

Piotr Sawala

„Nauka latania. Private Banking”

Dla bankowości inwestycyjnej skierowanej do osób fizycznych Private Banking jest tym, czym dla lotnictwa przemysł kosmiczny. Tutaj są najzdolniejsi ludzie. Tutaj powstają najbardziej śmiałe koncepcje produktów i usług, z czasem udostępniane kolejnym grupom klientów. To tutaj wreszcie oferujemy gotowe - „szyte na miarę” strategie zarządzania aktywami i pasywami niedostępne dla „zwykłych klientów.”

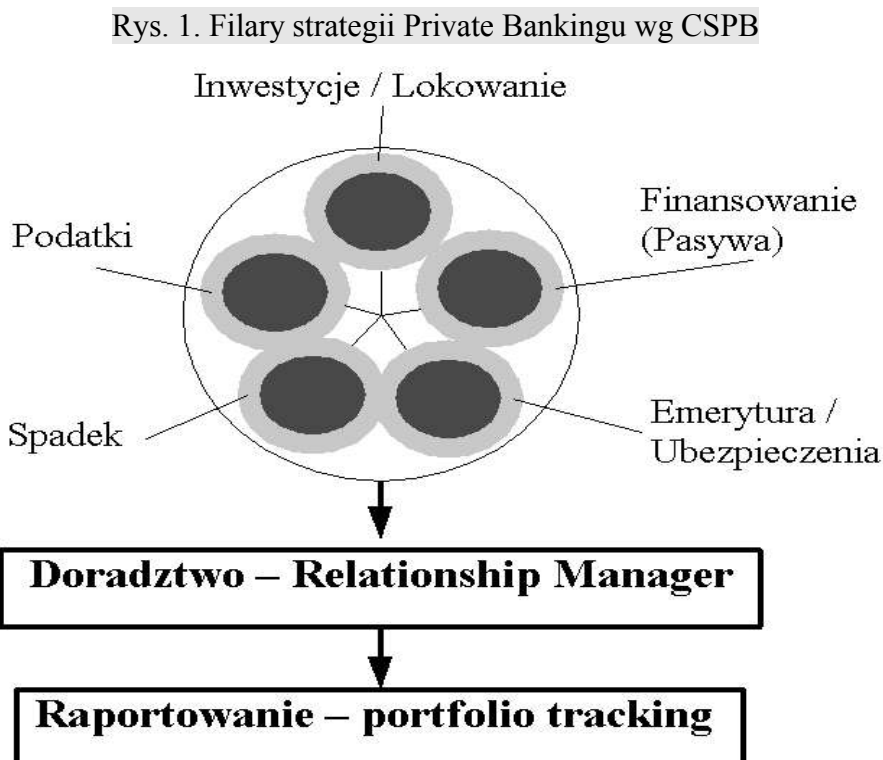
W większości zagranicznych banków inwestycyjnych Private Banking (PB) opiera się na czterech podstawowych filarach:

- I. Elastycznej ofercie produktowej.
- II. Obsłudze najwyższej jakości.
- III. Wiedzy doradców Private Banking.
- IV. Zintegrowanym doradztwie – umiejętnościach przełożenia powyższych na formułowanie portfela zgodnego z profilem Klienta (osobowość, skłonność do ryzyka), jego oczekiwaniami (co do zysku) oraz aktualną sytuacją osobistą (wiek, dzieci, ubezpieczenie, spadek, etc).

W jakiej części definicja rodzimego Private Bankingu jest zbieżna ze standardami światowymi ?

Filar I – oferta produktowa.

Wszechstronność i elastyczność oferty produktowej są absolutnym minimum i same nie mogą dać znaczącej przewagi konkurencyjnej. Jak w tym świetle można ocenić propozycję polskich banków ? Przede wszystkim ich oferta nie jest pełna.



Spójrzmy na propozycje zagranicznych Banków specjalizujących się w Private Banking (np. www.cspb.com) aby zobaczyć, ile jeszcze przed nami: doradztwo podatkowe, kwestie spadkowe, zarządzanie nieruchomościami, strategie emerytalne, doradztwo ubezpieczeniowe, portfolio tracking – nowoczesne systemy raportowania zmian wartości portfela, spersonalizowane strony www i inne.

