



ИЗВЕСТИЯ

списание по икономика, управление и информатика

<http://journal.ue-varna.bg>

НОВИЯТ КОНКУРЕНТЕН ПЕЙЗАЖ В СЕГМЕНТА „ЧАСТНО БАНКИРАНЕ И УПРАВЛЕНИЕ НА БОГАТСТВОТО“

Пламен ДЖАПАРОВ¹

¹ Катедра „Финанси“, Икономически университет – Варна. E-mail: pl.djaparov@ue-varna.bg

JEL: G210

Резюме

Въпреки че в бизнес сферата „управление на богатството“ винаги са съжителствали множество конкуренти, по правило големите банки са доминиращият пазарен играч. Трудно е това твърдение да бъде оборено и днес, но е факт, че в последното десетилетие е налице сериозно разместване на пластовете в индустрията, допълнителен катализатор за което се оказва пандемията от Covid-19. Тази промяна се олицетворява най-вече от ренесанса на бизнес моделите на някои от традиционните пазарни участници (частните банкови бутици и фамилните офиси) и от появата на свършено нови конкуренти (WealthTech компаниите). Целта на автора на настоящата статия е да представи съвременния конкурентен ландшафт в сегмента „Частно банкиране и управление на богатството“, поставяйки акцент върху двигателите на неговата постепенна трансформация, както и върху силните и слаби страни на водещите пазарни участници.

Ключови думи:

частно банкиране, управление на богатството, конкуренция, WealthTech.

© 2022 Икономически университет – Варна

Цитиране: ДЖАПАРОВ, П. (2022) Новият конкурентен пейзаж в сегмента „Частно банкиране и управление на богатството“. *Известия. Списание на Икономически университет – Варна*, 66 (4), с. 344 – 361.

Въведение

Бизнесът по управление на богатството (Private Banking & Wealth Management, PWM) винаги е бил изключително привлекателен за финансови и нефинансови институции от различен тип и калибър. Причините за това са няколко. Първо, това е индустрия, „генетично предразположена“ към разрастване, продиктувано от естествения и непрекъснат ръст на глобалното богатство, в комбинация с увеличаващата се концентрация в неговото разпределение. Второ, на фона на останалите области на финансите, бизнесът по управление на богатството се отличава с по-голяма устойчивост на финансовите резултати, като секторът обикновено остава високо рентабилен дори в трудни времена за глобалната икономика. Трето, институциите, предлагащи PWM услуги, по правило „понасят“ позитивни ефекти върху своята репутация. Не е изненадващо, че в контекста на динамично развиващите се през последното десетилетие икономически, демографски и технологични процеси, апетитът към сектора както на традиционните, така и на иновативните пазарни играчи, се засилва още повече, което превръща Private Banking & Wealth Management в един от силно конкурентните сегменти на банкирането.

В списъка на традиционните пазарни участници попадат глобални банкови корпорации, частни бутици, фамилни офиси, независими финансово-консултантски фирми, адвокатски кантори, инвестиционни съветници, кредитни сдружения и др. В последните години натискът върху всички тях се засилва значително вследствие на огромната популярност и лавинообразното разпространение на специализираните компании от FinTech пространството – т. нар. WealthTech. Претрупването на конкурентния пейзаж се дължи и на обстоятелството, че някои традиционни финансови институции (от сфери като дребно банкиране или застраховане) също започват да си проправят път в PWM сектора чрез развитие на свои платформи и екосистеми.^[1] Според редица анализи е въпрос на време и големите технологични гиганти (като Google, Amazon и Apple), „окрилени“ от успеха си в разплащателната индустрия, да проникнат в атрактивния бизнес по финансово обслужване на богатите (нар. още High Net Worth Individuals, HNWI).

Обект на изследване в настоящата статия е бизнес сферата „Частно банкиране и управление на богатството“, а неин предмет – променената конкурентна среда в сектора през последните години. Последователно ще бъдат анализирани: водещата роля на големите банки и предимствата, благодарение на които те продължават да я поддържат; причините за възкресяването на интереса на клиентите към частните банкови бутици и фамилните офиси; факторите, детерминиращи появата и бурното развитие на изцяло дигиталните WealthTech компании. Авторските анализи и обобщения в статията се базират на резултатите от редица

глобални проучвания и експертни оценки, извършени от авторитетни и световно признати консултантски и финансови компании.

1. Преимуществата на големите банки

Докато други клонове на финансите се фрагментират и специализират, в бизнеса по управление на богатството изглежда все още размерът има решаващо значение. Доказателство за това е, че и към 2021 г. швейцарският гигант UBS за пореден път (13-ти път в рамките на 18 години) остава най-добрият Wealth мениджър в световен мащаб, при това постигайки най-високите си резултати след 2007 г. (Euromoney 2021a).^[2] Всички анализатори са единодушни, че големите глобални марки (UBS, Morgan Stanley, Bank of America, Credit Suisse, J. P. Morgan, Goldman Sachs, HSBC, Citi и т. н.) продължават да държат „лъвския пай“ в индустрията, а концентрацията на активите под управление (Assets under management, AuM) в тях непрекъснато расте. В Обединеното кралство например Топ 25 Wealth management доставчици притежават около 85% от общите AuM (Bradley 2021). В глобален план ситуацията не е много по-различна. Към края на 2020 г. първите 25 глобални Wealth мениджъри контролират активи на стойност \$29 трлн. – ръст с повече от 30% само за две години. Резултатът е още по-впечатляващ, имайки предвид, че на практика тези институции вече управляват сума, равняваща се на една трета от световния БВП (Financial Planning 2021).

