

ЧАСТНОТО БАНКИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА БОГАТСТВОТО МЕЖДУ ВЪЗМОЖНОСТИТЕ И ЗАПЛАХИТЕ

Гл. ас. д-р Пламен Любомиров ДЖАПАРОВ

Икономически университет, Варна

E-mail: pl.djaparov@ue-varna.bg

***Резюме:** Под влияние на комбинацията от бурното натрупване и концентрация на капитали в глобален мащаб и очаквания колосален трансфер на богатство между поколенията възможностите за банките в сферата „Private Banking & Wealth Management“ се мултиплицират непрекъснато. В днешната комплексна, динамична и „турбулентна“ среда обаче утвърждаването на лидерската им позиция в тази индустрия изисква вземането на качествено нови решения и преодоляването на редица бариери. От особено важно значение е техният отговор на предизвикателствата, поставени от „нашествието“ на нови пазарни участници и от належащата промяна в профила на банковите консултанти.*

***Ключови думи:** частно банкиране, управление на богатството, банки, финансови консултанти, FinTech компании.*

***JEL:** G21.*

Въведение

Бизнес сферата „управление на богатството“ (Private Wealth Management, PWM) винаги се е ползвала с привилегирован статут сред банковата клиентела. Нейният особен магнетизъм се дължи на: десетилетните доверителни взаимоотношения между частния банкер, клиента и неговото семейство; висококачествения, персонализиран и интензивен консултинг; гарантираната поверителност и конфиденциалност на участниците и сключените сделки; широката гама от оферирани продукти и услуги, често излизащи извън рамките на конвенционалното разбиране за „банка“, високата възвръщаемост на управляваните от банкера инвестиции и т.н. В последните години обаче индустрията е подложена на натиск от различни посоки, в резултат на който тези изконни ценности и безспор-

ни предимства на частните банки вече не са достатъчни за гарантиране на тяхното дългосрочно устойчиво развитие. Ежедневно променящите се потребности, нагласи и очаквания на богатите клиенти, недоверието към банковите институции след финансовата криза, очакваният бъдещ недостиг на финансови консултанти и завишените претенции към настоящите такива, появата на нови конкуренти, по-строгите регулаторни и надзорни мерки за защита на инвеститорите и дигиталната трансформация на банкирането са само част от предизвикателствата пред частните банки днес.

Обект на изследване в настоящата студия е бизнес полето „частно банкиране и управление на богатството“, а неин предмет – водещите тенденции, налагащи преосмисляне на този бизнес от големите кредитни институции. Целта на разработката е, през призмата на актуалните пазарни перспективи да очертае контура на стартиращата „инвазия“ на технологични компании в PwM-сектора и да открие необходимостта от предефиниране ролята на банковите Wealth-мениджъри. Постигането на тази цел изисква да се решат следните изследователски задачи:

1. Извеждане на пазарните трендове, които „обещават“ повече възможности и по-високи приходи за глобалните банки, обслужващи богатите клиенти;

2. Позициониране на FinTech и BigTech-компаниите в конкурентния ландшафт в PwM-сферата;

3. Очертаване на настоящите и бъдещи предизвикателства, пред които е изправена професията на финансовите консултанти (Wealth-мениджърите).

Основното ограничение на изследването е свързано с обективната невъзможност, то да се обвърже със състоянието, проблемите и перспективите на банковата практика в България предвид силно ограничен мащаб и обхват на частното банкиране у нас.

1. Пазарните реалности

Бизнесът по управление на богатството е особено привлекателен за банките по няколко основни причини:

Първо, частното банкиране е индустрия, „генетично предразположена“ към разрастване, продиктувано от социодемографските фактори, бума на предприемачеството и нарастващата концентрация на богатството в световен мащаб. Нещо повече – анализът на последиците от глобалната финансова криза показва, че секторът остава рентабилен дори в трудни времена (PwC, 2010, pp. 6-13). В допълнение към това бизнесът по управление на благосъстоянието се отличава с по-добри перспективи за растеж, по-ниски капиталови изисквания, по-висока възвръщаемост на капитала (ROE) в сравнение с Retail Banking, както и със синергия с останалите области на банкирането. Всичко това е особено важно в момент, когато растежът е труднопостижим, капиталът – скъп, а рентабилността му – близка до неговата цена (Deloitte, 2015, p. 2). Освен всичко друго управлението на богатството осигурява последователен и надежден

източник на приходи от такси, които придобиват ключово значение при стагниращите лихвени маржове през последните години.

Второ, съществуват множество предпоставки Wealth management-индустрията да „разцъфтява“ все повече в близко бъдеще. Baby boom поколението (родените в периода 1946 – 1965 г.) е генерирало огромни количества инвестиционни активи и други спестявания. С навършването на пенсионна възраст тези клиенти все повече се замислят как да предадат това богатство на наследниците си, „подготвяйки почвата“ за трансфер на богатство с исторически величини. Според проучване на Accenture представителите на baby boom генерацията са започнали да прехвърлят спестяванията си на своите наследници и този процес ще продължи през следващите няколко десетилетия. Когато той приключи, около 30 трлн. долара ще бъдат трансферирани от едно към друго поколение (Accenture, 2016, р. 2). „Същевременно пазарните размествания в годините след световната финансова криза попречиха на много от собствениците на средни фирми да продадат своя бизнес. Това натрупано търсене сега се материализира и произтичащите от това процеси по сливания и придобивания създават значими събития, касаещи богатството на собствениците на предприятия и техните семейства“ (Greenwich associates, 2017, р. 3).

Трето, поради дълбочината и комплексността на взаимоотношенията „банка–клиент“ нивата на клиентска миграция тук са сравнително ниски. Всъщност превръщането на един ритейл-клиент в частен се възприема от банките като сигурен начин за удължаване времетраенето на връзката с него, увеличаване на лоялността му или поне създаване на бариери за „превключването“ му към друг обслужващ център (Greenwich associates, 2017, р. 3).

Четвърто, банките, предлагащи услуги в сферата на управление на богатството, по правило реализират позитивни имиджови ефекти. Навлизайки в една по-висока „орбита“ на банкирането, те изпращат недвусмислен сигнал към клиентите и широката публика за възможностите си да осигурят пълно и компетентно обслужване по редица специфични и софистицирани теми, които не попадат в обсега на всички конкуренти. Не е за подценяване и фактът, че удовлетворени от предлаганите им висококачествени и комплексни услуги, богатите клиенти са склонни да споделят своите позитивни изживявания с други „себеподобни“, което допринася за разширяване на клиентската база на банките, при това без никакви допълнителни усилия и разходи.

На този фон актуалните пазарни перспективи пред банките изглеждат повече от обнадеждаващо. Според анализ на Ernst&Young пазарът на нетни инвестиционни активи (net investable assets, NIA)¹ към 2016 г. над-

¹ Нетните инвестиционни активи се дефинират като финансови активи, колекционерски ценности и благородни метали, притежавани от HNWI+ (high net worth individuals) сегмента (лица с богатство над 1 млн. долара), намалени със сумата на финансовите пасиви, стойността на основното жилище, дълготрайните стоки и консумативи.