Większość polskich banków zajmujących się obsługą Klientów Zamożnych nie posiada centrów Private Bankingu – gdzie pod jednym dachem przygotowano by całościowe strategie portfelowe dla Klientów, co naturalnie powoduje zagubienie doradców Klienta w ilości spółek grup oraz departamentów, z którymi należy współtworzyć skład portfela (Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych, Biuro Maklerskie, Departament Operacji Międzynarodowych, Departamenty Bankowe itp.). Często występująca mnogość opiekunów Klienta także nie ułatwia sprawy – osobny w Biurze Maklerskim, Departamencie Skarbowym i Oddziale. Może dlatego Doradcy obsługujący po 150 i więcej Klientów Private Banking wybierają czasem drogę na skróty i ograniczają swoje doradztwo do odnowienia lokaty.

Bardzo często barierą do zbudowania racjonalnej strategii inwestycyjnej dla portfela poniżej 5.000 tys. PLN są wysoko ustawione progi „wejścia” w niektóre produkty (skarbowe, pochodne – w niektórych przypadkach minimalna kwota transakcji to 1000T USD/EUR) oraz ich usztywnienie gorsetem tabel prowizyjnych. Pamiętajmy tu o tym, że w warunkach polskich Klienci Private Banking zaczynają się od 300 tys. PLN – ustawienie więc progu dla poszczególnych transakcji na poziomie ca 5.000 tys. PLN jest zdecydowanie za wysokie.

Wydaje się, że polskie Banki lepiej prezentują się od strony kredytowej. Oferta kredytowa w większości przypadków jest nowoczesna i elastyczna, chociaż i w tym przypadku brak trochę konsekwencji. Klient Private Banking może stosunkowo łatwo uzyskać finansowanie jako osoba fizyczna, ale jako firma / osoba fizyczna prowadząca działalność gospodarczą jest często traktowany jako standardowy Klient Małych Przedsiębiorstw.

Oferta domykająca portfel: doradztwo podatkowe, kwestie ubezpieczeniowe, raportowanie itp. - standard w USA i krajach Europy Zachodniej jest na podobnym poziomie w całej Polsce – tzn. żaden z polskich banków nie przedstawił kompleksowych rozwiązań w tym zakresie.

Filar II – obsługa.

O podstawach obsługi Klientów Private Banking – osobnym, dyskretnym pokoju oraz dedykowanym doradcy nie powinienem wspominać. Bez tego Private Banking nie ma sensu. Możemy zapomnieć o obsłudze Klientów Private Banking na sali bankowej czy przy okienku. Jedną z podstaw obsługi Klientów Zamożnych jest bowiem dyskrecja. Jak więc wygląda to w polskich realiach, zakładając, że miejsce obsługi nie stanowi problemu? Klient posiadający w swoim portfelu np.: lokaty, obligacje, usługę zarządzania portfelem i jednostki uczestnictwa TFI plus np. dwie otwarte pozycje walutowe (opcje) ma szansę być obsługiwany przez 4 doradców. Dzieje się tak nie tylko dlatego, że doradcy nie mają często odpowiedniego zasobu wiedzy, ale także z tego powodu, że nie mają oni prawa wglądu w portfele Klientów w Biurze Maklerskim czy Towarzystwie Funduszy Inwestycyjnych.

To implikuje powstanie trzech niekorzystnych sytuacji:

Po pierwsze, niepewność Klienta kto i za co odpowiada, kto jest finalnie odpowiedzialny za wyniki portfela.

Po drugie, zdezorientowanie doradcy, który w wyniku występowania wielu centrów zysku, nie wie co sprzedawać. W planach sprzedażowych, którymi zwykle posługują się nasze Banki w celu aktywizacji sprzedaży, są często wybrane produkty. Czy należy więc domniemywać, że innych nie trzeba sprzedawać? Czym się kierować – planami czy sensownością portfela?

Po trzecie, z wymienionych powodów doradca najczęściej nie jest w stanie dostarczyć Klientowi pełnego okresowego raportu ze stanu portfela, uwzględniającego poniesione koszty i zmiany wartości aktywów.