Тук непременно трябва да се отчете и обстоятелството, че на фона на по-малките пазарни участници, най-големите банкови институции демонстрират значително по-стабилно финансово представяне в годините на пандемията. Така например през 2020 г. резултатите на швейцарските банки стават много по-поляризирани. Докато големите и средни институции привличат рекордни суми „нетни нови пари“ (Net New Money, NNM), при малките играчи дори е налице отрицателен поток на такива. Също така големите банки съумяват да поддържат стабилно нивото на съотношението за ефективност „Cost/Income“ (C/I), а при малките само за година то се повишава със 7 процентни пункта, надхвърляйки 90% (KPMG, University of St. Gallen 2021, pp. 33-34). Водещ фактор за подобрената конкурентна позиция на глобалните банкови лидери по време на пандемията е обстоятелството, че в период на криза клиентите повече отвсякога ценят стабилността и сигурността, която те несъмнено олицетворяват.

Като се остави настрана ковид ситуацията, сред ключовите фактори за успеха на големите банки в управлението на богатството могат да се посочат (Roland Berger 2016, pp. 8-9):

- стратегическа последователност – ясна групова/корпоративна стратегия

със силен акцент върху управлението на богатството като основна дейност;

- силна синергия на подразделенията за частно банкиране с останалите дивизии. Редица анализи показват, че съществуват (често значими) разлики в рентабилността между Wealth мениджърите, функциониращи като част от голяма банкова група, и тези, опериращи като самостоятелен субект. Въпреки че в първия случай са налице завишени разходи за координация, те се компенсират от потенциала за споделяне на услуги, инфраструктура и платформи с другите дивизии (BCG 2020а, р. 6);
- 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. Тук трябва да се добави и глобалното им присъствие и покритие, осигуряващо достъп до най-висококачествени фондове и инвестиции по целия свят, което е изключително важно за клиентите (особено за най-богатите), търсещи възможности за широка диверсификация, по-висока възвръщаемост и данъчни оптимизации;
- силен органичен растеж. От една страна, той се осигурява от предимствата при привличането и задържането на висококачествен персонал, в т. ч. солидни умения за набиране на консултанти и идентифициране на топ таланти, специализирани и професионални HR отдели, привлекателни локации на офисите, разнообразни възможности за кариерно развитие. От друга страна, органичният растеж се дължи на силното продуктово портфолио, клиентски центрираното управление на продажбите и информационното лидерство;
- успешни придобивания – ясна стратегия за сливания и поглъщания, финансова мощ, собствени умения и капацитет за успешно изпълнение на „техническото“ придобиване и интегриране на „мишената“;
- постоянна оптимизация на бизнеса. Големите банки разполагат с ноу-хау и усъвършенствани инструменти, с помощта на които могат да „улавят пулса“ на пазара и на тази основа да адаптират своя бизнес модел към актуалните обещаващи тенденции;
- дългосрочна финансова перспектива. В бизнес, основан на дългогодишните взаимоотношения, осигуряването на дълъг хоризонт пред клиента е от ключово значение за избора на обслужващ финансов център.

За други основните преимущества се свеждат до: доверието на клиентите, подплатено от подкрепата на правителствата и централните банки; сигурността, идваща от строгото регулиране; по-слабата уязвимост към системни рискове;

предимствата при ценообразуването (тъй като в качеството си на маркет мейкъри, големите играчи реално вземат участие в „правенето на пазара“); широкия продуктов асортимент; дългогодишното и устойчиво присъствие на пазара (Carpoasia 2016). Разпознаваемостта и силата на бранда също се разглеждат като ключови конкурентни предимства. Това е така, защото според проучванията „при смяна на обслужващия финансов център богатите индивиди най-често се обръщат към две опции: препоръки от роднини и приятели (т. нар. реактивен маркетинг) или се насочват към онези брандове, които първо им идват на ум, когато помислят за конкуренти в пространството“ (Market Watch 2019).

От полза за големите банки е и нарастващото в пандемията желание на богатите лица (особено сред масовата заможна клиентела, жените и потребителите с по-ниски нива на финансови познания) да консолидират всичките си финансови взаимоотношения и дейности при един PWM доставчик (Ernst, Young 2021, р. 20). Това е така, защото в сравнение с по-малките пазарни участници и с нововъзникващите дигитални играчи, те разполагат с много по-широк и развит продуктов асортимент, който ще бъде водещ фактор при избора на единствен централизиран финансов доставчик. Освен това през последните няколко години тези пазарни участници, които функционират като единици в големи банкови групи, правят значително по-големи инвестиции за дигитализиране на своите операции, тъй като за тях ресурсите са по-лесно достъпни, а и съществуват технологични взаимодействия с много по-напредналите в дигитално отношение Retail Banking дивизии (Strategy& 2021, pp. 7-8).

Без съмнение на водещо място сред двигателите за успеха на големите банки се нарежда и тяхната критична маса. В тази връзка от UBS отбелязват: „Икономите 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 и корпоративни сделки“ (Wealth in Asia 2017). Важно е да се отбележи, че освен на мащаба, в своите стратегии UBS винаги е залагала и на специализацията. Така например понастоящем тя разполага със 75 служители, чиято единствена работа е да предлагат консултантска дейност на филантропи по целия свят (Euromoney 2021b).

На този фон прогнозата на Boston Consulting Group за бъдещето на най-големите доставчици на услуги за управление на богатството звучи повече от оптимистично: „Те може да удвоят пазарния си дял през следващите 20 години.