хвърля 55 трлн. долара и само за пет години се очаква, той да нарасне с почти една четвърт, достигайки близо 70 трлн. долара през 2021 г. (Ernst&Young, 2018, p. 7). Изчисления на Credit Suisse пък сочат, че през 2017 г. най-богатите хора в света (по-малко от 1% от световното население) притежават повече от световното богатство, сравнено с резултатите по време на финансовата криза през 2008 г. Тогава те са разполагали с 42,5% от всички пари, а 9 години по-късно тяхното състояние вече възлиза на 50,1% от световното богатство, като само за една година са се появили нови 2,3 милиона милионери (Credit Suisse Research Institute, 2017, pp. 16-23)! Този тренд се потвърждава и от друг доклад, според който броят на клиентите с висока нетна стойност (high net worth individuals – HNWI) по света се е увеличил със 7,5% през 2017 г., докато богатството в сегмента е нараснало с 8,2% (Capgemini, 2017, p. 7).

Докато други клонове на финансите се фрагментират и специализират, в управлението на богатството изглежда, че по-големият наистина означава по-добър. Доказателство за това е, че швейцарската банка UBS за пореден път остава най-високо оцененият мениджър на богатство в световен мащаб, а големите глобални марки продължават да държат „лъвския дял“ в индустрията (Avery, 2018). Към края на 2017 г. активите под управление (assets under management - AuM), притежавани от 25-те най-големи институции в PWM-сферата, възлизат на 16,2 трлн. долара, като само за година те нарастват със 17%. Водещи в тази класация са UBS, Morgan Stanley, Bank of America, Wells Fargo и Royal Bank of Canada. Най-голям ръст се отчита в Азия – 15,2%, следвана от Северна и Южна Америка – 13,8% и Европа – 7,5%. Важно е още, че разходите на Топ 25 институциите нарастват с 8,1% през годината, но приходите растат с по-бърз темп – 13,9%. В резултат на това печалбите се увеличават с над 25%, а съотношението „разходи/приходи“ (Cost/Income) спада под 70% за пръв път след 2007 г. (Scorpio Partnership, 2018). Позитивни са очакванията и за бъдещото развитие на пазара. Проучване на PwC установява, че 87% от главните изпълнителни директори на глобалните Asset- и Wealth-мениджъри са много или донякъде уверени в ръста на приходите на своите институции в средносрочен план (PwC, 2018, p. 6).

Сред ключовите фактори за успеха на големите банки в управлението на богатството някои сочат (Roland Berger, 2016, p. 9):

- стратегическа последователност – ясна групова/корпоративна стратегия със силен акцент върху управлението на богатството като основна дейност;
- балансирано пазарно портфолио – добре премислени решения в услуга на националните (регионални) целеви пазари, критична маса в развитите пазари и готовност и способност за инвестиране в развиващите се пазари;
- силен органичен растеж – набиране на консултанти с помощта на солидни умения: „умно“ позициониране сред потенциалните таланти; специализирани и професионални HR отдели; привлекателни локации на

офисите; силно продуктово портфолио; клиентски-центрирано управление на продажбите;

- успешни придобивания – ясна стратегия за сливания и поглъщания, финансова мощ, собствени умения и капацитет за успешно изпълнение на „техническото“ придобиване и за интегриране на „мишената“;
- постоянна оптимизация на бизнес модела – непрекъснати инвестиции в неговото актуализиране и развитие;
- дългосрочна финансова перспектива – баланс между дългосрочни инвестиции и краткосрочна оптимизация на приходите и разходите.

За други основите предимства се свеждат до: доверието на клиентите, подплатено от подкрепата на правителствата и централните банки; сигурността, идваща от строгото регулиране; по-слабата уязвимост от системни рискове; предимствата при ценообразуването (тъй като големите играчи реално участват в „правенето на пазара“); широкия продуктов асортимент; реактивния маркетинг („от уста на уста“); дългогодишното и устойчиво присъствие на пазара (Caproasia, 2016).

Без съмнение на ключово място сред факторите за успеха на големите банки се нарежда тяхната критична маса. В тази връзка от UBS например твърдят: „икономиите от мащаба са нашето ясно конкурентно предимство...Банка като нашата е в състояние да извършва големи продажби на активи, сливания и придобивания, IPO (първично публично предлагане), както и други дейности за повишаване капитала на клиентите. Това е от решаващо значение, тъй като повечето от нашите азиатски PwM-клиенти например са собственици на фирми, които често се интересуват от корпоративни дейности за своя бизнес, така че те търсят банки с възможности да извършват корпоративни сделки“. Критичната маса дава възможност за генериране и на други ползи според UBS: „нашият мащаб и ангажираност ни позволиха да изградим един от най-големите и най-висококачествени многоезични екипи за управление на богатството в региона“ (Wealth in Asia, 2017). В този смисъл не е изненадващо, че в търсене на по-висока ефективност, през януари 2018 г. швейцарската банка обявява обединяване на звената си за частно банкиране, които дотогава са разделени на американски и международни.²

Така очертаната картина показва едно – повече възможности и по-високи приходи за големите банки, обслужващи богатите. За да се възползват от тях по оптимален начин обаче, те трябва да преодолеят множество препятствия от различен характер – икономически, демографски, регулаторни, технологични и пр. Тук ще се спрем по-подробно на две от тях – новите конкуренти в сектора и променящата се роля на финансовите консултанти.

² Сред водещите причини за това решение е, че „мащабът е голямо предимство в индустрията по управление на богатството“ (Avery, 2018).

2. Мястото на FinTech в конкурентния ландшафт

Редица проучвания сочат ниска удовлетвореност на клиентите от техните частни банки или Wealth-мениджъри. В световен мащаб само една трета от богатите лица твърдят, че са много доволни от услугите на избраната от тях институция, а сред клиентите с активи над 10 млн. долара процентът намалява до 22. Едва 39% от потребителите биха препоръчали своя финансов консултант на други хора, а при клиентите от по-високите „етажи“ на богатството този дял отново е значително по-нисък – 23% (PwC, 2016a, p. 23). Тези изводи се потвърждават и в други анализи. Въпреки че възвръщаемостта на професионално управляваните инвестиции за втора поредна година се задържа над 20%, удовлетвореността на клиентите не се повишава в същата степен (Capgemini, 2018, p. 20). Освен това лоялността и бариерите при „превключване“ между отделните финансови институции са намалели драстично – 73% от частните клиенти имат взаимоотношения с няколко на брой Wealth-мениджъри, а 4 от 10 от тях са „отворени“ за смяна на своя обслужващ финансов център (Ernst&Young, 2016b, p. 19).

Подобни нагласи на богатите лица без съмнение отварят свободни пространства за конкуренцията на големите банки – както традиционната, включваща частни банкови бутици, фамилни офиси, независими финансово-консултантски фирми, адвокатски кантори, кредитни сдружения и др., така и нетрадиционната, в лицето най-вече на нововъзникващите FinTech компании. Както при всеки друг клон на финансовия бизнес, така и в управлението на богатството един от актуалните и най-коментирани въпроси в последните години е тяхната поява, развитие и бързо разпространение. Редица новосъздадени фирми навлизат ежедневно на Wealth management-пазара, за да отговорят на стремежа на клиентите към по-висока доходност и достъп до инвестиционни решения от най-висок клас. Някои от тези компании позволяват на инвеститорите да диверсифицират своите портфейли в екзотични класове активи, други им осигуряват достъп до усъвършенствани стратегии за търговия, а трети им дават възможност да създават собствени емпирични изследвания и да тестват свои хипотези (Deloitte, 2014, pp. 11-12).

