

## Relacja z I-go dnia konferencji "Private Banking 2008"

11.11.2007.

W dniach 22-23 października w Warszawie odbyła się III konferencja Private Banking 2008 zorganizowana przez firmę Informedia Polska. W spotkaniu wzięli udział: praktycy, naukowcy, przedstawiciele branży finansowej. Przez dwa dni uczestnicy dyskutowali o private banking, jego stanie obecnym, tendencjach i perspektywach.

W pierwszej części relacji z tego wydarzenia zostaną przedstawione wybrane wystąpienia przelegentów z pierwszego dnia konferencji.

Konferencję otworzył swoim wykładem profesor Leszek Dziawgo z Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu – wybitny znawca tematu, autor wielu publikacji z tego zakresu. . W wykładzie podjął próbę zmierzenia się z dylematami dotyczącymi private banking w Polsce, stąd tytuł jego wykładu: „Private Banking w Polsce: Dylematy – Nieporozumienia – Nadzieje”.

W pierwszej części swojego wykładu, poruszył kwestię relacji między Klientem a bankiem w kontekście: relacje – produkty. Na początku zajął się problemem relacji. Jako elementy powiązane z relacjami wyróżnił: kwalifikacje (są dość krytycznie oceniane przez klientów), postawy (czy opiekun/doradca jest najemnikiem czy też robi to z przekonania), problem pośrednika (zbyt często opiekun jest oceniany przez klienta jako ledwie asystent opiekuna – ponieważ ciągle musi się z kimś kontaktować), sprzedawcy i łącznika (opiekun traktowany przez klienta jedynie jako kanał dostępu do oferty banku bez potrzeby większego zaangażowania ze strony opiekuna, a więc jedynie znaczenia nabierają tylko techniczne aspekty współpracy). Profesor podkreślił, że w relacjach bardzo ważne jest zaufanie – to na nim opiera się sprawne funkcjonowanie banku, z nim wiąże się również problem pracowników nie nadużywających zaufania klientów. Dalej podjął próbę odpowiedzi na pytanie: czy opiekun posiada autorytet? Jednak tak wysoki stopień poważania opiekuna przez klienta jest w praktyce, jak dotąd, unikalny. Zdaniem Leszka Dziawgo istotą private banking są: zaufanie i produkty. Dopiero te dwa elementy składają się na pełną ofertę. W tym miejscu podkreślił, że banki często lekceważą lub nie mają umiejętności w kreowaniu zasobu „zaufanie” a skupiają się na „kolorowym świecie produktów”. Wskazał przez to na znaczenie właściwych proporcji pomiędzy „zaufaniem” a „produktami i usługami” we współpracy banku z klientem.

Z drugiej strony zauważył, że o ile zaufanie jest trudne do skopiowania (choć do częściowego przejęcia – poprzez przejęcie doradców), o tyle produkty jest kopiować wyjątkowo łatwo na rynku usług finansowych (więc jest to atut pozorny).

Brak nacisku ze strony banków na kreowanie partnerskich relacji z klientem wzbudza nieufność klientów i wywołuje efekt braku lojalności klienta, a ta postawa klienta wywołuje z kolei irytację banków. W efekcie mamy permanentny kryzys zaufania i wymuszony kompromis.

Następnie przeszedł do tematyki produktów. Produkty oferowane w private banking pochodzą z rynków finansowych (często ten sam produkt może być zaoferowany w kilku bankach) a więc tak naprawdę wyznacznikiem dobrego private bankingu jest doradztwo. O ile same produkty są coraz bardziej finezyjne, o tyle doradztwo związane z nimi pozostawia wiele do życzenia. Doradca nie zawsze posiada umiejętność objaśnienia wielu współzależności pomiędzy oferowanym produktem a sytuacją na rynku finansowym, a szczególnie ryzykiem. Można w konsekwencji odnieść wrażenie, iż czasem produkty bywają „mądrzejsze” od doradców. Prelegent podkreślił też, że oferta produktowa jest bardzo szeroka, a rentowność produktów nie zawsze jest pasmem sukcesów (trafiają się co jakiś czas kryzysy - jak chociażby ten w lecie 2007 roku). Należy także pamiętać, że oferta produktowa to nie tylko rynek finansowy.

