

Предизвикателства пред дигиталната трансформация на частното банкиране и управление на богатството

Пламен Джапаров*

Резюме: Пандемията от COVID-19 поставя редица въпроси пред индустрията на частното банкиране и управление на богатството (Private Banking & Wealth Management, PWM). Необходимостта от социално дистанциране създава изцяло нова ситуация пред нейния бизнес модел, традиционно основан на непрекъснатите и наситени лични взаимодействия между финансовите консултанти и богатите клиенти. Така частните банки се оказват изправени пред трудната задача в много спешен порядък да издигнат дигитализацията до върха на своя дневен рег. Инвестициите в дигитални инструменти и приложения обаче са само едната страна на монетата. Традиционните институции в PWM-сектора трябва да се справят и с редица други проблеми – скептицизма на част от клиентите, ниската удовлетвореност на други, затрудненията пред консултантите, киберзаплахите и пр.

Ключови думи: частно банкиране, управление на богатството, дигитализация, кибератаки, пандемия.

JEL: G21, O30.

Въведение

Без съмнение отражението на COVID-19 върху сектора по управление

* Пламен Джапаров е доктор, главен асистент в катедра „Финанси“ към Икономически университет – Варна.

на богатството е видимо в множество финансови и нефинансови направления. Преобладаващо обаче е мнението, че най-значимата промяна, провокирана от пандемията, е необходимостта от трансформация на бизнес модела на PWM-индустрията, проиктувана от социалното дистанциране и принудителното осъзнаване, че *дигитализацията вече не е избор, а императив*. Целта на настоящата разработка е *да открие и обобщи основните предизвикателства* пред частните банки по повод възприетата от тях стратегия по дигитална трансформация на бизнеса в условията на COVID-19. По-конкретно, анализът се опира на някои глобални проучвания от последните две години, илюстриращи промените в нагласите и степенята на удовлетвореност на клиентите на частното банкиране, както и основните проблеми, с които се сблъскват финансовите консултанти в новата реалност. В разработката са приложени теоретичен анализ, системен подход, индуктивен и дедуктивен метод.

1. „Новата нормалност“ през призмата на клиентите

Още в началото следва да се подчертае, че дигитализацията не е новост за повечето частни банки, а COVID-19 само катализира отдавна стартирала процеси. Сами по себе си, обаче, темповете и динамиката, с които се случва промяната, са сериозни предизвикателства за този консервативен, донякъде дори старомоден

бизнес, умишлено избягващ подобни „резки движения“ в годините назад.

Добрата новина за частните банки е, че благодарение на пандемията те са на път да преодолеят едно от най-големите препятствия пред създаването на омниканална среда, стояща в основата на новия бизнес модел. А именно – *възприемането на промяната от страна на клиентите*. Докато в „спокойни времена“ този процес отнема много време и усилия, сега съображенията за здравето и сигурността принуждават по-голямата част от богатите лица да *експериментират с разнообразни дигитални канали*. Така например, в проучване, проведено непосредствено след настъпването на пандемията, водещи институции в управлението на богатството отчитат повишаване между 7 и 10 пъти на тяхната дигитална ангажираност с клиентите, като в т.ч. се увеличават: броят на осъществяваните виртуални срещи, честотата на организирани уебинари, провежданите дигитални проучвания на нагласите и т.н. (Oliver Wyman, Morgan Stanley, 2020, p. 8). В друго изследване се констатира, че само за няколко месеца осъществените между консултантите и клиенти видеоконферентни срещи се удвояват (Investment News, 2020a).

Така, логично, потребителите започват да *преформатират предпочитанията си*, при това без банките да са положили целенасочени усилия в тази посока. През последните две години тази трансформация е допълнително стимулирана от още по-бурното развитие на изцяло виртуалните WealthTech-компани, които непрекъснато „вдигат летвата“ по отношение на клиентските изживявания в дигитална среда. На този фон, промяна в нагласите на европейските клиенти е налице още в разгара на кризата, когато 71% от тях заявяват, че предпочитат многоканално взаимодействие с техния частен банкер, а 25% изразяват желание за „изцяло дигитално пътуване с възможност за дистанционна чо-

вешка намеса, когато това е наложително“ (McKinsey, 2020). В САЩ 33% от инвеститорите казват, че през 2020 г. са използвали значително по-често мобилното приложение на своя PWM-госставчик (J.D.Power, 2020). Ситуацията не е по-различна и в останалите региони, като непосредствено след началото на пандемията над три четвърти от глобалните институции в сектора на управление на богатството отчитат увеличение на клиентите, търсещи дигитална ангажираност (Tempos, 2020, p. 11).

