитный потенциал банков смещается от стран «Большой семерки» к странам «Развивающейся семерки». Лидерам отрасли необходимо воспользоваться возникающими преимуществами. Фирмы, управляющие частными финансами в развитых странах, продолжают работать в условиях экономической нестабильности, высокого уровня заемных средств и усиливающегося регулирования. Тем не менее, у них есть возможность привлекать новые группы клиентов на развивающихся рынках.

В частности, регионы SAAAME (Южная Америка, Африка, Азия и Ближний Восток) становятся новыми активными зонами развития, дополняющими страны BRIC (Бразилия, Россия, Индия и Китай). Во всех этих странах в результате экономической экспансии создаются новые состояния. Более того, границы развивающихся рынков расширяются, включая в себя такие страны как Мексика, Индонезия, Турция, Польша, Вьетнам и Таиланд. Это расширение позволит управляющим частными финансами увеличивать их глобальную клиентскую базу, а также получать информацию и доступ к иностранным инвестиционным возможностям.

Не все развивающиеся рынки одинаковы. Китай и Индия являются странами с самой высокой численностью среднего класса, который, согласно прогнозам, в течение следующего десятилетия увеличится до сотен миллионов человек. Новый средний класс будет искать возможности для инвестиций по мере того, как будет переходить от удовлетворения своих базовых потребностей к стабилизации и росту доходов. Такие страны, как Мексика, Индонезия, Турция, ЮАР и Вьетнам, также обладают значительным потенциалом роста для управляющих частными финансами. Несмотря на наличие значительных политических и регуляторных рисков на таких развивающихся рынках, снижение числа государственных предприятий, богатые природные ресурсы и планируемые экономические реформы приведут к росту экономической активности и возникновению условий для создания крупных личных состояний. Правильно мыслящие управляющие частным капиталом будут диверсифицировать

свои клиентские базы с одновременным расширением своих знаний о ранее неохваченных ими странах с развивающейся экономикой, растущей быстрыми темпами.

Понимание целевого рынка

По мере усиления внимания к таким рынкам необходимо понимание их демографических особенностей. Несмотря на то, что экономический интерес к развивающимся рынкам не нов, подход к их обслуживанию только начинает развиваться. Например, хотя численность населения в Китае и Индии приблизительно одинакова, китайское население гораздо старше. В Китае насчитывается около 118 миллионов жителей старше 65 лет, почти вдвое больше численности этого возрастного сегмента в Индии. Почти 60% населения Индии, Малайзии, Индонезии, Бразилии, Мексики и Вьетнама составляют лица моложе 30 лет, у которых впереди еще десятки лет работы до выхода на пенсию. Наиболее успешно будут работать те специалисты по управлению частными финансами, которые будут тщательно приспосабливать свои международные инвестиционные подходы и предлагаемые услуги к конкретным сегментам местного рынка, что позволит им адаптировать свои услуги и получить более высокую прибыль.

Для успешного позиционирования при выходе на новые рынки, управляющим частным капиталом важно создать и поддерживать сильный бренд. После недавнего экономического кризиса клиенты стали обращать больше внимания на конечный результат, и теперь они не боятся поменять управляющего частным капиталом, если его услуги не принесут пользы. Это особенно справедливо для иностранных рынков, где у состоятельных клиентов стало гораздо больше консультантов, из которых они могут выбрать «своего». Кроме того, более крупные и солидные бренды должны сконцентрировать усилия на адаптации к культурным и инвестиционным особенностям страны и в некоторых случаях – региона, поскольку характеристики и поведение состоятельных частных лиц на развивающихся рынках могут значительно различаться даже в рамках одной страны.

Разные подходы

Глобальные управляющие частными финансами обычно имеют преимущество на этих рынках. Они могут использовать свои широко известные бренды, значительные глобальные ресурсы, широкий набор продуктов, предлагаемых в разных странах, и большой опыт обслуживания клиентов. Однако при этом им часто не хватает глубокого понимания особенностей местных рынков, и они сталкиваются с нехваткой квалифицированных местных специалистов по управлению частными финансами. Также есть небанковские организации, такие как компании, специализирующиеся на работе с ценными бумагами, преимуществом которых является значительный опыт инвестиционных исследований, в то же время им порой не хватает опыта качественного обслуживания клиентов, и в целом они не так хорошо известны клиентам в сфере частных банковских услуг и управления частными финансами.

В отличие от них, местные банки, как правило, имеют широкий географический охват, с помощью которого они приобретают необходимый масштаб и привлекают крупную клиентскую базу, однако им бывает трудно обеспечить особый подход к обслуживанию различных сегментов клиентов и привлечь потенциальных состоятельных клиентов. Это означает, что как местные, так и зарубежные модели выхода на рынки развивающихся стран ставят перед фирмами сложные задачи. В то время как внешние модели позволяют иностранным банкам привлекать собственные глобальные сети для предложения широкого спектра продуктов, эта модель может не подходить для всех точек продаж. На наш взгляд, обязательным условием является адаптация модели к особенностям местных клиентов и к их поведению.

Существует множество возможностей для быстрого роста в международных масштабах, которыми обязательно воспользуются наиболее успешно работающие организации. Учет самых разных экономических моделей, творческий подход к разработке индивидуальных услуг, а также создание и поддержание сильного международного бренда будут основными движущими силами глобального успеха.

Менеджеры по работе с клиентами и персоналом

*Высококвалифицированные специалисты
ценятся все выше, найти их все труднее,
а их обучение стоит все дороже.*



Очевидный рост сегмента управления частными финансами, произошедший после финансового кризиса, в сочетании с введением новых жестких нормативно-правовых требований, создает существенные проблемы в области управления кадрами.

Сегодня привлечение, вознаграждение, удержание и мотивация персонала как никогда важны для успешного ведения бизнеса. Во время кризиса уровень доверия между управляющими частными финансами и их клиентами упал до рекордно низкого уровня, что привело к повышенному вниманию к работе менеджеров по работе с клиентами – особенно когда против финансовых организаций стали применяться штрафные санкции в связи с недобросовестными продажами. В результате управляющие частными финансами стали более жестко контролировать работу менеджеров по работе с клиентами, что привело к значительным сокращениям персонала. По словам 32% респондентов, последние два года менеджеры по работе с клиентами покидали свои организации не по собственному желанию, причем наибольший процент сокращений наблюдался в Азиатском регионе, где 52% уволившихся менеджеров по работе с клиентами сделали это не по своей воле. В регионе Европы, Ближнего Востока и Африки лишились работы 33% менеджеров по работе с клиентами, а в Северной и Южной Америке – 17% (см. рис. 13).

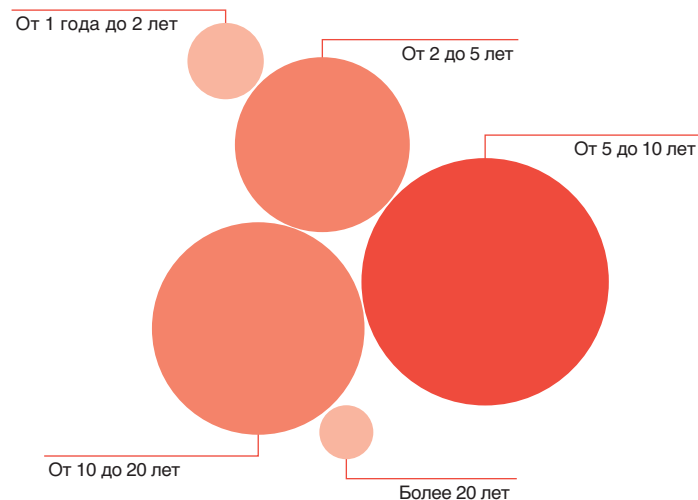
Менеджеры по работе с клиентами являются ценным активом организаций по управлению частными финансами, и сегодня как никогда важно, чтобы управление их деятельностью осуществлялось максимально эффективно. Для обеспечения высокого

качества работы с клиентами и создания ценности, как для клиента, так и для организации, необходимо формирование благоприятных условий и соответствующей инфраструктуры для деятельности менеджеров по работе с клиентами, обеспечение надлежащего уровня вознаграждения и определенного инструментария. Доверие к менеджерам по работе с клиентами упало, и произошло это именно тогда, когда они так необходимы клиентам. Почти 40% наших респондентов оценили способность своих менеджеров решать стоящие перед клиентами вопросы на «среднем» уровне или на уровне «ниже среднего». Принимая во внимание, что в обзоре за 2009 год только 26% респондентов выразили неудовлетворенность по поводу работы своих менеджеров, перспективы этих специалистов вряд ли можно назвать оптимистичными.

Регулирующие органы повышают требования к менеджерам по работе с клиентами, стремясь обеспечить высокий профессиональный уровень обслуживания клиентов и соответствие новым нормативным требованиям. Организациям настоятельно рекомендуют улучшить процедуры по проверке профессиональной квалификации их сотрудников, а также проводить обучение персонала, чтобы сотрудники четко понимали, что от них требуется, особенно уделяя внимание к таким вопросам, как ответственность менеджеров по работе с клиентами. Для того чтобы соответствовать стандартам ответственности, установленным регулирующими органами, некоторые организации стараются обеспечить менеджеров по работе с клиентами всем необходимым для оказания ими консультационных услуг самого высокого уровня качества и прозрачности. Многие

Рис. 13. Опыт менеджеров по работе с клиентами

Каков средний стаж работы менеджера по работе с клиентами в Вашей компании?



фирмы по управлению частными финансами уже предлагают своим клиентам механизмы инвестирования, оптимально соответствующие их интересам и задачам. Сегодня управляющие частными финансами и менеджеры по работе с клиентами должны стремиться к еще более полному и глубокому пониманию потребностей клиентов и их финансового положения, используя для этого более качественную информацию. По мнению наших респондентов, этот аспект приобретает все большее значение ввиду того, что регулирующие органы подчеркивают важность понимания потребностей клиентов и предложения им продуктов, которые отвечали бы их потребностям и требованиям. Что касается клиентов, то, как показал наш обзор, им нужны более опытные менеджеры по работе с клиентами и более высокий уровень информационной открытости. Начинающие менеджеры по

работе с клиентами способны работать с энтузиазмом, однако энтузиазм не может заменить опыта, которым обладают профессионалы.

Эффективная стратегия управления персоналом сегодня важна как никогда. Компаниям следует сконцентрироваться на удержании профессионалов с помощью создания эффективной системы поддержки менеджеров по работе с клиентами и разработки политики вознаграждения, учитывающей стратегию роста компании. По мере увеличения потребности в менеджерах по работе с клиентами в международном масштабе, предпочтения клиентов и качества, которыми должны обладать эти специалисты, становятся всё более конкретными. По этой причине выявление талантливых специалистов, удержание ключевого персонала и планирование преемственности сегодня приобретают огромное значение.

Привлечение и удержание перспективных специалистов становится все более дорогостоящим и трудным делом

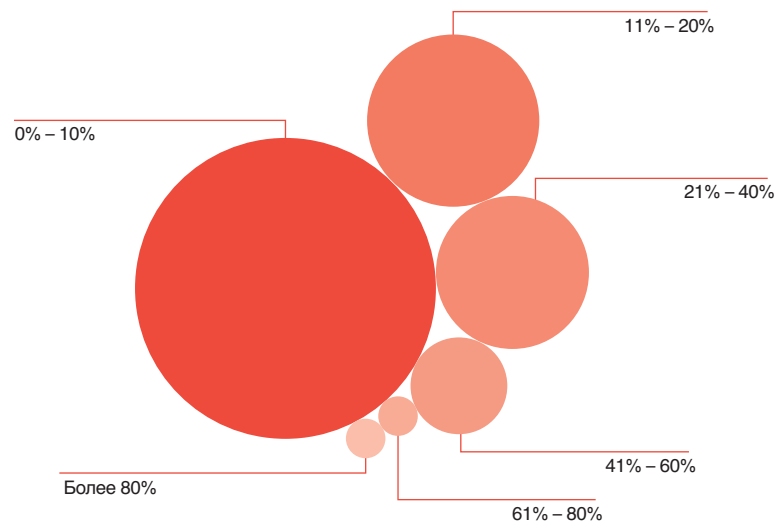
Нашим респондентам был задан вопрос о том, привела ли нехватка перспективных специалистов к увеличению размера вознаграждения и если да, то насколько? Респонденты ответили, что по мере увеличения размера вознаграждения, выплачиваемого менеджерам по работе с клиентами, руководству фронт-офиса и специалистам по продуктам, они вынуждены также повышать заработную плату юристам, специалистам по обеспечению соответствия нормативно-правовым требованиям и специалистам по управлению рисками. Это означает, что привлечь опытных юристов, специалистов по управлению рисками и обеспечению соответствия нормативно-правовым требованиям в условиях усиления регулирования становится все сложнее. Очевидно, что затраты, связанные с эффективной функционированием организации управления частными финансами, растут. Управляющие частными финансами, пересматривают свои системы вознаграждения сотрудникам с целью привязки переменной части вознаграждения к долгосрочным целям компании и сокращения количества долгосрочных поощрительных выплат сотрудникам.

Требования, установленные регулирующими органами в отношении профессионального уровня менеджеров по работе с клиентами, могут усугубить

нехватку этих специалистов. В апреле 2011 года Валютное управление Сингапура выпустило новый Кодекс деловой этики, согласно которому менеджеры по работе с клиентами должны сдавать экзамен на соответствие квалификационным требованиям или иметь соответствующий опыт работы в финансовой сфере не менее 15 лет. Поскольку управлением около 45% активов в Азиатском регионе занимаются консультанты с опытом работы менее 10 лет, это приведет к дальнейшему увеличению спроса на опытных менеджеров по работе с клиентами, которых становится все меньше. Другие развивающиеся рынки сталкиваются с такими же проблемами.

Управляющие частными финансами должны учитывать нехватку менеджеров по работе с клиентами и строить свою стратегию роста соответствующим образом. Вопреки сложившейся практике, «переманивание» сотрудников от конкурентов уже не является приемлемым вариантом. Клиентов мало привлекает необходимость следовать за менеджерами из одной компании в другую и проходить бесконечные процедуры принятия клиента, включая процедуру «Знай своего клиента» и проверку в рамках борьбы с легализацией доходов, полученных преступным путем. Сегодня можно говорить о лояльности клиентов по отношению к фирме, нежели к конкретному лицу. Как сообщили 77% наших респондентов, в случае ухода менеджера по работе с клиентами из фирмы вместе с ним уходит всего 20% клиентов. И только в 2% случаев переход менеджеров по работе с клиентами в другую фирму привел к оттоку более 60% активов (см. рис. 14).