Големите банкови институции доскоро не обръщаха сериозно внимание на тези стартиращи фирми и на възможностите, които те активно изграждат, но това постепенно се променя. Интересът към тях е напълно оправдан с оглед на непрекъснато нарастващия им брой. Така например в Европа те са се утроили между 2015 и 2017 г., докато броят на частните банки постоянно намалява (Deloitte, 2017, p. 10). От 2006 до 2016 г. например броят на частните банки в Швейцария – страната, символизираща този бизнес – се е свил с близо една трета – от 186 на 130 (BankingHub,

2017, p. 14).³ Същевременно в САЩ през 2017 г. FinTechs се изкачват на първите пет места по разходи за изследване и развитие, похарчвайки общо 76 млрд. долара (Molla, 2018). Илюстрирайки заплашителния потенциал на тези нови пазарни играчи, 60% от респондентите в проучване на PwC от 2017 г. виждат управлението на богатството като един от секторите, които са най-силно застрашени от тях през следващите пет години (PwC, 2017, p. 10). Важно е да се спомене все пак, че не всички са единодушни в това отношение – част от традиционните играчи в сектора поддържат убеждението, че са „имунизирани“ срещу потенциалните заплахи от нови участници. В сравнение с останалите сфери на финансовия бизнес най-висок дял от Asset- и Wealth-мениджърите (17%) смятат, че FinTechs не представляват никакъв риск за тяхната индустрия (PwC, 2016c, p. 4).

Тези дигитални по природа компании осъществяват „нашествия“ по целия жизнен цикъл⁴ на обслужване в управлението на богатството, включително във финансовите консултации – крайъгълният камък на индустрията (Cargemini, 2016, p. 36). „Заченати“ в ерата на високите технологии, FinTechs са в състояние да осигурят по-ниски разходи и да предоставят клиентски-центрирани услуги за управление на благосъстоянието на по-ефективни и гъвкави платформи. Освен това голяма част от тези иновативни фирми са насочени към конкретни области от стойностната верига, което повишава тяхната специализация и осигурява висококачествено клиентско обслужване. Такива фирми не само „крадат“ от пазарния дял на традиционните играчи, но и оказват натиск върху маржовете (Ernst&Young, 2016b, p. 24). Според анализ на Deloitte тези бързоразвиващи се компании действат застрашително на индустрията най-вече чрез демократизиране на достъпа до специализирани консултации и нетрадиционни инвестиции. Констатира се още, че докато утвърдените играчи в Wealth management-бранша традиционно се съсредоточават върху нуждите на своите най-рентабилни (и най-взискателни) клиенти, дигиталните стартиращи фирми са насочени предимно към обширната клиентска база

³ Водещата причина за това е очевидна – борбата на регулаторите с банковата тайна: „Допреди десет години клиенти от цял свят се събираха в Швейцария, за да намерят дискретен дом за парите, които искаха да скрият от данъчните власти...Благодарение на водената от САЩ глобална борба с укриването на данъци обаче дните, в които швейцарските банкери можеха да проспират, просто помагайки на богатите си клиенти да укриват средства, отдавна изтекоха“ (Financial Times, 2017).

⁴ В общия случай жизненият цикъл на клиентите в Wealth management-сферата включва 5 основни фази: профилиране на нуждите им; разработване на стратегии за управление на богатството; извършване на инвестиции и консултации; управление на взаимоотношенията и портфейла; отчитане на резултатите и корекции (Cargemini, 2017, p. 28).

от по-ниските „етажи“ на богатството, като им помагат в три основни направления (Deloitte, 2014, pp. 7-12):⁵

Първо, свързване, което се интерпретира от две позиции. От една страна, потребителите се нуждаят от „свързване“ (съгласуване, агрегиране) на множество банкови, инвестиционни и пенсионни сметки – често при няколко финансови доставчици – за да създадат цялостна картина на богатството си и да управляват по-лесно финансовите си ресурси в различни класове активи и компании. От друга страна, инвеститорите искат да комуникират помежду си, да знаят какво мислят и как инвестират техните „съмишленици“ (peers),⁶ както и да се свързват с консултанти, които в най-пълна степен отговарят на изискванията им за компетентност, съпричастност и цена. Така например с помощта на сложна технология, търсеща съвпадения, клиентите все по-често ще могат да избират своя Relationship-мениджър от всички налични такива в институцията (BCG, 2017, p. 22). Предоставяйки на клиентите си такива възможности, FinTech компаниите им помагат да избягат от „силозното“ инвестиране с помощта на осигурената интеграция, надхвърляща традиционните ограничения.

Второ, консултиране. Инвеститорите от масовата заможна (affluent) клиентела често търсят съвети от реномирани източници и искат, те да бъдат съобразени с техните индивидуални потребности и обстоятелства. Клиентите вече не искат да бъдат третирани като част от даден сегмент, а като уникални индивиди („Just me“) със своите специфични цели и предпочитания. Също така те желаят да контролират финансовия си живот – да разбират и вникват в препоръките, които получават и да вземат сами важните решения (Deloitte, 2015, p. 4). В миналото достъпът до конкретни строго индивидуални решения е до голяма степен ограничен до богатите инвеститори поради високата цена на персонализирането. Сега нововъзникващите компании демократизират предоставянето на финансови съвети с алгоритмични средства, които дават на масовата заможна клиентела достъп до създадено „по мярка“ инвестиционно планиране и разпределение на портфейла. И още нещо – всичко изброено дотук е „придружено“ от по-ниски и прозрачни такси в сравнение с банковите. Именно това би могло да се окаже едно от най-големите предимства на FinTech компаниите, предвид факта, че според проучване най-важният „двигател“ на доверието за богатите клиенти е прозрачността на портфейлните резултати,

⁵ Трябва да се има предвид още, че „благодарение на развиващите се технологии в бъдеще тези компании вероятно ще могат да подобрят и разширят своите предложения пред все по-голяма аудитория, без да „жертват“ икономическите предимства, които им позволяват да бъдат печеливши в най-ниския сегмент на пазара на богатството“ (Deloitte, 2014, p. 13).

⁶ Новият тип инвеститор е по-скептичен към властимащите, отколкото предишните поколения. Той вярва в знанията на своите „съмишленици“ и в резултат на това е твърде вероятно да търси мнения от няколко източници едновременно, често започвайки от свои приятели и колеги (Deloitte, 2015, p. 4).

таксите и комисионите, изпреварвайки реномето на институцията, репутацията и обективността на консултанта (Ernst&Young, 2016a, p. 14).

Трето, инвестиране. Някои от по-дребните инвеститори са готови да проучат възможностите, предлагани от нетрадиционните инвестиции, или пък се стремят да подражават на професионалните и институционални инвестиционни стратегии. В отговор на тези нагласи дигиталните startups в сферата на управление на богатството започват да предоставят достъп до алтернативни финансови продукти, които в близкото минало са „запазена територия“ за инвеститори с много висока нетна стойност. Така традиционните класове активи като акции, облигации или инвестиции на паричния пазар постепенно отстъпват място на алтернативни такива. Освен това инвестициите в хедж фондове или фондове за частен капитал все повече допълват преките инвестиции в недвижими имоти, инфраструктура, земеделие и т.н. Друга, макар и по-слабо изразена, тенденция е повишеното търсене на „базирани на страст“ инвестиции като такива в автомобили, произведения на изкуството, вина, монети или пък етично мотивирани инвестиции в устойчиви практики и социално предприемачество (Ernst&Young, 2018, p. 13).