Година по-късно мнозинството респонденти в мащабно проучване на *Ernst&Young* смятат, че технологията не само е направила инвестирането по-евтино и ефективно (69%), но също така е подобрила вземането на инвестиционни решения (57%). Ето защо, половината от клиентите *планират в бъдеще да използват още по-широко цифровите инструменти*, осигурени им от техния Wealth-мениджър. Както може да се очаква, дигиталният ентузиазъм е по-висок сред по-младите инвеститори, две трети от които мислят, че роботизирани консултанти (robo-advisers) генерират ползи, срещу едва една четвърт сред по-възрастните, споделящи тези възгледи (Ernst&Young, 2021, p. 29).

На този фон, не е учудващо, че понастоящем 40% от PWM-фирмите вече са включили роботизирани съвети в своята палитра от предлагани услуги, а други 37% планират да го направят в бъдеще (Advent, Wealth Briefing, 2021, p. 10). С оглед на всичко това някои анализатори прогнозираат, че още до 2024 г. в сектора ще е налице *значителна промяна в използването на отделните канали* – най-голям дял ще имат онлайн приложенията, следвани от face-to-face обслужването, видео конференциите, телефонните разговори, чатовете и уеб-сайтовете (фигура 1).

Въпреки това, *възприемчивостта на клиентите към дигиталните взаимодействия не бива да се надценява*. Нещо повече – тя съвсем не означава, че те са склонни

Управление на ресурси и разходи

да загърбят личните взаимоотношения. В действителност, най-голямата трудност за Wealth-мениджърите днес е да усъвършенстват дигиталните канали за комуникация с богатата си и често капризна клиентела, но *същевременно да запазят „човешкия облик“ на своя бизнес*, отъждествяван от столетия с дискретните, дълбоки и дори „интимни“ взаимоотношения по оста „личен банкер – клиент“. Търсенето на такава симбиоза е задължително, понеже на прага на пандемията повече от 85% от инвеститорите в HNWI-сегмента (т.нар. „лица с висока нетна стойност“ (High Net Worth Individuals), притежаващи инвестиционни активи от поне \$1 млн.) заявяват, че оценяват високо възможността да говорят със своя финансов консултант, в сравнение с по-малко от една трета, отдаващи превес на инвестиционните препоръки, предоставени чрез роботизирани съветници (Oliver Wyman, Morgan Stanley, 2020, p. 8).

Година след началото на кризата ситуацията не е много по-различна. Най-малък дял от клиентите (28%) фаворизират изцяло дигитален модел на обслужване, а предпочитащите „човешки“ консултации и

търсещите хибридни варианти се разпределят почти поравно (съответно 35% и 37%) (Ernst&Young, 2021, p. 24-30). Основните фактори, които *възпират богатите лица от използване на robo-платформите*, са следните: желанието да дискутират своите инвестиции и потенциални възможности с личния си консултант; фактът, че robo-advisers не са достатъчно усъвършенствани; липсата на познания за роботизираните услуги; гобрите текущи резултати на техния портфейл; лоялността към бранда на титулярния доставчик; липсата на доверие в технологиите; разбирането, че robo-съветниците са опция предимно за ритейл-клиенти и др. (Private Banker International, 2021b).

Очаквано, възприемчивостта към дигиталните решения *варира значително в отделните клиентски сегменти*. Така например, желаещите чисто виртуални взаимоотношения намаляват от 37% в групата на масовата заможна клиентела до едва 6% сред свръхбогатите, а представителите на Baby boomer-поколението са два пъти по-склонни от милениалите да отдават превес на персоналното обслужване от финансов съветник. В допълнение, желанието за



Фигура 1. Очаквано използване на каналите от клиентите и тяхната потенциална роля през 2024 г.

