

Udowodnimy, że zasługujemy na miano lidera

Michał Macierzyński, PRNews.pl, 20.12.2005 11:40

"PR NEWS" ROZMAWIA Z SEBASTIANEM RHEINDORF-ZAORSKIM, DYREKTOREM PIONU BANKOWOŚCI PRYWATNEJ BANKU PEKAO SA

Na początek ogólne pytanie o bankowość prywatną w Pekao SA. Do tej pory, można było odnieść takie wrażenie, że działaliście w dużym ukryciu i oferta Banku dla osób zamożnych kojarzyła się bardziej z Eurokontem VIP, czyli bankowością osobistą. Z czego ten stan wynikał i w ogóle od jak dawna Bank oferuje bankowość prywatną?

Zacznę może od drugiej części pytania. Oferta bankowości prywatnej istnieje w Banku Pekao SA od 1997 roku, a więc można powiedzieć, że jesteśmy aktywni na tym rynku całkiem długo. Wprowadziliśmy ją na polski rynek jako drudzy, tuż po BRE Banku. Jeżeli chodzi o naszą widoczność medialną, to wynika przede wszystkim ze specyfiki naszych usług. Samej marki Pekao SA jako takiej nie trzeba klientom reklamować. Komunikując się z naszymi potencjalnymi klientami skupiamy się zatem na naszych usługach i docieramy do nich w bardziej subtelny sposób. To efekt strategicznej decyzji, którą półtora roku temu podjął Zarząd naszego Banku. Bankowość prywatna stała się osobnym, indywidualnym pionem. Wcześniej działaliśmy w ramach departamentu bankowości prywatnej. Teraz jesteśmy oddzielnym pionem bankowości prywatnej, który ma własny departament marketingu, planowania i wsparcia sprzedaży, itp. Mamy zatem taką samą strukturę, jak każdy z pozostałych trzech pionów bankowości, które funkcjonują w Banku.

Czyli jednym słowem bankowość prywatna jest strategicznym wyborem Banku?

Tak! Podjęcie takiej decyzji było konsekwencją analizy segmentacji klientów, która była realizowana w banku ponad 3 lata temu. Jej wyniki skłoniły Zarząd do podjęcia decyzji budowy takiego samodzielnego pionu. Z całą pewnością przydało się tutaj doświadczenie naszego partnera strategicznego UniCredito Italiano. Wiadomo, że wybór był właściwy, bo taki trend możemy zaobserwować na całym polskim rynku. Podobnie postąpiły bowiem inne banki. Z większych banków uniwersalnych byliśmy jednak pierwsi.

Jak Państwo oceniają rynek bankowości prywatnej w Polsce? Pytam, bo wiem, że macie swoje własne obliczenia na ten temat.

Szacujemy, że cały rynek to ok. 60 tys. osób posiadających co najmniej 500 tys. zł wolnych aktywów na inwestycje.

A jakie są kryteria wstępu do bankowości prywatnej Pekao SA?

W naszym banku jest to właśnie granica 500 tys. zł. Oznacza to, że osoba, która ma zgromadzone co najmniej tyle wolnych aktywów, kwalifikuje się do zostania naszym klientem. To oczywiście nie oznacza, że taka osoba musi być koniecznie obsługiwana przez nasz pion. Jest to wyłącznie jej autonomiczna decyzja. Obsługa bankowości prywatnej ma swoje dwie strony – jest lepsza, ale ma to też swoje konsekwencje cenowe. Nie każdy klient akceptuje taki stan rzeczy i tak naprawdę nie każdy potrzebuje takiej obsługi...

A czy private banking oferujecie tylko na terenie Warszawy czy swoim zasięgiem obejmujecie cały kraj?

Nasze usługi dostępne są w całej Polsce.

Czyli niezależnie gdzie klient mieszka, Wy tam dotrzecie?

Tak.

A ilu macie w takim razie doradców?

Okolo 60.

Każdy klient ma swojego indywidualnego doradcę?

Tak. To dla nas i naszego klienta bardzo ważne. Każdy klient ma swojego własnego doradcę, który mu pomoże, doradzi, zarekomenduje całe aspekty inwestycyjne.