Банките виждат сериозна заплаха не само в нововъзникващите иновативни фирми, но и в големите технологични компании (BigTech) и имат основателни причини за това. Според проучване на Capgemini 56,2% от анкетираните над 2500 богати лица биха обмислили възможността да работят с някоя от четирите големи технологични фирми (Google, Apple, Facebook или Amazon), ако те предлагат услуги по управление на богатството. Благоприятното мнение е доста по-ясно изразено сред по-младите, както и сред представителите на Азиатско-тихоокеанския регион. Така например над 81% от милионерите, които са на възраст до 40 години, изразяват готовност да поверят управлението на богатството си на Голямата четворка в технологиите. Същото се отнася и за 72,5% от анкетираните от развиващите се пазари.

Все пак е важно да се отбележи, че понастоящем едва няколко BigTech компании – като Alibaba и Amazon – са навлезли или са демонстрирали намерение да навлязат в Wealth management-сферата (Capgemini, 2017, pp. 22-23). Сред водещите бариери за проявяване на по-сериозен интерес на големите технологични гиганти към бизнеса могат да се посочат: клиентските опасения за сигурността и поверителността на данните; евентуални затруднения в осигуряването на пълно обслужване; липсата на финансова експертиза; регулаторната среда; желанието за „човешко докосване“ (human touch); потенциални репутационни проблеми и др. Въпреки това, според някои анализи навлизането им и в този финансов сегмент е просто въпрос на време: BigTech разполагат с редица отличителни особености, които ги правят сериозна заплаха за настоящите играчи в сектора – технологичен капацитет (в т.ч. данни, анализи и скорост); ефективност и гъвкавост; вече съществуващо широко клиентско покритие; знания за клиентите; сравнително ниски разходи по основните услуги.

Техният инвестиционен капитал и възможността им да правят по-спекулативни инвестиции, също се открояват като конкурентни предимства, особено в сравнение с реализиращите по-ниски печалби играчи в PwM-индустрията (Cargemini, 2018, pp. 36-38).

Ръководителите на утвърдените участници на пазара за управление на богатството са разделени в нагласите си към заплахите, идващи от BigTech. Изследване от 2017 г. ги класифицира в четири групи – „вярващи“ (43,5%), „свободомислещи“ (34,8%), скептици (13%) и „резистентни“ (8,7%) (Табл. 1).

Таблица 1
Групи банки според нагласите им към BigTech

„Вярващите“ („believers“)	Убедени са, че навлизането на тези компании в сектора е неизбежно предвид огромната клиентска база, „фините“ бизнес модели и високото доверие, което богатите лица под 40-годишна възраст демонстрират към тях. Очакват хармонизация на регулациите в отделните страни, която ще улесни участието на BigTech във финансовото обслужване на богатите клиенти. Вместо да се притесняват от „нахлуването“ им на пазара, те са по-скоро развълнувани, виждайки го като стимул за всички играчи в бранша да оптимизират своята дейност.
„Свободомислещи“ („open-minded“)	Смятат, че BigTech-компаниите ще имат ограничено въздействие върху сектора. Очакват по-голям пробив единствено на пазара на по-базови услуги, насочени към долните „етажи“ на богатството. Възприемат регулациите като потенциална бариера за навлизане, визирайки усложненията, които големите технологични компании може би ще изберат да избягват, особено в контекста на по-ниските печалби в „дъното“ на пазара.
„Скептици“ („skeptics“)	Считат, че BigTech вероятно ще се откажат изцяло от пазара, тъй като „управлението на богатството не си струва усилията“. Прогнозират, че големите технологични фирми няма да имат значимо въздействие върху основните дейности на Wealth-индустрията, а само нищожно отражение върху по-малко богатите сегменти.
„Резистентни“ („resistors“)	Не виждат никаква заплаха в BigTech, до голяма степен поради фокуса им върху твърде специфични сегменти на пазара, например ултра-богатите.

Източник: Cargemini, 2017, p. 24.

На фона на казаното дотук може да се обобщи, че технологичните компании ускоряват промяната на традиционния бизнес модел и дигиталната трансформация в Wealth management-сферата, но те все още не са трансформирали бизнеса фундаментално (Deloitte, 2017, p. 23). Въпреки това сътрудничеството с тях е от решаващо значение и ще бъде единственият начин, утвърдените частни банки да предоставят технологични решения с очакваната от пазара скорост. Колаборацията с растящата екосистема на FinTech доставчици създава осезаеми възможности за традиционните играчи да подобрят своите конвенционални предложения, да намалят разходите, да „отговорят“ по-лесно на строгите регулаторни изисквания и, в крайна сметка, да обслужват клиентите си по-добре. За постигането на тези цели обаче традиционните участници на пазара за управление на богатството трябва да открият начин да се „отворят“ структурно и да се ангажират в по-голяма степен с новосъздадените фирми.⁷ В този смисъл се оформят три основни типа сътрудничество, насочени към постигане на конкурентни предимства – придобиване на FinTech компании, партньорство с тях или създаване на собствени такива (Ernst&Young, 2017, p. 10).

3. За бъдещето на финансовите консултанти

Пред сериозни предизвикателства е изправена и професията на финансов консултант (Wealth-мениджър, Relationship-мениджър), обслужващ клиентите в частното банкиране и управление на богатството. В анализ от 2014 г. се посочва, че средната възраст на консултантите в САЩ е 50,9 години, като 43% от тях са над 55-годишни, а едва 11% – под 35. Други определят профила на типичния Relationship-мениджър така: „Той е на средна възраст, с дългосрочен стаж в институцията (и следователно с многогодишен опит), като не е задължително да има формално образование в областта на финансите“ (BCG, 2017, p. 20). Въз основа на очаквания брой на пенсиониращите се съветници, темповете на навлизане на нови такива в бранша и нарастващото търсене на финансови консултации се прогнозира, че до 2022 г. индустрията ще бъде изправена пред недостиг на повече от 200 000 консултанти (Osterland, 2014). В същото време делът на завършилите профилирани университети, които се присъединяват към сектора на финансовите услуги, намалява почти

⁷ Част от утвърдените играчи са съгласни, че сътрудничеството с FinTechs предоставя значителни възможности, като списъкът се води от редуция на разходите, диференциране от конкурентите и допълнителни приходи. В същото време обаче над една трета от Asset- и Wealth-мениджърите изобщо не се занимават с FinTech дружествата, 20% рядко се ангажират в съвместни партньорства с тях, а 10% не желаят да придобиват такива (PwC, 2016с, p. 8).

наполовина между 2007 и 2016 г., достигайки до около 25% (Oliver Wyman, 2018, p. 13). Що се отнася конкретно до новонаетите Wealth-мениджъри, мнозинството от тях идват от конкуренти (72% през 2016 г.), а делът на наетите директно от университети и други училища остава много по-нисък – едва 2% (BCG, 2017, p. 20).⁸

„Ребусът“ става още по-труден за решаване, имайки предвид, че близо 60% от „големите играчи“ в сектора заявяват намерение да увеличат броя на своите финансови консултанти (Euromoney, 2018). Освен очевидната „пропаст“, която се разтваря между търсенето и предлагането на пазара на Relationship-мениджъри, застаряването на настоящата генерация създава и други проблеми. На първо място, нарастващите поколенчески различия между съветниците и по-младите богати лица затрудняват комуникацията помежду им, което пък, от своя страна, води до неудовлетвореност от взаимодействието.⁹ Освен това по-напредналата възраст е предпоставка, част от консултантите да възприемат по-бавно иновативните инструменти и дигиталните канали, които вече са неизменна част от „дневния ред“ на клиентелата (Deloitte, 2015, p. 12).

