

Dariusz Korczakowski

Zastosowanie wybranych technologii informatycznych w usługach Private Banking.

luty 2004

Private Banking nierozłącznie związany jest z elitarną, bezpośrednią obsługą dedykowanego Doradcy / Opiekuna Klienta. Czy jednak obecnie jego zadania i oprzyrządowanie winno być takie same jak jeszcze kilka lat temu – wydaje się, że nie. W dobie powszechnej informatyzacji, olbrzymiej konkurencji i skupieniu się firm na maksymalizacji wyniku finansowego – technologie informatyczne odgrywają coraz większą rolę, szczególnie w procesie obsługi Klienta. Prześledźmy proces wykorzystania nowoczesnych technologii bazując na dodatku do Financial Times "Professional Wealth Management" z kwietnia 2002 roku. W dodatku tym zaprezentowano wyniki trzech badań, przeprowadzonych przez firmę konsultingową Cap Gemini Ernst & Young, skoncentrowanych na wykorzystaniu w procesie Private Banking: technologii, zarządzania relacjami z Klientem (CRM) i narzędzi do planowania finansowego.

WYKORZYSTANIE TECHNOLOGII W PRIVATE BANKING

Cap Gemini Ernst & Young "Badanie systemów Private Banking 2002" postawiło sobie za cel rozszyfrowanie wewnętrznych relacji private banking z perspektywy technologii. Pierwsza część badania była częścią ogólną i zajęła się systemami informatycznymi private banking. Badanie oparte było na odpowiedziach dostarczonych przez 11 głównych dostawców systemów informatycznych dla usług private banking, z których prawie wszyscy zdolni byli do dostarczenia pełnych systemów – od obsługi Klienta (front-office) do systemów zapleczych (back-office).

W ramach badania wytypowano kilka głównych obszarów istotnych dla banków:

- charakter systemu – możliwość dokonywania rozbudowy, elastyczność systemu, dołączania nowych produktów, łączenia z innymi systemami.
- sprzedaż produktów międzynarodowych,
- narzędzia do zarządzania portfelem

CHARAKTER SYSTEMU

Przeciętny wiek systemów oscylował pomiędzy sześcioma a dziesięcioma latami, a przecież rodzaj technologii na której system bazuje może okazać się najważniejszym kryterium selekcji. Niemniej zdaniem konsultanta z Cap Gemini Ernst & Young Patricka Neuwirth: "Nie jest problemem, że wiele systemów jest dość starych. Może to wynikać z faktu, że funkcjonalność systemu jest bardzo wysoka, bądź pozycja dostawcy jest bardzo silna, ponieważ ma on wielu Klientów". Najważniejszymi kryteriami oceny systemu są: skalowalność, elastyczność, jak otwarty jest system i z jaką łatwością można go zintegrować z innymi programami czy danymi.

I właśnie otwartością systemu zajęło się badanie na samym początku – bardzo ważne jest bowiem by funkcjonalność systemu pozwalała bankom dołączać inne programy lub systemy (często innych dostawców) po niskich kosztach. Takie systemy dają oczywiście, mniejszą zależność banku od pojedynczego systemu jednego dostawcy. Ale jednocześnie wdrożenie i implementacja wielo-systemowego rozwiązania może być bardzo skomplikowana (ze względu chociażby na tworzenie kilku baz danych) i być przyczyną błędnych danych. W trakcie wdrożenia dostawcy poszczególnych części muszą ze sobą kooperować - a im więcej części składowych systemu i więcej dostawców –

tym większa możliwość ryzyka operacyjnego. Rozwiązania w postaci systemu jednego dostawcy też ma swoje plusy i minusy: dane dotyczące transakcji nie potrzebują specjalnych interfejsów, dużo prostrze jest też raportowanie. Jednak w przypadku rozwiązań jednosystemowych może być konieczna potrzeba budowy specjalizowanych interfejsów do komunikacji z innymi systemami.