W podsumowaniu I części Profesor Dziawgo postawił tezę że, kluczowe dla powodzenia private bankingu w instytucji jest zainwestowanie w:

- kapitał emocjonalny (np. więzi, relacje),
- kapitał intelektualny (doradztwo &ndash; dla tych co potrzebują),

Natomiast jakość produktów, ich bezpieczeństwo oraz rentowność są kwestią na tyle oczywistą, iż nie trzeba szerzej wyjaśniać konieczności ich dalszego doskonalenia.

Druga część prezentacji Profesora Leszka Dziawgo została poświęcona miejscu private bankingu w ramach organizacji instytucji bankowej.

Pozycja PB/WM jest niepodważalna w strukturze instytucji finansowej. Do niedawna mieliśmy do czynienia praktycznie z monopolem bankowym na rynku PB / WM. Profesor zauważył kilka tendencji, związanych z ewolucją usług bankowych. Przede wszystkim mamy dziś epokę powszechnej bankowości (nie tylko dla wybranych). Z drugiej strony coraz więcej instytucji pozabankowych zajmuje się zarządzaniem majątkiem (wealth management). Coraz częściej stosuje się też rozwiązania OPEN &ndash; STRUCTURE. A jednak nadal na wysokim poziomie utrzymuje się pozycja szwajcarskich banków gigantów (ze względu na ZAUFANIE). Coraz większe znaczenie zyskują też fundusze inwestycyjne. Jak widzimy, na rynku private banking banki konkurują już nie tylko między sobą. Jaka więc będzie przyszła rola banku? Możliwe są dwie role: dostawcy /gwaranta i dystrybutora. Dziś nie można jednoznacznie stwierdzić, w którą stronę pójdzie rynek.

Na końcu poruszone zostało dosyć ciekawe zagadnienie private bankingu jako bankowości społecznej, z którą wiąże się poniekąd zrozumiała niechęć społeczna i całkowicie niezrozumiałe lekceważenie ekonomistów.

Następnie swoją prezentację miała Pani Profesor Joanna Pietrzak z firmy QUALIFACT Market Research. W swej prezentacji poruszyła kwestie związane z preferencjami i zachowaniami Klientów zamożnych na rynkach usług finansowych

Na wstępie pokrótce scharakteryzowała bezpośrednie otoczenie rynkowe polskiego rynku Klientów Zamożnych. Na region Europy Środkowej i Wschodniej (CEE) przypada ok. 1% światowego prywatnego bogactwa. W 2006 roku prywatne aktywa w CEE osiągnęły sumę 583 mld. EUR (wzrost o 14% w stos. do 2005 r). Złożyło się na to szybkie tempo wzrostu PKB w tym regionie, wzrost cen nieruchomości oraz akumulacja środków w funduszach emerytalnych. W CEE udział prywatnego bogactwa w stosunku do PKB jest znacznie niższy niż w Europie Zachodniej.

W kolejnej części prezentacji omówiła nasz rodzimy rynek, tj. poziom i strukturę bogactwa w Polsce. Polska jest najszybciej rosnącym rynkiem pod względem tempa przyrostu osób zamożnych w europie (23 % w 2006 wobec 10% dla całej Europy). Przyczynami tego wzrostu są: szybki wzrost gospodarczy, wzrost indeksów giełdowych, skokowy wzrost cen nieruchomości. Mimo relatywnie niskiego poziomu prywatnych aktywów płynnych per capita, Polska jest bardzo atrakcyjnym rynkiem dla usług PB/WM. Aktywa zgromadzone przez osoby zamożne w Polsce stanowią niemal 70% całości płynnych aktywów osób zamożnych krajów CEE. Pod względem liczby osób zamożnych (przedział 350-500 tys. EUR) Polska znalazła się na 7 miejscu w Europie &ndash; z liczbą 170 tys.