На този фон е наложително:

- банките да се ориентират към по-креативни практики за привличане на консултанти – например чрез активно „проникване“ в някои неконвенционални канали за набиране на кадри (LinkedIn, професионални групи в социалните мрежи, специално създадени форуми и т.н.). Освен това вместо да разчитат предимно на „кражби“ на таланти от конкурентите, те трябва да се насочат към привличане на такива директно от университетската скамейка, от други области на банкирането или от „външни“ индустрии, ориентирани към обслужването на клиенти (BCG, 2017, p. 23).

- банките да инвестират в повишаване атрактивността на собствената си марка. Това е необходимо, тъй като талантливите служители искат да бъдат асоциирани с едновременно печеливши и социално-отговорни институции, а предвид репутационните проблеми в индустрията през последните години възприятието е по-скоро негативно;

- ефективно финансово и нефинансово стимулиране на Wealth-мениджърите, което да бъде достатъчно конкурентно на атрактивните възможности, предлагани от нововъзникващите конкуренти и високотехнологичните компании;

⁸ Като причина за това се сочи обстоятелството, че малко институции имат разработени вътрешни тренинг програми, които надхвърлят регулаторните и продуктовете обучения (BCG, 2017, p. 20).

⁹ Така например повече от половината от Relationship-мениджърите, взели участие в проучване, посветено на наследяването на богатство, твърдят, че трансферът на имущество между поколенията изисква подкрепата на консултант, близък по възраст до наследника (Accenture, 2016, p. 2).

- проектиране и провеждане на по-качествени обучителни мероприятия за новонаетите консултанти и ясно разкриване на възможностите за кариерно развитие още в самото начало на връзката;

- прилагане на по-усъвършенствани програми за управление на промяната (change management), които да дадат възможност на настоящите консултанти да възприемат по-лесно новите инструменти и методологии (Deloitte, 2015).

В крайна сметка, дори тези задачи да бъдат изпълнени успешно, през следващото десетилетие банките по всяка вероятност ще се окажат с „двойствена“ работна ръка, съставена от Relationship-мениджъри с нов начин на мислене и поведение и от ветерани, които не са в състояние или не желаят да променят маниера си на работа. Няма съмнение, че настоящите Wealth-мениджъри (често имащи изключително тесни взаимоотношения с клиентите) все още представляват солидно предимство за институциите и следва да продължат да обслужват клиентските си бази. Но, за да отговорят на променящите се очаквания, фирмите за управление на богатството трябва да гарантират, че следващото поколение клиенти ще бъде „въведено“ в PWM-бизнеса от следващо поколение финансови консултанти (BCG, 2017, р. 24).

Не по-малко актуален днес е и друг въпрос – какъв е профилът на успешния Relationship-мениджър на бъдещето? Отговорът му изисква внимателен прочит на редица тенденции, наблюдавани в сектора. Тъй като управлението на богатството еволюира от концентрация върху транзакциите, целяща постигането на първостепенна възвръщаемост, към базиран върху целепологането подход, новата актуална концепция в сектора е свързана със „*здравето на богатството*“ („health of your wealth“) (PwC, 2016b, р. 6). В най-общ план тя се фокусира върху това, по какъв начин клиентите натрупват и използват своите активи и как постигат личните и професионалните си цели. Тази трансформация има голямо значение за функцията на Wealth-мениджърите и за нивото на компетентност и творчество, което те трябва да демонстрират.

Вместо съветник, който просто събира информация от клиента, финансовият консултант на бъдещето следва да работи много по-активно с него, напътствайки го по траекторията към обогатяване на клиентските изживявания. В този смисъл диференциацията и успехът на Relationship-мениджъра все повече ще зависят от превръщането му в ефективен „поведенчески треньор“, който помага на богатите да реализират своите планове (Ibid, р. 6). Според други прогнози финансовият консултант в близко бъдеще по същество ще прилича по-скоро на финансов терапевт. Той ще трябва да прекарва повече време в успокояване на нервите на клиентите в „развълнуваните“ пазари, да им помага да намаляват харчовете за „лоши навици“ и да увеличават спестяванията, да им съдейства при преминаването през неприятности (например развод) и да им предоставя

инструменти за постигане на житейските и финансови цели (Ernst&Young, 2016a, p. 24).

Проблемът всъщност възниква оттам, че малка част от клиентите разполагат с ясно детерминирани цели. Те „обикновено изразяват загриженост относно редица теми, в т.ч. доходите при пенсиониране, финансиране на образованието, преждевременна смърт или трайно увреждане, данъчно облагане и др. Клиентите обаче са по-склонни да представят неясен списък от притеснения, които предполагат тревожност и чувство на неудовлетвореност, а не ясна посока.“ Ключова задача на финансовия консултант е да им помогне да превърнат тези чувства в разумни и постижими цели (The American College Press, 2012, pp. 37-38). От не по-малко значение е оказването на съдействие за приоритизиране на често противоречащите си клиентски намерения и стремежи. В списъка с предизвикателства пред финансовите консултанти понастоящем се нареждат и някои демографски тенденции, които рефлектират върху целите и претенциите на богатите лица. Такива са например застаряващото население в повечето страни, по-късното сключване на брак, раждане на деца и пенсиониране, нарастващият дял на разводите и др. В този смисъл задължително изискване пред Wealth-мениджъра е да проявява едновременно разум, интуиция и нестандартно мислене в изменчивите и „турбулентни“ времена.

Типичен пример за променящите се желания и претенции на клиентите, рефлектиращи върху ролята на консултантите, е *банкирането в изкуството* (Art banking) – една специфична и недотам позната сфера на управлението на богатството, в която банковите консултанти извършват компетентно идентифициране и комплексно проучване на възможностите пред клиентите да придобиват, поддържат и обогатяват свои колекции от предмети на изкуството и успоредно с това да диверсифицират своите инвестиционни портфейли. „Раздвижването“ на пазара на изкуство в последните години (детерминирано от непрекъснато увеличаващите се цени на експонатите и нарастващия брой клиенти, придобиващи ценни предмети и картини за инвестиционни цели) амбицира големите банки да ангажират все по-специализирани и качествени таланти, които да изведат арт услугите им на едно следващо, по-високо ниво (Talati, 2016). Така се получава истинска надпревара за намиране на хора, „въоръжени“ едновременно със задълбочен поглед върху изкуството и значителни банкови познания. Понеже повечето богати лица, ползващи тази комплексна услуга, обикновено са колкото страстни колекционери, ценители и меценати, толкова и разумни инвеститори, банковите арт-консултанти трябва изключително умело да балансират между тези често противоречащи си приоритети, направлявайки един сложен пазар, за който повечето клиенти знаят малко и трудно могат да получат самостоятелен достъп. Друго предизвикателство пред съветниците тук е предпазването на клиентелата от скъпоструващи грешки, възможни благодарение на спекулативните цени

на произведенията на изкуството, липсата на регулиране и непрозрачността на пазара.

