

Управляющим частным капиталом неудачный год может дать шанс на возобновление роста

В быстро меняющихся условиях участники рынка должны инвестировать в продуктовые инновации, углубленную аналитику и цифровые инструменты для расширения комплексного персонализированного обслуживания и дифференциации предложений, говорится в новом докладе BCG

Бостон, 12 июля 2019 г. — В 2018 году до этого стабильный рост частных финансовых накоплений резко остановился. Компании, специализирующиеся на управлении частным капиталом, неожиданно оказались в условиях перенаселенного рынка и жесткой борьбы между уже зарекомендовавшими себя и новыми игроками за право обслуживать все более многочисленный и требовательный круг клиентов. Чтобы преуспеть в этой гонке, участникам рынка придется кардинально пересмотреть свои бизнес-модели, утверждает в отчете [BCG Global Wealth 2019: Reigniting Radical Growth](#).

Это 19-й по счету ежегодный отчет BCG, посвященный глобальной индустрии управления частным капиталом. В этом году отчет охватывает 97 рынков, включая Россию, на долю которых в совокупности приходится 98% мирового ВВП. В исследовании приняло участие 150 управляющих компаний, поделившихся своими данными о наиболее важных направлениях стратегических улучшений и проблемах, с которыми они сталкиваются в части эффективности. Кроме того, в отчете содержатся выводы о целесообразности наращивания целевой клиентской базы путем расширения сегмента состоятельных клиентов, возможностях увеличения масштаба и объемов выручки путем трансформации моделей вовлечения клиентов и необходимости усиления систем киберзащиты для обеспечения сохранности данных и укрепления доверия клиентов.

«Управляющие компании оказались на перепутье, — говорит Анна Закжевски, партнер цюрихского офиса BCG, соавтор доклада и руководитель международной экспертной практики BCG в сегменте управления частным капиталом. — Те методы и подходы, которые использовались ранее, вряд ли будут эффективны в будущем. Но, несмотря на это, большинство компаний не предпринимает достаточно быстрых и кардинальных шагов для того, чтобы ответить на стоящие перед ними вызовы. Действовать нужно быстро, иначе пропасть между ними и уже освоившими цифровые инструменты лидерами рынка может оказаться непреодолимой».

Оценка размера рынков. Для рынков акций 2018 год оказался самым неудачным за последнее десятилетие: основные индексы упали на 20%. Резкое снижение фондовых рынков, особенно в IV квартале, оказало существенное влияние на личные состояния и — как следствие — на показатели рентабельности управляющих компаний. В 2018 году общий объем личных состояний вырос лишь на 1,6% до 205,9 трлн долл. США, что значительно ниже чем зафиксированные годом ранее 7,5% (до 202,7 трлн долл. США) и среднегодовой CAGR 6,2% в период с 2013 по 2017 гг.

Объем частного капитала в России по итогам 2018 г. достиг 1,3 трлн долл. США; среднегодовой рост в 2013-2018 г. составил 13% по сравнению с 14% в 2012-2017 г., однако превосходит среднемировой (5%) уже в 2,5 раза, а не в 2, как это было ранее (7% в среднем по миру в 2012-2017г.).

В 2018 г. рост капитала составил 9%, - это в 4,5 раза выше, чем общемировой уровень (2%), и с огромным разрывом выше уровня стран северной Америки, где в период 2017-2018 г. было зафиксировано снижение объемов накопленного капитала (-0,4%), а также Японии (-1,3%). В дальнейшем в России прогнозируется замедление темпов роста капитала до 8% в год на период 2019-2023 г., с объемом 1,9 трлн долл. США в 2023 г. Доля России в общем объеме капитала Восточной Европы увеличилась с 35 до 41% в 2013-2018 г.

Миллионеры. В мировом масштабе количество долларовых миллионеров увеличилось на 2,1% до 22,1 млн чел. в 2018 г. На их долю сегодня приходится половина всех личных финансовых активов в мире. Наибольшая концентрация миллионеров по-прежнему наблюдается в Северной Америке. Однако в следующие пять лет, с 2018 по 2023 гг., наиболее быстрый рост числа миллионеров ожидается в Азии (искл. Японию) — на 10,1%, Африке — на 9,8%, и Латинской Америке — на 9,1%. Общее число миллионеров во всем мире должно достичь к 2023 году 27,6 млн человек.

