

Dariusz Korczakowski

## Internet a Private Banking – dodatek czy konieczność ?

styczeń 2004

Wykorzystanie internetu w usługach typu Private Banking jest przedmiotem wielu polemik – bardzo wnikliwie w swoim artykule „E-Private Banking in Europe; myth, reality and promise” (E-Private Banking w Europie, mit, rzeczywistość i obietnica) opisali ten temat Panowie Gian Marco Magrini oraz Jean-Marc Thomas pracownicy firmy specjalizującej się w doradztwie z zakresu Private Banking: Management Consulting Service z Luksemburga będącej częścią grupy pwcglobal. Zapoznajmy się więc z ich poglądami na ten temat – a ponieważ Polską bankowość cechuje pewien dystans w stosunku do rynku europejskiego myślę, że jak najbardziej można te doświadczenia przełożyć na nasz rodzimy rynek.

Jeśli spojrzymy pobieżnie na pojęcia: Private Banking i internet – to wydaje się, że wzajemnie się one wykluczają. Private Banking – kojarzony jest z prestiżem, ekskluzywnością oraz bezpośrednim kontaktem z opiekunem, internet zaś jest medium wymiany informacji pozbawionym zarówno prestiżu jak i ekskluzywności – jest on bardzo zwyczajny. Podobnie uważało wielu bankierów zajmujących się Private Banking. Przedstawiali oni swoje wątpliwości dotyczące kompatybilności internetu z Private Banking ponieważ uważali, że cztery ważne komponenty usług dla segmentu HNWI – osobiste relacje, personalizacja usług, doradztwo i bezpieczeństwo oraz poufność – nie przekładają się na to nowe medium. Oczywiście w odniesieniu do niektórych Klientów – szczególnie tzw. „starych pieniędzy” (których majątki są np. efektem ich dziedziczenia) jest to twierdzenie prawdziwe – pozostaną oni wierni dotychczasowym standardom kontaktów. Jednak dla coraz większej grupy Klientów Zamożnych internet staje się niezbędny. Szczególnie dotyczy to Klientów typu „aktywne nowe pieniądze” (np.: właściciele akcji firm internetowych, osoby które same dorobiły się swoich majątków). W stosunku do nich mit niekompatybilności internetu i Private Banking okazał się fałszywy i to we wszystkich płaszczyznach. Spójrzmy czym jest to uzasadnione:

- **Osobiste relacje** – ten element Private Banking odnosi się do szczególnie osobistej i unikalnej natury kontaktów z każdym z Klientów z segmentu HNWI. Sceptycy uważali, że internet jest zbyt bezosobowym medium dla Klientów Private Banking. Rzeczywistość jest taka, że internet i powiązane technologie oferują wiele więcej niż aktualnie jest to realizowane przez tradycyjnych opiekunów Klienta – są bardziej dopasowane do zmienionego charakteru Klientów HNWI. Tradycyjni Klienci zwykli bowiem szukać rady i kontaktu tylko średnio raz na kwartał; teraz zaś coraz więcej jest takich, którzy chcą znacznie częstszych relacji ze swoim dostawcą usług finansowych – częściej niż raz na miesiąc. To co oferuje internet jest idealne dla tego nowego, bardziej aktywnego segmentu Klientów HNWI. Internet ułatwia bowiem interakcję ponieważ za jego pośrednictwem Klienci HNWI mogą prowadzić dialog, wymieniać informacje, odpowiadać, i dokonywać transakcji w bardzo dobrze chronionym i spersonalizowanym środowisku z miejsca które wybiorą – domu, biura, plaży lub skądkolwiek będą chcieli.
- **Personalizacja usług** – Tu znowu, sceptycy uważali, że jest niemożliwe, żeby dobrze spersonalizować produkty i usługi wykorzystując internet. W rzeczywistości integracja baz danych, narzędzi statystycznych i Web-technologii umożliwiają silne zindywidualizowanie produktów i usług od momentu elektronicznego zgromadzenia danych Klient i szczegółów dotyczących dokonywanych przez niego transakcji. Co więcej, takie rozwiązanie oszczędza czas zarówno dla Banku, który może kierować swoich Klientów do potencjalnych produktów jak i dla Klientów, którzy nie są zrzucani nieistotnymi dla nich informacjami – a tylko produktami i usługami dostosowanymi do ich indywidualnego profilu.

