Zeszyty Naukowe
Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu
2015, t. 59, nr 2

Anna Figna

PRI Minec Sp. z o.o.
e-mail: anna.figna@minec.pl
tel. 32 245 08 58

Private banking – poszukiwanie nowych źródeł dochodów w świetle zmian na rynku finansowym

Streszczenie. *Zmiany na rynku finansowym spowodowały konieczność podjęcia przez banki działań dostosowawczych, również w obszarze* private banking. *Z uwagi na niższe marże, a także nowe wymogi regulacyjne bankowość prywatna musi poszukać nowych źródeł dochodu. Tło rozważań zaprezentowanych w artykule stanowi przedstawienie bankowości prywatnej na świecie w aspekcie zmian na rynku finansowym. W analizie skupiono się na wyzwaniach, jakim musi sprostać bankowość prywatna w Polsce.*

Słowa kluczowe: *bankowość prywatna, rynek finansowy, doradztwo, dochodowość*

Wstęp

Spadek aktywów, zmniejszenie dochodów z inwestycji skłania banki do poszukiwania nowych źródeł dochodów. Z jednej strony zmiany regulacyjne w Europie, z drugiej – spadek marż produktów bankowych przyspieszają konieczność dokonania wyboru modelu doradztwa w segmencie *private banking*. Niezbędne wydaje się również wdrażanie odpowiednich narzędzi wewnątrz organizacji, tak by odróżnić się od konkurencji. W artykule została zaprezentowana próba analizy segmentu *private banking* w aspekcie zmian zachodzących na rynku finansowym.

Punktem wyjścia przeprowadzonej analizy jest prezentacja *private banking* w poszczególnych regionach świata. Stanowi ona tło dla rozważań nad kierunkiem poszukiwań nowych źródeł dochodów bankowości prywatnej w Polsce.

Analiza opiera się na literaturze polskiej oraz angielskich i niemieckich pozycjach artykułowych, raportach Capgemini, McKinsey & Company, Oliver Wyman. Okres analizy obejmuje lata 2007-2013. Z uwagi na szeroki zakres podjętej problematyki, w artykule zostały zasygnalizowane wybrane kwestie, które nie wyczerpują tematu, lecz stanowią głos do dalszej dyskusji.

1. *Private banking* w świetle zmieniających się warunków na rynku finansowym

W celu dokonania charakterystyki bankowości prywatnej, niezbędne jest przyjęcie pewnych ram definicyjnych. W artykule pojęcie **bankowość prywatna** definiowane jest jako obszar bankowości skupiający się na obsłudze klienta zamożnego. Zamożność nie jest jednak jednoznacznie i bezwzględnie określona jako konkretna wartość wyrażona w danej walucie. Przyjmuje się, że minimalną wartością progową umożliwiającą objęcie klienta usługą *private banking* jest równowartość 1 mln dolarów lub 1 mln euro[1]. Wartość ta nie jest bezwzględnie akceptowana przez wszystkie banki, a instytucje oferujące bankowość prywatną ustalają własne kryteria i zasady przyjęcia do elitarnego grona klientów *private banking*. *Private banking* i bankowość prywatna, jako pojęcia tożsame, będą w artykule stosowane zamiennie.

Obsługa klienta w ramach bankowości prywatnej charakteryzuje się zindywidualizowanym podejściem zarówno pod względem budowy portfela inwestycyjnego, jak też osobistych kontaktów z dedykowanym doradcą. Kompleksowa obsługa klientów zamożnych polega nie tylko na zaspakajaniu teraźniejszych i przyszłych potrzeb finansowych, ale także na oferowaniu usług pozafinansowych, takich jak m.in. oferty inwestowania na rynku nieruchomości, dzieł sztuki (*art banking*), doradztwo prawno-podatkowe oraz edukacyjne, turystyczne, a nawet medyczne.