Рис. 14. Отток активов при уходе менеджера по работе с клиентами



Управляющие частными финансами ужесточили контроль и надзор за деятельностью менеджеров по работе с клиентами и за соблюдением ими нормативно-правовых требований. Помимо прочего, сегодня клиенты хотят получать консультации более высокого качества от менеджеров, обладающих обширным опытом в области инвестирования, и располагать информацией и аналитическими данными, обеспечивающими прозрачность инвестиционных решений.

Инструменты и технологии имеют ключевое значение для повышения эффективности менеджеров по работе с клиентами, однако лишь 17% респондентов дали самую высокую оценку инструментам, используемым их фронт-офисом.

От менеджеров по работе с клиентами сегодня требуются более качественные консультации

Опытным менеджерам действительно можно довериться, зная, что они всегда предоставят клиенту консультации самого высокого качества. Поэтому сегодня управляющие частными финансами ценят опыт намного выше, чем несколько лет назад. Управлением более 60% активов занимаются консультанты с опытом работы свыше 10 лет. Однако в некоторых регионах слишком мало опытных профессиональных менеджеров по работе с клиентами. В Азиатско-Тихоокеанском регионе около 20% активов управляется консультантами с опытом работы менее пяти лет.

Управляющие частными финансами стараются повысить качество консультаций. Более 70% компаний, участвовавших в исследовании, усовершенствовали консалтинговый процесс, что может быть связано с тем, что организации понимают значение предоставления консультаций высокого качества. По мнению наших респондентов, способность 41% менеджеров по работе с клиентами решать задачи клиентов в области управления рисками и соблюдения нормативных требований можно оценить как «средняя» и «ниже средней». Компании должны изменить мышление своих сотрудников путем их обучения и формирования дополнительных компетенций, необходимых для решения вопросов, связанных с необходимостью соблюдать нормативно-правовые требования и предлагать клиентам привлекательные для инвестирования продукты.

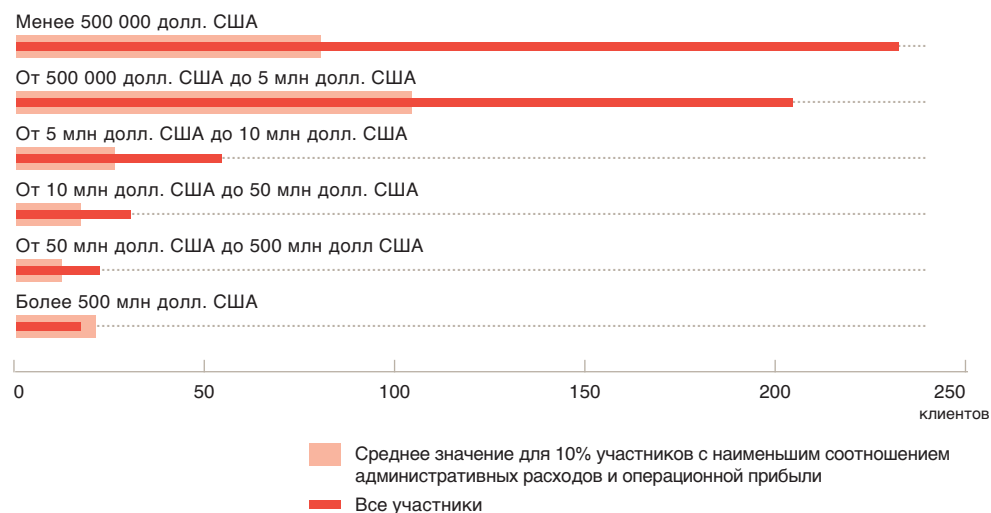
Эффективное информационное взаимодействие между менеджерами и

клиентами имеет ключевое значение для предоставления высококачественных консультаций. Только действенная вспомогательная инфраструктура, а именно люди и технологии, может решить эту задачу. Очевидно, компании понимают необходимость увеличения инвестиций в оборудование фронт-офиса, обеспечивающие эффективное взаимодействие между клиентами и менеджерами. Сегодня лишь 17% участников опроса дали самую высокую оценку системам, применяемым их фронт-офисом, в то время как большинство респондентов считает их «удовлетворительными». Это говорит о том, что менеджерам по работе с клиентами по-прежнему не хватает поддержки для предоставления высококачественных и своевременных консультаций.

Чтобы занять лидирующее положение на рынке, управляющим частными финансами необходимо создать первоклассную инфраструктуру для поддержки эффективной работы менеджеров по работе с клиентами. Ввиду усиления регуляторных требований и связанных с этим требований к ответственности менеджеров по работе с клиентами нагрузка на менеджеров по работе с клиентами увеличилась, и необходимость в эффективной вспомогательной инфраструктуре теперь высока как никогда. К тому же клиенты стали более требовательными и хотят получать информацию для принятия инвестиционных решений в большем объеме и более высокого качества. Они также предъявляют более высокие требования к прозрачности вознаграждения, структуры продуктов и принимаемых рисков. Деятельность менеджеров по работе с клиентами должна стать более продуктивной, а это возможно

Рис. 15. Среднее количество клиентов на одного менеджера по работе с клиентами по сегментам частных финансов

На основании ответов наших респондентов на вопрос об использовании менеджеров по работе с клиентами и соотношении административных расходов и операционной прибыли мы смогли проанализировать нагрузку на одного специалиста (среднее количество клиентов на одного менеджера по работе с клиентами).



только при наличии необходимого оборудования и эффективных процедур поддержки.

Несмотря на увеличение административной нагрузки, количество клиентов, обслуживаемых менеджерами, по сравнению с результатами исследования 2009 года, не изменилось. В то же время в компаниях с наиболее высокими показателями прибыльности данное соотношение - количество клиентов на одного менеджера - меньше. Для того чтобы выстраивать отношения с клиентами и наращивать бизнес, менеджеры по работе с клиентами делегируют административные функции младшим

сотрудникам. Однако последние часто не имеют опыта для осуществления мониторинга операций на уровне, который обеспечивал бы соблюдение менеджерами по работе с клиентами требований новых стандартов в области ответственности (см. рис. 15).

Это еще одна причина инвестировать больше средств в систему поддержки менеджеров по работе с клиентами. Для того чтобы оставаться конкурентоспособными и развивать перспективных специалистов, компании должны инвестировать в обучение и наставничество (особенно это касается младшего персонала) и в создание эффективных средств поддержки фронт-офиса.

Стратегия управления квалифицированными кадрами: смещение приоритетов

Как и при проведении прошлых обзоров, респонденты считают, что квалифицированные специалисты представляют собой большую ценность. Менеджеры по работе с клиентами работают в одной компании в среднем десять лет и меньше. Выявление и удержание перспективных специалистов по-прежнему является трудной задачей. Сегодня, по мере ухода «звезд», профессионалы высокого уровня лучше, чем когда бы то ни было, осведомлены о рыночном уровне вознаграждения и знают, сколько они могут «стоять». Более того, в то время как крупные компании сокращают персонал, менеджеры по работе с клиентами находят все большую привлекательность в независимости, которую часто можно получить, работая на себя или в составе небольшой узкоспециализированной фирмы. Однако спектр оказываемых услуг и масштаб деятельности фирмы по-прежнему имеют большое значение, особенно для клиентов. Многие небольшие высокоспециализированные компании существуют на рынке недостаточно долго, чтобы оказывать полный спектр услуг членам одной семьи из поколения в поколение. Состоятельным клиентам с временным горизонтом в несколько поколений это хорошо известно. Потенциал для закрепления отношений с клиентами сейчас велик как никогда.

Сегодня управляющим частными финансами крайне важно выстроить правильную стратегию управления квалифицированными специалистами. Новые законодательные нормы затронут систему вознаграждения, что приведет к еще большей неопределенности в борьбе за квалифицированных специалистов. Компаниям по управлению частными финансами придется внедрять новые методы мотивации, стимулирующие соблюдение требований законодательства. Изменение вознаграждения в соответствии с новыми законодательными требованиями означает, что управляющие частными финансами должны будут более строго контролировать менеджеров по работе с клиентами, поскольку связь между рисками и вознаграждением становится все более тесной. Компании должны проанализировать свои системы вознаграждения, чтобы убедиться в том, что они в полной мере поддерживают и укрепляют надлежащую модель поведения.

Компании, которые не пересматривают свою стратегию управления квалифицированными специалистами в меняющихся условиях, могут потерпеть неудачу. Ведущие компании по управлению частными финансами признают, что их команды квалифицированных специалистов являются ценным активом, и управляют ими соответствующим образом, используя инициативный подход. Такая модель управления кадровыми ресурсами представляет собой

В сфере управления частными финансами роль менеджера как лица, обеспечивающего взаимодействие с клиентом, видоизменяется и, соответственно, требует новых навыков и нового мышления.

один из основных элементов общей бизнес-стратегии компании. Чтобы достичь запланированных показателей роста, компании должны применять стратегические методы решения проблемы нехватки квалифицированных кадров, а также формировать свое штатное расписание и создавать ключевые компетенции в полном соответствии с планами роста.

Управляющие частными финансами, стремящиеся выйти на новые рынки, должны будут оценить своих ведущих специалистов и, вместо попытки сохранить существующее положение

вещей, постараться разработать новые процессы и создать команду для работы на этих быстро развивающихся рынках. Для этого управляющие частными финансами должны понимать геополитические факторы, влияющие на инвестиционные возможности и риски, и уметь учитывать культурные аспекты. Традиционная стратегия переброски рабочей силы с развитых рынков на развивающиеся вряд ли будет приемлема для создания устойчивого местного бизнеса. 70% респондентов недавно включили показатель «соблюдение нормативно-правовых требований» в систему оценки менеджеров по работе с клиентами.

70% респондентов недавно включили показатель «соблюдение нормативно-правовых требований» в систему оценки менеджеров по работе с клиентами.



Наставничество

Необходимость в проведении дорогостоящих тренингов и создании модели компетенций для новых менеджеров по работе с клиентами является очевидной, однако окончательный ответ все же остается за клиентом. Состоятельные клиенты предпочитают получать консультации от людей, которым они доверяют и с которыми у них установилось взаимопонимание. Наставничество является новым подходом для некоторых рынков, но мы полагаем, что в будущем оно станет отличительным признаком любой успешной организации. Как обеспечить передачу опыта, накопленного ведущими специалистами на протяжении всей карьеры, пусть самым талантливым, но все-таки еще не имеющим необходимого опыта младшим сотрудникам? Эта задача стоит перед отраслью в целом, и ее успешное решение позволит компаниям по управлению частными финансами получить преимущество, выгодно отличающее их от остальных участников рынка.

Правильно выстроенная система мотивации менеджеров по работе с клиентами

По мере изменения роли менеджера по работе с клиентами компании должны будут пересмотреть свои методы управления трудовыми ресурсами, а также оценки эффективности работы персонала. Особенно это касается оценки эффективности деятельности менеджеров по работе с клиентами. Важно, чтобы ключевые показатели эффективности деятельности (КПД), скорректированные с учетом происходящих изменений, и набор компетенций менеджера по работе с клиентами были включены в модель вознаграждения. Выяснилось, что более 80% наших респондентов считают, что главными КПД являются традиционный прирост чистых инвестированных активов и доход, принесенный менеджером по работе с клиентами. Более 70% респондентов теперь добавили новый показатель – соблюдение нормативно-правовых требований, например в отношении количества жалоб. Отметим, что в предыдущем исследовании, которое проводилось в 2009 г., число респондентов, привязывающих сумму вознаграждения к показателю соблюдения нормативно-правовых требований, было меньше. До тех пор пока все организации не включают эти показатели в модель вознаграждения менеджеров по работе с клиентами, эти специалисты вряд ли смогут оценить важность управления рисками и соблюдения нормативно-правовых требований (см. рис. 16).

Рис. 16. Ключевые показатели эффективности деятельности

Какие из следующих показателей эффективности деятельности Вы (а) можете измерить и (б) отслеживать на регулярной основе?

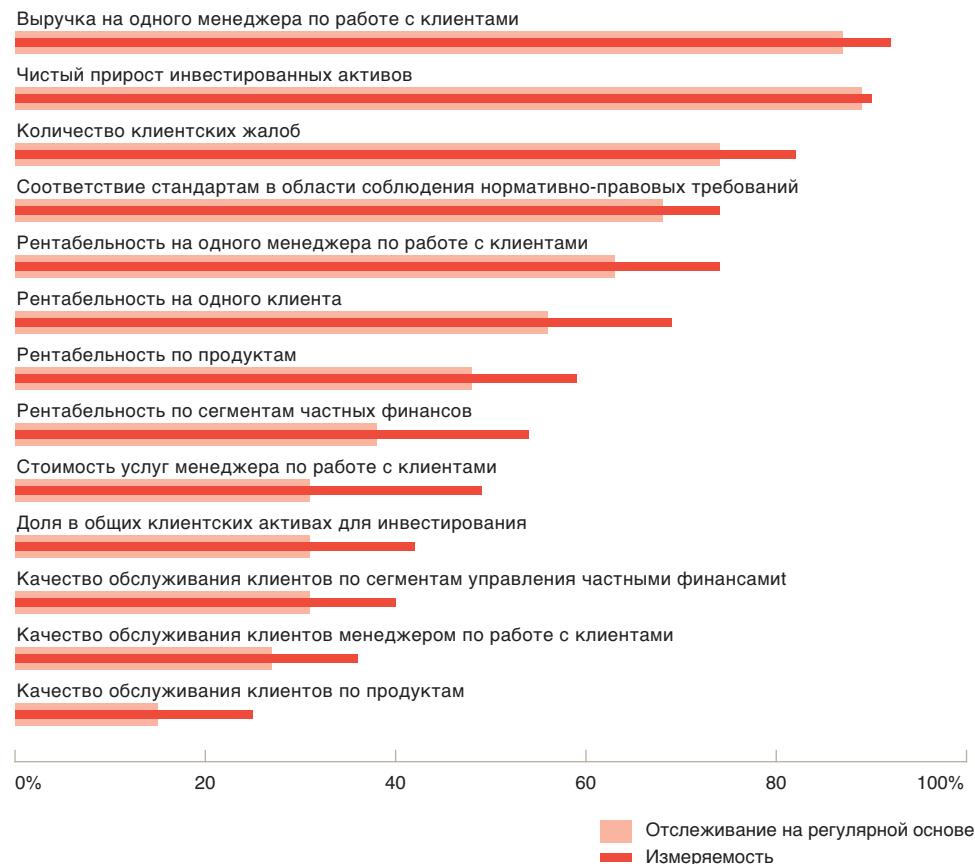
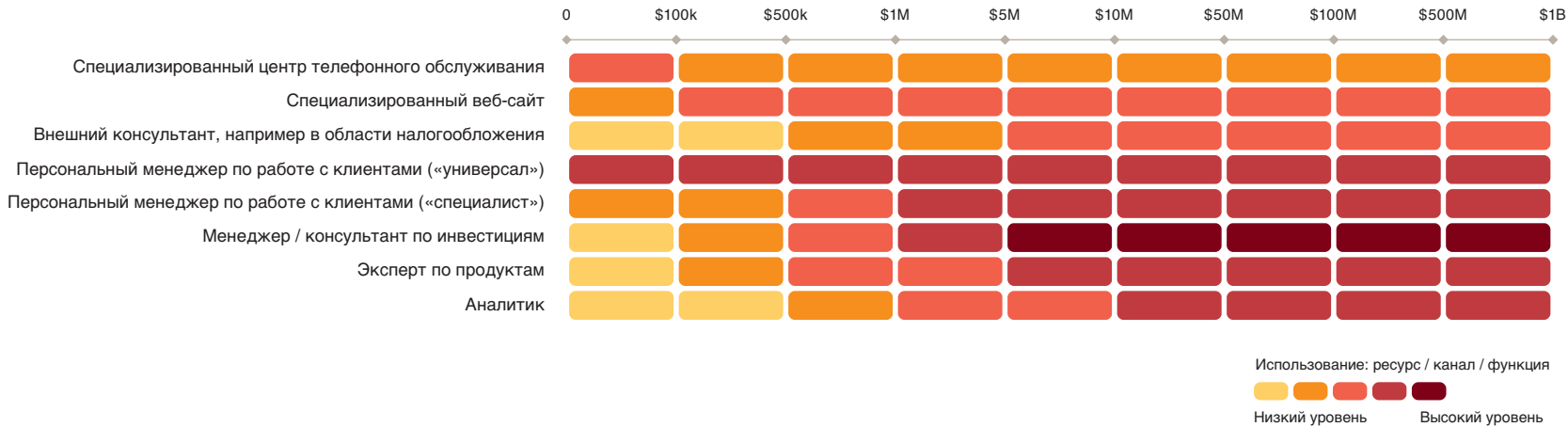