Предимствата им в мащаба и силата на баланса ще им позволят да обслужват цялата верига на стойността, затвърждавайки ролята си на единен портал, който отговаря дори на най-сложните нужди на клиентите“ (BCG 2020b, p. 17).

Въпреки тези позитивни оценки вече стана ясно, че натискът върху големите банки е многостранен и все по-форсиран. Нека първо спрем вниманието си върху бутиковите частни банки и фамилните офиси, считани за най-ключови сред конвенционалните конкуренти.

2. Ренесансът на традиционните конкуренти

Вълната от скандали, която „погълва“ глобалните банки след финансовата криза, създава възможности за просперитет на малките частни банкови бутици.^[3] Някои богати лица са „просто ужасени“ от безкрайния поток неправомерни действия в големите институции и поредицата разследвания на широк кръг злоупотреби – от данъчни измами, през некоректни продажби на ипотечни и застрахователни продукти, до пране на пари. В същото време бутиковите банки, чийто растеж (поради липсата на разнообразна акционерна база) е ограничен до неразпределената печалба, съумяват да съхранят по-консервативни съотношения при кредитирането и инвестирането. В резултат, част от клиентите са готови да „пожертват“ по-широкия инвестиционен избор, предлаган от големите институции, за сметка на по-персонализирано традиционно обслужване от малка банка (Financial Times 2013). Последното не бива да учудва никого, имайки предвид, че немалък дял от клиентите възприемат бизнеса по управление на богатството като възплъщение на традиционни, дори старомодни ценности.

От друга гледна точка, бутиковите частни банки установяват значително присъствие през последните години, извличайки дивиденди от най-ценния си актив – своята независимост. Те получават завидна свобода на действие, понеже вместо да отговарят пред хиляди акционери и да „робуват“ на капризите на фондовите пазари, се отчитат единствено пред няколко собственици. Частните банкови бутици не растат в името на растежа и не се стремят да обхванат целия продуктов спектър на РWM. Напротив – обикновено те са тясно специализирани и нишови. На свой ред ограничената, но и по-гъвкава, структура допринася за формирането на по-близки и опростени работни отношения с клиентите, което пък позволява постигането на превъзходни стандарти на обслужване. Банковите бутици са привлекателни и с факта, че богатството на собственика обикновено се управлява заедно с инвестициите на клиентите, което осигурява допълнителен стимул за бдителност. С оглед на всичко това вероятно не е изненадващо, че удовлетвореността на клиентите на тези институции е почти два

пъти по-висока от тази на типичния клиент на голяма международна банкова група (Financial Times 2013).

Разбира се, бизнес моделът на бутиковите частни банки не е лишен и от някои недостатъци. Въпреки че разходите за технологично развитие вече не са непосилни за тях, както допреди няколко години (Euromoney 2019), днес те се сблъскват с растяща неефективност, породена най-вече от ниските лихвени маржове и скъпоструващото нормативно съответствие (Compliance). В резултат на това в европейските малки частни банки например към края на 2019 г. индикаторът Cost/Income достига до средно равнище от 99%, което е повече от двойно по-висока стойност в сравнение с тази на големите институции (McKinsey 2020).

Ето защо, изглежда съвсем логично как в Швейцария в последното десетилетие броят на малките частни банки се свива повече от два пъти – от 105 на 44. За сравнение, в същия период броят на големите и средни банки намалява само с шест (KPMG, University of St. Gallen 2021, p. 11). Такава е тенденцията и в останалата част на Европа, както и в САЩ. Като водеща причина за нея могат да се изтъкнат стремежите за постигане на икономии от мащаб посредством консолидиране. Нарастващият натиск върху разходите по време на пандемията се явява допълнителен катализатор на този процес. Показателен за това е „бумът“ от помалки сделки през 2020 г. на няколко европейски пазара, характеризиращи се с високи стойности на съотношението С/И (Strategy& 2021, p. 14). Според други водещата причина за свивания се брой бутикови частни банки е различна, а именно борбата на регулаторите с банковата тайна – проблем, който засяга най-вече Швейцария. „Допреди десет години клиенти от цял свят се събираха тук, 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 просперираат, просто помагайки на богатите си клиенти да укриват средства, отдавна изтекоха“ (Financial Times 2017).

Фамилните офиси са друг организационен модел, който предизвиква интереса на богатите лица и семейства десетилетия наред. С понятието „Family Office“ се представя всеобхватното, интегрирано и прозрачно обслужване на много богати семейства, техни членове и семейни фирми, което се осъществява от многофункционални екипи, интегриращи специалисти с различни компетенции (Вачков и др. 2011). Предвид огромните активи на обслужваните семейства, фамилните офиси трябва да покриват целия спектър от услуги, вкл. по-неспесицифични такива – управление на самолети и яхти, създаване на тръстове и фондации, финансово ограмотяване на децата в семейството, минимизиране на конфликтите между поколенията и т. н.

Отличителен белег на тези пазарни участници е фактът, че на практика те остават изключително слабо регулирани. Това се счита за оправдано от гледна точка на обстоятелството, че в класическия си вид „чистите“ фамилни офиси (Single Family Office, SFO) предлагат услуги само на едно семейство, а не на множество клиенти. Днес обаче по-разпространени са многофамилните офиси (Multi Family Offices, MFO), чиято дейност е по-близка до традиционните PWM практики, от гледна точка на това, че те се стремят да изградят своя бизнес, обслужвайки повече клиенти (няколко фамилии). В последно време липсата на регулации на фамилните офиси все по-често се поставя под въпрос с аргумента, че те биха могли да генерират системен риск поради своя размер,^[4] липсата на каквато и да е прозрачност и нарастващия им интерес към спекулативни инвестиции. Подобни притеснения изглеждат напълно основателни на фона на колапса през 2021 г. на Archegos Capital Management – основан в Ню Йорк фамилен офис, управляващ активи за над \$10 млрд. (Collins 2021).