- **Doradztwo** – Bankierzy Private „starego typu” definiowali „doradztwo” jako dyskusję pomiędzy bankierem i Klientem. Uogólniając tę definicję do „uzyskiwania informacji niezbędnych do podjęcia rozważnej decyzji”. Internet jest potężnym narzędziem do wstępnej sprzedaży i edukowania Klientów. Młodszy, bardziej aktywni Klienci segmentu HNWI, zwykle chcą też podejmować samodzielne decyzje analizując samodzielnie dostarczone informacje - tylko marginalnie biorą pod uwagę odpowiedź doradcy. Co więcej, technologie śledzące preferencje Klienta pozwalają dostawcy usług finansowych na skupieniu się na Klientach, którzy charakteryzują się największym potencjałem sprzedaży i którzy przejawiają prawdziwe zainteresowanie oferowanymi produktami.
- **Bezpieczeństwo i poufność** – W tej dziedzinie dokonał się ogromny postęp. Powstało wiele rozwiązań technologicznych, które są wykorzystywane do zapewnienia Klientom zarówno bezpieczeństwa jak i poufności w transakcjach on-line. Chociaż bezpieczeństwo i poufność będą ciągle budzić niepokój internetowego świata, to okazuje się, że nie zmniejszają one jego znaczenia, tak jak to przewidywało wielu wczesnych obserwatorów e-biznesu.

Krótko mówiąc prawda jest taka, że Klienci z segmentu HNWI – co najmniej z grupy „aktywne nowe pieniądze” - traktują internet jako ważny dodatkowy kanał mający na celu uzupełnienie ich kontaktów ze swoim opiekunem. Podoba im się prędkość, dostępność i łatwość z jaką mogą uzyskiwać informacje niezbędne do podjęcia swoich decyzji. Ta zmienna natura segmentu HNWI, o której jeszcze zostanie wspomniane, jest prawdopodobnie najważniejszym czynnikiem „pchającym” banki typu Private do wdrażania internetu.

Są oczywiście, także inne ważne czynniki przyczyniające się do wzrostu akceptacji internetu w obszarze Private Banking. Wiele jest bezpośrednio odnoszących się do całego sektora usług finansowych, niektóre jednak są specyficzne tylko dla dziedziny Private Banking. Do tych najważniejszych czynników można zaliczyć następujące:

- **Nowa konkurencja** – przez ostatnie lata, na Europejskim rynku HNWI pojawili się nowi gracze, którzy włączyli się do rywalizacji z tradycyjnymi Bankami Private Banking z bardziej dynamicznymi i innowacyjnymi ofertami, wykorzystującymi technologie internetowe. Przykłady: Charles Schwab i E\*Trade.
- **Przewaga technologiczna** – Postęp dokonany przez technologię umożliwił ochronę i bezpieczeństwo transakcji, oraz zwiększył dostępność usług internetowych dla Klientów HNWI poprzez bardziej przyjazne zasady użytkowania – znacznie rozszerza to atrakcyjność internetu jako sposobu na utrzymywanie kontaktów z Klientami.
- **Presja kosztów** – internet oferuje łatwe i tanie połączenia i możliwość wymiany informacji. Zwiększa też możliwość dostarczenia informacji do Klientów przy minimalnych kosztach.
- **Neutralność geograficzna** – internet redukuje lub nawet eliminuje odległość pomiędzy Klientem a dostawcą usług finansowych. Ma to najważniejsze znaczenie szczególnie dla segmentu „aktywne nowe pieniądze” - którzy z natury są mobilni.
- **Szerszy zasięg** – Szyte na miarę produkty i usługi o ograniczonym zasięgu były uważane za wartość dodatkową tradycyjnych banków typu Private. Internet pozwolił tym produktom i usługom na bycie powielanym i sprzedawanym na poszerzonym rynku bez żadnych barier.
- **Presja Klientów** – Klienci, szczególnie segment „aktywne nowe pieniądze” są często nielojalni w stosunku do swojego podstawowego dostawcy usług finansowych. Dodatkowo żądają oni posiadania produktów zewnętrznych partnerów dodatkowo do produktów podstawowych.
- **Personalizacja usług** - Klienci coraz częściej nie chcą więcej akceptować ogólnych, powtarzalnych cech produktu i strategii cenowej – oczekują produktów spersonalizowanych i „szytych na miarę”. Internet i powiązane technologie pozwalają na takie zindywidualizowanie produktów i cen by odpowiadały one potrzebom Klienta w każdym czasie i w każdym miejscu.