Рис. 17. Инфраструктура клиентской службы и подход к организации этой службы

На основании ответов наших респондентов мы проанализировали концентрацию менеджеров по работе с клиентами, специалистов и каналов взаимодействия с клиентами по уровням состоятельности клиентов.



Примерная инфраструктура поддержки менеджеров по работе с клиентами

В рамках опроса наши респонденты поделились с нами интересной информацией о том, как они используют разные типы инфраструктуры, различные операционные модели и подходы для корректировки предлагаемых продуктов с учетом интересов своих клиентов из разных сегментов.

Существует совокупность платформ – собственные штатные команды, «универсалы» и «специалисты», а также веб-сервисы, обеспечивающие значительные возможности

по взаимодействию в сети, в частности с помощью смартфонов и планшетников.

Использование специализированных команд и инфраструктур соответствовало более высоким уровням «пирамиды» управления частными финансами. Они включали «универсалов», специалистов по продуктам и менеджеров / консультантов по инвестициям.

Для нижних уровней были характерны операции с высокой степенью автоматизации и использование центров телефонного обслуживания и Интернета для поддержания контактов с клиентами (см. рис. 17).

Характер традиционной инфраструктуры поддержки менеджеров по работе с клиентами и клиентской службы меняется, при этом создаются расширенные команды специалистов, вводятся дополнительные каналы и специализированные услуги для различных сегментов рынка управления частными финансами.

Мнение PwC

«Спящий великан» пробуждается от сна: сегодня клиенты ждут от консультантов предложений, которые принесут им реальную пользу.

Необходимость повышения ценности предлагаемых клиентам услуг касается, по сути, восприятия клиентов, которое прямо влияет на уровень конкурентоспособности

На протяжении долгого времени работа с состоятельными клиентами была достаточно простым делом. Приход и уход клиентов был в значительной степени прогнозируемым и приносил частным банкам стабильную, устойчивую прибыль. В последнее время все изменилось – теперь управляющие частными финансами и частные банки, включая традиционно надежные бренды и организации, испытывают давление со стороны тех, кого они обслуживают.

Сегодня клиенты хотят получать максимальные преимущества от своих отношений с банками и компаниями. Сущность ценностного предложения для состоятельных клиентов в корне изменилась. Результаты нашего недавнего опроса состоятельных клиентов отражают весьма неоднородную ситуацию, которую нельзя игнорировать.

Вот что говорят некоторые клиенты:

«Когда началось падение рынка и мои инвестиции стали обесцениваться, никто мне даже не позвонил...»

«Они всегда в твоём распоряжении, солидны и надежны, всегда могут вникнуть в твою ситуацию... и очень эффективны в интерактивном общении».

«Мне посоветовали инвестировать средства в продукты, которые, как оказалось, мне совершенно не подходили. Не исключаю, что я стал жертвой недобросовестной продажи».

«Я хочу быть уверенным в правильном соотношении цены и качества. Иногда у меня складывается впечатление, что инвестиционный консультант, с которым я разговариваю, знает об инвестициях меньше, чем я. Нет ощущения, что я делаю ценное приобретение».

«Им следует быть намного более инициативными и действовать в упреждающем режиме. Они великолепны, когда инициатива исходит от меня, но я бы хотел видеть большую заинтересованность с их стороны».

«Больше прозрачности. Я бы хотел знать о положении банка и его доходах. Я ничего не имею против их доходов, я просто хочу знать размеры этих доходов».

«Ваше имя упоминают в прессе по сомнительным поводам. Я всегда считал, что вы находитесь на передовых позициях и используете передовые технологии для оценки рисков. В конечном итоге я убедился, что платил вам уйму денег ни за что».

«Очень эффективное обслуживание. Несколько раз они организовали краткосрочное финансирование за очень короткий срок и без лишней канители...».

Ценность оказываемых услуг

Размывание стоимости клиентского портфеля и в ряде случаев недостаточно эффективное реагирование на запросы клиентов вызывают все больше вопросов о реальной ценности услуг. В век информации, когда многие потенциальные клиенты действуют по принципу «сделай сам», это является стратегической задачей, решение которой требует максимума усилий для обеспечения прибыльности и устойчивости отрасли.

Необходимость повышения ценности услуг, предлагаемых клиентам компаниями по управлению частными финансами, касается, по сути, восприятия клиентов, которое прямо влияет на уровень конкурентоспособности. Ведущие игроки отрасли уже начали работать над изменением ценностных предложений и стараются понять, что является действительно ценным для клиента и насколько ценным.

Изучив результаты анкетирования тысяч высокообеспеченных клиентов, мы пришли к выводу о том, что клиенты воспринимают ценность по-разному и что управляющие частными финансами должны устанавливать цены на основе баланса плюсов и минусов тех или иных компонентов стоимости. Игроки отрасли стараются активнее использовать способы углубленного выборочного исследования и аналитические методы, включая совместный анализ (conjoint analysis) при оценке эффективности предложения в рамках клиентских баз, чтобы на уровне конкретных подсегментов определить факторы, которые влияют на готовность клиентов платить за консультации и другие услуги.

Корректировка цены

Сегодня качество обслуживания является наиболее важным показателем ценности услуг для состоятельных клиентов. Управляющие частными финансами должны улучшить качество оказываемых клиентам услуг на всех уровнях инфраструктуры клиентской службы. Качество услуг – это то, за что готовы платить состоятельные клиенты, при условии, что обещания выполняются, а услуги действительно оказываются.

Мы полагаем, что в условиях происходящих демографических изменений и все большей коммерциализации продуктов клиенты ждут от управляющих частными финансами более продуманной ценовой политики. Некоторые организации уже анализируют разные способы оптимизации экономических аспектов своей цепочки создания стоимости и введения более прозрачной и обоснованной ценовой политики.

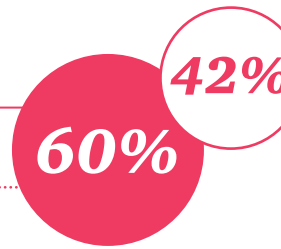
Пробуждение великана ставит перед отраслью сложные задачи и одновременно открывает исключительные возможности для тех, кто способен трансформировать свой бизнес и добиться конкурентного преимущества. Сегодня ведущие организации создают новые ценностные предложения, используя критерии и показатели, позволяющие оценить исполнение обязательств и создание стоимости для клиента.

Процессы и технологии

Вопрос экономии стоит как никогда остро, и сегодня требуются гораздо более эффективные подходы к управлению затратами.



За последние два года технологические бюджеты увеличились у 60% наших респондентов, а операционные бюджеты – у 42% респондентов.



Участники опроса, инвестирующие в технологии, находятся на разных этапах инвестиционного цикла. Большинство инвестирует средства в трансформационные процессы с целью заменить старые процедуры и системы на новые, позволяющие существенно улучшить продуктивность и обеспечить соблюдение новых требований регулирующих органов. Некоторым удалось выйти в лидеры

Многие респонденты оказались на этапе значительных инвестиций в технологии в тот момент, когда сокращение затрат стало насущной необходимостью. Они стараются повысить операционную эффективность с помощью замены старых платформ, а международные игроки решают проблемы, связанные с использованием разных технологических платформ в подразделениях, работающих в различных регионах. Причины, вынуждающие управляющих частными финансами инвестировать средства в технологии, заключаются в изменении запросов клиентов, появлении новых требований регулирующих органов и последствиях недостаточного инвестирования.

Более четверти компаний отрасли по-прежнему применяют старые системы, часто с ручными процессами, в которых используются электронные таблицы и простые компьютерные базы данных. Помимо неэффективности, эти системы, как правило, оставляют желать лучшего

и с точки зрения безопасности – они не в состоянии обеспечить непрерывность бизнеса и могут оказаться бесполезными, если сотрудники, использующие эти системы, уйдут из компании. Большинство компаний, старающихся решить эти проблемы, в лучшем случае только начали ими заниматься.

Наше исследование показало, что некоторые управляющие частными финансами выходят на передовые позиции по инвестициям в технологическую инфраструктуру. Лишь 5% участников опроса сообщили, что уже внедрили новые решения и используют их на постоянной основе. Около 22% респондентов утверждают, что используют адаптируемые эффективные технологические платформы и уже существенно улучшили свою продуктивность. Респонденты сосредоточили внимание на повышении эффективности бэк- и мидл-офисов и в ближайшее время переключатся на фронт-офисы. В течение следующих двух лет их компании смогут существенно повысить эффективность системы технологической поддержки клиентской службы фронт-офиса (см. рис. 18).

После периода, характеризующегося недостаточным инвестированием, происходит восстановление бюджетов. За последние два года технологические бюджеты увеличились у 60% респондентов, а операционные бюджеты – у 42% участников опроса.

Рис. 18. Бюджетные приоритеты

Каковы на сегодняшний день Ваши приоритетные направления при распределении операционного бюджета? Какие, по Вашему мнению, три приоритетных направления будут выбраны Вашей компанией на следующие два года?



Компании трансформируют свои операционные модели

Сегодня управляющие частными финансами стараются улучшить свои операционные модели, чтобы обеспечить рост бизнеса, сократить затраты за счет повышения эффективности, сосредоточить усилия на потребностях клиентов и соблюдении нормативно-законодательных требований. Они стремятся стандартизировать бизнес-процессы и обеспечить надлежащее соблюдение требований нового законодательства. Наши респонденты сообщили нам, что в течение ближайших двух лет они будут продолжать инвестировать в системы, обеспечивающие увеличение выручки, а также в созданиеструктуры, в большей степени ориентированной на потребности клиентов. Некоторые участники также ожидают, что им необходимо будет решать операционные вопросы, связанные с интеграцией приобретенных систем.

В условиях, требующих повышения эффективности, респонденты стремятся централизовать вспомогательные процессы, используя внутренние ресурсы общих центров обслуживания, центры передового опыта и аутсорсинг. Ожидается, что относительная значимость аутсорсинга возрастет. Кроме того, по мере развития внутренних и внешних рынков управляющие частными финансами будут адаптировать свои операционные модели к новым требованиям, предъявляемым к инфраструктуре.

Освоение новых рынков неразрывно связано с новыми рисками. Новые компании, создаваемые в разных регионах мира для освоения новых рынков, должны будут использовать единую инфраструктуру для своих операционных и системных процессов, а также координировать функции аутсорсинга и совместные операции. Еще более важно то, что они должны будут учитывать различия в нормативно-правовых требованиях разных юрисдикций.

Управляющие частными финансами должны будут приложить усилия для новых достижений в области внедрения комплексных технологий и повышения операционной эффективности.

В вопросе операций и технологических инициатив «дьявол» кроется в деталях. Когда речь идет о клиентах и соблюдении нормативно-правовых требований, уровень обслуживания критически важен.

Технологические средства, позволяющие повысить качество обслуживания клиентов

В будущем управляющие частными финансами планируют модернизировать технологии фронт-офиса, помогающие менеджерам по работе с клиентами оказывать услуги более высокого качества и соблюдать нормативно-правовые требования.

В ближайшие два года усовершенствование технологий, обеспечивающих поддержку менеджеров по работе с клиентами, станет приоритетной задачей наряду с улучшением качества клиентской отчетности. Также возрастет важность повышения качества управленческой информации, в первую очередь касающейся соблюдения нормативно-правовых требований, и качества клиентской информации.

Ввиду растущей популярности смартфонов, планшетников и прочих цифровых устройств респонденты будут активно использовать Интернет и мобильную связь. Предоставление клиентам возможности получать информацию через Интернет потребует сочетания новых и уже имеющихся навыков и каналов, а также использования социальных сетей.