Оставането на FOs извън полезрението на регулаторните органи ги поставя в позицията на екосистема, която е много трудна за проследяване, измерване и оценка. Въпреки това понастоящем специалистите считат, че общият им брой в глобален мащаб е между 7 000 и 10 000, повечето от които са създадени през последните 15 години (Capgemini 2021a, p. 11). Приблизително две трети от тях са позиционирани в Северна Америка, около една четвърт в Европа, а останалите 9% – в Азия и останалата част на света (Fintrix, Charles Schwab 2021, p. 7).^[5] В стойностно изражение фамилните офиси контролират приблизително между \$6 и \$7 трлн. активи. За сравнение – при хедж фондовете тази сума е далеч по-малка – \$3,4 трлн. (Collins 2021). В потвърждение на нарастващото влияние на международните многофамилни офиси, през 2022 г. базираният в Торонто Northwood Family Office оглавява престижната класация на Euromoney за най-добра частна банка/мениджър на богатство в Северна Америка (Euromoney 2022).

Къде могат да се търсят причините за ренесанса на този бизнес модел (Osoigi-an 2020)? Първо, повечето богати семейства традиционно делегират управлението на своите финансови активи на инвестиционни мениджъри. Но в светлината на продължителните периоди на по-ниска възвръщаемост (особено след глобалната финансова криза), както и с оглед на перманентно високите такси за управление, тази опция изглежда все по-малко привлекателна за част от клиентите. Така те основателно започват да се питат дали не биха могли да се справят по-добре сами, назначавайки специалисти, които да управляват финансовите им активи и да се отчитат директно на членовете на семейството. Второ, концентрацията на богатството в световен мащаб логично води до по-голям брой ултра богати фамилии, осъзнаващи предимствата на семейните офиси, в т. ч. консолидирането на всич-

ки услуги на едно място, което дава по-ясна картина на финансовото състояние и съдейства за вземането на по-информирани инвестиционни решения. Трето, в епохата на устойчивото инвестиране и социалното предприемачество фамилните офиси предоставят идеалната среда, в която ESG активностите на обслужващата организация лесно могат да бъдат приведени в съответствие с ценностите и интересите на отделните членове на семейството. Четвърто, допълнителен стимул за развитието на този бизнес модел е наблюдаваната тенденция все повече висококачествени професионалисти да търсят нетрадиционен път за кариерно развитие извън конвенционалната финансова система.

Предвид все по-голямата загриженост на богатите лица и семейства за сигурността на техните активи и данни, едно от най-сериозните предизвикателства пред фамилните офиси днес са експоненциално нарастващите кибератаки спрямо тях. Така например проучване сред 200 ръководители на FOs установява, че 26% от тях са били обект на кибератака, като две трети от случаите са от периода на пандемията (Boston Private 2020, pp. 11-19). Високата степен на уязвимост на тези фирми към хакерски нападения е резултат от обстоятелството, че те не разполагат с многочислен персонал, както и с нужните бюджети за създаване на задълбочени процедури, гарантиращи киберсигурността. Отражение дават и коментирания вече по-хлабави регулаторни изисквания в сравнение с тези, на които трябва да отговарят големите банки.

От всичко казано дотук става ясно, че независимо от някои техни недостатъци, в последните години ролята на частните банкови бутици и фамилните офиси става все по-значима в PwM бизнеса, като този тренд вероятно ще продължи и занапред. Въпреки че големите банкови концерни го „държат под око“, в ползрението им в много по-голяма степен попадат нововъзникващите дигитални компании, чийто шум е повече от впечатляващ.

3. Нашествието на иновативните играчи

Както при всеки друг клон на финансовия бизнес, така и в управлението на богатството, един от най-актуалните и коментирани въпроси днес е появата, развитието и бързото разпространение на нови, изцяло виртуални пазарни участници – в случая WealthTech компаниите. Трябва да се отбележи, че на фона на дребното банкиране, тук това се случва със значително по-бавни темпове, което е напълно обяснимо предвид пословичния консерватизъм както на клиентите, така и на доставчиците на PwM услуги. Въпреки него обаче в последното десетилетие редица новосъздадени фирми навлизат почти ежедневно в Wealth management пространството, за да отговорят на стремежа на клиентите към по-качествено об-

служване, по-висока доходност и улеснен 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. С други думи, WealthTech компаниите осъществяват „нашествия“ по целия жизнен цикъл на обслужване в управлението на богатството, включително във финансовите консултации – крайгълният камък за индустрията.^[6] На този фон, в САЩ например екосистемата на бизнеса по управление на богатството претърпява сериозна трансформация (фиг. 1).