Източник: Oliver Wyman, Morgan Stanley, 2020, p. 8

Взаимодействие „лице в лице“ продължава да бъде водещо, когато потребителите се нуждаят от *консултации за ключови житейски събития* (като пенсиониране, поява на деца или промяна в кариерата), изискващи приспособяване на финансовото планиране към личните обстоятелства. На този фон, не е изненадващо и ширещото се мнение сред клиентите, че в последните три години, вследствие на по-широкото използване на дигитални инструменти, отношенията им с техния Wealth-мениджър са станали по-малко лични (Ernst&Young, 2021, p. 24-30). С оглед на всичко казано дотук се налага изводът, че нарастването на комплексността, разнообразието и неотложността на клиентските заявки по време на COVID-19 само препотвърждава значението на *достъпа до консултанти „от плът и кръв“*.

Друг ключов въпрос, който кризата издига в дневния ред на Wealth-мениджърите, е свързан с *клиентската удовлетвореност* в променената среда. Оказва се, че част от богатите лица не изглеждат особено доволни от настоящото състояние на частния банков сектор. В проучване от 2020 г., например, около една четвърт от респондентите заявяват, че основната им обслужваща институция не е осъществявала контакт с тях във времето на COVID-19, а една трета са недовлетворени от качеството на финансовите консултации в този период. Наред с това, лошото представяне на основния доставчик по време на пандемията е водеща причина за *прехвърляне на активи* в друга банка или конкурентна фирма – поведение, което е особено характерно за лица от „по-ниските етажи“ на богатството (McKinsey, 2020).

Проведено в САЩ проучване допълва картината, сравнявайки *отношението на клиентите към мобилните приложения*, оферирани от техния финансов доставчик – компания за кредитни карти, ритейл банка, застрахователна фирма или частна банка. Изводът е, че потребителите са най-мал-

ко удовлетворени именно от специализираните приложения за управление на богатството. Установеното недоволство до голяма степен се дължи на факта, че само 41% от тях поддържат възможност за защитени (криптирани) съобщения, а още по-малък дял (35%) предлагат чат-функционалност (J.D.Power, 2020). Друго изследване потвърждава тези констатации и в глобален мащаб, където само 37% от инвеститорите оценяват високо своите платформи по отношение на осигуреното от тях дигитално изживяване, като логично най-критични са милениалите. Някои от основните пропуски, които те отчитат, са: липса на персонализирана информация; недостатъчна видимост на съответствието между портфейлното изпълнение и пазарните трендове; неудобна навигация между отделните продукти; отсъствие на инструменти за интегриране на всички инвестиции на едно място; липса на бърза възможност за уговаряне на среща с финансовия консултант (Refinitiv, 2021, p. 4-9).

2. За (не)ефективността на дигиталните бюджети

На пръв поглед някои от представените в предходния параграф изводи изглеждат изненадващи, предвид уверенията на частните банки, че поставят дигитализацията на първо място в своя стратегически дневен ред, отдавайки ѝ превес над растежа, оптимизацията на разходите и регулациите. В допълнение, много от тях твърдят, че през последните няколко години са направили *значителни инвестиции за дигитализиране* на своите операции (Strategy&, 2021, p. 7-8). Последното важи с по-голяма сила за тези пазарни участници, които функционират като единици в големи банкови групи, където ресурсите са по-лесно достъпни, а и съществуват технологични взаимодействия с по-напредналите в дигитално отношение Retail Banking-гиганти.

Предвид високите нива на спешност и не-

Управление на ресурси и разходи

отложност, след началото на кризата *технологичните бюджети нарастват с още по-бързи темпове*, като 74% от анкетираните в глобално проучване институции отчитат по-голям от предвидения преди 2020 г. ръст (Advent, Wealth Briefing, 2021, р. 8). Нещо повече – в сравнение с останалите участници от сектора на финансовите услуги – най-голям дял именно от Wealth Management-фирмите декларираат, че на фона на коронавируса са повишили своя бюджет за създаване и усъвършенстване на дигитални инструменти (Financial Planning, 2020). В действителност, лидерите в индустрията, като *Merrill Lynch*, *UBS* и *Wells Fargo*, в спешен порядък пускат в експлоатация редица нови дигитални ре-

шения, признавайки сами, че скъсяват развойните процеси от 4-5 години до няколко месеца (Investment News, 2020).