Badanie dotyczące systemów zajęło się także możliwością dalszej ewolucji systemów. Bank kupując system, kupuje też proces rozwojowy w którym muszą być wzięte pod uwagę zarówno obecne jak i przyszłe potrzeby. "Dostawca i jego nakłady na badania i rozwój są równie ważna jak obecny stan produktu" – stwierdza raport. Po pierwsze korporacje potrzebują wiedzieć że wsparcie dla ich systemów będzie możliwe w odpowiednim czasie. Po drugie ważne jest by dostawcy systemów ciągle doskonalili swoje produkty prowadząc badania i rozwijając produkt – wpływa to bardzo silnie na sytuację kupujących. Po trzecie istotne jest by banki miały wpływ na wybór przez dostawców kierunków rozwoju i funkcjonalności systemów oraz rozwijaniu nowych modułów.

SPRZEDAŻ PRODUKTÓW MIĘDZYNARODOWYCH

"Z momentem gdy inwestycyjny wehikuł wspierający stanie się bardziej regionalny – stanie się on trudniejszy do obsługi" – stwierdził Patrick Neuwirth, konsultant w firmie Cap Gemini Ernst & Young - autor badania. "Jeśli banki typu private chcą być zdolne do do użycia pan-Europejskiego supermarketu funduszy, podstawowym startowym punktem jest to kiedy będą mogły obsługiwać w swoich systemach fundusze z różnych krajów. Wtedy Klient będzie mógł skupić się na ich selekcji".

Właśnie w zakresie pokrycia regionalnego – na przykład, możliwości administrowania planami AV (AV-plans) w Niemczech lub TAK23 w Belgii lub Indywidualnymi rachunkami Oszczędnościowymi (ISAs – individual savings accounts) w Wielkiej Brytanii – systemy pokazały swoje słabości. Tylko około 30-35 procent systemów mogło udźwignąć regionalne i lokalne fundusze – podczas gdy, możliwość zarządzania nie-regionalnymi funduszami, jednostkami uczestnictwa i funduszami inwestycyjnymi była na znacznie wyższym poziomie.

NARZĘDZIA DO ZARZĄDZANIA PORTFELEM

W zakresie zarządzania portfelem (portfolio management) większość systemów charakteryzuje się wysokim pokryciem różnych klas aktywów i dobrą funkcjonalnością. Nie stanowi to niespodzianki, ponieważ zarządzanie portfelem jest jednym z fundamentów Private Bankingu. Zgodnie z kryteriami przyjętymi przez Cap Gemini Ernst & Young, średnia funkcjonalność 11 systemów objętych badaniem kształtowała się na poziomie około 88 % zaś w zakresie obsługiwanych klas aktywów (która to funkcjonalność została zrealizowana przez wzrost wykorzystania internetu i supermarketu funduszy) na poziomie około 75 %. Efektywne administrowanie funduszami było także na dobrym poziomie: 3 na 11 dostawców otrzymało notę "totalnie funkcjonalny".

Badanie konkluduje, że każdy system ma swoje mocne strony i żadne pojedyncze rozwiązanie nie może być wykorzystane by zaspokoić wszystkie potrzeby jakiegokolwiek z banków typu Private. Na przykład, bank, który posiada starszy system, który pracuje perfekcyjnie nie potrzebuje nagle zmieniać go na nowszy, niesprawdzony system. Także system, który jest wykorzystywany do scalania danych Klientów efektywnie może mieć niezadowalające osiągnięcia w zakresie obsługi produktów regionalnych co może skutkować koniecznością jego rozbudowy, by umożliwić Klientom szerszy wybór produktów z większej liczby krajów.

WYKORZYSTANIE TECHNOLOGII ZARZĄDZANIA RELACJAMI Z KLIENTEM

Większość badań segmentu klientów HNWI – skupia się głównie na poziomie zadowolenia Klientów z usług banków. Badania te prawie niezmiennie konkludują, że zarządzanie relacjami z Klientem (CRM) w usługach Private Banking jest w kryzysie. Banki zwykle nie są zdolne do zbilansowania własnych potrzeb, tworzenia produktów tak zyskownych jak to tylko możliwe w odniesieniu do każdego Klienta – z potrzebami klientów by traktować ich indywidualnie – i osiągać wysoki poziom efektywności.