#### Liczebność grupy klientów zamożnych

Następnie Pani Profesor Pietrzak przedstawiła proponowaną metodologię podziału grup docelowych w segmencie osób zamożnych w Polsce i podała szacunkowe ich wielkości, wyróżniła:

- Mass Affluent &ndash; dochody 5-10 tys. zł - szacunkowa liczebność: 400-600 tys. osób.
- Core Affluent &ndash; dochody pow. 10 tys, aktywa pow. 200 tys. zł &ndash; liczebność: 150-180 tys. osób;
- Premium Affluent &ndash; aktywa pow. 1 mln. zł (300.000 EUR) &ndash; liczebność: 50-90 tys. osób;
- HNWI &ndash; aktywa pow. 1 mln. EUR, liczebność: 17-20 tys.

Obliczeń dokonano na podstawie danych Ministerstwa Finansów, z których wynika, że:

- 328 tys. Osób rozlicza się wg. 19% stawki PIT (działalność gospodarcza),
- 230 tys. Osób przekroczyło III próg podatkowy,
- 277 tys. Osób zapłaciło podatek od dochodów z kapitałów pieniężnych.

Z powyższych danych wynika, że w strukturze klientów zamożnych w Polsce dominuje segment Mass-Affluent. Segmenty Core Affluent i Premium Affluent są niewielkie. Potencjał rynku tkwi w szerokiej bazie klientów zamożnych z grupy Mass Affluent.

Kolejną częścią prezentacji była próba scharakteryzowania grupy Klientów Zamożnych. W Polsce dominuje bogactwo zdobyte w pierwszym pokoleniu. Polscy Klienci zamożni to ludzie młodzi, wykształceni, przedsiębiorczy i mobilni. Nowe pokolenie Klientów Zamożnych jest często wyposażone w wiedzę porównywalną do tej, jaką dysponują obsługujący ich doradcy finansowi. Jeżeli spojrzym na horyzont czasowy decyzji inwestycyjnych, to można zauważyć, że zwiększa się ilość środków lokowanych w aktywa finansowe na okres dłuższy niż 3 lata. Zwiększył się także odsetek osób akceptujących wysokie ryzyko inwestycyjne (10% w 2006 r., 14% w 2007 r).

Następnie prelegentka przeszła do omówienia modeli obsługi Klientów Zamożnych w Polsce. Oferta usług finansowych dla Klientów Zamożnych w Polsce dywersyfikuje się. Klienci zamożni mają do wyboru obsługę typu bankowego (private banking) lub usługi doradczo-finansowe o profilu inwestycyjnym. Podstawowe wielkości charakteryzujące rynek są następujące: z usług private banking korzysta 5 % Klientów Zamożnych w Polsce, niezależnych usług doradczych korzysta 19% zamożnych Klientów, z TFI korzysta 29% Klientów, rachunek w biurze maklerskim posiada 22% Klientów, zagraniczne aktywa posiada 4% zamożnych Klientów.

Produkty bankowości prywatnej o największym znaczeniu dla Klientów to: produkty kredytowe, indywidualne lokaty, produkty inwestycyjne, prestiżowe karty kredytowe, zgraniczne fundusze Inwestycyjne. Znika przewaga w postaci unikatowych produktów finansowych. Powszechność &quot;otwartej architektury&quot; sprawia, że skala różnic produktowych maleje.

Usługi bankowości prywatnej o największym znaczeniu dla Klientów: profesjonalne doradztwo finansowe, doradztwo podatkowe, obsługa w specjalnych placówkach/pomieszczeniach, doradztwo prawne/spadkowe. Kliencie oczekują głównie indywidualnego podejścia i wysokiej jakości doradztwa. Mała jest popularność usług typu &quot;consierge&quot;.

Na koniec swojej prezentacji Pani Joanna Pietrzak przedstawiła swoje tezy dotyczące głównych zagadnień dotyczących private banking.