| | | | | | | |
|-----------------------------|---------------------|------------------|----------------|---------------------------|-----------------------------------|-----------------|
| Традиционни Wealth-менджъри | Vanguard | TD Ameritrade | Morgan Stanley | Goldman Sachs | citi | Bank of America |
| | Charles Schwab | Fidelity | CREDIT SUISSE | BARCLAYS | BNP PARIBAS FORIS PRIVATE BANKING | Citizens Bank |
| | UBS | | DBS | HSBC Private Bank | FRONTIER | BBVA |
| | J.P.Morgan | GW&K | RIVER ROAD | YACKTMAN ASSET MANAGEMENT | TIMES SQUARE | Santander |
| Стартиращи Wealth-менджъри | wealthfront | personal CAPITAL | bloom | ELLEVEST | M1 Finance | SIGFIG |
| | Betterment | Wealthsimple | SoFi | acorns | wealthify | AXOS INVEST |
| | InteractiveAdvisors | MoneyLion | STASH | AssetBuilder | Elm | TWINE |
| | Wahed | OpenInvest | HEDGEABLE | TITAN | Zacks Advantage | SUSTAIN FOLIO |
| Съпътстващи доставчици | Bloomberg | TEMENOS | Coforge | Centreon | SmartSearch | ADVICENT |
| | Moody's | avalooq | REFINITIV | APIAX | FINANTIX | FIS |
| | investcloud | OBJECTWY | EBIXCASH | FNZ | Microsoft Azure | aws |
| | ForwardLane | MORNINGSTAR | Broadridge | NUCOR | Ashcent | Appway |

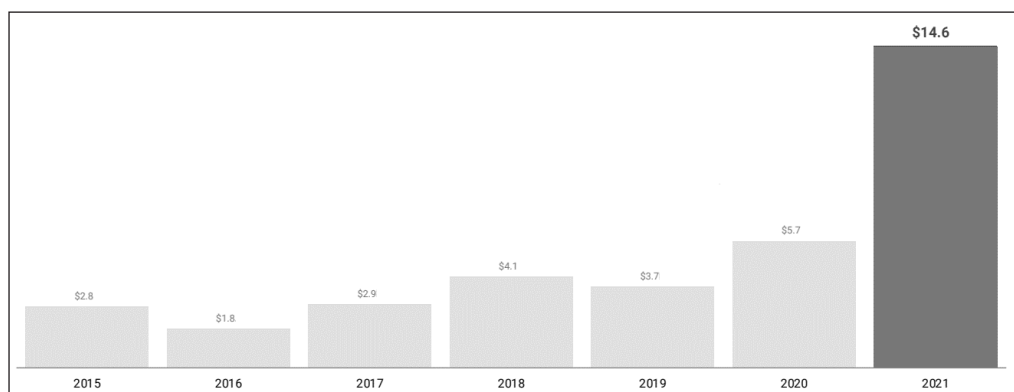
Фиг. 1. Wealth management екосистемата в САЩ

Източник: Business Insider, 2021.

Големите банкови институции доскоро не обръщаха сериозно внимание на тези стартиращи фирми и на възможностите, които те активно изграждат, но това постепенно се променя. Понастоящем интересът на пазарните лидери към тях е напълно оправдан с оглед на непрекъснато нарастващия им брой. Въпреки лидерската позиция на САЩ в WealthTech сектора, и в Европа само за периода 2015 г. – 2017 г. въпросните компании се утрояват (Deloitte 2017, р. 10). Пандемията допълнително катализира тези процеси, създавайки условия за доказване на жизнеспособността на техните бизнес модели. По-конкретно, под влияние на необходимостта от социално дистанциране специализираните в областта техно-

логични платформи се радват на значителен ръст на новооткритите клиентски сметки. В потвърждение на това твърдение проучване установява, че вече 34% от HNWI активно използват WealthTech фирма при управлението на своето богатство (Capgemini 2021b, p. 23).

Същевременно WealthTech пространството генерира и изключително стабилно финансиране, поставяйки абсолютен рекорд от \$14,6 млрд. инвестиции през 2021 г. – ръст с внушителните 156% спрямо предишния рекорд от 2020 г. (фиг. 2). Еднорозите в областта също нарастват драстично през 2021 г., достигайки до 25 броя, при едва 7 такива година по-рано.



Фиг. 2. Финансиране на WealthTech проекти (млрд. USD)

Източник: CBInsights, 2021., p. 110.

Най-важният въпрос, който възниква тук, е кое всъщност прави WealthTech компаниите толкова опасни за традиционните пазарни играчи?

Първо, поради факта, че са „заченати“ в ерата на високите технологии, дигиталните решения са присъщи за тях по генезис, което им позволява да предоставят клиентско-центрирани услуги за управление на благосъстоянието по много по-атрактивен и гъвкав начин. Респективно, цифровите инструменти на конвенционалните частни банки не са в състояние да се конкурират с техните специално създадени платформи нито по отношение на потребителски интерфейс, нито по повод функционалност. Доказателство в тази посока е, че мобилните приложения на класическите PWM институции се актуализират пет пъти по-рядко от тези на изцяло дигиталните играчи (Oliver Wyman, Morgan Stanley 2020, p. 9). Обяснението за това е просто. При традиционните пазарни участници преобразуването на съществуващите операционни модели е затруднено заради необходимостта от фундаментална промяна в начина на мислене на ръководствата, преодоляване на

съпротивата от страна на служителите и справяне с проблемите, генерирани от наследените (legacy) системи и инфраструктури.

Второ, именно WealthTech компаниите са пионери в предлагането на роботизирани консултанти (robo-advisors),^[7] които набират все по-голяма скорост, особено в контекста на коронакризата. Както може да се очаква, особено висок ентузиазъм спрямо тях демонстрират по-младите инвеститори, две трети от които считат, че те генерират ползи (Ernst,Young 2021, р. 29). Самите фирми за управление на богатството също осъзнават променения пейзаж. Така например в проучване в САЩ от 2021 г. 90% от съветниците на клиенти от HNWI сегмента вярват, че през следващите 12 месеца традиционните мениджъри на богатство ще загубят пазарен дял, заради услугите на robo-advisors (PBI 2021). На този фон, според някои прогнози, управляваните от тях активи ще достигнат \$16 трлн. до 2025 г. в сравнение с \$0,3 трлн. през 2016 г. (Infosys 2020, р. 11).