Дигиталните технологии също оставят значим „отпечатък“ върху бъдещите функции на Wealth-мениджърите. С очакванията си, оформени от непрекъснатите взаимодействия с нефинансови дигитални компании (Google, Facebook, Amazon и пр.), както и от активното използване на смартфони и други цифрови устройства, съвременните богати клиенти желаят да имат достъп до консултации навсякъде и по всяко време чрез множество платформи, като част от едно богато дигитално изживяване. Те изискват от своя Relationship-мениджър да съответства на техния „24 часа онлайн“ начин на живот. В този смисъл финансовите консултанти трябва да оферират модел на обслужване, който може да се адаптира спрямо предпочитанията на отделния потребител към начините на взаимодействие – персонални срещи, телефонни разговори, хартиени отчети, видео-конференции, Skype разговори, социални медии, онлайн платформи. При това е необходимо Relationship-мениджърите да интегрират данните за клиентите между различните канали, за да създадат безпроблемна и синхронизирана услуга. В допълнение, „тези експерти трябва да улесняват и координират дигиталния контакт между клиента и други техни колеги, например специалистите по недвижима собственост, фондовите мениджъри, консултантите по изготвяне на пенсионни планове и др.“ (Вачков, 2016, с. 70).

Факт е също, че в обзрима перспектива финансовите консултанти ще срещат все по-сериозна конкуренция в лицето на...роботите. Виртуалните или роботизирани съветници (robo-advisers) вече са част от практиката на водещите PWM-банки. Така например според изследване на Morgan Stanley от 2017 г. 70% от банките в Европа и САЩ вече имат робо-платформа или възнамеряват да въведат такава в рамките на 12 месеца (Aginì, 2017). Логично е, немалък дял Wealth-мениджъри да ги възприемат за заплаха, предвид способността на „машините“ да анализират големи количества данни, да изпълняват рутинни задачи и да генерират решения в рамките на много кратък период. Освен това те се отличават съществено от хората, поради факта, че са „имунизирани“ срещу предубеждения и други форми на конфликти на интереси. Именно тяхната способност да правят безпристрастен и неемоционален избор, може да провокира голяма част от клиентите да ги предпочетат, с оглед на доказани в годините след финансовата криза „морален дефицит“ у голяма част от bankerите. Сред останалите предимства на робосъветниците са: ниските оперативни разходи и респективно по-атраktivните такси за клиентите; възможността за непрекъснато ребалансиране на портфейла; по-ниските минимални прагове за участие; по-високата прозрачност и др. (Ernst&Young, 2016b, pp. 45-46).

Въпреки всичко това, рационалните очаквания са, че автоматизираните консултации няма как да изместят напълно човешката намеса в индустрията, нито да преустановят финансовия консултинг по същество,

най-малкото поради две причини – липсата на съпричастност в „машините“ и ограничените им възможности в данъчното, пенсионното и имущественото планиране. Ето защо може да се очаква съвместното „съжителство“ на робосъветници и Wealth-мениджъри, което ще позволи на последните да оставят в миналото някои рутинни операции и да отделят много повече време за взаимодействия и предоставяне на ценни съвети на клиентите.

Разширяването на времето за извършване на ключови дейности от финансовите консултанти става и благодарение на разнообразни аналитични инструменти, основани на т.нар. големи бази данни (Big Data). Какво се има предвид по-конкретно тук? Основен акцент в алгоритъма на процеса по управление на богатството се поставя върху извършването на пълен анализ на клиентския статус, в т.ч. моментното финансово състояние, рисковия толеранс и апетит, ликвидните потребности, финансовата и инвестиционна грамотност, желанието за алокация на активи, семейната динамика, поддържания стандарт на живот, здравословното състояние и т.н. При това от критично значение е, клиентът да не спестява на своя консултант никаква информация, включително строго поверителна или болезнена такава (например негативно отношение от/към други членове на семейството или борба със зависимости, изискваща извършването на значими разходи). Целият този сложен процес по набиране на информация за клиента днес е значително улеснен от наличието на усъвършенствани дигитални инструменти за извличане, сортиране и анализ на всякакъв род структурирани и неструктурирани данни. Активното приложение на BigData всъщност допринася за това, финансовият консултант не просто да придобие 360-градусова визия за текущите потребности на своя клиент, но и да предвиди бъдещите – все още неосъзнати – такива.

На фона на всички тези трансформации консултантската компания Boston Consulting Group прогнозира, че в бъдеще за клиентите от по-ниските „етажи“ на богатството (между 250 000 и 1 млн. долара) ще се грижат не сегашните Relationship-мениджъри, а акаунт мениджъри или виртуални мениджъри на връзки, които ще осигуряват предимно техническа и административна поддръжка на високостандартизираните и дигитализирани решения. За останалите HNW-клиенти консултантската компания предвижда появата на три типа Relationship-мениджъри (Табл. 2).

В крайна сметка става ясно, че печелившите модели за консултации в бъдеще вероятно ще съчетават в хибриден вариант елементите на автоматизираните подходи и на съветите, базирани на човешкия фактор. Балансът между двата вида консултации ще варира в различните сегменти на Wealth management-a, като тази дивергенция ще се основава на способността на клиентите да заплащат за финансови препоръки, сложността на техните потребности, самочувствието им, финансовия бекграунд и т.н. Освен това богатите индивиди вероятно ще продължат да търсят персонални съвети за нуждите, които надхвърлят инвестициите (например при планирането на недвижимости) или засягат емоционални

проблеми (например осигуряването на здравни грижи за възрастни родители) (Deloitte, 2015, p. 5).

Таблица 2
Новите типове Relationship-мениджъри

Оркестратор (Orchestrator)	Този консултант ще обслужва богати и ултрабогати клиенти, които са взискателни и насочени към постиженията. Ролята му ще бъде тази на доверително основно звено за контакт и „ожесточен покровител“ на чувствителните клиентски данни. Вместо да се опитва да бъде експерт във всяка област, „оркестраторът“ ще избере специалисти, които най-добре отговарят на специфичните цели на всеки клиент.
Позволяващ (Enabler)	Този тип мениджър ще обслужва голям брой „сложни, самоуправляващи се клиенти от всички нива на богатството“. Те изискват достъп до съвременни аналитични инструменти за оценка на пазара и техните портфейли, бързо и безпроблемно изпълнение на транзакциите и техническа поддръжка на дигиталната инфраструктура. Поради факта, че тези клиенти могат да бъдат почти напълно самостоятелни, те по правило отнемат малка част от времето на финансовия консултант, което пък позволява, той да обслужва голям брой такива лица.
Пазач (Guardian)	Този Relationship-мениджър ще обслужва богати клиенти, които не се чувстват комфортно с финансовите пазари, не се интересуват от най-новите дигитални инструменти и предпочитат да се концентрират върху своите лични интереси, отколкото върху инвестициите. Клиентите в този сегмент „търсят доверен човек, който да ги ръководи в процеса по възможно най-приятен начин“.

Източник: BCG, 2017, pp. 22-23.

Заклучение

Бизнесът по управление на богатството винаги е бил особено привлекателен за банковите институции, най-малкото заради генерираните значителни и стабилни приходи, „генетичната му предразположеност“ към разрастване и инкасираните в продължение на столетия имиджови предимства. Но комбинацията между масовото навлизане на технологиите в банкирането, засиления акцент върху устойчиви практики и социално предприемачество, пресния спомен от глобалната финансова криза и различния манталитет на новите поколения богати инвеститори поставя под въпрос дългосрочния просперитет на настоящите бизнес модели. Доказа-

телство за това е постепенно намаляващият брой частни банки за сметка на навлизащите на пазара нови играчи.