На този фон, очакванията са и в средно-срочна перспектива ИТ разходите в индустрията да нарастват със стабилен темп, по-конкретно с 4,3% средногодишно в периода 2022 – 2024 г. (Celent, 2021, р. 13-14). COVID-19 провокира и *ускоряване на инвестициите в технологии от по-висок клас*. Така, облачните изчисления, напредналите Data-анализи и интелигентната автоматизация попадат в списъка с инвестиционни желания на ръководителите на PWM-организациите или дори вече са се превърнали в бюджетен приоритет (Sargetini, 2021, р. 33). Прогно-



Фигура 2. Приоритетни области на инвестиране в частта за дигитализация

Източник: Celent, 2021, р. 16

зите за бъдещето на водещи частни банки в Европа и Азия са повече от оптимистични. Мнозинството от тях очакват до 2025 г. "front-to-back" процесите в тяхната институция да са напълно автоматизирани, да разполагат с инструменти за интегриране на клиентския опит, а изкуственият интелект да стои в основата на дигиталните процеси (Orbiun, 2020, р. 29). С оглед на всичко това *Celent* илюстрира приоритетните към 2021 г. области на инвестиране на институциите от PWM-сектора (фигура 2).

Въпреки значителния ръст на ИТ-бюджетите, в специализираните анализи преобладават констатациите, че понастоящем частните банки все още не правят необходимото, за да посрещнат подготвени „новото нормално“. Голяма част от тях демонстрират *недостатъчна последователност в приоритизирането и внедряването на устойчиви дигитални решения*. С други думи, дотук ИТ-инвестициите се правят донякъде опортюнистично, без ясна представа за тяхното очаквано въздействие (RoI), без разработена рамка за измерване на успеха и с ограничена способност да се формулира цялостна дигитална стратегия.

В резултат на това, в общия случай технологичните възможности на институциите в PWM-индустрията *остават незрели спрямо останалите сектори на финансовите услуги*. Така например, мобилните приложения тук се актуализират два пъти по-рядко от тези в гребното банкиране и пет пъти по-рядко от приложенията на изцяло дигиталните играчи (Oliver Wyman, Morgan Stanley, 2020, р. 9). Респективно, цифровите инструменти на частните банки не са в състояние да се конкурират със специално създадените платформи на фирмите от WealthTech-пространството по отношение нито на потребителския интерфейс, нито на функционалността. Отделно, дигитализацията на Middle- и Back-офисите изостава значително от тази на „предния край“, което рефлектира негативно върху рентабилността на традиционните

PWM-институции и продуктивността на финансовите консултанти (Advent, Wealth Briefing, 2021, р. 25).

Голяма част от последните признават за тези слабости. Така например, в проучване сред базирани в САЩ и Канада Relationship-менеджъри, 77% от анкетираните съобщават за загуба на бизнес по време на пандемията, тъй като в условията на редуцирани лични срещи, те *не разполагат с подходящи инструменти за взаимодействие с клиентите* (Business Insider, 2021). Според друго глобално проучване, само около половината от съветниците смятат, че техните институции са се постарали да осигурят възможности за избор на удобен канал за комуникация с клиентите, опростени интерфейси на мобилните приложения и лесни за прилагане онлайн процеси (Capgemini, 2021, р. 39). Особено критични към своите фирми са финансовите консултанти от Азия, което не е особена изненада, предвид факта, че през последните години дигиталната трансформация в повечето страни от региона е само спорадична (Temenos, 2020, р. 16).

Вероятно зад тези проблеми, от една страна, прозира *недостатъчната увереност на ръководителите на частни банки в успеха на цифровите начинания*, което стопира част от инициативите. Така например, половината от запитаните в глобално проучване демонстрират загриженост, че дигиталните решения ще доведат до дефицит на лично внимание и отношение, както и до проблеми с поверителността и сигурността на данните. Мнозина също така се опасяват, че част от клиентите изпитват затруднения при използването на иновативните услуги (Strategy&, 2021, р. 11). От друга страна, невъзможността за правилно съхранение, управление, валидиране и съгласуване на информацията за потребителите също остава проблем в много частни банки, заради прилагания и до днес „силозен“ подход, водещ до фрагментираност на данните и затрудняващ дигиталните инициативи (Temenos, 2020, р. 19).