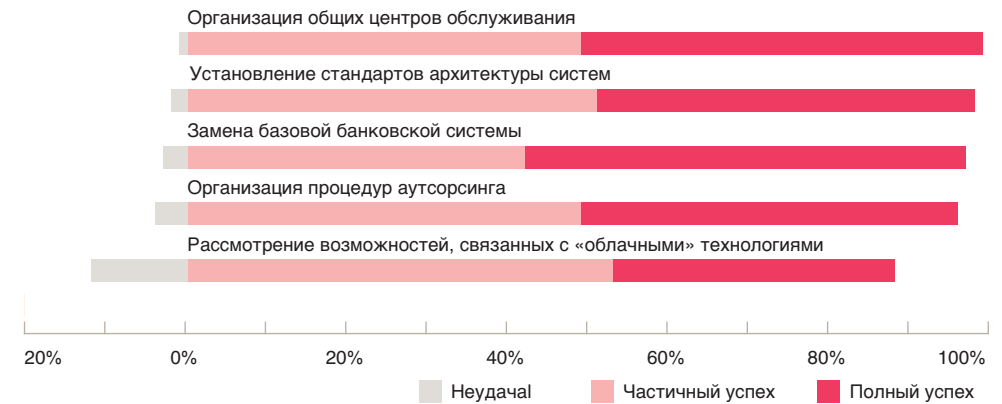
Поскольку управляющие частными финансами приступили к улучшению технологий фронт-офиса, они концентрируют свои усилия на

программном обеспечении и базах данных, средствах управления портфелем инвестиционных консультациях, методах оценки клиентского риска и механизмах стимулирования продаж. Эти средства и методы часто требуют применения самого современного межплатформного программного обеспечения и структур данных. Архитектура хранения и передачи данных играет все большую роль в успешном внедрении технологий. Организации, оказывающие услуги в области аутсорсинга и предоставления и обслуживания активов, дают управляющим частными финансами возможность сокращать расходы за счет использования внешних средств и ресурсоместо поиска внутренних высокозатратных решений. Аутсорсинговые компании обеспечивают существенную экономию средств за счет увеличения использования масштаба своих операций. Но «дьявол» часто кроется в деталях, и соглашения о гарантированном уровне обслуживания имеют очень большое значение, особенно когда речь идет об обслуживании клиентов и соблюдении нормативно-правовых требований.

Наши респонденты неоднозначно высказываются о пользе «облачной» обработки данных. Возможно, это связано с незнанием или потенциальными сомнениями по поводу безопасности данных. Но мы думаем, что использование этих технологий будет неуклонно расширяться по мере того, как поставщики

Рис. 19. Анализ инициатив в области операций и технологий

Оцените успешность реализованных Вами инициатив в области операций и технологий.



технологий и аутсорсинговые компании будут подчеркивать их важность как экономически эффективного средства хранения и обработки данных. Примечательно, что респонденты видят потенциальную возможность улучшения отношений с клиентами в сочетании таких аспектов, как «облачные» технологии, аналитические средства и мобильные устройства (см. рис. 19).

Необходимо повысить уровень технологических знаний менеджеров по работе с клиентами

Быстрое развитие технологий создаст серьезные проблемы для менеджеров по работе с клиентами, которые обычно не очень охотно адаптируются к новым технологиям. Соответственно, обучение на уровне пользователей и более углубленное техническое обучение менеджеров по работе с клиентами приобретет особую важность, если управляющие частными финансами хотят активно использовать преимущества, связанные с повышением уровня эффективности инвестиций в технологии фронт-офиса. Лишь половина наших респондентов считает, что их менеджеры по работе с клиентами могут эффективно использовать технологии. Это говорит о том, что реализация ожидаемых выгод, связанных с инвестициями, должна тщательно планироваться, контролироваться и отслеживаться (см. рис. 20)

Некоторые менеджеры по работе с клиентами сопротивляются новым технологиям, так как боятся, что руководство будет контролировать их контакты с клиентами. Однако срок актуальности контактов является ограниченным – наше исследование показало, что после кризиса можно говорить, скорее, о лояльности клиентов по отношению к фирме, нежели к конкретному менеджеру по работе с клиентами.

Серьезные проблемы, ждущие решения

Управляющим частными финансами предстоит решить серьезные проблемы, связанные с технологиями и операционными моделями. По мнению респондентов, эти проблемы обусловлены избыточным количеством ручных процессов, требуют более тесной увязки технологий с задачами бизнеса и свидетельствуют о потребности в новых программах и средствах управления данными. На протяжении ближайших двух лет респонденты связывают технологии с решением задач в области управления рисками и соблюдения нормативно-правовых требований, причем более тесная увязка технологий с бизнесом будет иметь даже большее значение. Это показывает, насколько важную задачу предстоит решить отрасли в процессе построения модели обслуживания, в большей степени ориентированной на клиента и соответствующей новым нормативно-правовым требованиям, а также в повышении эффективности мидл- и бэк-офисов и технологических платформ.

Рис. 20. Внедрение технологий

Каковы три приоритетных направления при распределении ИТ-бюджета в Вашей организации?



■ Сумма взвешенных ответов по категориям

Мнение PwC

Учитывая опыт, стремиться к будущим успехам

Создание более высокой стоимости с помощью технологий и операций является сегодня основной задачей и требует определения приоритетных направлений инвестирования.

Технологический и операционный ландшафт стремительно меняется. Управление данными, сетевой режим, рабочий цикл, бизнес-информация и аналитика, социальные сети, аутсорсинг и «облачные» технологии – вот лишь немногие объекты трансформации. Увязка стратегического выбора с операционной и технологической архитектурой выявит приоритетные направления для сосредоточения дефицитных ресурсов и потребует установления баланса между запросами клиентов и регуляторными требованиями. Иными словами, принимаемые сегодня решения будут определять рыночное лидерство и жизнеспособность бизнеса в будущем.

Изменения могут прийти не из сектора финансовых услуг, а извне. Управляющие частными финансами могут максимально использовать цепочку поставок и опыт работы с клиентами, накопленный компаниями других отраслей. Экономичное производство и программы улучшения впечатлений клиентов от оказываемых им услуг могут сыграть важную роль на всех уровнях управления частными финансами.

Успешная операционная и технологическая инфраструктура имеет четыре отличительных признака:

Корпоративное управление, отвечающее потребностям бизнеса

В основе этого принципа лежит концепция бизнеса, основанная на стратегии роста и рентабельности. Функции, генерирующие доход, определяют долгосрочные цели. Инфраструктурные группы работают в тесном взаимодействии с бизнес-направлениями, включая менеджеров по работе с клиентами, стараясь охватить все потребности и интегрировать их в краеугольные компоненты технологической модели. При этом такие группы планируют задачи в рамках основной деятельности компании, включая функциональные процессы, вопросы регулирования и налогообложения. Это осуществляется в масштабах инфраструктуры фронт-, мидл- и бэк-офиса и на уровне ключевых технических позиций, используемых как глобально, так и внутри компании (аутсорсинг; использование как внутренних, так и внешних ресурсов; общие центры обслуживания или экзотивные компании). В результате инвестиции в операционную и системную инфраструктуру и соответствующие изменения в этих областях становятся более тесно увязанными с потребностями бизнеса.

Понимание возможных решений и подходов

После того как коммерческие цели и задачи в области технологий скоординированы и должным образом вписаны в структурную модель корпоративного управления, управляющие частными финансами могут выбрать решения для внедрения инфраструктуры и инструментов с учетом существующих потребностей, бюджетов, сроков и планов по обеспечению конкурентных преимуществ.

Эти решения включают в себя несколько более широких компонентов: единые пакетные решения, лучшие специализированные приложения, аутсорсинг, гибридный метод / поэтапный подход к внедрению систем.

Поставщики пакетных решений продолжают создавать продукты, обеспечивающие охват большей части цепочки создания стоимости и более широкий географический охват. Лишь немногим глобальным организациям по управлению частными финансами удалось добиться успеха путем применения единого для всех случаев пакетного решения строго на коммерческой основе. Использование единых пакетных решений создает определенные трудности, так как в разных регионах используются разные версии одних и тех же программ. Использование комплексных пакетных решений, несомненно, уменьшает нагрузку в части разработки и технической поддержки, но не решает задачу стандартизации. С течением времени исходный программный код в разных регионах зачастую был настолько модифицирован, что приобрел свойства и ограничения, присущие старым системам, используемым в компании.

Многие банковские группы, в которых есть подразделения по управлению частными финансами, используют синергию и единую архитектуру, но результаты пока не очень заметны. Организации, стремящиеся стать лидерами рынка, осознали, что их операции на местном уровне настолько различаются, что у них просто не существует единого пакетного решения, которое удовлетворяло бы всем бизнес-требованиям и установленным стандартам. Все больше средних игроков планируют в течение продолжительного периода времени заменить свои старые системы интегрированными пакетными решениями. Однако многие из них должны еще в полном объеме решить задачи, связанные с внедрением систем в подразделениях, расположенных в других странах.

Аутсорсинг представляется привлекательным подходом, так как связан с переменными затратами, предполагает простые процедуры передачи и не требует больших инвестиций. При этом уменьшается уровень риска и упрощается выход на рынок. Постоянное совершенствование аутсорсинга, включая приобретение сформировавшихся команд специалистов и совместную деятельность, выведет эту модель на новый уровень.

Тестирование также имеет огромное значение наряду с эффективным корпоративным управлением, отслеживанием решения вопросов и отчетностью. Очень важно четко сформулировать получаемые выгоды.

Принятие решений на основе фактов

Изменение технологий требует четкой и достоверной информации, беспристрастности и сосредоточенности на фактах при принятии структурированных решений на основе согласованных значений ключевых переменных. Управление частными финансами сопряжено с проблемами, которые необходимо решать: взаимосвязь функций фронт-, мидл- и бэк-офиса, уровни обслуживания, конфиденциальность клиентской информации, надзор со стороны регулирующих органов и отчетность – лишь немногие из них.

Персонал: удержание квалифицированных кадров

Успешные компании по управлению частными финансами получают преимущества от удержания квалифицированных специалистов ключевых функций. Для синхронизации операций и технологий недостаточно иметь общее представление об инфраструктуре. Это требует понимания внутренних механизмов функций и динамики деятельности организации. Совершенно очевидно, что любые преобразования и изменения требуют дополнительных высококвалифицированных ресурсов.

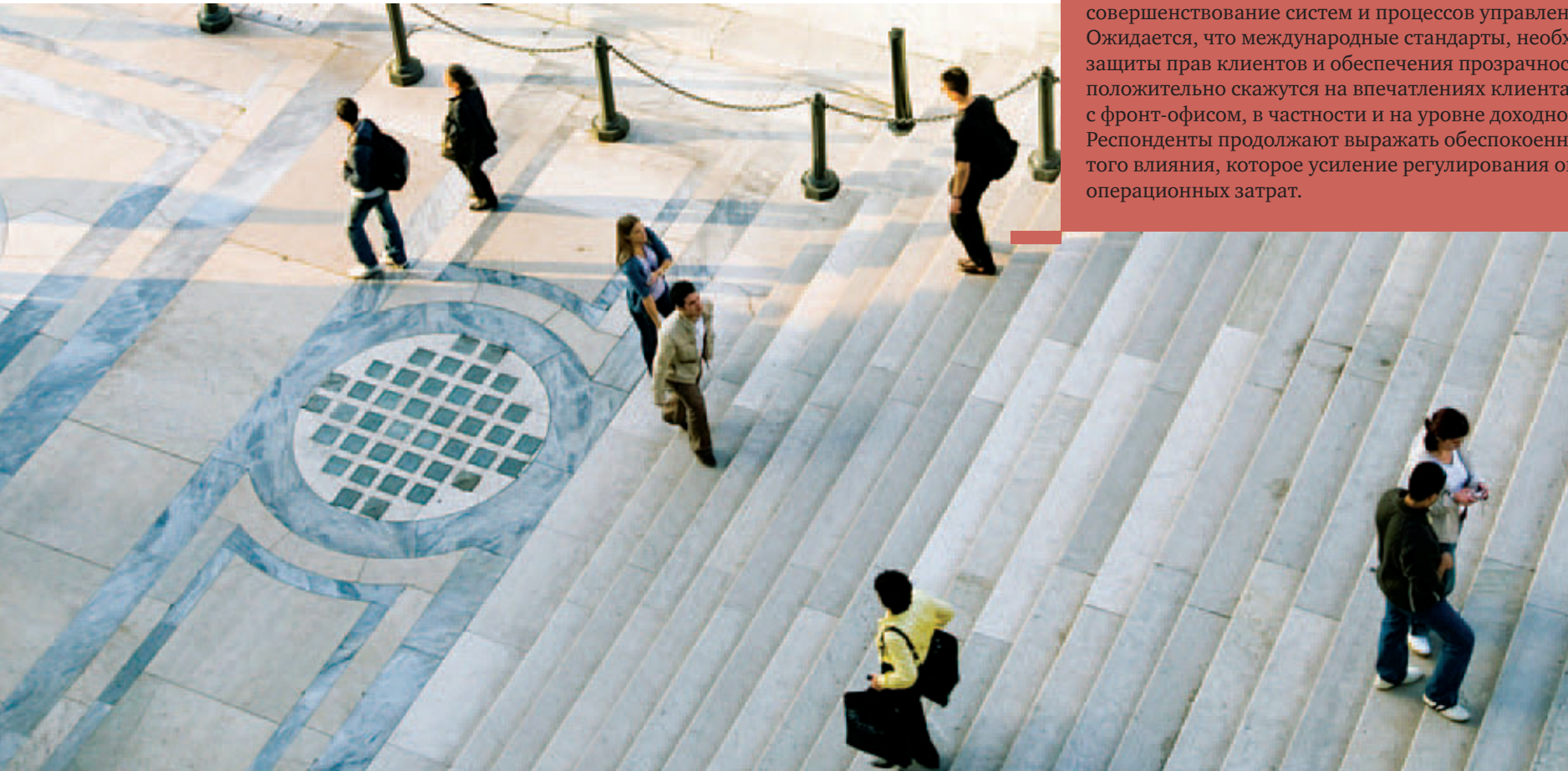
Заключение

Для осуществления перемен управляющие частными финансами должны будут использовать клиенто-ориентированный подход, основанный на стратегии роста. Решительное устранение препятствий приведет к успеху. Тот, кто справится с этой задачей, сможет трансформировать свой бизнес, чтобы воспользоваться новыми возможностями, сократить затраты и укрепить репутацию. В противном случае придется вести постоянную борьбу за доверие клиентов, персонала и регулирующих органов.

Управление рисками и регулирование

Управление рисками имеет первостепенное значение для укрепления репутации.

Для внедрения комплексного подхода к установлению более тесной связи между риском и стоимостью осуществляется постоянное совершенствование систем и процессов управления рисками. Ожидается, что международные стандарты, необходимость защиты прав клиентов и обеспечения прозрачности деятельности положительно скажутся на впечатлениях клиента от взаимодействия с фронт-офисом, в частности и на уровне доходности в целом. Респонденты продолжают выражать обеспокоенность по поводу того влияния, которое усиление регулирования оказывает на объем операционных затрат.