Czas na pytanie z serii tych, na które banki nie lubią odpowiadać. Ilu macie klientów, lub jak szacujecie wasz udział w rynku?

Zaskoczę Pana. Nie ukrywamy swoich wyników – w tym momencie mamy ponad 6 800 klientów.

Jednym słowem można powiedzieć, że macie trochę powyżej 10% całego rynku w Polsce?

Według naszych szacunków jest to 14%.

A jaki jest potencjał tego rynku w Polsce? Czy ma przed sobą perspektywę wzrostu?

Uważamy, że bardzo dużą. Liczba osób, które posiadają aktywa o których mówimy, według naszych szacunków rośnie rocznie o 9%. Czyli w następnym roku powinno być ich już ok. 66 tys. Jak zatem widać potencjał jest ogromny.

Z jakiej grupy rekrutują się klienci tego pionu? Czy są to właściciele prywatnych przedsiębiorstw, menadżerowie firm obsługiwanych przez Pekao SA? Czy też są to również inne grupy np. lekarze, adwokaci?

Ponad połowa naszych klientów, 55%, to właściciele firm obsługiwanych przez nasz Bank. Myślę, że kolejna duża grupa, którą szacuję na ok. 35-40%, to menadżerowie dużych firm. Reszta to znane osoby - aktorzy, politycy, sportowcy, itp. W stosunku do nich mamy nieco inne kryteria i nie patrzymy tak rygorystycznie na poziom posiadanych przez nich aktywów. Liczy się to, że takie osoby są znane i są liderami opinii w swoich środowiskach.

Proszę zatem powiedzieć parę słów na temat waszej oferty. Czy jest to, że użyję modnego ostatnio w tym kontekście słowa, otwarta platforma produktowa?

Nie, to nie jest otwarta platforma. Wyróżnia nas raczej „closed architecture”, ale co ważne, z możliwością jej otwarcia. Jako Bank współpracujemy z Pioneer Pekao TFI i to jest nasz główny strategiczny partner jeżeli chodzi o fundusze inwestycyjne. Z drugiej strony, oczywiście – i tu już jesteśmy bardzo „open” – współpracujemy z naszym biurem maklerskim CDM Banku Pekao SA. Za ich pośrednictwem oferujemy dostęp do około 70 różnych funduszy inwestycyjnych – nie tylko Pioneera. Osobiście uważam, że jest to bardzo mądra konstrukcja, jeżeli chodzi o identyfikowanie potrzeb klienta. Powrócę na chwilę do pytania o segmentację klientów. Obserwujemy, że około

50% naszych klientów aktywnie kupuje lub posiada fundusze inwestycyjne. Druga połowa - boi się, nie rozumie, a może po prostu nie akceptuje tego ryzyka. I właśnie w tej grupie 50% klientów którzy posiadają fundusze jest 10 – 20% osób, które bardzo dobrze znają te produkty. I to właśnie Ci bardzo aktywni klienci są zainteresowani kupowaniem funduszy innych TFI. Pozostałe 80 – 90% kieruje się raczej długofalową perspektywą. Ta większa część, posiada fundusze, ale horyzont inwestycyjny ma przesunięty na co najmniej kilka-kilkanaście lat i po prostu nie potrzebuje innej oferty. Pioneer jest liderem na rynku funduszy inwestycyjnych w Polsce, dysponuje najszerszą ofertą i uważam, że dla naszych klientów jest to bardzo dobry i rozsądny wybór.

A czy oprócz funduszy, oferujecie również zarządzanie aktywami na zlecenie?

Tak, oczywiście. Wszystko zależy od posiadanych przez klienta funduszy i jego indywidualnych potrzeb.

Ile zatem kosztuje utrzymanie rachunku?

Standardowa opłata wynosi 100 zł za miesiąc. Ale analogicznie jak cała nasza oferta podlega to indywidualnym negocjacjom. Dla niektórych klientów ten wydatek 100 zł w ogóle nie ma najmniejszego znaczenia.