- **Nowy model biznesowy** – Internet zmusza firmy sektora usług finansowych do zrewidowania swojego modelu biznesowego i pozwala im na zmianę dotychczasowego modelu. Dla banków typu Private, zmiana polega na przejściu z integracji wertykalnej, podstawowego modelu bankowego – gdzie jeden bank projektuje, produkuje i oferuje wszystkie produkty finansowe sprzedawane do Klientów i trzyma wszystkie aktywa Klientów – do nowego modelu, który rozbija ten status quo, na przykład przez integrację i koordynację usługi wielu różnych dostawców usług finansowych lub dołączenie produktów komplementarnych jak chociażby produkty ubezpieczeniowe czy doradztwo z zakresu podatków.

### **Nowy gatunek Klientów segmentu HNWI**

Spróbujmy teraz głębiej spojrzeć na segmentację Klientów segmentu HNWI. Klienci Ci są bardzo atrakcyjni ze względu na swoją: dochodowość, skłonność do kupna złożonych produktów finansowych a także coraz częściej chęć wykorzystywania do kontaktów z Bankiem internetu. Coraz powszechniejsze w europejskich bankach staje się też przekonanie, że jest to segment gdzie walka o przyszłość wirtualną będzie dla instytucji zwycięstwem lub porażką. Poniżej bliżej popatrzymy na cechy tego segmentu rynku.

Populacja Klientów segmentu HNWI zmienia się i to samo dzieje się z ich potrzebami. Na przykład segment „starych pieniędzy” (old money) z tradycyjnymi odziedziczonymi fortunami zmniejsza się, podczas gdy grupa „aktywnych nowych pieniędzy” (active new money) – posiadaczy firm lub menedżerów często z dobrą znajomością finansów rośnie. Klienci „starych pieniędzy” zwykle faworyzują proste, nieskomplikowane produkty, delegując zarządzanie na ochronę wartości majątku a także są lojalni. Są oni relatywnie niewymagający – idealni Klienci dla banków typu Private chociażby z punktu widzenia dochodowości. Jednakże, są oni stopniowo zastępowani przez Klientów, którzy preferują produkty szyte na miarę produkty najwyższego gatunku, klientów, którzy chcą partycypować aktywnie w zarządzaniu swoim majątkiem; dla nich wartość mają innowacyjne produkty; są oni mniej lojalni i bardziej czuli na politykę cenową. Oczekują również większej konsolidacji i dostępności informacji; potrzebują usług doradczych z zakresu podatków, prawa, nieruchomości i funduszy a także; zależy im na łatwym dostępie do odpowiednich osób w akceptowalnym czasie dla tych usług. Czują, że należą im się pierwszorzędne usługi każdego dnia.

I właśnie grupa „aktywne nowe pieniądze” jest podstawowym celem e - private bankingu. Większość z ich potrzeb może być zaspokojona, przynajmniej częściowo, z wykorzystaniem usług internetowych. Internet pozwala na personalizację w odniesieniu do każdego Klienta, ponieważ, bazując na analizie zachowania się Klienta w przeszłości Bank może dopasować przekazywane informacje z różnych zakresów np.: analiz giełdowych, preferencji w zakresie koszyka akcji, czy zmianie zawartości oferowanego portfela finansowego i innych usługach.

Internet ułatwia też kontakty z Klientami poprzez możliwość pracy w układzie 24 dni x 7 h i usuwa wiele barier komunikacyjnych. W rezultacie e-private banking staje się preferowanym kanałem dla wielu usług dla segmentu „aktywne nowe pieniądze”.