В крайна сметка, може да се заключи, че въпреки демонстрираното от частните банки желание за дигитална трансформация, в много случаи то се сблъсква както с проблеми по стратегическото целеполагане, така и с типичните за сектора консерватизъм и инертност при имплементирането на иновации от всякакъв вид.

3. Някои проблеми пред финансовите консултанти

Хвърляйки установените навици и моделите на работа в тотален хаос, ковид-кризата поставя множество въпроси и по отношение на най-важното „оръжие“ на PwM-индустрията – финансовите консултанти. Още в началото на 2020 г. те трябваше за „отрицателно време“ да се адаптират към новата реалност, оферирайки модел на обслужване, който да удовлетвори желанията на всеки отделен клиент за начините на взаимодействие в отдалечена среда – в т.ч. телефонни разговори, видео-конференции, социални медии, онлайн платформи, уебинари и т.н. Това обаче не е никак лесна задача за хора, прекарвали доскоро почти цялото си време в задълбочени и пространствени лични разговори с клиентите. Ето защо не е учудващо, че попитани за най-голямото оперативно предизвикателство по време на пандемията, 46,7% от ръководните кадри в частните банки заявяват, че *преквалификацията на консултантите* е тяхната основна грижа. За сравнение, този проблем се възприема като водещ от 32,1% от анкетираните, ангажирани в дребното банкиране, и 22,9% – в индустрията за карти и плащания (Private Banker International, 2021a).

Друго проучване, което оценява резултатите от отдалечената работа, установява значителни *регионални диспропорции*. Голяма част от PwM-институциите в Северна Америка отчитат положително въздействие върху бизнеса, тъй като служителите дори *повишават производителността*

си, благодарение например на икономисаното време от ежедневни пътувания. Някои канадски банки откриват и други позитиви в работата от разстояние – например, разрушаването на бариерите, свързани с локацията: „Имаме възможност да се възползваме от по-голям набор от таланти, защото вече не сме ограничени по отношение на географското местоположение“. Наред с това, ще последва и по-ожесточена конкуренция за атрактивните клиенти в цялата страна, тъй като консултантите вече не се ограничават до търсене единствено в „собствения си двор“: „Съветниците, които преди това се обръщаха към целевия пазар в своя регион, сега трябва да мислят национално“ (Advisor's Edge, 2021). На другия полюс обаче са институциите от Азия, където *присъствената работа в офис е утвърдена норма* (Tetepos, 2020, p. 8).

Притесненията за степента на адаптиране на финансовите консултанти към променената среда са съвсем обясними не само от гледна точка на традициите в бранша, но и заради тенденцията по *застаряване на персонала*. Анализ от 2019 г. сочи, че средната възраст на финансовите съветници е около 55 години, приблизително една пета от тях са на 65 или повече години, а пог 40-годишна възраст са едва 11% (J.D.Power, 2019). Тази статистика може да се оцени негативно най-малкото от три гледни точки. Първо, тя повдига основателни въпроси за *нивото на дигитална компетентност* на консултантите. Второ, болшинството от богатите лица предпочитат финансов съветник, който *съответства на техния социално-демографски профил*, а това може да се окаже сериозен проблем, предвид очакваното подмладяване на клиентската база вследствие на колосалния трансфер на богатство, който неминуемо ще се случи през следващите години. От гледна точка на самите консултанти, обаче, в случая не застаряването е големият проблем, а недостатъчните усилия на

тияхната фирма в осигуряването на инструменти и обучения, които да са съобразени с променящата се демография на клиентите (Sardetini, 2021, p. 32). Трето, данните за възрастовата структура на консултантите очертават и възможността в обзрима перспектива индустрията да бъде изправена пред *недостиг на кадри*, предвид очаквания брой на пенсиониращите се и бавните темпове на навлизане на нови такива.