Сред най-важните предимства на роботите могат да се открият: ниската цена, голямата точност и бързина, високата прозрачност, ниските минимални прагове за участие, подобряването на клиентския онбординг, предоставяното удобство, възможността за наблюдение и ребалансиране на портфейла 24/7. Освен това „машините“ се отличават съществено от „смъртните“ поради факта, че те са почти напълно „имунизирани“ срещу предубеждения, предразсъдъци и различни форми на конфликти на интереси. Именно способността им да правят безпристрастен и неемоционален избор може да се очаква да провокира част от клиентите да ги предпочитат в бъдеще, с оглед на доказвания в годините след финансовата криза „морален дефицит“ у голяма част от банкерите и все по-малката толерантност на новите поколения към проблеми от подобно естество.

Трето, в общия случай нововъзникващите фирми са свръхефективни, което им дава възможност да начисляват значително по-ниски такси за обслужване. Причината за това е ясна – операционните разходи са сведени до минимум, предвид липсата на физическа дистрибуция, икономизираните организационни структури и автоматизираните процеси, както на „предния край“, така и в Middle-и Back-офисите. Ето защо е факт, че такива фирми не само отнемат от пазарния дял на традиционните играчи, но и формират различни очаквания у клиентите по отношение на моделите на ценообразуване. Така например все по-голяма част от инвеститорите претендират базисните елементи на услугите да бъдат предоставяни на нулева цена от техния основен PWM доставчик. В бъдеще вероятно натискът в тази посока ще се усили и по отношение на по-комплексни услуги като финансово планиране или инвестиционно огромяване (Ernst,Young 2021, р. 15). Съвсем естествено това ще резултира в свиване на и без друго намаляващите в последните години приходни маржове.

Четвърто, голяма част от тези иновативни фирми са насочени към конкретни области от стойностната верига, което повишава тяхната специализация и осигурява висококачествено клиентско обслужване. Други „експлоатират“ недостатъчно разработените от традиционните играчи пазарни ниши. Стартъпите Ellevest и Portfolia например предлагат платформи, пригодени за жени инвеститори, чийто относителен дял се очаква непрекъснато да нараства в следващото десетилетие под влияние на по-активното дамско предприемачество, очаквания рекорден трансфер на богатство от baby boom поколението, по-голямата продължителност на живота при жените и т. н. (Shepherd 2020).

Пето, тези бързоразвиващи се компании действат застрашително на индустрията чрез демократизиране на достъпа до специализирани и персонализирани консултации. Докато утвърдените играчи в Wealth management бранша по правило се съсредоточават върху нуждите на своите най-рентабилни (но и най-взискателни) много и ултра богати клиенти, дигиталните стартиращи фирми са насочени предимно към обширната база на масовата заможна клиентела.^[8] С други думи, посредством алгоритмични средства те осигуряват на обичайно подценявания „сегмент с прости нужди“ достъп до създадено „по мярка“ инвестиционно планиране и разпределение на портфейла. Това е особено важно от гледна точка на наблюдаваните тенденции. В САЩ например дялът на дребните инвеститори в общия обем търговия нараства от 10% през 2019 г. до приблизително 25% през януари 2021 г., давайки основание на анализаторите да заключат, че „новата епоха за инвеститорите на дребно тепърва започва“ (The Economist 2021).

В крайна сметка става ясно, че макар все още да не са трансформирали фундаментално бизнеса по управление на богатството, изцяло виртуалните Wealth-Tech компании уверено разширяват своето пазарно присъствие и влияние, а бъдещите им интервенции по всяка вероятност ще допринесат за пренаписване на „правилата на играта“ в сектора.

Заклучение

Дори и с известно забавяне в сравнение с останалите сфери на банкирането и финансите, в последните години конкурентната среда в бизнес полето „Частно банкиране и управление на богатството“ също претърпява своята метаморфоза. И днес големите международни банки продължават да отстояват своята позиция на пазарен лидер, благодарение на безспорните си предимства по отношение на мащаба, обхвата, рентабилността, разпознаваемостта на бранда, дългосрочната визия и т. н. Същевременно обаче промените в социодемографската, икономическата и регулаторната обкръжаващи среди стимулират част от клиентите да пре-

открит преимуществата на по-простите организационни структури и по-близките човешки взаимоотношения, характерни за други традиционни доставчици на PwM услуги – бутиковите частни банки и фамилните офиси.

От своя страна силно форсираното от пандемията навлизане на сектора в дигиталния свят създава предпоставки за още по-бурно развитие на изцяло виртуалните WealthTech компании. Тяхното въздействие върху индустрията вече е безспорно и се изразява в: завишени очаквания на клиентите за бързина, непрекъснатост и прозрачност на обслужването; нарастващ натиск върху моделите на ценообразуване; демократизиране на достъпа до традиционни и алтернативни инвестиции; нарастващо значение на роботизираните съветници. Добрата новина в случая е, че в средносрочен план тази ожесточена конкурентна борба несъмнено ще доведе до търсене на варианти за непрекъснато обогатяване на клиентските изживявания, а оттам и до повишаване качеството на предоставяните услуги.

Бележки

[1] Пример в тази посока е италианският застраховател Generali, който се стреми да се превърне в топ играч в бизнеса по управление на активи, за да разшири клиентската си база и да диверсифицира приходите си (Insurance Journal, 2020).