Управление рисками имеет первостепенное значение для укрепления репутации. Системы управления рисками постоянно совершенствуются для интеграции процессов управления рисками и созданием стоимости для клиента.

В настоящее время эффективное управление рисками имеет решающее значение для репутации и бренда. Приоритетной задачей для управляющих частными финансами становится повышение эффективности в области управления рисками. В рамках управления своей деятельностью компании совершенствуют функцию управления рисками, повышая ее интеграцию с системой управления стоимостью и устанавливая взаимосвязь между результатами деятельности и эффективностью капиталовложений.

В области управления частными финансами репутация – основа основ. На ней базируется доверие, благодаря которому следующие поколения приходят в ту же организацию за советом и помощью в разработке стратегии. Периодические публикации в печати о случаях подрыва доверия, торговли внутренней информацией и недобросовестных продажах привели к тому, что клиенты стали проявлять настороженность. Они больше не принимают на веру способность менеджеров управлять их финансовыми портфелями и хотят получить подтверждение их компетентности. В отношениях между управляющими частными финансами и их клиентами возникло напряжение, и эти отношения сейчас проходят проверку на прочность под воздействием новых факторов, ограничений и санкций.

Управляющие частными финансами столкнулись и с дополнительными сложностями, поскольку правительство ужесточает регулирование в этой области, делая его все более многоуровневым. По мере роста затрат на соблюдение нормативных требований снижается уровень доходов. Создание новой инфраструктуры, разработка новой политики и процедур потребуют дополнительных расходов. Более того, регулирующие органы создают ситуацию неопределенности, объявляя об общих принципах нововведений, но при этом не формулируя механизмов реализации новой нормы на практике и отодвигая решение этого вопроса на более поздний срок. Всё это создает дополнительные трудности для управляющих частным капиталом в вопросах соблюдения ими установленных сроков.

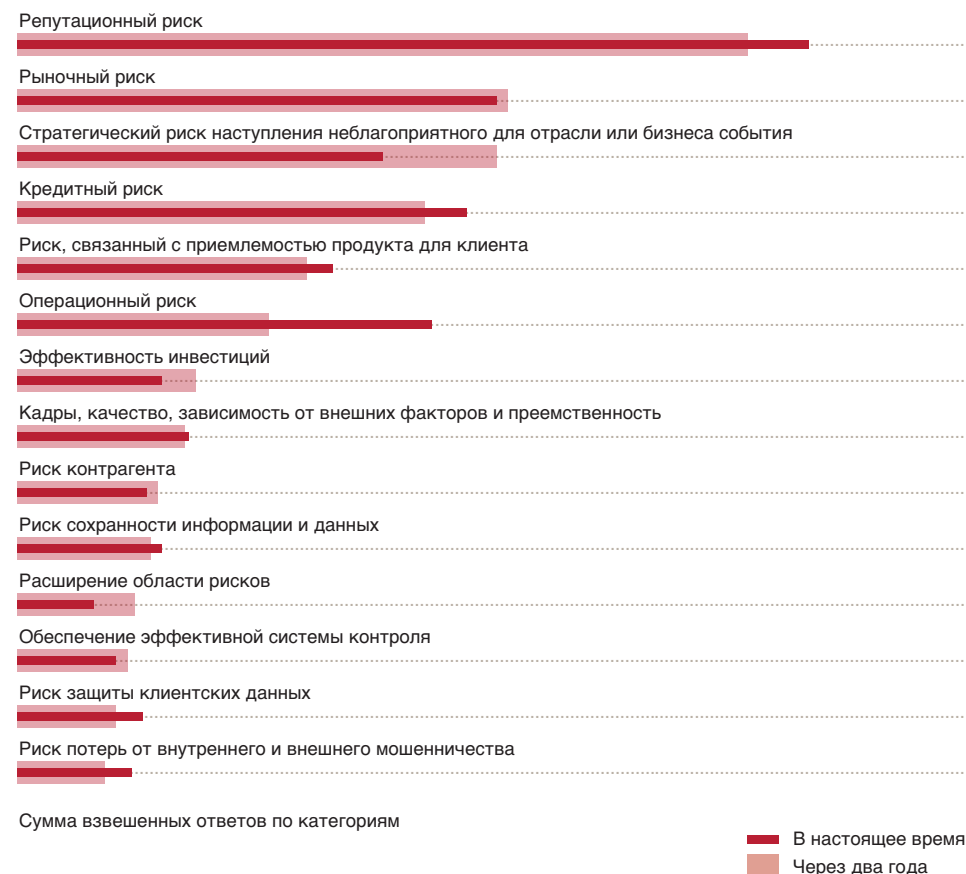
Основной задачей становится защита собственной репутации

Репутационный риск приобретает все большую актуальность. Учитывая волатильность, характерную для данной сферы, сохраняется актуальность рыночного и кредитного рисков. Однако теперь они имеют второстепенное значение по сравнению с репутационным риском (см. рис. 21).

Учитывая давление, оказываемое в последнее время на традиционный внешний бизнес, а также тенденции, характерные для клиентов в данном секторе, респонденты отмечают стратегический риск наступления неблагоприятного для отрасли или бизнеса события, а также риск, связанный с приемлемостью продукта - соответствия предлагаемого продукта потребностям клиента, при этом последний из отмеченных рисков все чаще становится предметом регулирования.

Рис. 21. Основные области риска

С какими основными тремя областями риска Вы можете столкнуться сейчас, а также через два года?



Тревогу вызывают ответы респондентов, отметивших, что рыночный риск и риск наступления неблагоприятного события останутся на высоком уровне в последующие два года. Такой прогноз отражает состояние глобальной экономики и связанные с ней геополитические аспекты.

В отношении операционного риска следует отметить, что фирмы, управляющие частными финансами, все чаще используют общие центры обслуживания, что позволяет им сокращать расходы на службу ИТ и на операционные подразделения. Это, в свою очередь, означает, что обеспечение системы контроля за такими процессами приобретает все большую актуальность.

В целом, рейтинг рисков по результатам проведенного исследования значительно изменился по сравнению с исследованием 2009 года. Это демонстрирует, как сектор управления частными финансами отреагировал на появление новых рисков. Первое место в рейтинге занял репутационный риск, актуальность которого респонденты отмечают как для текущего, так и для будущих периодов. Этот показатель отличается от результатов предыдущих исследований, в которых в качестве первостепенных были отмечены рыночный, кредитный и клиентский риски. Полученный результат говорит о том, что появилась «новая норма» в сфере рисков, которая сильно изменила ситуацию по сравнению с недавним прошлым, и о том, что новые риски необходимо принимать во внимание и минимизировать (см. рис. 22).

Особое внимание участники исследования уделили тому, как изменения в требованиях регулирования отражаются на их бизнес-стратегии, а также необходимости управления существенным повышением уровня риска в данной сфере.

Основными факторами, влияющими на подход респондентов к управлению рисками, являются необходимость в управлении влиянием нового регулирования и усиление надзора в данной сфере. Реагирование на такие изменения требует укрепления всей системы управления рисками, включая ее стандарты, средства и используемую информацию. Управляющие частными финансами признают, что планка в сфере повышения качества управления рисками, необходимого для реализации бизнес-стратегии организации, поднимается все выше и выше.

Надзор со стороны регулирующих органов наряду с расходами на управление рисками, а также возможность прямого вмешательства этих органов в деятельность компаний приводят к росту предполагаемых затрат, которые могут понести управляющие частными финансами. Темпы утверждения и введения в действие нового регулирования только ухудшают ситуацию. Управляющим частными финансами не отводится достаточно времени для того, чтобы они могли изучить новое законодательство и внедрить меры, позволяющие адаптировать свой бизнес и операционные модели к новым требованиям.

Рис. 22. Основные факторы риска

Какие основные вопросы соблюдения законодательства стоят сейчас перед Вашей организацией?



■ Сумма взвешенных ответов по категори

В течение последних шести месяцев 71% респондентов пересмотрели свои системы управления рисками.

71%

Установление сжатых сроков вступления в силу нового законодательства увеличивает напряжение и приводит к расходам в связи с принятием временных нестратегических мер, направленных на соблюдение новых требований и проведение юридического анализа. Это означает, что, как только появится детальная информация о новом регулировании, организации должны действовать очень быстро.

Кроме этого, респонденты отмечают повышение уровня риска в некоторых областях бизнеса. Спектр предполагаемых рисков включает в себя риск хищения клиентских данных, повышение требований к прозрачности внешних операций и риск, связанный с приемлемостью продукта для клиента.

Вопрос управления рисками приобретает все большую актуальность

Респонденты указывают, что их подход к управлению рисками основан главным образом на принципах соблюдения требований законодательства и предотвращения убытков. По их мнению, в этой сфере в ближайшие два года должны произойти существенные изменения. Они намерены сконцентрировать усилия на повышении акционерной стоимости, комплексном управлении рисками и стоимостью, прямо увязывая результативность бизнеса с эффективностью распределения капитала. Компании планируют уделять больше внимания определению уровня и относительной важности конкретного риска, что, по их мнению, поможет достичь целей, стоящих перед бизнесом.

Ожидается, что руководитель компании будет играть более важную роль в управлении рисками в качестве инициатора и организатора комплексных программ управления рисками, которые реализуются в масштабах всей организации. Руководители должны возглавить работу по формированию культуры, основанной на строгом учете рисков, и взять на себя ответственность за обеспечение нормативно-правового соответствия и за окончательное утверждение решений на всех уровнях организации.

С точки зрения текущих приоритетов участники опроса обращают особое

внимание на улучшение системы контроля фронт-офиса. Концентрация на устранении недостатков в этом направлении должна повысить уровень надзора и контроля, включая подготовку соответствующей документации, приемлемости предлагаемого продукта для клиента и управления клиентскими отношениями. Среди прочих приоритетов управленческий надзор и контроль со стороны бэк-офиса остаются важными задачами, особенно по мере возрастания нагрузки, связанной с обеспечением соответствия нормативно-правовым требованиям. Поскольку регулирующие органы переключают свое внимание с фронт-офиса на процесс разработки продуктов, респонденты особо подчеркивают такие аспекты, как надзор за бэк-офисом и расширение возможностей по поддержке предлагаемых продуктов как внутри организации, так и за ее пределами. Очевидно, что перед управляющими частными финансами стоит задача реагирования на регуляторные меры, направленные на защиту прав клиентов и затрагивающие всю отрасль в целом. Цель данных мер заключается в том, чтобы клиенты инвестировали средства только в те продукты, которые отвечают их целям, а также в том, чтобы сократить возможность недобросовестных продаж.

В ответ на ужесточение регулирования 71% респондентов в последнем полугодии пересмотрели свою систему управления рисками. Они признают, что усиление системы управления рисками приносит

пользу, и отмечают, что такие меры способствуют укреплению и защите бренда и репутации фирмы. Кроме этого, они видят преимущества более глубокого понимания рисков всеми подразделениями организации. Даже в условиях бюджетных ограничений респонденты отмечают, что соблюдение требований нового регулирования должно быть профинансировано. Значительная часть проектов в области сбора данных, а также управленческих инициатив запускаются как часть работы по обеспечению соответствия нормативно-правовым требованиям. Улучшение системы контроля качества, которая позволяет устранять возникающие ошибки, отмечается респондентами в качестве важной задачи.

Интересно отметить, что, согласно результатам проведенного нами исследования, клиенты стали судить об управляющих частными финансами, помимо прочего, по качеству применяемых ими систем управления рисками и контроля. Помимо более частых контактов с менеджерами по работе с клиентами, они также хотели бы иметь больше подтверждений существования эффективной системы контроля. В этом отношении полученные результаты сильно отличаются от результатов аналогичного исследования 2009 года. По данным нашего обзора, 35% клиентов требуют предоставления отчетов о работе системы контроля, а 39% хотели бы иметь информацию о показателях деятельности.

Защита прав клиентов и международное законодательство приобретают все большую актуальность

За последние несколько лет правительства разных стран ввели новые законодательные требования на уровне стран, регионов (например, в Европейском союзе) и на глобальном уровне (например, система регулирования Базель III). Темпы развития и уровень сложности законодательства вряд ли будут снижаться в обозримом будущем. Поэтому неудивительно, что респонденты указывают на важность прогнозирования и управления все возрастающими регуляторными требованиями. Данный вопрос впервые затронул все аспекты бизнеса, ориентированные на рынок, включая распределение капитала и расположение офиса (см. рис. 23).