Zarządzanie Relacjami z Klientami (CRM) staje się więc bardzo ważnym i istotnym aspektem dla bankowców Private. Badania rynkowe pokazują, że popyt klientów HNWI na usługi Private banking sukcesywnie rośnie – w szczególności dotyczy to zapotrzebowania Klientów na web-komunikację i informacje a także na wykorzystanie wysokoryzykownych alternatywnych instrumentów inwestycyjnych. Banki potrzebują więc połączyć wszystkie popyty po atrakcyjnej dla Klientów cenie. Patrząc z innej strony - banki same zadają sobie pytanie: czy dostarczać więcej usług i produktów poprzez większą liczbę kanałów, czy spowoduje to wzrost zyskowności na bardzo konkurencyjnym rynku. Czy jest szansa by potrzeby zarówno Klientów jak i Banków spotkają się?

Raport z badania pokazuje że, niezależnie od różnic w potrzebach Klientów, właściwe zarządzanie relacjami z nimi powinno wpłynąć na lepsze relacje z klientami i niższe koszty ich obsługi dla banków. Żeby to udowodnić, w badaniu dokonano bezpośredniego porównania banków które szczególnie mocno zainwestowały w rozwiązania CRM z tymi które tego nie zrobiły. Opiekunowie Klientów (relationship managers) z jednostek, które zainwestowały w CRM byli zdolni, średnio do obsłużenia przeciętnie 120 Klientów. Natomiast w tych bankach, gdzie nie zainwestowano w systemy CRM średnio jeden Opiekun Klienta obsługiwał około 70 Klientów – przy tym samym poziomie jakości obsługi. Potwierdzeniem tego są słowa Larsa Weigla konsultanta Cap Gemini Ernst & Young: "Właściwie wdrożone, nowoczesne rozwiązanie CRM ułatwia codzienne życie Opiekunowi Klienta, pozwalając mu efektywnie spędzać swój czas z Klientami".

Dodatkowo rozwiązania CRM powinny zwiększyć efektywność banków w pozyskiwaniu i obsłudze Klientów. Jedną z głównych bolączek banków jest bowiem zarządzanie tym co nazywamy "danymi miękkimi". Badanie pokazało, że wielu bankierów private używa mnóstwa różnych aplikacji stworzonych ad hoc, zawierających specyficzne dane Klienta. Wiele z tych aplikacji nie jest kompatybilnych ze sobą wzajemnie. Dodatkowo w systemach tych zaobserwowano następującą tendencję - opiekunowie Klienta tworzyli spersonalizowane systemy do zachowywania i uzyskiwania informacji o Klientach – do których ich koledzy nie mieli dostępu w trakcie ich nieobecności. Skutkuje to tym, że gdy Opiekun Klienta odchodzi, może on zabrać ze sobą wielu swoich Klientów i wiedzę o nich. Bank powinien więc być zdolny do dostępu do tego rodzaju subiektywnych i spersonalizowanych danych, które opiekun zbiera w trakcie poznawania Klienta osobiście. Nowy opiekun musi być zdolny do dostępu do tych danych i powinno funkcjonować oprogramowanie, które powinno to umożliwiać.

Z badania wynika, że wdrożone CRM preferowały segmentację Klientów i potencjalnych Klientów bazując na osobistym (i potencjalnym) bogactwie i właśnie ponad połowa banków (53 procent) używała kombinacji tych kryteriów do posegmentowania Klientów. Jednocześnie żaden Bank nie podzielił swoich Klientów ze względu na profil ryzyka, styl życia i potrzeby – a przecież te kryteria są bardzo istotne – czasami istotniejsze od całkowitego poziomu bogactwa.

Badanie pokazało również, że tylko 38 procent opiekunów Klienta ma bezpośredni bieżący dostęp do kompleksowej informacji o Klientach (z jednego miejsca). Około 60 procent banków było zdolnych do przygotowania szczegółowych profili Klientów ale było to budowane przez łączenie informacji z wielu baz danych. Tylko jeden bank był zdolny do dostarczenia opiekunom Klienta

danych na jego ekran automatycznie gdy są potrzebne – jako odpowiedź.