W swojej ofercie macie również prestiżowe karty - World Signia i Visa Platinum.

Mamy już nie dwie, a trzy prestiżowe karty. Oczywiście najbardziej prestiżową jest karta World Signia. Jesteśmy jedynym bankiem w Polsce, który wydaje tę kartę. Właściwie byliśmy, bo teraz chce ją wprowadzić również Bank BPH. Kolejną prestiżową kartą oferowaną naszym klientom jest Visa Platinum i MasterCard Platinum. Kartę World Signia oferujemy tylko naszym najlepszym, strategicznym klientom, mającym bardzo wysoki poziom aktywów.

A ile osób posiada w Polsce taką kartę? Trzy tysiące?

Nie, skąd, dużo mniej. World Signię ma około 500 osób

Co zyskują posiadacze takich kart?

Dla posiadaczy karty MasterCard World Signia i Visa Platinum mamy ofertę private clubu. To specjalny program oferujący zniżki na wiele produktów i usług. No i mamy jeszcze private consulting, w którym mieszczą się wszystkie sprawy doradcze – blisko 60 firm doradztwa prawnego i podatkowego, pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, sztuką, czy w końcu kancelarii notarialnych. Bardzo dbamy o jakość świadczonych usług, czy oferowanych przez naszych partnerów produktów. Wybieramy tylko najlepszych, najbardziej elitarnych. Klient naszego Banku musi mieć pewność jakości korzystając w jakiś sposób z rekomendowanej przez nas oferty...

Wspomniał Pan, że wydajecie trzy prestiżowe karty. Czy posiadacz każdej z nich może skorzystać z oferty rabatowej?

Nie. Oferta rabatowa dotyczy tylko dwóch wspomnianych przeze mnie kart. Ostatnio do oferty wprowadziliśmy platynowego MasterCarda, co stanowi jej bardzo dobre uzupełnienie.

A czy macie w ofercie zaawansowane produkty, które są na przykład w BRE Banku, Millennium czy Citibanku - czyli np. lokaty dwuwalutowe, czy powiązane z indeksami giełdowymi?

Tak. Oferujemy różnego rodzaju strukturyzowane produkty. I to idzie tak daleko, że jeżeli klient ma wystarczająco dużą kwotę i własny pomysł, to my mu taki produkt zrobimy. Jak już wspominałem – jesteśmy bardzo elastyczni.

I pewnie tacy klienci bardzo rzadko biorą kredyty?

To zależy od sytuacji. My jesteśmy dobrym doradcą i jeśli widzimy, że klientowi w danej sytuacji opłaca się zaciągnąć kredyt, nie angażując swoich środków, a do tego go tanio spłacać, to my mu tak doradzimy. Czasami bowiem lepiej pozostawić sobie możliwość inwestowania własnych pieniędzy.

Na czym w takim razie najbardziej zarabiacie?

Na prowizjach. Rynek depozytów i kredytów charakteryzuje się bardzo niską marżą.

Czy może Pan ujawnić poziom aktywów zebranych w pionie bankowości prywatnej, czy nie jest to raczej informacja publiczna?

Raczej nie...

A jeżeli byście się porównywali do innych banków? Na przykład więcej, czy mniej od BRE Banku?

Konkretnych liczb nie mogę niestety podać.

Ale gdybym pomnożył liczbę klientów przez 500 tysięcy, to już dostałbym jakąś kwotę...

Tak, ale statystycznie nasz klient ma znacznie więcej niż te pół miliona.

Ile?

Powiedzmy, że milion złotych...

No dobrze. Z jednej strony, oprócz bankowości prywatnej, jest Centralny Dom Maklerski Pekao SA, który też posiada własną ofertę zarządzania portfelem na zlecenie, z drugiej strony w Grupie Pekao jest jeszcze Xelion. Czy nie boicie się wewnętrznej konkurencji i kanibalizacji bazy klientów?