Możliwe są dwa kierunki rozwoju usług private banking w Polsce:

- Elitarny &ndash; płytki rynek, wymagający klienci oczekujący światowego standardu usług, silna konkurencja ze strony zagranicznych banków prywatnych;
- Masowa bankowość prywatna &ndash; duży potencjał rynku, zapotrzebowanie na atrakcyjne produkty inwestycyjne i kredytowe, nacisk na korzyści funkcjonalne bardziej niż prestiżowe, duże zapotrzebowanie na doradztwo, potrzeba wykreowania silnych marek specjalistycznych.

Konkurencją dla private banking są usługi małych, niezależnych firm doradczo-inwestycyjnych, tzw butików finansowych. Poważną alternatywą dla inwestycji w instrumenty finansowe jest również rynek nieruchomości.

Czynniki sukcesu w private banking w skali światowej:

- Potencjał Ludzki &ndash; pozyskanie i utrzymanie najlepszych specjalistów w branży,
- Marka &ndash; konieczność budowania wyróżniającego wizerunku i silnej marki,

- Technologia &ndash; dostęp on line 24 h, analizy, wykresy,
- Produkty &ndash; rosnąca popularność otwartej architektury, wzrost znaczenia inwestycji alternatywnych,
- Szkolenie &ndash; doskonalenie umiejętności doradców potwierdzone certyfikatem po zakończeniu każdego etapu.

Główne problemy polskiej bankowości prywatnej:

- Specjaliści &ndash; zbyt duża liczba klientów na 1 doradcę. Walka o pozyskanie najlepszych ludzi z branży.
- Marka &ndash; brak marek kojarzonych z obsługą zamożnej klienteli.
- Podejście produktowe &ndash; Nastawienie na sprzedaż gotowych produktów.
- Technologia &ndash; Brak najnowocześniejszych rozwiązań dot. Kontaktów z doradcą i raportowania.

Kolejny prelegent Pan Jacek Taraśkiewicz, Dyrektor Departamentu Zarządzania Rynkiem Bankowości Prywatnej i Małych Przedsiębiorstw ING Bank Śląski SA, omawiał czynniki sukcesu bankowości prywatnej na przykładzie swojego banku.

Swoją prezentację rozpoczął od przedstawienia największych wyzwań stojących przed private bankingiem na świecie.

Według badań światowych przewiduje się bardzo znaczne wzrosty aktywów Klientów Zamożnych w ciągu najbliższych kilku lat. Odróżnienie się od konkurencji oznacza konieczność koncentracji na szeregu kwestii (tzn. wartość marki, jakość specjalistycznego doradztwa, relacje osobiste, kompleksowe podejście do planowania/zarządzania majątkiem, znajomość rynków lokalnych, produkty najlepsze w danej klasie).

Celem, do którego dążą wszystkie instytucje z branży private banking, jest osiągnięcie rzeczywistego &bdquo;klientocentryzmu&rdquo;, ale:

- w tej chwili jakość obsługi klienta nie jest głównym czynnikiem wpływającym na wynagrodzenie Doradców,
- techniki segmentacji wciąż koncentrują się na organizacji a nie na kliencie,
- tylko 50% organizacji ma określoną politykę w zakresie utrzymania klienta.

Oczekuje się istotnych zmian technologicznych w ponad 75% organizacji (wdrożenie / modernizacja systemów do obsługi kluczowych procesów biznesowych). Określany przez firmy popyt na Doradców jest nierealistyczny i niemożliwy do zrealizowania. Konieczna jest zmiana w modelu obsługi klienta &ndash; tylko 30% swojego czasu pracy Doradcy poświęcają na kontakty z Klientami. Konieczna poprawa (szkolenia) w zakresie umiejętności miękkich, które obecnie często są zaniedbywane.

W kolejnej części podjął próbę zdiagnozowania polskiego rynku private banking.

W ocenie światowych ekspertów oferta private banking w Polsce nie odbiega zasadniczo od światowych standardów. Oferta produktowa zawiera bogaty wybór instrumentów finansowych. Coraz więcej banków dzięki otwartej architekturze produktowej może oprócz „rodzimej” oferty zaproponować Klientowi również dostęp do szeregu produktów oferowanych przez zagraniczne instytucje finansowe.