### **Nowy model biznesowy do obsługi Klientów HNWI**

Korzystny e-bankowy model biznesowy zależy w znacznej mierze od prawidłowej segmentacji docelowego rynku i zaspokojenia potrzeb każdego z segmentów. „Stare pieniądze” kontra „aktywne nowe pieniądze” jest jednym z przybliżeń do segmentacji i dostarcza korzystnego wglądu w charakterystykę Klientów HNWI. Innym, powiązaniem przybliżeniem, prawdopodobnie bardziej użytecznym do rozwijania modelu biznesowego, jest identyfikowanie podejścia do polityki inwestycyjnej w zakresie swojego majątku. Możemy tu wyróżnić trzy kategorie Klientów:

„**delegaci**” – którzy przekazują podejmowanie wszystkich decyzji do swoich opiekunów ; „**upewniający się / zatwierdzający**” – którzy sami podejmują decyzji ale zawsze dyskutują o nich z opiekunem przed ich wprowadzeniem w życie.; oraz „**solisci**” – którzy robią wszystko sami. Rezultaty badania, zależące oczywiście od kraju, pokazują, że wśród Europejskich HNWI można wyróżnić: 50-70% delegatów, 25-35% upewniających się oraz 5-15% solistów. Niektóre z banków typu Private zdecydowały się zaadaptować swoje produkty i usługi do tej segmentacji Klientów. Inne postawiły na antycypowanie przyszłych zachowań Klientów i zaczęły rozwój modelu, dostosowany do obsłużenia przyszłej segmentacji. Jakikolwiek byłby to model, internet odgrywa ważną rolę dla każdej z tych grup.

Aby zaspokoić potrzeby „**delegatów**”, którzy kompletnie ufają swoim doradcom inwestycyjnym w inwestowaniu ich majątków banki typu private rozwijają usługi w zakresie dostarczania informacji i raportów elektronicznych. Większość banków typu Private ciągle jest dziś na tym etapie – szczególnie w krajach, gdzie Private Banking jest ciągle na niskim poziomie rozwoju jak Włochy, Francja czy Portugalia.

Aby dotrzeć do potrzeb „**upewniających się / zatwierdzających**” banki typu Private rozwinęły swoje strony o następujące usługi: rozszerzenie możliwości transakcyjnych, wprowadzenie możliwości alokacji aktywów i bardziej lub mniej spersonalizowane - przefiltrowane doradztwo.

Prawdopodobnie największe wyzwanie stanowi jednak zaspokojenie potrzeb „**solistów**”, którzy zarządzają samodzielnie swoim majątkiem i generalnie posiadają rachunki w wielu instytucjach. Dla tej grupy głównym problemem z bankierskiej perspektywy jest brak ich lojalności – lubią oni zmieniać banki i korzystać z usług i produktów różnych instytucji. Aby obsłużyć ich, bankowcy Private koncentrują swoje wysiłki na kilku frontach, tak by dostarczyć „one-stop shop” portal. Niektóre z tych wysiłków to: personalizacja usług, dostarczanie bezpiecznego i aktywnego środowiska - które zaspokaja ich oczekiwania i doradza im bardziej niezawodnie od żywych ludzi, oferowanie licznych wskazówek w zakresie najlepszych produktów włączając w to produkty konkurencji; dostarczanie możliwości transakcyjnych a także dostarczanie efektywnych i samoobsługowych narzędzi do efektywnego zarządzania swoim majątkiem – z wykorzystaniem rozliczania transakcji w czasie rzeczywistym, automatycznych alarmów i systemu doradztwa.

## **Przyszłość jaśniejsza niż teraźniejszość**

Początkowo widziany tylko jako dodatkowy kanał dystrybucji z marginalnym potencjałem dla większości dostawców usług finansowych dla Klientów typu HNWI, internet rozwija się jako bardzo ważny kanał współpracy o coraz większym znaczeniu dla rynku HNWI. Internet jest także nowym wyzwaniem dla bankierów Private – muszą oni teraz dodać do swojej roli nowy element – bycie filtrem informacji. Obfitość informacji dostępnych przez internet wymaga bowiem kogoś do pomocy w oddzielaniu tego co jest użyteczne od rzeczy nieistotnych.

Potencjał wykorzystania internetu do dostarczania nowych, interaktywnych usług i technologii nauczania jest praktycznie nieograniczony. Klienci HNWI oczekują kompetentnej rady z odpowiednimi informacjami w odpowiednim czasie. Oczekują szybszego dostępu do większej i lepszej informacji co jest dosyć łatwe do zrozumienia. Interaktywne aplikacje aktualnie ograniczają się do dostarczenia demonstracji składu portfela na bazie skłonności do ryzyka inwestycyjnego, które to informacje mogą być modelowane na ekranie. Inną może być technologia „nauki” która pozwala systemowi by dostosować swoją ofertę wyświetlaną na ekranie do konkretnego Klienta – bazując na zgromadzonych indywidualnie informacjach.