Частный капитал в России сосредоточен в основном в руках людей с состоянием более одного миллиона долларов – всего на них приходится 55% накоплений. При этом сегмент сверхбогатых (с состоянием более 100 млн долларов) стал самым крупным - 40% накоплений, в то время как в мире он достигает лишь 12%, а в Восточной Европе - 28%. На втором месте по доле в общем объеме частного капитала, но самый многочисленный, - сегмент с состоянием до 250 тыс. долл. США (39%).



Сравнительный анализ распределения активов в оншорах



Доля инвестируемого капитала в общем объеме частного капитала в 2018 г. в России составила 81%, в среднем по региону Восточной Европы - 74%, в мире – 59%. Россияне в основном хранят свои сбережения в валюте и на депозитах, 62% средств хранятся именно в этой форме, тогда как в среднем по миру - 28%. При этом в рынок акций россияне верят меньше других, 24% против 31% в среднем по миру и 45% в Северной Америке.

Несмотря на то, что доля облигаций в структуре капитала пока составляет лишь 3%, среднегодовой прирост данного сегмента с 2013 года был равен 33%, и в ближайшие годы ожидается на уровне 15%.

За последние 5 лет объем средств россиян, хранящихся на зарубежных счетах практически не менялся в процентном соотношении и составляет 27,2% (прирост 0,4%), при этом ожидается, что к 2023 году доля иностранных счетов немного сократится (-0,5%) и окажется чуть ниже уровня 2013 года. В целом, объем трансграничного капитала рос с той же скоростью, что и объем капитала на 13% ежегодно и в 2018 году достиг отметки 0,36 трл долларов.

Макс Хаузер, управляющий директор и партнер BCG, глава экспертной практики Digital в России и СНГ, руководитель направления цифровых инноваций, так прокомментировал некоторые тенденции развития банковского сектора в России: «В настоящий момент в российском сегменте частных банковских счетов (Private banking) наиболее распространены простые продукты, такие как депозиты или золотые монеты, акции, облигации. Однако банки уже стремятся к тому, чтобы предоставлять комплексный пакет услуг на уровне лучших мировых/швейцарских практик, когда для формирования портфолио отдельного клиента рассматривается вся инвестиционная вселенная возможностей с более сложными продуктами, а клиенты могут воспользоваться специализированными консультационными и консервж-услугами своих банков.



Тем не менее, в России инвестиционная вселенная пока еще очень ограничена, - это относится, в частности, к доступу к таким альтернативным классам активов как частный капитал, хедж-фонды, недвижимость и др.

В то же время, наблюдается системный рост частных банковских брендов и расширение вариантов бизнес-моделей (пусть даже пока незначительное), в том числе, системный подход к выявлению и переводу на более высокий уровень состоятельных клиентов с помощью модели обслуживания Retail Banking (например, миллионеру, который до сих пор посещал обычный филиал, начинают предоставлять премиальные услуги).

Усиление оффшорного регулирования для граждан России повлекло за собой еще один тренд: российские банки начинают предлагать интегрированное, взаимосвязанное банковское обслуживание в оффшорной зоне и вне ее посредством умных партнерств. Все это приводит к растущей потребности в профессионалах, которых на рынке пока еще крайне мало – мы видим острую конкуренцию за талантливых частных банкиров. Сегмент Private Banking в России начал быстро развиваться всего несколько лет назад, кадровые резервы еще не успели сформироваться, и потому задача найти профессионалов в этом деле в России оказывается гораздо сложнее, чем на других рынках с более долгой историей частных банковских услуг».

Большие возможности. С учетом острой необходимости поиска новых источников роста, одним из главных — и до недавнего времени наиболее часто игнорируемых — целевых направлений развития управляющих компаний может стать сегмент состоятельных клиентов. Это огромная прослойка в 76 млн чел., частное состояние которых составляет от 250 тыс. до 1 млн долл. США, при этом объем их потенциально инвестируемых активов, согласно прогнозам, в ближайшие пять лет будет расти в среднем на 6,2% в год. С точки зрения управляющих компаний, это может быть очень привлекательный сегмент с отличными перспективами.