Макар да е ясно, че „човешкото докосване“ винаги ще бъде ключов фактор на успеха в управлението на частното богатство, а и привидно да изглежда, че тази индустрия не е най-водещият приоритет за нововъзникващите (FinTech) и утвърдените (BigTech) технологични компании, въздействието им върху сектора вече е безспорно. То се изразява в: завишените очаквания на клиентите за бързина, непрекъснатост и прозрачност на обслужването; претенциите им към заплащаните такси; демократизирането на достъпа до традиционни и алтернативни инвестиции; нарастващото значение на виртуалните платформи и роботизираните съветници.

Полезните ходове на банките в тази напрегната и динамична ситуация включват: максимално извличане на ползи от техните стратегически предимства (голямата критична маса, опитът от дългогодишното присъствие на пазара, широкото и балансирано продуктово портфолио и т.н.); активно сътрудничество с FinTech компаниите; изучаване и „монетизиране“ на възможностите на BigData; следване на клиента по протежение на целия жизнен цикъл и непрекъснато обогатяване на неговите изживявания. Последната задача е от компетенциите на финансовите консултанти, които трябва бързо да се адаптират към своята нова роля, насочвайки се към развиването на качества и умения, надхвърлящи възможностите на технологията (разбиране на мотивите, страховете и „болезнените места“ на клиентите, проявяване на чувство на емпатия и др.), както и към разширяване на познанията си във високоспециализирани области на частното банкиране (планиране на наследяването, арт-банкиране, филантропско обслужване и пр.).

Използвани източници

- Вачков, Ст. (2016). Дигитализацията на банкирането – реалност без алтернатива. Във: Вачков, Ст. и др. (2016) Финансовата наука – между догмите и реалността. Варна: Наука и икономика.
- Accenture (2016). Wealth transfer: Is your firm's share walking out the door? Retrieved from: https://www.accenture.com/t20160914T005711Z__w_/us-en/_acnmedia/PDF-30/Accenture-Wealth-Transfer.pdf.
- Agini, S. (2017). Banks on the 'offensive and defensive' with robo investments. Retrieved from: <https://www.fnlonon.com/articles/banks-on-the-offensive-and-defensive-with-robo-investments-20170209>.
- Avery, H. (2018). Private Banking and Wealth Management Survey 2018: Big beasts dominate. Retrieved from: <https://www.euromoney.com/article/b16rkpphv8wpz6/private-banking-and-wealth-management-survey-2018-big-beasts-dominate>.

- BankingHub (2017). Zeb private banking study: Swiss private banking – a sector undergoing radical change. Retrieved from: https://bankinghub.de/wp-content/uploads/2017/12/Private-Banking-Study-Switzerland_EN.pdf.
- BCG (2017). Global Wealth 2017: Transforming the client experience. Retrieved from: http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Transforming-the-Client-Experience-June-2017_2_tcm9-161685.pdf.
- Capgemini (2016). World Wealth Report 2016. Retrieved from: <http://www.covenantgroup.com/Content/PDF/2016%20World%20Wealth%20Report.pdf>.
- Capgemini (2017). World Wealth Report 2017. Retrieved from: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/09/worldwealthreport_2017_final.pdf.
- Capgemini (2018). World Wealth Report 2018. Retrieved from: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2018/06/Capgemini-World-Wealth-Report.pdf>.
- Caproasia (2016). 7 Reasons why Large Financial Institutions and Banks have a Natural Advantage in Wealth Management Business. Retrieved from: <https://www.caproasia.com/2016/04/12/why-large-financial-institutions-and-banks-have-a-natural-advantage-in-wealth-management-business/>.
- Credit Suisse Research Institute (2017). Global Wealth Report. Retrieved from: <http://publications.credit-suisse.com/tasks/render/file/index.cfm?fileid=12DFFD63-07D1-EC63-A3D5F67356880EF3>.
- Deloitte (2014). Digital disruption in Wealth Management Why established firms should pay attention to emerging digital business models for retail investors. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Financial-Services/dttl-fsi-us-consulting-digital-disruption-in-wm-2014-06.pdf>.
- Deloitte (2015). 10 Disruptive trends in wealth management. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/strategy/us-cons-disruptors-in-wealth-mgmt-final.pdf>.
- Deloitte (2017). Innovation in Private Banking & Wealth Management: Embracing the Business Model Change. Retrieved from: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-fs-en-innovation-in-private-banking-and-wealth-management.pdf>.
- Ernst&Young (2016a). Could your clients' needs be your competitive advantage? Retrieved from: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-could-your-client-needs-be-your-competitive-advantage/\\$FILE/EY-could-your-client-needs-be-your-competitive-advantage.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-could-your-client-needs-be-your-competitive-advantage/$FILE/EY-could-your-client-needs-be-your-competitive-advantage.pdf).
- Ernst&Young (2016b). Winds of change: Wealth management reimagined. Retrieved from: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Winds_of_change:_Wealth_management_reimagined/\\$FILE/EY-winds-of-change-wealth-management-reimagined.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Winds_of_change:_Wealth_management_reimagined/$FILE/EY-winds-of-change-wealth-management-reimagined.pdf).

- Ernst&Young (2017). Digital Disruption in Wealth Management: Are you supporting tomorrow's wealth management with yesterday's technology? Retrieved from: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-digital-disruption-in-wealth-management.pdf/\\$File/ey-digital-disruption-in-wealth-management.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-digital-disruption-in-wealth-management.pdf/$File/ey-digital-disruption-in-wealth-management.pdf).
- Ernst&Young (2018). Wealth management outlook: Anticipating and seizing global growth potential in a challenging environment. Retrieved from: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-wealth-management-outlook-2018/\\$file/ey-wealth-management-outlook-2018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-wealth-management-outlook-2018/$file/ey-wealth-management-outlook-2018.pdf).
- Euromoney (2018). Euromoney's Private Banking and Wealth Management Survey 2018: Press release. Retrieved from: <https://www.euromoney.com/article/b16st4jyzh0rbr/euromoneys-private-banking-and-wealth-management-survey-2018-press-release>.
- Financial Times (2017). The decline of Swiss private bank. Retrieved from: <https://www.ft.com/content/01927da8-d451-11e7-a303-9060cb1e5f44>.
- Greenwich associates (2017). How Commercial Banks Win in Wealth Management. Retrieved from: <https://www.greenwich.com/file/43766/download?token=RX6Wtjih>.
- Molla, R. (2018). Amazon spent nearly \$23 billion on R&D last year — more than any other U.S. company. Retrieved from: <https://www.recode.net/2018/4/9/17204004/amazon-research-development-rd>.
- Oliver Wyman (2018). Dare to be different. Retrieved from: <http://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2018/april/Global-Wealth-Managers-Dare-To-Be-Different.pdf>.
- Osterland, A. (2014). Advisors slow to train successors. Retrieved from: <https://www.cnbc.com/2014/05/01/financial-advisors-slow-to-train-successors.html>.
- PwC (2010). Private banking after the perfect storm. Retrieved from: <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Private-banking-after-the-perfect-storm.pdf>.
- PwC (2016a). Sink or swim: Why wealth management can't afford to miss the digital wave. Retrieved from: <https://www.pwc.com/sg/en/publications/assets/wealth-20-sink-or-swim-gx.pdf>.
- PwC (2016b). 2016 wealth management trends: A revolution both loud and quiet. Retrieved from: <https://www.strategyand.pwc.com/media/file/2016-Wealth-Management-Trends.pdf>.
- PwC (2016c). Beyond automated advice How FinTech is shaping asset & wealth management. Retrieved from: <https://www.pwc.com/gx/en/financial-services/pdf/fin-tech-asset-and-wealth-management.pdf>.
- PwC (2017). Redrawing the lines: FinTech's growing influence on Financial Services. Retrieved from: <https://www.pwc.com/jg/en/publications/pwc-global-fintech-report-17.3.17-final.pdf>.
- PwC (2018). Optimistic CEOs and buoyant growth, yet disruption looms: Key findings from the Asset and Wealth Management industry. Retrieved