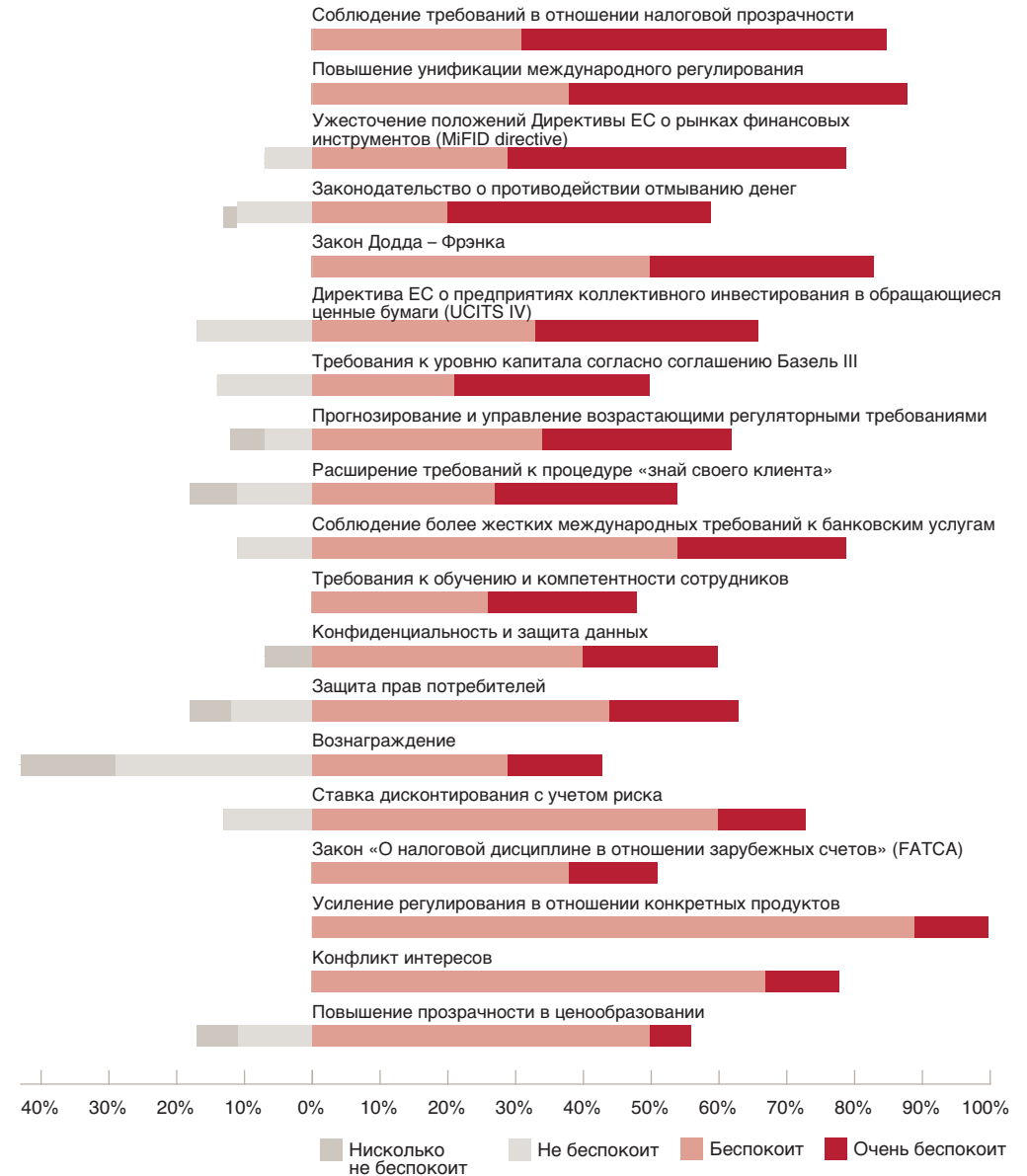
В частности, респонденты выражают обеспокоенность усилением мер по защите прав потребителей. Они выделяют такие вопросы, как пересмотр положений Директивы ЕС о рынках финансовых инструментов (MiFID directive) и связанное с этим повышение прозрачности ценообразования, а также внимание к требованиям в области обучения и профессиональной подготовки сотрудников. В Великобритании респонденты отметили предстоящее внедрение Программы по защите потребителей розничных инвестиционных продуктов (Retail Distribution Review), в рамках которой устанавливается требование о том, что управляющие частными финансами должны получать гонорар за консультации, а не комиссионные

от продажи продукта. Аналогично этому в США вызвало беспокойство появление Закона Додда – Фрэнка. Этот закон впервые предусматривает, что консультанты фондов прямых инвестиций и хедж-фондов обязаны регистрироваться в Комиссии по ценным бумагам и биржам США. Кроме этого, закон предусматривает стимулирующую форму оплаты труда и поощрение за информирование о нарушениях, а также вводит новые фидуциарные стандарты для брокеров-дилеров.

Регламенты по противодействию легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и повышение требований в рамках процедуры «знай своего клиента», наряду с необходимостью соблюдения более жестких требований к международным банковским услугам и требований по обеспечению налоговой прозрачности (в том числе закона США «О налоговой дисциплине в отношении зарубежных счетов» (FATCA) и требований к капиталу, установленных соглашением Базель III) – все это повышает расходы на соблюдение требований законодательства. Существующие процедуры рассмотрения, разработки и введения в действие законодательных актов способствуют нарастанию неопределенности в среде управления частными финансами. Клиенты вряд ли с сочувствием отнесутся к тому, что управляющие частными финансами будут иметь проблемы, связанные с вопросами нормативно-правового регулирования, или к тому, что к ним будут применены штрафные санкции, даже в случае непреднамеренных нарушений.

Рис. 23. Обеспокоенность, связанная с конкретными вопросами регулирования

Укажите степень Вашей обеспокоенности, которую вызывают у Вас следующие области действующего законодательства:



Вопросы правового регулирования становятся все более сложными, их решение вызывает дополнительные трудности, а затраты на соблюдение законодательных требований постоянно растут. Все эти факторы будут определять развитие бизнеса и операционной деятельности в будущем.

Отвечая на вопрос о том, в какой мере и по каким направлениям респонденты обеспокоены отдельными аспектами действующего законодательства, наши респонденты отметили высокий уровень обеспокоенности по целому ряду направлений регулирования. Более 50% участников опроса выразили обеспокоенность по поводу нормативно-законодательных требований, затрагивающих внешний рынок. Среди таких требований респонденты отметили обеспечение налоговой прозрачности, повышение унификации международного регулирования и ужесточение международных требований к капиталу банков.

Особую обеспокоенность вызывает закон США «О налоговой дисциплине в отношении зарубежных счетов» (US Foreign Account Tax Compliance Act, FATCA). В соответствии с этим законом зарубежные финансовые и нефинансовые организации должны проводить проверки по согласованию с Налоговым управлением США для определения того, есть ли среди их клиентов – лица, связанные с США (граждане США и другие). По результатам таких проверок необходимо предоставлять определенную информацию о таких клиентах в Налоговое управление США. Все организации, не заключившие соглашение с Налоговым управлением США до конца 2012 года, будут обязаны уплатить налог на доходы у источника в размере 30% от суммы размещенных финансовых портфелей. В связи с этим управляющие частными финансами

должны проверить всех своих юридических лиц и все бизнес-структуры, чтобы установить американских владельцев счетов и источники американских доходов, собрать соответствующую документацию, предоставить детальную информацию в Налоговое управление США и удержать в соответствующих случаях налог, предусмотренный законом «О налоговой дисциплине в отношении зарубежных счетов». Регулирующие органы пока не разъяснили целый ряд вопросов, связанных с введением данного закона в действие, но уже сейчас понятно, что его соблюдение станет трудоемким и дорогостоящим делом.

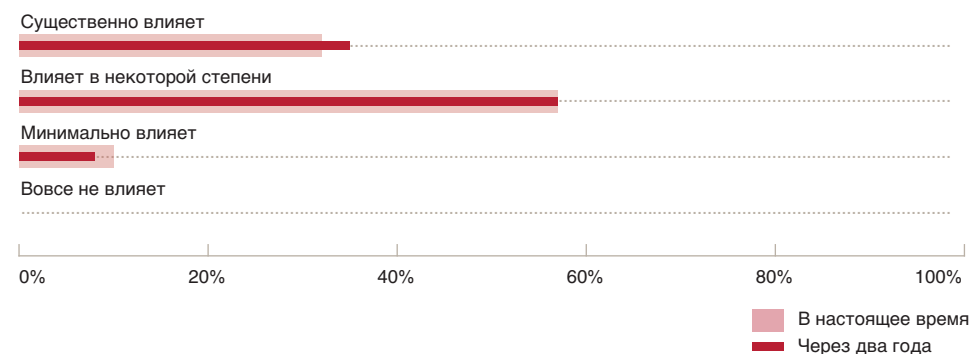
Возрастает обеспокоенность в отношении расходов на соблюдение законодательных требований

Соблюдение требований регулирующих органов тяжелым бременем ложится на плечи компаний и оказывает существенное влияние на основные статьи расходов. Треть респондентов отметили, что регулирование серьезно влияет на операционные издержки и, как следствие, на прибыльность их бизнеса. Еще 57% участников опроса признали, что этот аспект имеет определенное влияние на их деятельность. И только 10% респондентов уверены, что влияние регулирования на их бизнес минимально (см. рис. 24).

Несмотря на имеющийся потенциал для сокращения расходов, только незначительное число респондентов, представляющих глобальные компании, координирует свои действия, направленные на соблюдение новых требований

Рис. 24. Влияние регулирования на бизнес

Какое влияние оказывает уровень и вид регулирования на операционные расходы Вашей организации в настоящее время, и какое влияние окажет через два года?



регулирующих органов, на уровне всех многочисленных предприятий, расположенных в различных странах и регионах. Это весьма неожиданный результат, если учитывать, что требования к международным операциям в разных регионах сближаются и это должно вести к росту общего понимания вопроса. На данный момент только 40% респондентов координируют свои действия, что говорит о наличии потенциала для экономии, особенно у крупных учреждений.

Несмотря на то, что необходимость соблюдения новых требований законодательства оказывает отрицательный финансовый эффект на деятельность компаний, 57% респондентов

считают, что новые законодательные акты в целом окажут благоприятное воздействие на их бизнес. Треть участников опроса занимают нейтральную позицию в отношении данной проблемы. Регулирование деятельности организаций включает в себя широкий круг вопросов, связанных в том числе необходимостью соблюдения многочисленных новых регуляторных требований, и оказывает влияние на процессы управления рисками и обеспечения соблюдения нормативно-правовых требований в организации, а также требует определенных усилий и координации действий на уровне различных департаментов для принятия решений.

Почти 50% респондентов сообщили, что они внедряют новые технологические системы и создают вспомогательную инфраструктуру для расширения своих возможностей по соблюдению требований законодательства.

50%

Некоторые управляющие частными финансами сталкиваются с проблемами, вызванными масштабами изменений, состоянием неопределенности трудностями, связанными с их внедрением. Информация о недавних судебных разбирательствах и штрафах всё чаще передается гласности и оказывает негативное влияние на репутацию компаний. Кроме того, представители регулирующих органов становятся более требовательными и менее склонными прощать недочеты: отныне они будут требовать все больше доказательств соблюдения законодательства.

Респонденты сообщили, что они стараются понять, как изменения в системе регулирования повлияют на их бизнес и какие риски могут возникнуть в результате этих изменений. Поиск, наём, введение в курс дела новых работников и удержание ключевых сотрудников операционного и управленческого уровней становится непростой задачей. Сохранение такого персонала жизненно необходимо для осуществления контроля и сопровождения операционных процессов, а также для обеспечения функций корпоративного управления и надзора. В условиях нынешней непростой финансовой ситуации управляющие частным капиталом вынуждены одновременно уделять внимание кадровым вопросам, разработке новых правил и процедур, обучению, оценке, контролю качества и внедрению технологий, инвестируя средства во все эти сферы. Среди прочих проблемных аспектов, вызывающих беспокойство у респондентов, следует также отметить соблюдение

конфиденциальности клиентской информации на глобальном уровне и особенно раскрытие такой информации зарубежным регулирующим органам.

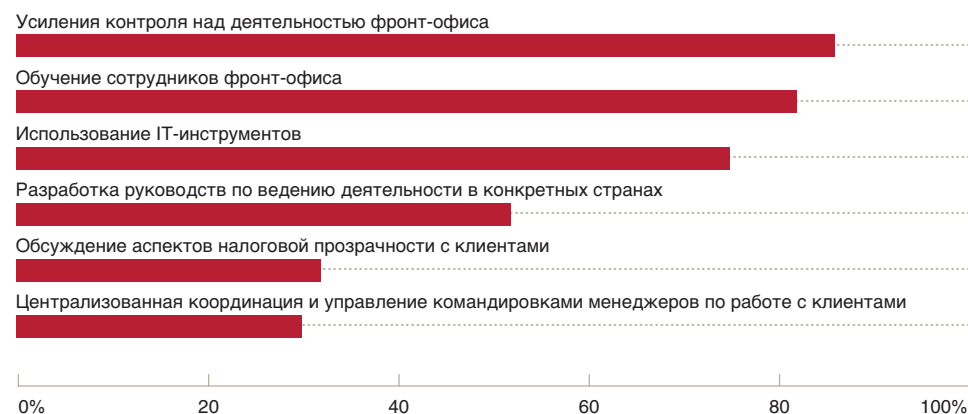
Как реагирует рынок управления частными финансами

Чтобы определить, по каким направлениям деятельности респонденты распределяют свои усилия и ограниченные ресурсы для решения вопросов, связанных с регулированием, мы попросили участников опроса указать в порядке важности меры, принимаемые ими для соблюдения нормативно-правовых требований (см. рис. 25).

Респонденты отметили несколько этапов такой деятельности. В их число входит усиление контроля фронт-офисов, включая устранение сбоев в системе контроля, переход на автоматизированную обработку и отказ от использования ручных процессов и таблиц. Кроме того, участники опроса проводят обучение менеджеров по работе с клиентами в целях повышения их профессионального уровня. Респонденты рассматривают технологии в качестве инструмента для облегчения процесса соблюдения нормативно-правовых требований (управление данными играет важную роль в процессе соблюдения требований регулирующих органов). Почти 50% участников опроса отметили, что в данный момент они внедряют новые технологические системы и создают вспомогательную инфраструктуру, чтобы обеспечить соблюдение ожидаемых изменений в сфере регулирования.

Рис. 25. Меры, принимаемые для решения проблем, связанных с регулированием

Какие из перечисленных ниже шагов Вы предпринимаете для соблюдения более жестких нормативных требований и обеспечения нормативно-правового соответствия?



Респонденты неоднократно подчеркивали, что в определенный момент расходы на соблюдение нормативно-правовых требований становятся непомерными, что открывает дополнительные перспективы для фирм, занимающихся аутсорсингом, и технологических компаний. Что касается расходов, респонденты, работающие на внешних рынках, направляют усилия на обеспечение налоговой прозрачности, разрабатывают руководства по ведению деятельности в конкретных странах и централизованно координируют процессы командирования менеджеров по работе с клиентами. Это позволяет им контролировать вопросы, связанные с присутствием в соответствующей юрисдикции и исполнением налоговых обязательств.

Однако сектор далеко не полностью готов к новым нормам регулирования. Только 15% респондентов считают, что их организации готовы к изменениям. Большинство участников (66%) отметили, что они либо находятся на стадии завершения подготовки, либо проводят анализ достигнутого. При этом 18% респондентов не достигли ожидаемого результата к данному моменту или еще вовсе не начали подготовку, что дает повод для беспокойства. Некоторые из этих респондентов отметили, что ожидают большей ясности в отношении изменений в законодательстве, но вместе с тем они понимают, что вскоре придется принимать меры.

Мнение PwC

Соблюдение нормативно-правовых требований становится важной стратегической и операционной целью организаций

Компании сектора управления частными финансами и банковских услуг состоятельным клиентам, предоставляемых как внутри страны, так и за её пределами, в настоящий момент лидируют в сфере трансформации бизнес-моделей, вызванной необходимостью соответствия нормативно-правовым требованиям.

Беспрецедентные изменения в области нормативно-правового регулирования, касающиеся всего мирового сектора финансовых услуг, также затрагивают и сектор управления частным капиталом. Они влияют на требования к капиталу, налоговые последствия и впечатления клиентов от оказываемых им услуг. Новые правила оказывают воздействие на каждый элемент бизнес-стратегии.