Banki stale dążą do podniesienia standardów w zakresie oferty produktowej i strony serwisowej, ale: istnieje zasadnicza różnica między adresatem usługi private banking w Polsce i na świecie, brak w ofercie kompleksowych rozwiązań w zakresie wealth management: doradztwo podatkowe, spadkowe, doradztwo ubezpieczeniowe, art banking, itp.

W nadchodzących latach przewidywane są dwucyfrowe stopy wzrostu. Przed nami intensywna konkurencja o Klienta i o udziały w rynku (pojawiają się nowi gracze, w tym przedstawicielstwa największych banków zagranicznych). Otwarta architektura staje się wymogiem rynku, choć wciąż największe banki detaliczne jej nie mają. Nowe usługi doradcze (np. Art banking, doradztwo podatkowe i spadkowe) oczekiwane przez Klientów. Nadal kluczowym elementem oferty są osobiste relacje i kwalifikacje doradców. Kluczem do wzrostu rentowności Klientów jest właściwa segmentacja i rozwój oferty produktowej jako klucz do wzrostu rentowności Klientów. Trzeba również pamiętać o tym, by istniejącym Klientom poświęcić wystarczająco dużo uwagi.

Bankowość prywatna w Polsce budowana jest w oparciu o różne modele biznesowe.

Tab. Różne modele biznesowe, Jacek Taraśkiewicz, Konferencja Private Banking 2008

Na koniec swojej prezentacji omówił rozwiązania stosowane w ING Banku Śląskim SA.

W banku tym, wybrano model polegający na występowaniu private banking jako elementu siedzi detalicznej banku. Oczywiście istnieją wyodrębnione struktury sprzedażowe – Doradcy ds Bankowości Prywatnej i miejsca do obsługi Klientów – Centra Bankowości Prywatnej. W ramach segmentu wyodrębniony sub-segment Klientów TOP – oferta Centrum Inwestycyjnego Private Banking z siedzibą w Warszawie.

Jako kluczowe czynniki sukcesu w bankowości prywatnej ING Banku wymienił:

- Relacje z Klientem (bank – klient – doradca) i kwalifikacje doradców jako kluczowy element oferty.

- Właściwą segmentację Klientów i rozwój oferty produktowej jako klucz do wzrostu rentowności klientów,
- Konieczność przykładania większej uwagi do utrzymania istniejących klientów.

Warunkiem koniecznym budowania relacji z klientem są wysokie kwalifikacje doradców. Bank ING wprowadził unikalne rozwiązanie na polskim rynku – specjalny program certyfikacji.

Jest to specjalny program szkoleń oraz obowiązkowy egzamin dla wszystkich Doradców Bankowości Prywatnej. Celem było zapewnienie najwyższego standardu wiedzy wśród Doradców w całej Polsce.

Równie ważne jak relacje z Klientami jest zapewnienie spójności segmentacji Klientów, oferty i modelu obsługi. Równie ważna jest szeroka paleta nowoczesnych produktów, pozwalająca na dostosowanie oferty do potrzeb i oczekiwań Klienta. Ważne jest także przywiązywanie dużej uwagi do utrzymania istniejących Klientów. Należy zauważyć, że pomimo wzrostu zadowolenia klientów rośnie ich gotowość do zmiany banku. Dzięki prowadzonym cyklicznie badaniom ING Bank ma wiedzę dotyczącą swoich Klientów.

Prowadzona strategia skutkuje rozwojem bankowości prywatnej w ING Banku, w szczególności poprzez dynamiczny wzrost liczby kont klientów z aktywami powyżej 200 tys. PLN, znaczący wzrost wolumenu aktywów pod zarządzaniem a także wzrost przychodów w tym segmencie.

Pan Daniel Ściagała, Dyrektor Departamentu Obsługi Klientów Prywatnych BRE Banku SA, Członek Rady Nadzorczej spółki BRE Wealth Management SA, omówił bardzo ciekawy i innowacyjny w Polsce aspekt private banking – optymalizację podatkową w ramach usług zarządzania majątkiem.

W swojej prezentacji rozpoczął od przedstawienia usług zarządzania majątkiem (Wealth Management) w ramach oferty bankowości prywatnej BRE Banku.