- from: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2018/deep-dives/pwc-ceo-survey-awm-key-findings.pdf>.
- Roland Berger (2016). Quo vadis, Private Bank? Retrieved from: https://www.rolandberger.com/en/Publications/pub_quo_vadis_private_bank.html.
- Scorpio partnership (2018). Global private banking benchmark. Retrieved from: <http://www.scorpionpartnership.com/knowledge/report/2018-benchmark/>.
- Talati, S. (2016). Private Banks Boost Art Advisory Units. Retrieved from: <https://www.barrons.com/articles/private-banks-boost-art-advisory-units-1456947865>.
- The American College Press (2012). Foundations of financial planning: an overview. Retrieved from: <http://www2.theamericancollege.edu/assets/pdfs/fa262-class1.pdf>.
- Wealth in Asia (2017). Is Bigger Better? Why You Should Care About The Size Of Your Private Bank. Retrieved from: <https://wealthinasia.com/wisdom/bigger-better-care-size-private-bank/>.



Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
Университет за национално и световно
стопанство – София
Икономически университет – Варна
Софийски университет „Св. Климент Охридски“
Нов български университет – София

ИКОНОМИКА 21

Междууниверситетско списание
Година IX, книга 1, 2019

СЪДЪРЖАНИЕ

Проф. д-р ик.н. Камен Каменов – Стопанска академия „Д. А. Ценов“	
10-те „НЕ“ за мениджърска ефективност	3
Проф. д-р Христина Николова – УНСС, София	
Инфраструктурни такси във въздушния транспорт – проблеми и проекции	33
Доц. д-р Михал Стоянов – Икономически университет, Варна	
Защита срещу измамите при електронните разплащания в търговията	51
Гл. ас. д-р Пламен Любомиров Джапаров – Икономически университет, Варна	
Частното банкиране и управление на богатството между възможностите и заплахите.....	72
Гл. ас. д-р Силвия Господинова – Икономически университет, Варна	
Структурни промени в брутната добавена стойност и връзката им с икономическия растеж на България в периода 1997 – 2017 година.....	93



ИКОНОМИКА 21

МЕЖДУУНИВЕРСИТЕТСКО СПИСАНИЕ

Редакционен съвет

Главен редактор – проф. д-р Иван Върбанов – СА „Д. А. Ценов“, Свищов
Заместник главен редактор – проф. д-р ик.н. Румен Георгиев –
СУ „Св. Климент Охридски“, София
Проф. д-р ик.н. Нено Павлов – МВБУ, Ботевград
Проф. д-р ик.н. Бойко Атанасов – ИУ, Варна
Проф. д-р Йото Йотов – Университет „Дрексел“, Филадельфия, САЩ
Проф. д-р Клаус-Дитмар Хаазе – Университет Пасау, Германия
Проф. д-р Симеон Желев – УНСС, София
Проф. д-р Васил Цанов – ИИ към БАН, София
Проф. д-р Людмил Георгиев – НБУ, София
Проф. д-р Марияна Божинова – СА „Д. А. Ценов“, Свищов
Доц. д-р Григорий Вазов – ВУЗФ, София

Екип за техническо обслужване

Стилов редактор – Анка Танева
Превод на английски език – ст. преп. Даниела Стоилова
Технически секретар – Ралица Сирашка

Дадено за печат на 19.04.2019 г., излязло от печат на 11.06.2019 г., формат 70x100/16, тираж 70.

© Академично издателство „Ценов“, Свищов, Градево 24

© Стопанска академия „Димитър А. Ценов“ – Свищов

ISSN 1314-3123 (Print)

ISSN 2534-9457 (Online)

ИКОНОМИКА

Година IX, книга 1, 2019

21

- 10-те „НЕ” за мениджърска ефективност

- Инфраструктурни такси във въздушния транспорт – проблеми и проекции

- Защита срещу измамите при електронните разплащания в търговията



МЕЖДУНИВЕРСИТЕТСКО СПИСАНИЕ

КЪМ ЧИТАТЕЛИТЕ И АВТОРИТЕ НА СПИСАНИЕ „ИКОНОМИКА 21“

Списание „Икономика 21“ публикува изследователски студии и статии, методологически и методически разработки.

1. Обем:

Студии: минимум - 26 страници; максимум - 40 страници;
Статии: минимум - 12 страници; максимум - 25 страници;
Методологически и методически разработки до 40 страници.

2. Депозирание на материалите:

- на хартиен носител и в електронен вид (по E-mail и/или на CD);

3. Технически характеристики:

- изпълнение Word 2003 (минимум);
- размер на страницата - A4, 29-31 реда и 60-65 знака на ред;
- разстояние между редовете Single;
- шрифт - Times New Roman 12 pt;
- полета - Top - 2.54 cm.; Bottom - 2.54 cm; Left - 3.17 cm; Right - 3.17 cm;
- номерация на страницата - долу вдясно;
- текст под линия - размер 10 pt;
- графики и фигури - Word 2003 или Power Point.

4. Оформление:

- наименование на статията, име на автора, научна степен, научно звание - шрифт Times New Roman, 12 pt, с големи букви Bold - центрирано;
- наименование и адрес на местоработата; телефони за контакти и E-mail;
- резюме на български език в обем до 15 реда; ключови думи - от 3 до 5;
- **JEL** класификация на публикациите с икономически характер (<http://ideas.repec.org/j/index.html>);
- основен текст (изложение);
- таблиците, графиките и фигурите се вграждат софтуерно в текста (да позволяват езикова корекция и превод на английски);
- формулите се създават с Equation Editor;
- списък с цитираната литература, подреден по азбучен ред - на кирилица и на латиница;
- шаблон с технически характеристики и оформление - изтеглете оттук: https://www.uni-svishtov.bg/samagazine/upload/Economics-21-Template_bg.doc

5. Правила за цитиране под линия:

За библиографско цитиране на информационни източници се използва **APA Style**.

Неговите изисквания са поместени тук:

<https://www.uni-svishtov.bg/default.asp?page=page&id=71> и тук: <http://www.apastyle.org/>.

Всеки автор носи отговорност за отстояваните идеи, съдържанието и техническото оформление на своя текст.

6. Контакти:

Главен редактор: тел.: (+359) 631-66-338

Стилов редактор и ПР: тел.: (+359) 631-66-335

E-mail: i.varbanov@uni-svishtov.bg, economics21@uni-svishtov.bg

Адрес: Стопанска академия „Д. А. Ценов“, ул. „Е. Чакъров“ № 2, Свищов, България