Rozwiązaniem mógłby być jeden „megadoradca”, albo „supermarket” dla privet'ów, gdzie pod jednym dachem, działaliby specjaliści wszystkich wymienionych w powyższym zestawieniu

profesji. Pierwsze kroki w tym kierunku robi obecnie Pekao SA, PKO BP, Citi, Millenium Prestige. W BRE większość tych rozwiązań została wprowadzona – Klient ma maksymalnie 2 doradców. Również w BPH PBK SA również prowadzone są prace nad pełnym wdrożeniem zasady „one face to the customer” i integracją oferty Banku, Biura Maklerskiego i Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych.

Filar III i IV – zintegrowane doradztwo – strategia portfelowa.

Praca doradcy Private Banking należy do najbardziej wymagających w Banku. Musi on posiadać „wiedzę twardą” z zakresu produktów Banku (depozytowych / inwestycyjnych / rozliczeniowych / kredytowych), produktów grupy (TFI, BM), makroekonomii i matematyki finansowej, czy obsługi systemu bankowego. Doradca winien być także na bieżąco z rynkiem, aby doradzać Klientowi skorzystania z krótkookresowych sytuacji rynkowych (kupować dolara za 3,85 PLN czy nie?).

Czy mamy w Polskich Bankach prawdziwych doradców Private Banking?

Pamiętajmy, że poprzeczka jest ustawiona bardzo wysoko, ale i branża, w której pracują doradcy Private Banking, należy do najbardziej wymagających. Oferta zmienia się w szybkim tempie. To, co dwa lata temu dawało przewagę konkurencyjną (np. osobne pokoje do spotkań, miła, indywidualna obsługa) dzisiaj jest standardem także w odniesieniu do klientów middle i personal. Wymagania klientów w odniesieniu do rentowności powoduje (w dobie spadających stóp) konieczność „szycia” portfeli w oparciu o różne produkty (obligacje denominowane, produkty strukturyzowane, papiery komercyjne itp.), co wymaga uniwersalnej wiedzy i solidnego przygotowania makro.

Moim zdaniem doradców na najwyższym poziomie posiadają: BRE, Citi, Pekao SA i BPH PBK SA. Pozostałe banki obecne w tym segmencie usług bardzo szybko dochodzą jednak do tych standardów. I pamiętajmy, tak jak pisałem już wcześniej, że w Polsce nie mamy jeszcze doradztwa zintegrowanego.

Jaki jest więc nasz polski Private Banking? Oferta polskich Banków jest kompleksowa niemniej diabeł tkwi w szczegółach. Szycie portfela przez kilku krawców pracujących na własny rachunek, brak konsekwencji w ofercie oraz częste sztywne ustalanie warunków, braki oferty produktowej (zarządzanie pasywami, podatkami, ubezpieczeniami itp.) plus niedostatek wiedzy umożliwiającej spięcie mnogości produktów w całość powodują, że nasz Private Baking to narazie ostrożne stąpanie po polu finansów. Zdanie sobie sprawy ze stojących przed naszymi bankami wyzwań i podjęcie stosownych działań z wyprzedzeniem może pozwolić wybranym bankom zdobycie pozycji lidera na rynku „zintegrowanego” Private Bankingu.

W końcu, ucząc się latać polskie banki powinny wzorować się na najlepszych.

Literatura:

1. Materiały Credit Suisse Private Banking dostępne na stronie: www.cspb.com.

Zastrzeżenia:

Autor niniejszego artykułu nie ponosi żadnej odpowiedzialności za decyzje podjęte na podstawie lektury artykułu. Wszystkie zawarte w artykule dane mają jedynie charakter informacyjny i nie mogą być przedmiotem jakiegokolwiek odpowiedzialności autora artykułu. Wykorzystanie artykułu lub jego części może się odbyć za zgodą autora poprzez serwis www.privatebanking.pl.

Więcej artykułów z zakresu Bankowości Prywatnej / Private Banking / Wealth Management w serwisie internetowym www.privatebanking.pl.