Przedmiotem badania były także sposoby komunikacji Klientów z Bankami. Dla większości Klientów e-mail nie jest preferowanym środkiem do otrzymywania raportów, chociaż 45% Klientów korzystających z usług doradczych korzysta z sieci www. Większość z nich preferuje: pocztę, rozmowy telefoniczne i osobiste wizyty jako główne medium otrzymywania raportów, część Klientów wybiera też faks. Mniej niż 30% banków wie cokolwiek o wykorzystaniu przez swoich klientów kanałów elektronicznych, a jednocześnie więcej niż 70% opiekunów Klientów nie analizuje kosztów transakcji (nie wiedzą jak się mają koszty obsługi z wykorzystaniem internetu do komunikacji via Internet).

Obniżenie kosztów działalności to dla banków jeden z głównych celów wdrożenia technologii CRM. Czy banki są zdolne do skalkulowania łącznej wartości Klienta i zyskowności na każdym z Klientów lub też na segmencie Klientów? Banków, które mogły ustalić dokładną dochodowość na Kliencie było kilka (około 6 % badanej próbki). Rozwój modeli do kalkulacji lub projekcji dochodowości Klientów powinien dodać nową perspektywę do segmentacji baz Klientów. Działanie to jest oczywiście skierowane na zwiększanie poziomu zatrzymania Klientów którzy są dochodowi a jednocześnie uwolnienia opiekunów Klientów od Klientów których dochodowość kształtuje się na niezadowalającym poziomie. Jednocześnie systemy CRM winny dostarczać informacje które są niezbędne do wyboru strategii marketingowej, której celem będzie przyciągnięcie nowych Klientów, którzy spełniają predefiniowane Kryteria.

Badanie stwierdza też, że mimo niezbędności CRM, implementacja musi być prowadzona w fazach by właściwie skoordynować wiedzę i umiejętności w trakcie tego procesu.

WYKORZYSTANIE NARZĘDZI DO PLANOWANIA FINANSOWEGO

Planowanie finansowe, bazujące na bezpośrednich konsultacjach Klienta z Opiekunem, będzie zawsze główną ideą zarządzania majątkiem. Jakkolwiek, idea, że system może być skonstruowany dla zarządzania przyszłym majątkiem Klienta jest ciągle w powijakach i pomysły w tym zakresie dopiero nabierają kształtów.

Narzędzia zaprojektowane do zarządzania majątkiem stają się coraz bardziej niezbędne. Przyczyny tego faktu są różnorodne. U wielu z masowych zamożnych (mass affluent) inwestorów rośnie potrzeba doradztwa. Ten segment Klientów, którzy w większości sami wypracowali swoje majątki jest niewątpliwie najbardziej perspektywiczny dla Banków. Klienci Ci dążą do bycia bardziej aktywnym, używają więcej i bardziej wyszukanych instrumentów finansowych. W wielu wypadkach produkty które oni wybierają charakteryzują się krótkimi terminami, o szybkiej stopie zwrotu. Dodatkowo na terenie Europy w wielu krajach mamy do czynienia z reorganizacją zasad rządowych rent i emerytur, poprzez generowanie bodźców dla inwestorów do wzięcia większej odpowiedzialności za własną emeryturę, edukację i opiekę zdrowotną.

Kombinacja demografii, zmieniających się stylów inwestycyjnych i zmienność rynków, pcha dostawców systemów do konstruowania systemów zdolnych do asystowania w długoterminowym planowaniu. Badania pokazują, że popyt na wysokiej jakości, holistyczne doradztwo będzie jednym z głównych obszarów wzrostu oprogramowania z zakresu zarządzania majątkiem w następnej dekadzie. Jednocześnie jeśli szukamy możliwości planowania finansowego w systemach private banking, to są one bardzo ubogie lub na niskim poziomie.

Badanie z zakresu narzędzi do planowania finansowego przeprowadzone przez Cap Gemini Ernst & Young, kierowane przez Johan Carlson, oparło swoje wnioski na 16 dostawcach systemów do planowania finansowego w Europie północnej, ponieważ teren ten jest uważany za obszar o

wysokim wykorzystaniu Internetu i technologii. Jakkolwiek, trendy zidentyfikowane w krajach Nordyckich i Beneluxu mogą być rozszerzone na inne rynki w Europie i USA, gdzie możemy zidentyfikować podobne trendy pomiędzy bankami, maklerami/pośrednikami i firmami ubezpieczeń na życie.