Подготовка к изменениям в нормативно-правовой базе больше не является лишь вопросом технического соответствия правилам. Она включает в себя масштабную реструктуризацию бизнеса, внедрение технологий, процессов и операций. Обширное, комплексное и взаимосвязанное воздействие новой системы регулирования, а также необходимость оперативного реагирования вследствие более активного вмешательства со стороны регулирующих органов и расширения их полномочий, привели к возникновению ряда общих проблем, решение которых требует участия руководства:

- умение ориентироваться в сложной системе нормативно-правовых изменений на глобальном уровне (вот где воистину «дьявол кроется в деталях»);
- определение областей, приносящих бизнесу реальную прибыль, а также факторов, влияющих на темпы роста и уровень затрат и способных оказать воздействие на внедрение преобразований;
- понимание того, как требования по подготовке отчетности и более полному раскрытию информации повлияют на системы, данные, анализ рисков и управленческую информацию.

Сложности на международном уровне

Обеспечение нормативно-правового соответствия на международном уровне продолжает играть важную роль для организаций, работающих на глобальных рынках. Несоблюдение требований действующего законодательства может привести к штрафам и потере лицензии, а также нанести урон репутации.

Закон США «О налоговой дисциплине в отношении зарубежных счетов» (FATCA) предписывает раскрытие информации о зарубежных владельцах ценных бумаг США и в значительной степени влияет на все зарубежные финансовые учреждения. Важно отметить, что цели этого закона и происходящие из него санкции в виде удержаний и

зысканий отражены в соответствующем правоприменительном акте, однако подробные регламенты до сих пор не опубликованы. Как только они будут окончательно согласованы и обнародованы, вероятность внесения в них изменений будет невелика. Новый закон свидетельствует о том, что Отчет США об иностранных банках и финансовых счетах (FBAR), а также Директива ЕС о рынках финансовых инструментов (MiFID) были лишь первой волной ужесточения требований регулирования.

Различия законодательного регулирования в разных странах – серьезная проблема

В Швейцарии государственный орган по надзору за финансовой деятельностью (FINMA) опубликовал документ, в котором банкам предписывается проводить анализ юридических и репутационных рисков, а также принимать меры в целях минимизации и устранения рисков в международной банковской деятельности. Это весьма непростая область, на которую оказывается постоянное давление со стороны зарубежных налоговых и регулирующих органов. Международная деятельность во многих странах должна быть стандартизирована для различных рынков. Повышенное внимание к вопросам соблюдения требований зарубежного законодательства в отношении выхода на рынки, юридических проблем и вопросов, связанных с юрисдикцией, привело к появлению руководств по ведению деятельности в конкретных странах, а также курсов обучения, которые помогают менеджерам по работе с клиентами определить, что можно и что нельзя делать на рынках, которые они обслуживают.

Регулирующие органы во всех странах мира стремятся защитить права клиентов. Будь то ЕС, Сингапур, Великобритания или США, системы регулирования везде устанавливают новые правила поведения для управляющих частными финансами по таким направлениям, как продажи, пригодность продуктов для клиентов, раскрытие информации и стандарты профессиональной компетенции консультанта. В Великобритании Программа по защите потребителей розничных инвестиционных услуг (Retail Distribution Review) идет еще дальше и вводит изменения в традиционную модель бизнеса и в ценовую политику, которые заключаются в переходе от комиссионных выплат, привязанных к продукту, к вознаграждению за консультацию.

Защита прав клиентов в сфере управления частными финансами

При оценке деятельности организаций некоторые регулирующие органы принимают упреждающие меры. Они сосредотачивают внимание на управлении продуктами, пристально изучая весь жизненный цикл продукта с самого начала до самого конца, вместо того чтобы ограничиться соблюдением прав клиентов и проверкой сбытовой сети, а также деятельности точек сбыта. Регулирующие органы всё чаще будут требовать от управляющих частными финансами разработки продуктов, отвечающих потребностям участников целевых рынков. Они будут уделять повышенное внимание тому, чтобы приобретенные клиентами продукты впоследствии не обманули ожиданий клиентов. Поэтому разработать частными финансами необходимо разработать способы реагирования и иметь обоснованное документальное подтверждение, когда речь идет о таких вопросах, как утверждение продукта, поведение на рынке и компетентность консультанта.

Регулирующие органы требуют, чтобы консультанты демонстрировали предельную честность и высокий профессионализм в работе с клиентами. Для достижения этих целей управляющие частными финансами должны опираться на соответствующие стандарты, определяющие необходимый уровень знаний, умений и навыков. Существует два способа повышения профессиональных стандартов: усовершенствование системы компетенций и введение более строгих стандартов профессиональной сертификации консультантов.

Заключение

Сегодня управляющие частными финансами обязаны соблюдать беспрецедентное количество правил и требований. В таких областях, как международные банковские операции, риски, связанные с соответствием предлагаемого продукта ожиданиям клиента, и риски непрофессионального поведения, органы регулирования будут пристально следить за тем, как организации разрабатывают и утверждают свои продукты, как они добиваются того, чтобы их продукты отвечали требованиям клиентов. Внимание со стороны органов регулирования будет только возрастать, и организации, которые обеспечат соблюдение требований регулятора, смогут получить долю рынка у тех, кто окажется не в состоянии адекватно реагировать на изменение ситуации. Компании, которые понимают это, смогут добиться доверия со стороны регулирующих органов и произвести благоприятное впечатление на клиентов, которые хотят иметь дело с надежными, опытными и компетентными консультантами.

Основа обзора

Клиент стал другим:

Клиент стал более осторожным, квалифицированным, менее доверчивым и менее лояльным. Он требует более качественного обслуживания и четко сформулированной ценности услуг.

Воздействие регулирования:

Гораздо более жесткое регулирование будет по-прежнему ставить под вопрос применение существующих бизнес-моделей.

Высокие стандарты деятельности:

Требуется гораздо более высокая эффективность и действенность процессов.

Перемены стали реальностью:

Оставаться на месте больше нельзя. Сейчас крайне важно выйти за пределы сиюминутных проблем и эффективно осуществить перемены.

Обзор 2011 г., охватывающий различные операционные модели и предприятия из всех сегментов сектора управления частными финансами, содержит выводы и прогнозы в отношении основных сложных задач, с которыми сталкиваются участники опроса.

Ответы, полученные в ходе опроса, рисуют весьма интересную картину мирового рынка управления частными финансами как в его нынешнем состоянии, так и в перспективе.

Глобальное исследование PwC в области управления частными финансами 2011 г., как и в прошлые годы, отражает изменения, происходящие в секторе, а также описывает наш собственный взгляд – независимую концепцию, которая может использоваться участниками глобального рынка управления частными финансами для дальнейшего анализа и планирования развития бизнеса в интересах наилучшего обслуживания потребностей клиентов в будущем.

Северная Америка

- Багамы
- Барбадос
- Бермуды
- БВО
- Канада
- Каймановы острова
- Мексика
- Панама
- Пуэрто-Рико
- США

Страны –
участники
обзора 2011 г.



- Европа**
- Андорра
 - Австрия
 - Бельгия
 - Великобритания
 - Германия
 - Гернси
 - Гибралтар
 - Голландия
 - Греция
 - Дания
 - Джерси
 - Ирландия
 - Испания
 - Италия
 - Кипр
 - Лихтенштейн
 - Люксембург
 - Норвегия
 - Остров Мэн
 - Польша
 - Португалия
 - Россия
 - Турция
 - Украина
 - Финляндия
 - Франция
 - Швеция
 - Швейцария

- Ближний Восток**
- Бахрейн
 - Египет
 - Израиль
 - Ирак
 - Катар
 - Ливан
 - ОАЭ
 - Оман
 - Саудовская Аравия

- Азиатско-Тихоокеанский регион**
- Австралия
 - Вьетнам
 - Гонконг
 - Индия
 - Индонезия
 - Китай
 - Корея
 - Малайзия
 - Новая Зеландия
 - Сингапур
 - Тайвань
 - Таиланд
 - Филиппины
 - Япония

- Южная Америка**
- Аргентина
 - Бразилия
 - Парагвай
 - Перу
 - Уругвай
 - Чили

- Африка**
- ЮАР

Глобальное исследование PwC в области управления частными финансами 2011 г. представляет собой самую объемную на данный момент и наиболее значимую для нас оценку характера и темпов перемен в секторе управления частными финансами и банковского обслуживания состоятельных лиц.

Обзор охватывает все аспекты банковского обслуживания состоятельных лиц и управления частными финансами и рассматривает работу с частным капиталом на всех уровнях, формируя целостную картину факторов, определяющих состояние сектора, а также анализируя их влияние на тех, кто предоставляет услуги по обслуживанию частного капитала. Мы всегда давали довольно широкое определение понятия «управление частными финансами», но в этом году мы еще больше расширили его толкование. В него вошли организации, обслуживающие состоятельных лиц, занятые управлением и администрированием их активов.

Такой широкий взгляд позволяет нам получить весьма разнообразный спектр мнений представителей частных банков, управляющих частными финансами, семейных офисов, трастовых компаний, страховых фирм, агентов по обслуживанию активов, групп частных клиентов брокеров-дилеров, универсальных банков и прочих поставщиков услуг.

Как и в прошлые годы, мы также опросили ряд состоятельных лиц и семей по

всему миру, чтобы узнать их взгляды на перспективы их взаимодействия с поставщиками соответствующих услуг.

Наш многофункциональный структурированный подход к анализу комплексной информации, полученной от респондентов, позволил PwC разработать более многостороннюю картину сектора и взглянуть на процесс управления частными финансами с точки зрения руководителя. Такой подход не ограничивается анализом информации. Его задача – отразить самую суть перемен, их характерные признаки и последствия для рынка частного капитала.

Как и в прежние годы, участие в Глобальном исследовании PwC в области управления частными финансами 2011 г. доступно для всех членов профессионального сообщества. Участие в программе является бесплатным, организации необходимо лишь потратить время на ответы. Обзор не спонсируется никакими организациями или лицами. При сборе, обработке и сохранении данных гарантируется их безопасность и анонимность. Респонденты, принимавшие участие в опросе, представляют широкий спектр игроков сектора. Как и в прошлые годы, мы получили значительное число прямых заявок на участие в опросе, что мы очень приветствуем.

В основе каждого обзора лежит работа, проделанная в предшествующие годы, что позволяет нам представлять данные по общему набору показателей в сравнении

Рис. 26. Разбивка по географическим регионам

Каков Ваш основной регион деятельности?



с предыдущим годом. Помимо этого, мы основательно корректируем используемый подход, что помогает нам сделать его более современным и актуальным, обогатить содержание обзора и зафиксировать важные детали состояния рынка и изменения в сфере управления частными финансами.

Участники

В этом году число участников существенно выросло (см. рис. 26 на предыдущей странице).

Увеличилось количество стран, представленных в глобальном обзоре, так же как и количество самих участников, включая целый ряд крупных международных игроков рынка управления частными финансами. В этом году в исследовании участвовало 275 респондентов из 67 стран. Эти респонденты предоставляют широкий спектр услуг и продуктов владельцам крупного частного капитала. С точки зрения операционных моделей наши респонденты представляют собой смешанную группу организаций, обслуживающих клиентов на местном, региональном, национальном и международном уровне, деятельность которых направлена на оказание помощи клиентам в управлении их частным капиталом в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Мы подготовили обзор на мандаринском наречии китайского языка и чрезвычайно довольны полученным результатом. В целом, в исследовании этого года мы сосредоточили внимание на изучении развивающихся рынков. Многие страны приняли участие в таком исследовании впервые. Общее число участников, представляющих развивающиеся рынки, значительно выросло по сравнению с 2009 г. – например, появились респонденты из Индии, Бразилии и Китая.

Структура и целостность обзора

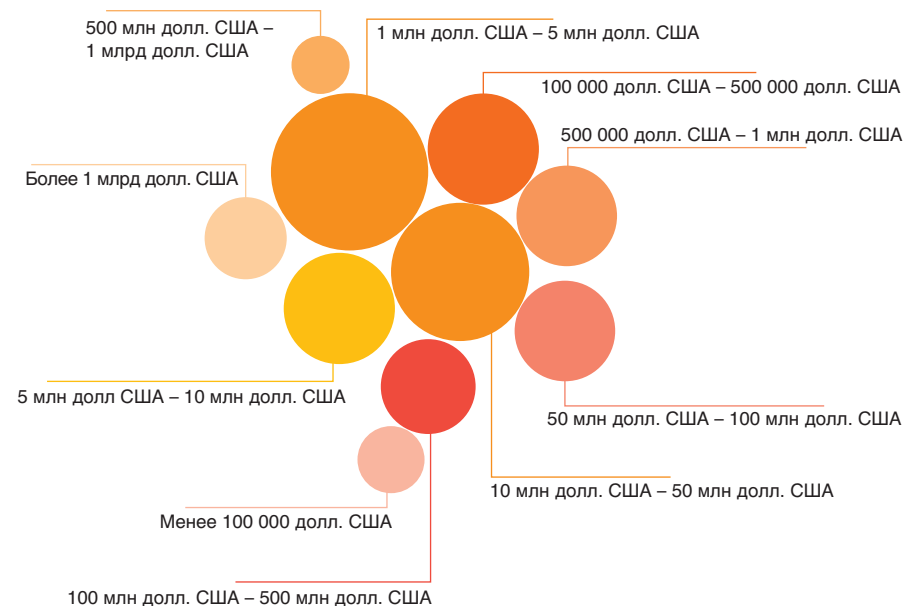
Главное отличие исследования этого года от предыдущих заключается в структуре и формате вопросов, а также в более широком применении онлайн-опроса.

Помимо этого, участники могли воспользоваться онлайн-помощью, разделом «Часто задаваемые вопросы» и выпадающими определениями по всему тексту опросника. Это сделано для того, чтобы все респонденты имели общее понимание задаваемых вопросов. Значительное усовершенствование возможности использования интернета для проведения опроса помогло повысить точность ответов, а также увеличить число респондентов и улучшить общее качество ответов.

Респонденты поделились своими взглядами на концентрацию частных финансов в их организациях (см. рис. 27).

Рис. 27. Концентрация частного капитала

Схема основана на ответах участников исследования. Мы проанализировали их представление о концентрации частных финансов в рамках их бизнеса.



Определение категорий частного капитала

В нашем исследовании мы продолжаем использовать «пирамиду рынка частных финансов» – схему, которая успешно использовалась и в предыдущие годы.

В этом году, в ответ на пожелания участников опроса, мы увеличили количество категорий частного капитала для того, чтобы более точно отразить полученные ответы, а также для более широкого охвата рынка. Целый ряд категорий находится между отметками «состоятельные клиенты» и «сверхкрупный капитал» – сюда входят семейные офисы и офисы нескольких семей. Таким образом, мы увеличили количество уровней частного капитала для того, чтобы отразить данные, полученные от наших респондентов (см. рис. 28).