«Наиболее успешные компании должны будут максимально ускорить запуск новых продуктов и разработать предложения, учитывающие конкретные потребности и предпочтения данного подсегмента, — считает Закржевски. — Им потребуются гибридные бизнес-модели, сочетающие в себе цифровые и традиционные механизмы взаимодействия, для предоставления более персонализированного, удобного и оптимизированного клиентского опыта, и при этом они должны будут повысить эффективность консультационных услуг и снизить стоимость обслуживания».

Кардинальный пересмотр подходов к вовлечению клиентов. Авторы отчета считают, что те игроки, которые уже давно присутствуют на рынке и не намереваются что-либо менять в своих привычных подходах к работе, рискуют растерять конкурентные позиции. В ближайшие несколько лет успех будет сопутствовать тем компаниям, которые полностью пересмотрят модели вовлечения клиентов и будут активно заниматься внедрением углубленной аналитики больших данных и новых методов работы на всей протяженности цепочки создания стоимости. Финансовым консультантам придется отказаться от традиционных способов продаж, построенных на собственной интуиции, и освоить более современные омниканальные модели на основе данных. Кроме того, руководству управляющих компаний следует убедить своих консультантов перестать



действовать в одиночку. Они должны начать видеть себя в качестве лидеров многофункциональных экспертных команд, прорабатывающих различные инвестиционные сценарии, управляющих более широким набором продуктов и общающихся с клиентами как через онлайн-, так и через офлайн-каналы.

Императив кибербезопасности. Для финансовых учреждений вероятность кибератаки в 300 раз выше, чем для всех остальных компаний. Поэтому на отражение таких атак и ликвидацию их последствий банки и управляющие компании тратят больше, чем любой другой сектор. Тем не менее, как показали результаты нашего исследования, несмотря на растущую потребность в усилении информационной безопасности и киберзащищенности, многие финансовые институты по-прежнему недостаточно хорошо подготовлены к эффективному отражению таких угроз. Авторы отчета рекомендуют управляющим компаниям сосредоточиться на данном направлении, действуя в четыре этапа: провести тщательную оценку уровня киберзащиты организации; разработать стратегический план действий на основе возможных рисков; адаптировать операционную модель с учетом необходимых корректировок стратегии, управления, риск-менеджмента и культуры; и, наконец, усилить свои операционные навыки.

«Управляющим компаниям необходимо тщательнее оберегать конфиденциальность своих клиентов, — считает Чжун Танг, старший партнер гонконгского офиса BCG, один из авторов отчета и старший стратегический советник по вопросам управления личными состояниями. — Они должны снизить риски потери данных, обеспечить соответствие требованиям регуляторов, а также лучше защищаться от потенциального взлома систем проведения конфиденциальных платежей и других сетей».

Копию отчета можно загрузить [здесь](#).

О компании BCG

BCG сотрудничает с лидерами бизнеса и общества для решения наиболее важных задач и реализации самых больших возможностей. В 1963 г. наша компания стала первым в истории стратегическим консультантом. Сегодня мы вдохновляем клиентов на осуществление всеобъемлющих преобразований. С нашей помощью они меняются, овладевают новыми компетенциями и навыками, растут, завоевывают новые конкурентные преимущества и добиваются устойчивых долгосрочных результатов.

В современных условиях организация обязана уметь сочетать человеческие и цифровые ресурсы. Наши команды формируются из специалистов из разных стран, с разным образованием и разным профессиональным и культурным опытом. Это позволяет нам задействовать весь спектр отраслевых и функциональных знаний и всю широту взглядов на одну и ту же проблему и быть реальным катализатором положительных изменений. Решения BCG строятся на передовых практиках в сфере управленческого консалтинга, а также глубоком понимании современных технологий и принципов проектирования и развития организаций и цифровизации. Более того, в своей работе мы всегда стремимся открыть главную цель существования бизнеса — то, что



принято называть, корпоративным предназначением. Уникальность нашей бизнес-модели в том, что она целиком построена на принципах сотрудничества — как внутри самой компании, так и в работе с организацией клиента, на всех уровнях. В этом секрет нашего успеха и залог процветания наших клиентов.

#