С оглед на последното не е изненадващо, че друга съществена грижа за PWM-институциите е *задръжането на настоящия персонал*. Според данни от проучване, в условията на COVID-19 53,6% от запитаните разглеждат опасността от напускане на консултанти като сериозна заплаха пред растежа на бизнеса, спрямо 40,6% година по-рано (Private Banker International, 2021a). Засилването на тези тревоги е съвсем логично, защото в динамичните времена на пандемия загубата на знания и ноу-хау може да донесе още повече щети за банката. И не само това. С оглед на значимостта на личните взаимоотношения, голяма част от клиентите твърде вероятно биха последвали своя личен банкер, в случай че той се премести в друга институция. От своя страна, подобна „извънредна“ клиентска миграция би имала значителни негативни ефекти върху бизнеса, предвид и без това все по-конкурентната среда и наблюдавания застой в привличането на нови клиенти (McKinsey, 2021). В крайна сметка става ясно, че в близко бъдеще *битката за таланти* в сектора по управление на богатството ще става все по-ожесточена, със засилен акцент върху дигиталните умения на консултантите.

4. Поглед към киберзаплахите

Наложеният от пандемията уклон на фирмите от PWM-индустрията към дигитализация води и до експоненциално *нарастване на векторите на кибератаки*. Разбира се, тази тема също не е нова за сектора, предвид отдавнашните констатации, че в

глобален мащаб именно финансовите институции са най-потърпевши от все по-многобройните, разнообразни и тежки киберпрестъпления. Ситуацията около COVID-19 обаче допълнително изостря проблема. Свидетелство за това е например проучване, според което само между февруари и април 2020 г. атаките срещу финансови институции безпрецедентно са скочили с 238% (Kellermann, Murphy, 2020, p. 3). Не е учудващо, че този ръст на киберпрестъпността е поредният страничен ефект на коронавируса, на чийто фон *устойчивостта на финансовите институции бива тествана до краен предел*. Причините за това са очевидни: „Финансовите компании станаха по-малко сигурни, поради набързо внедрените решения за отдалечена работа. Някои буквално дори нямаха достатъчно лаптопи, които да предоставят на служителите си, поради което трябваше да закупят каквото намерят на пазара на дребно. Така, комбинацията между липсата на обучение на служителите, компютрите, неотговарящи на стандартите за сигурност на организацията, и уязвимите връзки за отдалечен достъп направи възможни всякакви атаки“ (Kaspersky Security, 2020).

Конкретно, фирмите в областта на управлението на богатството са още по-застрашени от кибернападения, предвид, от една страна, *колосалния размер на клиентските активи*, а от друга – *рязкото „нахлуване“ на сектора във виртуалния свят*, при това без предварително да се е отървал от силно уязвимите остарели IT системи. Интегрирането на *приложните програмни интерфейси* в Wealth management-екосистемата, в комбинация с *повишената взаимосвързаност с трети страни*, допълнително излагат индустрията на киберзаплахи. Но не само това. В софистициран бизнес като Private Banking and Wealth Management, киберпрестъпниците също непрекъснато *усъвършенстват своите прийоми за заблуда на „жертвата“*, проследявайки например цялата e-mail кореспонденция между клиента и неговия личен банкер. Така,

Управление на ресурси и разходи

Във фалшивите си съобщения към заможното лице, хакерите не просто пресъздават типичните за обичайната комуникация лексика и тон на общуване, но и споменават например имената на неговите деца или партньор (Financial Times, 2021).

На този фон, не е изненадващо, че главните изпълнителни директори на фирми в областта на Wealth- и Asset-мениджмънта смятат именно кибератаките за *най-екзистенциалната заплаха пред бъдещите перспективи за растеж*, следвана от предизвикателствата, създавани от COVID-19 и свърхрегулiranето. При това, тези резултати илюстрират коренна промяна в нагласите на CEOs в сектора, тъй като преди пандемията кибератаките привличат вниманието на много по-малка част от респондентите, за сметка на рисковете от развиващите се търговски конфликти и геополитическата несигурност (PIONline, 2021). Въпреки значителните инвестиции в защитни инструменти и технологии, най-малко уверени в своите възможности да се справят със заплахите в киберпространството са европейските Wealth-мениджъри, но и в останалите региони липсват пазарни участници, които да се чувстват напълно „имунизирани“ срещу рисковете (Advent, Wealth Briefing, 2021, p. 15).