[2] В челото на всички престижни класации се нарежда и другата голяма швейцарска банка – Credit Suisse. В този смисъл Швейцария продължава да се счита за основен „хъб“ за частни банкови услуги в световен мащаб, като през 2021 г. в рейтинг на международните центрове за управление на богатството тя отново печели първото място за конкурентоспособност и размер, следвана от Сингапур и Хонконг (Deloitte, 2021, p. 9).

[3] Няма съмнение, че страната, символизираща този бизнес модел, е Швейцария, която може да се похвали с десетки частни банкови бутици, създадени преди повече от два или три века. Тяхната значимост в САЩ обаче също не е за подценяване. Смята се, че специализираните частни банки и доверителните банки управляват около 15% от всички активи на домакинствата зад Океана. Те обслужват горния край на пазара и осигуряват услуги, които са изключително персонализирани и „с висока степен на докосване“, което ги прави трудни за възпроизвеждане от конкурентите (BCG 2020c, p. 8).

[4] Според някои анализи 42% от семейните офиси имат активи под управление на стойност над \$1 млрд. (Fintrix, Charles Schwab 2021, p. 11). В доклад на UBS пък се посочва, че „средният семеен офис“ контролира активи от около \$1,2 млрд. (UBS 2021, p. 43).

[5] Това съотношение не е изненадващо. От една страна, най-голям дял от ултра богатите клиенти в света са концентрирани зад Океана. От друга – в Европа частното банкиране има дълга и установена история, вследствие на което голяма част от богатите фамилии ползват услугите на една и съща частна банка десетилетия наред. В Азия и другите развиващи се икономики пък по-голямата част от богатството обикновено е на по-малко от две поколения.

[6] Въз основа на критерии като обща сума на активите под управление, пазарен растеж, брой клиенти, мащаб на операциите, иновативност и т. н., понастоящем сред най-добрите в глобален мащаб могат да се открият няколко WealthTech компании – базираните в Цюрих 3rd-eyes analytics, Additiv и Avaloq, американските Addepar, Wealthfront и Betterment, немската Scalable Capital, белгийската InvestSuite, позиционираната в Сингапур Vambu и др.

[7] Първият robo-adviser е предложен през 2008 г. от Betterment.

[8] Това е напълно обяснимо, тъй като нуждите на потребителите от „високите етажи“ на богатството са твърде комплексни и не се поддават на стандартизирани инвестиционни решения (Vachkov, Valkanov 2021, p. 12).

Използвана литература

1. Вачков, Ст., Д. Петров, Ат. Камеларов (2011). Банкови сделки. Варна: Наука и икономика. (Vachkov, St., D. Petrov, At. Kamelarov (2011). Bankovi sdelki. Varna: Nauka i ikonomika.)
2. BCG (2020a). *Outperform - Beat the Average: Key Levers for Top Performers in Wealth Management*. Available at: <https://web-assets.bcg.com/67/94/2954fb8b4e9cb620d226e4f92173/beat-the-average-report.pdf>.
3. BCG (2020b). *Global Wealth 2020—20th Edition The Future of Wealth Management — A CEO Agenda*. Available at: <https://web-assets.bcg.com/37/f8/5f033c4b451084efda22ee34998d/bcg-global-wealth-2020-jun-2020.pdf>.
4. BCG (2020c). *At the Crossroads Wealth Management in North America*. Available at: <https://web-assets.bcg.com/98/fb/17e4cab64870a2807f1e6b885ded/wealth-management-in-north-america.pdf>.
5. Boston Private (2020). *Surveying the Risk and Threat Landscape to Family Offices*. Available at: [https://sps.columbia.edu/sites/default/files/2020-10/Boston %20Private%20Surveying%20the%20Risks%20and%20Threats%20to%20Family%20Of-fices.pdf](https://sps.columbia.edu/sites/default/files/2020-10/Boston%20Private%20Surveying%20the%20Risks%20and%20Threats%20to%20Family%20Offices.pdf).
6. Bradley, R. (2021). *More M&A in the wealth management market*. Available at: https://www.platforum.co.uk/uk_wealth_management/more-ma-in-the-wealth-management-market.

7. Business Insider (2021). *Wealth Management Ecosystem 2021: Industry trends, stats, and firms undergoing digital transformation*. Available at: <https://www.businessinsider.com/wealth-management-ecosystem>.
8. Capgemini (2021a). *Wealth Management Top Trends 2022*. Available at: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2021/11/Top-Trends-in-Wealth-Management-2022.pdf>.
9. Capgemini (2021b). *World Wealth Report 2021*. Available at: <https://worldwealthreport.com/wp-content/uploads/sites/7/2021/07/World-Wealth-Report-2021.pdf>.
10. Caproasia (2016). *7 Reasons why Large Financial Institutions and Banks have a Natural Advantage in Wealth Management Business*. Available at: <https://www.caproasia.com/2016/04/12/why-large-financial-institutions-and-banks-have-a-natural-advantage-in-wealth-management-business/>.
11. CBInsights (2021). *State Of Fintech, Global 2021*. Available at: https://www.cbinsights.com/reports/CB-Insights_Fintech-Report-2021.pdf.
12. Collins, C. (2021). *Family Offices: Trillion Dollar Pools of Unregulated Capital You Haven't Heard About*. Available at: <https://ips-dc.org/family-offices-trillion-dollar-pools-of-unregulated-capital-you-havent-heard-about/>.
13. Deloitte (2017). *Innovation in Private Banking & Wealth Management: Embracing the Business Model Change*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/ch-fs-en-innovation-in-private-banking-and-wealth-management.pdf>.
14. Deloitte (2021). *The Deloitte International Wealth Management Centre Ranking 2021 Proving its worth in today's turbulent world*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/financial-services/deloitte-ch-en-international-wealth-management-centre-ranking-2021.pdf>.
15. Ernst, Young (2021). *Where will wealth take clients next?* Available at: https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/wealth-and-asset-management/ey-2021-global-wealth-research-report-optimized-for-web-v2.pdf.
16. Euromoney (2019). *Wealth Management: The next generation*. Available at: <https://www.euromoney.com/article/b1cy15c39280xx/wealth-management-the-next-generation>.
17. Euromoney (2021a). *The world's best bank for wealth management 2021: UBS*, <https://www.euromoney.com/article/28teruws4k57c6h8c83k3/awards/awards-for-excellence/worlds-best-bank-for-wealth-management-2021-ubs>.
18. Euromoney (2021b). *Private Banking and Wealth Management Survey 2021: Banking's new engine*. Available at: <https://www.euromoney.com/article/283f9d0hjjy-virczn13fuo/wealth/private-banking-and-wealth-management-survey-2021-bankings-new-engine>.