Aktualnie na rynku nie występuje bank typu Private o wyłącznie wirtualnych charakterze. I do czasu gdy nie jesteśmy pewni czy bank wirtualny typu Private przyniesie kiedykolwiek zyski, możemy

wyszczególnić kilka trendów, które są aktualne dla całego e-private banking:

- **co-opetition**. To słowo pochodzi od wyrazów „Cooperation” i „Competition” i odpowiada na niezbędne alianse pomiędzy firmami w celu osiągnięcia większego udziału w rynku jako grupa.
- **personalizowane portale** – Private banki lub możliwe, że nowi uczestnicy tego rynku – będą rozwijać e-private portale dostosowane do specyficznych grup lub nawet Klientów indywidualnych;
- **nietypowe produkty** - Wszystkie instytucje finansowe, włączając w to banki typu private, będą potrzebować infrastruktury która zapewni sprzedaż nie tylko dopasowanych produktów bankowych ale też produktów oferowanych przez konkurentów.
- **dostęp mobilny** - Gdy internet stanie się dostępny na urządzeniach innych niż PC (tak jak telefony komórkowe, PDA) więcej potencjalnych Klientów segmentu HNWI będzie miało dostęp do internetu z dowolnego miejsca i o dowolnym czasie. Banki typu Private, tak jak inne instytucje potrzebują wiedzy – jak ich informacje są pokazywane w tych mediach oraz powinny być przygotowane do wykorzystania ich przewagi.

Europejskie Banki typu Private szukają pomysłu jak rozwinąć swój potencjał oraz ofertę. Internet może rozwiązać choćby częściowo ten i wiele innych aktualnych problemów i jest najlepszą odpowiedzią na aktualne zmiany. Po okresie początkowej nieśmiałości i braku zaufania, e-private banking został zaakceptowany jako integralna część działalności, szczególnie wśród najmłodszego segmentu HNWI - „aktywne nowe pieniądze”. Z tego co jest widoczne w zakresie oferowania usług i wartości dodanej dla Klientów - przyszłość wygląda jasno dla tych, którzy dosyć rozwinęli segmentację i wykorzystują ją w celu wdrożenia usług internetowych – po to by dalej pozyskiwać tę bardzo wymagającą populację.

Jak się ma ta charakterystyka rynku europejskiego do polskiej rzeczywistości. Otóż wydaje mi się, że jest jak najbardziej aktualna. Może mniej u nas Klientów segmentu „starych pieniędzy” w rozumieniu bankowości światowej - ale ja do grupy tej w realiach polskich zaliczyłbym osoby w starszym wieku, które uzyskały płynne aktywa szczególnie przez sprzedaż nieruchomości i tym co ich aktualnie tak naprawdę interesuje jest utrzymanie wartości swojego majątku. Coraz liczniejsza jest u nas jednak grupa „aktywnych nowych pieniędzy” (menedżerów firm, dyrektorów, właścicieli) - ich znaczenie rośnie i tak jak w Europie znają się oni bardzo dobrze na produktach bankowych i sami podejmują decyzje – bank jest dla nich narzędziem do realizowania własnych idei. Jak w tą rzeczywistość wkomponowuje się internet. Według mojej wiedzy żaden Bank w Polsce nie ma wdrożonego kompleksowego systemu bankowości internetowej stanowiącego spójną całość z wewnętrznym systemem CRM. Raczej bankowość internetowa dla Klientów Private Banking ogranicza się do standardowych zasad dostępu – traktowani są w tym zakresie jak pozostali Klienci. Myślę jednak, że w drodze ewolucji Internet, szczególnie w zakresie medium do przekazywania spersonalizowanych informacji oraz jako narzędzie do wykonywania wszelakich transakcji będzie stawał się coraz ważniejszym elementem strategii konkurencyjnej banków zajmujących się usługami Private Banking w naszym kraju.

*Opracowano na podstawie raportu pwcglobal: „E-Private Banking in Europe. Myth, reality and promise.”*

#### **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](http://www.privatebanking.pl).

**Więcej artykułów z zakresu Bankowości Prywatnej / Private Banking / Wealth Management w serwisie internetowym [www.privatebanking.pl](http://www.privatebanking.pl).**