Особено застрашени от атаки са *по-малките пазарни играчи*, които, освен всичко друго, не разполагат с многочислен персонал, както и с нужните бюджети за създаване на задълбочени процедури, гарантиращи киберсигурността. Така например, проучване сред 200 ръководители на фамилни офиси от 2020 г. установява, че 26% от тях са били обект на кибератака, като две трети от случаите са от последната година. Високата степен на уязвимост на тези фирми може да се разглежда и като резултат на ширещите се погрешни схващания относно естеството на киберпрестъпността, в комбинация с обичайно поставяния акцент върху краткосрочното удобство за клиента, за сметка

на дългосрочното планиране и управлението на риска. Отражение дават и по-хлабавите регулаторни изисквания, в сравнение с тези, на които трябва да отговарят големите банки (Boston Private, 2020, p. 11-19). Последните обаче също не са „имунизирани“ срещу киберрискове. *JPMorgan Private Bank* например предупреждава за провокирано от пандемията „драматично увеличение“ на случаите на т.нар. *ransomware*: скрит злонамерен софтуер, който отказва на физическо лице или компания достъп до техните компютърни системи или данни, докато не бъде заплатен откуп (J.P.Morgan Private Bank, 2020).

Заклучение

Вече е ясно, че изправени пред предизвикателствата на „новото нормално“, институциите от PWM-индустрията са задължени да издигнат дигитализацията до върха на своя дневен ред. Задаването на подобна стратегическа посока на развитие обаче понастоящем е задача с повишена степен на трудност, най-малкото заради *значителната неопределеност*, съпътстваща бъдещето на сектора. Така например, към днешна дата е трудно да се даде еднозначен отговор на въпроса: Доколко безконтактните технологии ще успеят да се наложат трайно сред болшинството от богатите клиенти или в бъдеще, когато „махмурлукът“ от пандемията вече е само лош спомен, доминиращата част от тях ще бъдат още „пожадни“ за лични контакти? Отговорът на този въпрос несъмнено преминава и през адаптирането на финансовите консултанти към новите реалности в индустрията, налагани от все по-разнообразната, софистицирана и възискателна клиентска база. С други думи, пандемията изостря необходимостта от *препроектиране на модела за предоставяне на професионални препоръки*, така че той да съчетава експертизата, изобретателността и емоционалната ангажираност на човешкия

фактор с ефективността, удобството и мащабируемостта на дигиталните решения. „Главоболията“ на частните банкери не свършват дотук. Застрашително нарастващите *хакерски атаки* в последните две години повдигат основателни въпроси за спешното и неотложно подобряване на технологичния капацитет, киберсигурността и оперативната устойчивост на институциите в сектора.

Цитирани източници:

Advent, Wealth Briefing, 2021. Tech & Ops Trends in Wealth Management 2021. [online] Available at: <https://clearviewpublishing.com/wp-content/uploads/2021/06/SSC-Advent-and-WealthBriefing-Tech-Ops-Trends-in-Wealth-Management-2021.pdf>

Advisor's Edge, 2021. Five ways Covid-19 has permanently changed wealth management. [online] Available at: https://www.advisor.ca/magazine-archives/_advisors-edge_/five-ways-covid-19-has-permanently-changed-wealth-management/

Boston Private, 2020. Surveying the Risk and Threat Landscape to Family Offices. [online] Available at: <https://sps.columbia.edu/sites/default/files/2020-10/Boston%20Private%20Surveying%20the%20Risks%20and%20Threats%20to%20Family%20Offices.pdf>

Business Insider, 2021. Wealth Management Ecosystem 2021: Industry trends, stats, and firms undergoing digital transformation. Available at: <https://www.businessinsider.com/wealth-management-ecosystem>

Capgemini, 2021. World Wealth Report 2021. [online] Available at: <https://worldwealthreport.com/wp-content/uploads/sites/7/2021/07/World-Wealth-Report-2021.pdf>

Celent, 2021. Wealth Management Technology Forecast 2022. [online] Available at: <https://www.onespan.com/sites/default/files/2021-07/OneSpan-AnalystReports-Celent-Wealth-Management-Technology-Forecast-2022.pdf>