To jest mój ulubiony temat, bo tutaj wchodzimy na kwintesencję tego, czym jest bankowość prywatna. Bankowość prywatna to nie jest tylko doradca finansowy. Bankowość prywatna zaczyna się tam, gdzie kończą się możliwości doradcy finansowego. Bankowość prywatną rozumiem tak, że jedna część to są inwestycje finansowe, a druga to ten cały aspekt dodatkowy. Xelion to pełne, czyste doradztwo finansowe. My natomiast jesteśmy nastawieni na budowanie długofalowych, stabilnych i bardzo bliskich relacji z klientem. Mogę powiedzieć, że wszystko odbywa się na poziomie partnerskim, to znaczy, że my chcemy wręcz zostać przyjacielem rodziny. To posuwa się tak daleko, że organizujemy dla dzieci klienta przyjęcie urodzinowe, bądź pilnujemy całej ich edukacji i np. odpowiednio wcześniej rekomendujemy szkołę w Anglii, itp. Pomagamy klientowi podejmować ważne decyzje. Klient wie, że może oczekiwać od nas konkretnej pomocy. Decyzje może z nami konsultować lub po prostu całkowicie zdać się na nasz wybór. My ze swojej strony

oczywiście szukamy partnerów, którzy zapewniają ten najwyższy poziom, którego od nas oczekują klienci. Taki standard obsługi może zapewnić jedynie bankowość prywatna. I w tym sensie nie ma obawy o wewnętrzną konkurencję.

Czy wykorzystujecie tutaj doświadczenie waszego strategicznego partnera – UniCredito?

Tak, oczywiście. To jest natura działania w Grupie. Wykorzystujemy bardzo mocno informację i wiedzę. Widzimy jak to funkcjonuje we Włoszech, a niedługo będziemy mieć nowego partnera – Niemcy.

No właśnie. Jak w takim razie zapatruje się Pan na różnice między bankowością prywatną w Polsce i w innych krajach? Czy rzeczywiście można zaobserwować taką dużą różnicę, że banki szwajcarskie, które już w jakiś sposób zaczynają działać w Polsce, mogą zaoferować lepsze usługi niż wy? Czy to tylko taki zrzęcznie podtrzymywany mit?

Najprościej byłoby powiedzieć, że to jest mit. W tej kwestii mam swoje własne zdanie. Uważam, że bankowość prywatna, którą świadczymy w Polsce dla Polaków, jest nawet lepsza niż oferta banków szwajcarskich. Bo jeśli chcemy zostać klientem bankowości prywatnej w Szwajcarii, to na początek musimy wyłożyć 1 mln euro. I dopiero w takim momencie zaczynamy rozmawiać o bankowości prywatnej. Zazwyczaj jest też tak, że klient przylatuje do Szwajcarii, oddaje swoje pieniądze i wraca do domu, np. do Stanów. Potem raz na rok sprawdza jak to wszystko funkcjonuje. Oczywiście przez cały czas ma on dostęp do informacji o aktualnym stanie inwestycji, ale nie da się ukryć, że istnieje duży dystans między bankiem a klientem.

W Polsce mamy natomiast zupełnie inną sytuację. Po pierwsze – tak jak mówiłem – jesteśmy zainteresowani budowaniem bardzo bliskich relacji z klientami. Mamy też zupełnie inny segment jeżeli chodzi o charakterystykę i różnice pomiędzy nimi. To jest coś niesamowitego. Z jednej strony mamy bowiem do czynienia z bogatym przedsiębiorcą, a z drugiej dajmy na to rolnikiem, który nagle wzbogacił się sprzedając ziemię pod hipermarket. Chociaż mówimy o podobnych pieniądzech, to różnica pomiędzy takimi klientami jest kolosalna. Żaden bank szwajcarski dobrze nie obsłuży takiego klienta. Rynek bankowości prywatnej w Polsce dopiero się właściwie rodzi. My mamy dużo chęci by być na nim liderem. Wymagamy od każdego naszego doradcy, żeby był w stanie dopasować się do charakteru i wykształcenia klienta. To wymaga ogromnej wiedzy i doświadczenia. Jak sądzę, żaden zagraniczny Bank nie będzie w stanie świadczyć tej usługi lepiej, niż instytucja działająca tutaj lokalnie i doskonale znająca potrzeby takich klientów.