Мы также уточнили характер взаимоотношений, связанных с управлением и администрированием активов, для составления более полной картины услуг и взаимоотношений между банками, обслуживающими состоятельных лиц, управляющими частными финансами и рынком.

Информация по вопросам, освещенным в Глобальном исследовании, будет предоставляться на постоянной основе

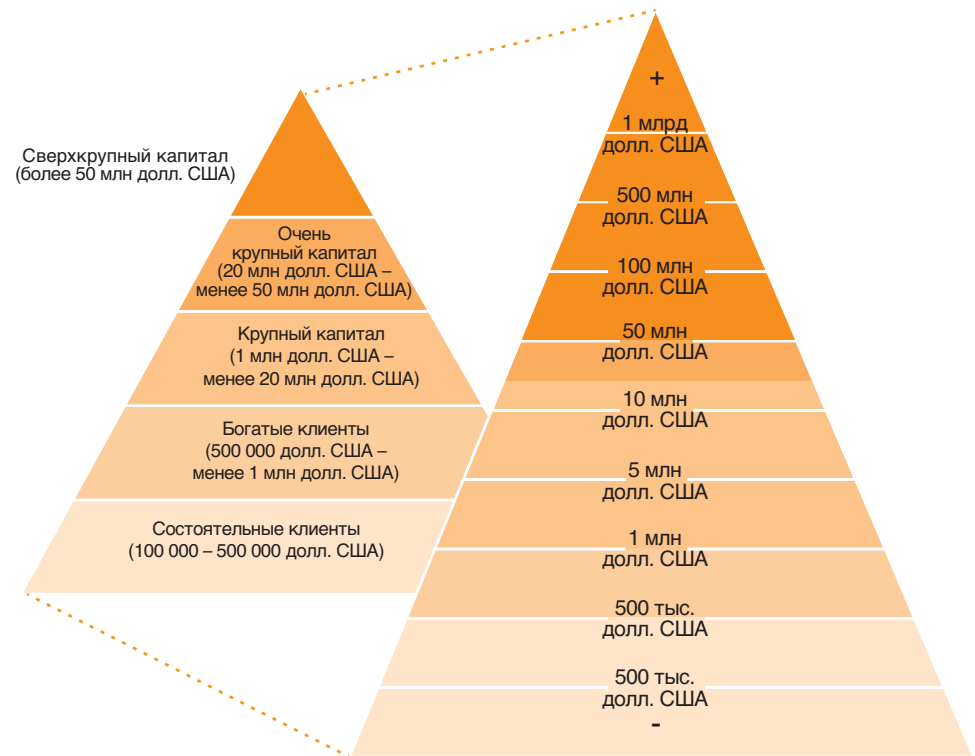
Данный отчет – первый выпуск нашего Глобального исследования в области банковского обслуживания состоятельных лиц и управления частными финансами за 2011 г. Мы планируем опубликовать приложения (как печатные, так и онлайн-версии), которые будут посвящены конкретным темам и будут содержать более детальный анализ данных.

Все участники исследования получат результаты анализа в благодарность за то, что нашли время для участия в нашем опросе.

Помимо этого, по дополнительному запросу PwC может провести более подробный сопоставительный анализ рынка по таким параметрам, как тип и размер организации, географический охват и ценовые предложения.

Публикации на тему обзора, а также дополнительная информация и материалы доступны по адресу: www.pwc.com/wealth

Рис. 28. Пирамида частного капитала



Ведущее специализированное подразделение PwC по международным исследованиям (International Survey Unit – ISU)

В течение последних 20 лет ISU занимается планированием, разработкой и администрированием вопросов, задаваемых в ходе обзора, а также анализом данных, полученных в результате проведения Глобального исследования PwC в области управления частными финансами (см. рис. 29).

Штат ISU насчитывает более 150 специалистов, занимающихся анализом качественных и количественных факторов. Столь впечатляющий размер делает его ведущей отраслевой группой по исследованиям международного рынка, проводимым от имени PwC, а также крупнейших международных организаций и государственных органов. В ходе исследования 2011 г. ISU предоставляло круглосуточную поддержку всем респондентам. Исследование проводилось в максимально безопасной среде в соответствии со стандартами ISO и на основе Кодекса поведения при проведении рыночных исследований. Роль ISU в исполнении нашего обязательства по сохранению конфиденциальности информации, полученной от респондентов, и их персональных данных трудно переоценить. Подразделение проводит анализ на основе принципа анонимности, в соответствии с четкими инструкциями и на строгой аналитической основе.

Кроме того, ISU играет ключевую роль в обеспечении качества анализа. Подразделение непрерывно работает над совершенствованием методики опроса, упрощением операций и повышением точности базовой информации.

Рис. 29. Подразделение по международным исследованиям (PwC, Великобритания)



Контакты

Исследование 2011 г. был подготовлено группой международной практики PwC по услугам в области управления частными финансами совместно с Международной редакционной коллегией

Международная редакционная коллегия

Великобритания

Йэн Вудхаус
ian.woodhouse@uk.pwc.com
+44 0 20 7804 3411

Эндрю Хоган
andrew.hogan@uk.pwc.com
+44 0 20 7804 5508

Тим Смит
tim.smyth@uk.pwc.com
+44 0 20 7804 5495

Сингапур

Марк Дженсен
mark.jansen@sg.pwc.com
+65 8100 7123

Дарья Хабарова
darja.habarova@sg.pwc.com
+65 6236 3339

США

Хемант Бхиде
hemant.bhide@us.pwc.com
+ 1646 471 3161

Питер Хоровиц
peter.a.horowitz@us.pwc.com
+ 1 646 471 3243

Бетси Спренкл
betsy.sprengle@us.pwc.com
+ 1646 471 5856

Швейцария

Шарль Бокман
charles.bokman@ch.pwc.com
+410 58 792 9825

Международная практика по услугам в области управления частными финансами PwC. Контактная информация

Северная Америка

Багамы
Клиффорд Джонсон
clifford.a.johnson@bs.pwc.com
+ 1242 302 5307

Барбадос
Энн Уоллэс-Элкок
ann.wallace-elcock@bb.pwc.com
+ 1246 467 6809

Бермуды
Мэттью Кларк
matthew.clarke@bm.pwc.com
+ 1441 299 7151

Канада
Радж Котари
rajendra.k.kothari@ca.pwc.com
+ 1 416 869 8678

Джордж Шин
george.sheen@ca.pwc.com
+ 1416 815 5060

Каймановы острова
Фрэйзер Линдсэй
frazer.lindsay@ky.pwc.com
+ 345 914 8606

Нозль Рейлли
noel.t.reilly@ky.pwc.com
+ 345 914 8600

Мексика
Хосе Антонио Кесада
jose.antonio.quesada@mx.pwc.com
+ 52 55 5263 6070

США
К. Стивен Кросби
c.steven.crosby@us.pwc.com
+ 1646 471 4875

Южная Америка

Бразилия
Жуан Сантуш
joao.santos@br.pwc.com
+55 11 3674 2224

Джефферсон Матиас Оливейра
jefferson.oliveira@br.pwc.com
+55 11 3674 2583

Гилмара Лаис Тревисан
gilmara.trevisan@br.pwc.com
+55 11 3674 3344

Уругвай
Хавьер Бехио
javier.becchio@uy.pwc.com
+598 2 916 0463

Ближний Восток

Израиль
Клаудио Ярза
claudio.yarza@il.pwc.com
+972 3 795 4590

Ближний Восток
Пратхит Хариш
prathit.harish@ae.pwc.com
+9714 304 3330

Африка

Южная Африка
Пол Уилсон
wilson.paul@za.pwc.com
+27 11 797 5630

Для обсуждения того, какие услуги может предоставить вам наша практика по управлению частными финансами, свяжитесь с представителями фирмы в офисе соответствующей страны или посетите наш вебсайт: www.pwc.com/wealth

Азиатско-Тихоокеанский регион

Австралия

Энтони Джеймс
anthony.james@au.pwc.com
+612 82661205

Китай

Афзаль (Аль) Тарар
afzal.tarar@cn.pwc.com
+86 21 2323 3666

Гонконг

Эмили Лам
emily.lam@hk.pwc.com
+852 2289 1247

Индия

Робин Рой
robin.roy@in.pwc.com
+91 66691360

Япония

Такэши Шимидзу
takeshi.shimizu@jp.pwc.com
+819 906515 1754

Сингапур

Марк Дженсен
mark.jansen@sg.pwc.com
+65 6236 7388

Джасти́н Онг

justin.x.ong@lu.pwc.com
+352 49 48 48 2011

Таиланд

Супададе Липиватана
supavadee.lipiwathana@th.pwc.com
+62 2344 1340

Европа

Австрия

Кристоф Обемайр
christoph.obermair@at.pwc.com
+43 1 501 88 3629

Бельгия

Эманнуэль Атту
emmanuele.attout@pwc.be
+32 2 7104021

Патрис Дела́круа

patrice.delacroix@pwc.be
+32 2 7107401

Грегори Джо́с

gregory.joos@pwc.be
+32 2 7109605

Чешская Республика

Пол Каннингем
paul.cunningham@cz.pwc.com
+420 251 152 012

Дания

Хенрик Аксельсен
henrik.axelsen@dk.pwc.com
+45 39 45 99 80

Финляндия

Туукка Лахкела
tuukka.lahkela@fi.pwc.com
+358 50 340 5735

Франция

Марк Рипо
marc.ripault@fr.pwc.com
+33 1 56 57 1286

Германия

Д-р Эрик Краузе
eric.krause@de.pwc.com
+49 69 9585 2059

Греция

Танассис Панопулос
thanassis.panopoulos@gr.pwc.com
+30 210 6874628

Гернси

Ник Вермейлен
nick.vermeulen@gg.pwc.com
+44 1481 752089

Ирландия

Тимоти О'Рахилли
timothy.orahilly@ie.pwc.com
+353 1 792 6862

о. Мэн

Дэвид Черчер
david.churcher@iom.pwc.com
+44 1624 689689

Италия

Родолфо Песати
rodolfo.pesati@it.pwc.com
+390 2 6672 0567

Джерси

Марк Джеймс
mark.james@je.pwc.com
+44 1534 838304

Люксембург

Франсуа Жено
francois.genaux@lu.pwc.com
+352 49 48 48 4175

Монако

Фрэнк Ванхаль
frank.vanhal@fr.pwc.com
+377 92 05 71 00

Нидерланды

Питер Дж. Кене
pieter.koene@nl.pwc.com
+31 88 792 75 83

Польша

Люкаш Быстржинский
lukasz.bystrzynski@pl.pwc.com
+48 22 523 4735

Португалия

Антониу Ассис
antonio.assis@pt.pwc.com
+351 213 599 172

Россия

Екатерина Лазорина
ekaterina.lazorina@ru.pwc.com
+ 7 495 967 6370

Испания

Хосе Луис Лопез Родригез
jose.luis.lopez.rodriguez@es.pwc.com
+34 915 684 445

Швеция

Сюзанн Сундвалл
susanne.sundvall@se.pwc.com
+46 8 5553 3273

Швейцария

Маттиас Меммингер
matthias.memminger@ch.pwc.com
+41 58 792 13 88

Алекс Астольфи
alex.astolfi@ch.pwc.com
+41 58 792 81 95

Роман Берлингер
roman.berlinger@ch.pwc.com
+41 58 792 23 18

Турция

Умуркан Гаго
umurcan.gago@tr.pwc.com
+90 212 326 6098

Великобритания

Джеремии Дженсен
jeremy.jensen@uk.pwc.com
+44 0 20 7804 3801

Йэн Вудхаус
ian.woodhouse@uk.pwc.com
+44 0 20 7804 3411

Эндрю Хоган
andrew.hogan@uk.pwc.com
+44 0 20 7804 5508

Тим Смит
tim.smyth@uk.pwc.com
+44 0 20 78045495

Услуги PwC банкам, обслуживающим состоятельных лиц, и управляющим частными финансами

Стратегия и операционная эффективность

- Анализ стратегических вариантов
- Корпоративные финансы, оценка, интеграция и сопровождение сделок
- Анализ сегментации рынка и клиентов
- Консультации по стратегии устойчивого развития
- Стратегия роста доходов
- Обзор мнений клиентов
- Стратегия реализации и каналов продаж
- Управление лояльностью

Управление человеческими ресурсами

- Стратегия управления высококвалифицированными кадрами
- Системы вознаграждения и оплаты труда
- Международная мобильность, соблюдение налогового законодательства
- Тренинги по управлению взаимоотношениями с клиентами – совершенствование технических и ключевых коммуникативных навыков
- Опросы сотрудников об уровне удовлетворенности
- Сопоставительный анализ в сфере эффективности управления персоналом
- Реструктуризация трудовых ресурсов

Регулирование и комплаенс

- Оценка рисков, связанных с регулированием
- Восстановление функции нормативно-правового соответствия
- Эффективность функции нормативно-правового соответствия
- Поддержка в отношениях с регулируемыми органами

Управление рисками

- Управление рыночным, кредитным и операционным риском
- Регулирование и нормативно-правовое соответствие
- Управление риском капитала
- Форензик – финансовые расследования

Аудиторские услуги

- Услуги по аудиту
- Консультации по бухгалтерскому учету
- Аудит системы контроля
- Отчетность по системе контроля
- Консультации по корпоративному управлению
- Корпоративная отчетность
- Внутренний аудит

Операции

- Сокращение затрат и операционная эффективность
- Разработка и трансформация операционных моделей
- Оптимизация системы контроля
- Перенос деятельности в другие страны, привлечение внешних ресурсов, общие центры обслуживания
- Услуги по интеграции после слияния
- Реорганизация процессов
- Трансформация бизнес-моделей

Технологии

- Определение бизнес-требований
- Управление IT-рисками
- Выбор, оценка и интеграция систем
- Анализ безопасности данных и систем IT-контроля
- Контроль и оптимизация затрат на IT
- Инициация электронных услуг
- Решения для предприятий
- IT-стратегия

Услуги в области налогообложения

- Реструктуризация компаний
- Структурирование финансирования и сопровождение комплексных сделок
- Разработка налоговой стратегии и услуги по подготовке налоговой отчетности
- Управление кадрами и налогообложение сотрудников
- Налогообложение иностранных специалистов
- Разработка и выпуск продукции
- Поддержка семейных офисов
- Услуги частным клиентам