Popyt emanuje z trzech obszarów:

- Doradcy private banking, którzy oferują doradztwo dla Klientów HNWI i affluent;
- Doradcy w detalicznych oddziałach banków wprowadzających nowych Klientów affluent;
- Końcowi Klienci zainteresowani narzędziami do samodzielnego planowania finansowego zintegrowanymi z ich ogólnym bankowym pakietem wykorzystującym technologie internetowe.

Badając systemy dostawców, badanie pokazało, że wiele z nich oferuje wybrane elementy, które mogą być wykorzystane w planowaniu finansowym, ale żaden nie oferuje kompletnego rozwiązania. Dostawca może mieć systemy do dokonywania transakcji w zakresie emerytury i planowania podatkowego ale może mu brakować kompletnego rozwiązania z zakresu zarządzania ryzykiem lub holistycznego przybliżenia (prognozy na przyszłość).

Inną charakterystyczną cechą są narodowe tradycje w planowaniu emerytalnym. Jeden z systemów oferowanych przez CDS był uważany za "najbardziej celowy" i silnie adaptowany w Szwecji. Ale, generalnie, wiele z dostawców skłania się do posiadania limitowanego zakresu w odniesieniu do podatków ze względu na różnice w regulacjach pomiędzy regionami. Badanie konkluduje, że niedojrzały rynek faworyzuje firmy, które są skoncentrowane na ich własnym wewnętrznym rynku do budowania biznesu.

Pomimo niekonsekwencji rynku, Cap Gemini Ernst & Young jest przekonana, że rynek będzie rósł silnie w ciągu następnych 18 m-cy. Celem segmentu mass affluent jest duży udział "zatwierdzających i solistów" (tych, którzy są bardziej aktywni w wybieraniu ich produktów finansowych").

"Także na rynku w Wielkiej Brytanii, który posiada dłuższe tradycje w usługach doradczych w zakresie majątku, z jego silnym korpusem niezależnych doradców finansowych, widzimy silny popyt na systemy planowania finansowego" mówi Ian Shaw, konsultant Cap Gemini Ernst & Young. "Segment affluent jest bardziej zaznajomiony z nowymi drogami dystrybucji i widzimy silne zainteresowanie w rozwiązaniach gdzie bezpośrednie doradztwo może być dodatkiem do nowych technologii, gdzie proces planowania jest dzielony i wykonywany on-line pomiędzy doradcą i jego/jej Klientem".

Gdzie są korzyści dla Klienta i dla Instytucji. Zgodnie z Cap Gemini Ernst & Young, jest wiele korzyści dla obydwu stron. Włączyć w to należy formalizację procesu doradczego co powoduje, że firma jest mniej zależna od indywidualnych doradców i co ułatwia transfer wiedzy między doradcami. Dane Klientów mogą być odzyskiwane i naprawiane z jednego miejsca i formatowane - możliwe staje się też lepsze poznanie Klientów.

Dla klientów, korzyścią będzie poprawa jakości współpracy i ciągłego dialogu, co powoduje że łatwiej będzie Bankom zaspokajać ich nowe zapotrzebowania. Klienci dostają też holistyczny widok na majątek i długoterminową strategię zarządzania.

Najlepszym podsumowaniem części dotyczących narzędzi do planowania finansowego niech będzie fakt, że firma Charles Schwab & Co – jeden z banków obsługujących Klientów zamożnych, chcąc uniknąć wydatków na zatrudnienie analityków, które mogą sięgać 20 mln USD rocznie, zainwestowała jednorazowo 20 mln USD w technologie internetowe. Serwis online Schwab Equity Ratings oferuje rekomendacje kupna lub sprzedaży 3 tys. spółek. Automatycznie wysyła

powiadomienia za pomocą e-maila. Schwab twierdzi, że komputer wybiera akcje tak samo wiarygodnie jak analitycy. W obliczu skandali na Wall Street takie rozwiązanie jest prawdziwym wybawieniem dla graczy.

Literatura:

1. "Professional Wealth Management" – dodatek do Financial Times, April 2002, Wydanie 2
2. Business Week Polska, Styczeń 2004.

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.