Jak w takim razie zdobywacie klientów? Czy to jest głównie z polecenia, czy też wykorzystujecie w jakiś sposób bazę klientów całego Banku? Bankowość prywatna kojarzy się zazwyczaj w ten sposób, że to bank wychodzi z inicjatywą...

Funkcjonują tutaj dwa procesy – jeden wewnętrzny, drugi zewnętrzny. Wewnętrzny proces polega na tym, że co roku przygotowuje się segmentację klientów, dzięki czemu zdobywamy aktualne informacje o klientach posiadających aktywa na odpowiednim poziomie. Bazując na tych danych kontaktujemy się z klientami i prezentujemy im naszą ofertę. Poznajemy ich, rozpoznajemy ich potrzeby - i tak to się zaczyna. To jest najważniejsze – zrozumieć klienta i jego potrzeby. Często ludzie, którzy dysponują odpowiednimi aktywami, wcale nie potrzebują bankowości prywatnej i w ogóle nie są zainteresowani naszą ofertą. Nie chcą inwestować w fundusze czy inne instrumenty, tylko na przykład kupić obligacje. Oczywiście nie próbujemy wtedy za wszelką siłę przekonać do siebie takiego klienta. To nie ma sensu. Robimy taką naturalną selekcję i tych klientów, którzy rzeczywiście mają taką potrzebę, przeciągamy na naszą stronę. To obopólna decyzja.

Drugi, zewnętrzny proces pozyskiwania nowych klientów, to właśnie rekomendacje od klientów, których już obsługujemy. Myślę, że w ten sposób zdobywamy około 60-70% naszych nowych klientów. I to jest, można powiedzieć, najlepsza forma rozpoczęcia relacji – takie osoby wiedzą, czego mogą od banku oczekiwać. Na początek oczywiście poznajemy się. Przez pierwsze pół roku zarządzamy jedynie częścią pieniędzy klienta. Potem w miarę budowania coraz silniejszych relacji sięgamy po resztę aktywów. Całkiem sporo klientów zdobywamy też sami na zewnątrz. Jesteśmy bardzo aktywni, jeżeli chodzi o organizację i sponsorowanie różnego rodzaju imprez dla klientów. Zapraszamy na bale, koncerty. W ten sposób poznajemy osoby, z których część zostaje potem naszymi klientami.

Czy nie boicie np. szwajcarskiej konkurencji, czyli tych banków, które coraz bardziej rozglądają się po naszym rynku? Zawsze jest możliwość, że klienci część aktywów przeniosą do innego banku?

Na cały rynek zawsze patrzy się pod kątem konkurencji. Wiemy kiedy klient transferuje środki do konkurencji i wtedy oczywiście w odpowiedni sposób reagujemy. Jednocześnie mamy, tę przewagę, że większość naszych klientów dąży nas dużym zainteresowaniem i nie reaguje na ofertę konkurencji. Z całą pewnością musimy być czujni, ale tak jak powiedziałem, oferujemy szereg zaawansowanych produktów poprzez naszych partnerów z UniCredito Swiss.

Jednym słowem “full service”?

Tak, full service. My, jako Bank, patrzymy na całościowe potrzeby klienta, bo tak po prostu powinno być. Jest też druga strona. Czasami klienci mają część środków w drugim banku i o tym nas nie informują. Na to oczywiście nie mamy wpływu, ale idea jest taka, żeby oferować wszystkie produkty, jakie klient może potrzebować.

No dobrze. Czyli jeśli klient przyjdzie do was z konkretną potrzebą, że chciałby zainwestować np. w nieruchomości, to usłyszycie: „Ok, już przygotowujemy ofertę”?