Ernst&Young, 2021. Where will wealth take clients next? [online] 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

Financial Planning, 2020. Wealth managers ramp up tech spending amid coronavirus. [online] Available at: <https://www.financial-planning.com/news/wealth-management-firms-outperform-other-industries-in-tech-spending-amid-coronavirus>

Financial Times, 2021. Cyber attacks multiply on wealthy investors. [online] Available at: <https://www.ft.com/content/cdfe8d97-6431-48e2-a8a7-7d760c6e9ed6>

Investment News, 2020. Wirehouses race to upgrade adviser tech amid pandemic. [online] Available at: <https://www.investmentnews.com/wirehouses-upgrade-adviser-workstations-pandemic-195387>

J.D.Power, 2019. Technology, Social Media Critical to Bridging Financial Advisor Age Gap, J.D. Power Finds. [online] Available at: <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2019-us-financial-advisor-satisfaction-study>

J.D.Power, 2020. Wealth Management App Use Surges among Investors But Satisfaction Lags, J.D. Power Finds. [online] Available at: <https://www.jdpower.com/business/press-releases/2020-us-wealth-management-mobile-app-satisfaction-study>

J.P.Morgan Private Bank, 2020. Ransomware is on the rise. Are you ready? [online] Available at: <https://privatebank.jpmorgan.com/gl/en/insights/living/ransomware-is-on-the-rise-are-you-ready>

Kaspersky Security, 2020. Cyberthreats to financial organizations in 2021. [online] Available at: <https://securelist.com/cyberthreats-to-financial-organizations-in-2021/99591/>

Kellermann, T., R. Murphy, 2020. Modern Bank Heists 3.0: 25 CISOs from leading financial in-

stitutions reveal their thoughts on the 2020 attack landscape. [online] Available at: <<https://cdn.www.carbonblack.com/wp-content/uploads/VMWCB-Report-Modern-Bank-Heists-2020.pdf>>

McKinsey, 2020. The future of private banking in Europe: Preparing for accelerated change. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-future-of-private-banking-in-europe-preparing-for-accelerated-change>>

McKinsey, 2021. The value of personal advice: Wealth management through the pandemic. [online] Available at: <<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/the-value-of-personal-advice-wealth-management-through-the-pandemic>>

Oliver Wyman, Morgan Stanley, 2020. After the Storm. [online] Available at: <<https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliver-wyman/v2/publications/2020/jul/2020-Global-Wealth-Management-Report-After-the-Storm.pdf>>

Orbium, 2020. Survive and thrive to 2025. [online] Available at: <<https://2r9q9940x53ocawm2jmnwugw-wpengine.netdna-ssl.com/wp-content/uploads/accnture-orbium-wm-c-level-survey-2020-final.pdf>>

PIOnline, 2021. PwC: Manager CEOs now consider cyberattacks as biggest threat. [online] Available at: <[https://www.pionline.com/money-management/pwc-manager-ceos-now-consider-](https://www.pionline.com/money-management/pwc-manager-ceos-now-consider-cyberattacks-biggest-threat)

[er-cyberattacks-biggest-threat](https://www.pionline.com/money-management/pwc-manager-ceos-now-consider-cyberattacks-biggest-threat)>

Private Banker International, 2021a. Competition for tech-savvy advisers is heating up as wealth management digitises amid COVID-19. [online] Available at: <<https://www.privatebankerinternational.com/comments/competition-wealth-management-digitises-amid-covid-19/>>

Private Banker International, 2021b. Robo-advice for sophisticated investors: We are not quite there yet. [online] Available at: <<https://www.privatebankerinternational.com/business/comment/robo-advice-sophisticated-investors/>>

Refinitiv, 2021. The Gold Standard of Wealth Management: The Race for Digital, Differentiation. [online] Available at: <https://www.refinitiv.com/content/dam/marketing/en_us/documents/gated/reports/refinitiv-wealth-digital-differentiation.pdf>

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

Temenos, 2020. COVID-19: A Global Perspective on the Impact on Wealth Management. [online] Available at: <<https://www.temenos.com/wp-content/uploads/2020/08/aite-covid19-a-global-perspective-on-the-impact-on-wealth-management.pdf>>