Private Banking jest linią biznesową w BRE Banku, jednego z liderów polskiego private banking – świadczącego swoje usługi w tym od 1995 roku.

## Tabela. Struktura obsługi Klientów Zamożnych w BRE Banku, Daniel Ścigała, Konferencja Private Banking 2008

Na podkreślenie zasługuje tworzenie indywidualnych rozwiązań dopasowanych do indywidualnych potrzeb Klientów, w szczególności w ramach obsługi BRE Wealth Management. Cała oferta BRE Wealth Management opiera się na szczególnym zwróceniu uwagi na kompleksowość.

Po wprowadzeniu w specyfikę swojego banku, Pan Daniel Śmigała, omówił metody optymalizacji podatkowej dostępne na polskim rynku.

Optymalizacja podatkowa majątku Klientów indywidualnych może być przeprowadzona z wykorzystaniem następujących konstrukcji optymalizacyjnych:

- funduszu kapitałowo &ndash; ubezpieczeniowego;
- funduszy inwestycyjnych w szczególności prywatnego funduszu inwestycyjnego zamkniętego,
- spółek transgranicznych,
- spółek osobowych.

Główne korzyści dla Klientów z ulokowaniu środków w Funduszu Kapitałowo-Ubezpieczeniowym to: optymalizacja podatkowa (odroczone płaćność zobowiązań), możliwość kompensacji zysków i strat z różnych źródeł, planowanie spadkowe w oparciu o elastyczne rozwiązania ubezpieczeniowe.

Optymalizacja podatkowa poprzez prywatny Fundusz Inwestycyjny Zamknięty polega na przeniesieniu majątku finansowego i niefinansowego Klienta do struktury funduszu inwestycyjnego zamkniętego. W trakcie tej transakcji mamy do czynienia zarówno z optymalizacją podatkową transakcji funduszu jak też i optymalizacją podatkową spółek wchodzących w skład portfela inwestycyjnego funduszu.

Spółki transgraniczne. Optymalizacja podatkowa transakcji polega na wykorzystaniu spółki transgranicznej założonej w liberalnej jurysdykcji podatkowej (np. Holandii, Luksemburgu, Szwajcarii lub na Cyprze). Opodatkowanie dochodów uzyskiwanych przez spółki transgraniczne z udziału w innych



podmiotach jak też dochodów wspólników jest korzystnie opodatkowane, co umożliwia optymalizację podatkową transakcji (w szczególności transakcji kapitałowych). Wg Rzeczypospolitej z 4 czerwca b.r. Na Cyprze działa już ok. 1000 polskich spółek. Spółki cypryjskie, których działalność ma charakter holdingowy (a więc polega na kupowaniu, posiadaniu, administrowaniu i zarządzaniu udziałami i akcjami spółek zależnych) mają możliwość skorzystania z wielu zwolnień. Zwolnieniu z opodatkowaniu w szczególności podlegają: dywidendy wypłacane przez zagraniczną firmę spółce cypryjskiej (zwolnione z opodatkowania, gdy spółka cypryjska posiada min. 1% udziału/kapitału w spółce wypłacającej), zyski kapitałowe (w tym sprzedaż akcji i udziałów).

W przypadku spółek osobowych (spółka komandytowa, spółka komandytowo-akcyjna), optymalizacja podatkowa pozwala przede wszystkim na jednorazowe opodatkowanie transakcji / majątku Klienta.

Na koniec swojej prezentacji prelegent na przykładach przedstawił szczegółowe rozwiązania dotyczące optymalizacji podatkowej.

Relacja z pierwszego dnia konferencji &bdquo;Private Banking 2008&rdquo; pozwala zapoznać się pobieżnie z tematyką tego spotkania. Była to dobra baza do dalszej dyskusji, która odbyła się następnego dnia &ndash; jeszcze bardziej zagłębiając się w kluczowe zagadnienia finansowej obsługi Klientów Zamożnych.

Relację przygotowali: Dariusz Korczakowski, Sławomir Cieślak, [www.privatebanking.pl](http://www.privatebanking.pl)