Myślę, że to jest konieczne – taka jest nasza główna rola. W sektorze private banking coraz ważniejsze będą właśnie te dodatkowe usługi – pomoc, doradztwo, itp. I myślę, że w celu utrzymania wysokiego poziomu tych usług, będzie rósł pułap aktywów i będzie co rok wyższy. Jest to ogólnie zauważalny trend na rynku bankowości prywatnej. Teraz jesteśmy na poziomie 500 tys., za rok pójdziemy może na milion, a za dwa lata na dwa miliony... Private banking coraz bardziej idzie w stronę makrorelacji, a nasi doradcy są tylko ludźmi dysponującymi ograniczonym czasem. To wymaga odpowiedniego zaangażowania – zarówno po naszej stronie, jak i po stronie klienta.

A oferta jeszcze bardziej zaawansowana powiedzmy. Tym razem przychodzi do was klient który mówi, że chciałby zapewnić sukcesję swoim potomkom i chce założyć fundację. Czy wy wtedy też oferujecie takie usługi? Mówicie „jedziemy do Luksemburga i tam zakładamy fundację” i później wszystko co jest potrzebne załatwiacie?

Tak, bo tego wymagają od nas nasi klienci. Możemy też zawsze polegać na wiedzy, którą mają nasi koledzy z Włoch. I może tutaj za dużo zdradzam, ale ja sam w przyszłym roku chciałbym wprowadzić do naszej polskiej oferty właśnie fundację, czy możliwość założenia family office. Myślę, że rynek już do tego dojrzał, a my chcemy być jego liderem.

Cała ta obsługa, która jest kwintesencją bankowości prywatnej kosztuje. W jaki sposób klient ponosi koszty tego doradztwa? Czy są to dodatkowe koszty zewnętrzne, czy też wszystko oferujecie w ramach wartości dodanej?

Większość naszej obsługi to wartość dodana, ale oczywiście, kiedy angażujemy zewnętrznego konsultanta, oznacza to dla nas większy koszt i również to, że klient musi w nim partycypować. Z drugiej strony, tak jak już wspominałem, bankowość prywatna jest usługą bardzo indywidualną. Jeżeli mamy klienta, który ma zaangażowane w naszym banku rzeczywiście duże pieniądze, to wszystko będzie wartością dodaną. Zawsze dysponujemy informacją dotyczącą zarobków wybranego klienta, więc jest to nasza indywidualna decyzja. Oczywiście trzeba podkreślić, to ważne, że możemy zaoferować tylko takie usługi, na które pozwala nam prawo.

I już na koniec. Jak wygląda miejsce pionu bankowości prywatnej w całej strategii Banku?

To jest bardzo trudne pytanie. Jak wiadomo jesteśmy przed ewentualną fuzją i przyznam się – jeszcze nie wiemy jak to wszystko będzie wyglądało. Ja nie jestem osobą która o tym decyduje. Jeśli fuzja nastąpi będziemy największym graczem na rynku. Dla nas najważniejszym zadaniem będzie teraz to, żeby wszyscy klienci, których mamy, w ogóle nie odczuli fuzji. Bycie liderem zobowiązuje. Jestem optymistycznie nastawiony i myślę, że będziemy dobrze przygotowani do nowych wyzwań. Nie możemy zawieść naszych klientów i mogę obiecać, że zrobimy wszystko co w naszej mocy, żeby udowodnić, że zasługujemy na miano lidera – nie tylko pod względem wielkości, ale również jakości świadczonych usług.

ROZMAWIAŁ: MICHAŁ MACIERZYŃSKI



Sebastian Rheindorf-Zaorski - Dyrektor Pionu Bankowości Prywatnej Banku Pekao S.A.

Absolwent studiów ekonomicznych na Uniwersytecie w Kolonii i Salamance (Hiszpania). Certyfikowany kontroler bankowy. W latach 1998-2002 związany zawodowo z grupą HVB w Polsce, odpowiedzialny między innymi za controlling, rozwój i wdrażanie strategii oraz zarządzanie projektami fuzji. Od 2002 roku w Pekao S.A., najpierw na stanowisku Dyrektora ds. Planowania i Controllingu. Od 2004 pełni funkcję Dyrektora Pionu Bankowości Prywatnej.

Źródło: <http://PRNews.pl>

Opublikowano za zgodą autora w dniu 2005.12.31 na stronie www.privatebanking.pl

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