19. Euromoney (2022). *Private Banking and Wealth Management Survey 2022: JPMorgan – strength in adversity and diversity*. Available at: <https://www.euromoney.com/article/29mx0ukfn2uxqev9n7hmo/wealth/private-banking-and-wealth-management-survey-2022-jpmorgan-strength-in-adversity-and-diversity>.
20. Financial Planning (2021). *The largest wealth managers grew by double digits in 2020, report finds*. Available at: <https://www.financial-planning.com/list/25-largest-global-wealth-managers-ranked-by-aite-novarica-group>.
21. Financial Times (2013). *Opportunity knocks for smaller private banks*.
22. Financial Times (2017). *The decline of Swiss private bank*.
23. Fintrx, Charles Schwab. (2021). *Mapping the location and assets of the Family Office Industry*. Available at: <https://www.fintrx.com/>.
24. Infosys (2020). *Global trends in the Asset and Wealth management industry 2020*. Available at: <https://www.infosys.com/about/knowledge-institute/documents/asset-wealth-management-2020.pdf>.
25. Insurance Journal (2020). *Generali Aims to Become Top Player in Asset Management*. Available at: <https://www.insurancejournal.com/news/international/2020/11/18/591203.htm>.
26. KPMG, University of St. Gallen (2021). *Clarity on Performance of Swiss Private Banks*. Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ch/pdf/clarity-on-performance-of-swiss-private-banks-2021.pdf>.
27. Market Watch (2019). *Here's why the biggest wealth managers have an advantage*. Available at: <https://www.marketwatch.com/story/investors-stick-with-the-wealth-managers-they-know-study-finds-2019-11-13>.
28. McKinsey (2020). *The future of private banking in Europe: Preparing for accelerated change*. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-future-of-private-banking-in-europe-preparing-for-accelerated-change>.
29. Ocorian (2020). *Why are family offices on the rise?* Available at: <https://www.ocorian.com/article/why-are-family-offices-rise>.
30. Oliver Wyman, Morgan Stanley (2020). *After the Storm*. Available at: <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2020/jul/2020-Global-Wealth-Management-Report-After-the-Storm.pdf>.
31. Private Banker International (PBI) (2021). *Big tech to shake up wealth management*. Available at: <https://www.privatebankerinternational.com/comments/big-tech-to-shake-up-wealth-management/>.
32. Roland Berger (2016). *Quo vadis, Private Bank?* Available at: <https://www.rolandberger.com/en/Media/New-Roland-Berger-study-Quo-vadis-Private-Bank.html>.

33. Shepherd, M. (2020). *Women-Owned Businesses: Statistics and Overview (2021)*. Available at: <https://www.fundera.com/resources/women-owned-business-statistics>.

34. Strategy& (2021). *Private Banking Navigator: Accelerating change shapes the management agenda*. Available at: <https://www.strategyand.pwc.com/de/en/industries/financial-services/private-banking-navigator/private-banking-navigator.pdf>.

35. The Economist (2021). *A new epoch for retail investors is just beginning*.

36. UBS (2021). *Global Family Office Report*. Available at: <https://www.ubs.com/global/en/global-family-office/reports/gfo-r-21-4-client.html>.

37. Vachkov, S., Valkanov, N. (2021). *Some aspects of regulatory optimizations in the financial sector*. Economics and management, Blagoevgrad: South-West Univ. Neofit Rilski, 18 (1), pp. 1-18.

38. Wealth in Asia (2017). *Is Bigger Better? Why You Should Care About The Size Of Your Private Bank*. Available at: <https://wealthinasia.com/wisdom/bigger-better-care-size-private-bank/>.

THE NEW COMPETITIVE LANDSCAPE IN PRIVATE BANKING AND WEALTH MANAGEMENT

Plamen DZHAPAROV

Abstract

Although many competitors have always coexisted in the wealth management business, large banks are usually the dominant market player. It is difficult to refute this claim today, but it is a fact that in the last decade there has been a serious shift in the industry. An additional catalyst for this process is the Covid-19 pandemic. This change is mainly embodied by the renaissance of the business models of some of the traditional market participants (boutique private banks and family offices) and the emergence of new competitors (WealthTech companies). The aim of the author of this article is to present the competitive landscape in the segment „Private Banking and Wealth Management“, focusing on the drivers of its gradual transformation, as well as the strengths and weaknesses of leading market participants.

Keywords: Private Banking, Wealth Management, competition, WealthTech.