Przez wiele lat bankowość prywatna była jednym z najbardziej atrakcyjnych segmentów w obszarze usług finansowych. Segment ten charakteryzował się silnym wzrostem aktywów i rosnącą dochodowością, przy równoczesnych niskich wymogach kapitałowych i wysokiej płynności. Od 2008 r. bankowość prywatna stoi w obliczu wielu wyzwań związanych z gwałtownym wzrostem

[1] Klienci tego segmentu określani są mianem HNWI.

zmienności rynków kapitałowych, a także ze zwiększeniem zakresu regulacji w USA, Europie i na świecie. Wpływ tych czynników oznacza, że rentowność obszaru *private banking* na świecie kształtuje się poniżej poziomu sprzed kryzysu finansowego[2]. Długoterminowe zmiany strukturalne wywołane kryzysem tworzą wymagające warunki dla *private banking*. Wolniejszy wzrost populacji klientów zamożnych w krajach rozwiniętych powoduje przesunięcie zainteresowania w kierunku klientów z krajów rozwijających się. Kryzys unaocznił konieczność wprowadzenia ściślejszych regulacji dotyczących produktów inwestycyjnych i doradztwa na poziomie międzynarodowym i to one wpływają na kształt przyszłej bankowości prywatnej. Początkowo zakładano, że zmiany te będą cykliczne i zostaną wycofane, gdy tylko sytuacja się ustabilizuje. Kryzys spowodował jednakże trwałe zmiany. W jego wyniku sektor bankowy stracił zaufanie klientów, pracowników i opinii publicznej. Takie zaufanie trudno będzie odzyskać. Obszar bankowości prywatnej (i nie tylko) musi zmierzyć się z jednej strony – z presją regulacyjną, z drugiej – z bardziej krytycznym i wymagającym klientem[3]. Nie wszystkie banki będą w stanie dostosować się do nowej sytuacji. W wyniku kryzysu finansowego zmieniły się nie tylko uwarunkowania rynkowe, ale także zachowania klientów[4]. Są oni bardziej ostrożni, wyedukowani, mniej lojalni i bardziej wymagający. Spowodowało to wymóg opracowania prostszych i bardziej przejrzystych ofert, a także konieczność skupienia się na konkretnym segmencie klientów, dostosowując ofertę do ich zindywidualizowanych potrzeb. Zróżnicowani zostali klienci posiadający aktywa na poziomie 1 mln dolarów lub 1 mln euro, członkowie zamożnych rodzin (zarządzanie majątkiem „rodowym"), lokalni właściciele firm, bogaci emeryci, spadkobiercy, kadra kierownicza, przedstawiciele wolnych zawodów, właściciele firm międzynarodowych, sportowcy zawodowcy.

W świetle zmian na rynku finansowym ciekawe wydaje się spojrzenie na świat finansów przez pryzmat miejsca zamieszkania najbogatszych obywateli świata. Gdzie szukać milionerów i miliarderów[5]? Jak wygląda obsługa *private banking* w różnych rejonach świata? Spoglądając na świat przez pryzmat miejsca zamieszkania milionerów, pozycję lidera zajmują Stany Zjednoczone. Po nich kolejne miejsca należą do Japonii, Chin, Wielkiej Brytanii, Niemiec i Szwajcarii. Świat miliarderów zdominowany jest przez mieszkańców Stanów Zjednoczonych,

[2] McKinsey, *Global Private Banking Survey 2013. Capturing the New Generation of Clients*, July 2013, s. 7 i n.

[3] McKinsey, *Private Banking Survey 2012. Finding a New Footing*, July 2012, s. 5 i n.

[4] A. Battisti, L. Beraza, V. Kreidl, *How to Professionalise Investment Advice for Affluent Clients*, March 2012, s. 2 i n.

[5] Pod pojęciem milionera kryją się osoby posiadające aktywa powyżej 1 mln dolarów, natomiast pod pojęciem miliardera kryją się osoby posiadające aktywa powyżej 10 mln dolarów.

Wielkiej Brytanii, Niemiec, Rosji, Chin i Francji[6]. A jak wygląda sytuacja w Polsce? Z pokorą trzeba przyznać, że na nic zda się szukanie Polski w światowej czołówce. Jednak liczba zamożnych Polaków z roku na rok rośnie, zasilając szeregi klientów obsługiwanych przez prestiżowe placówki banków skierowane do tych najbogatszych. Czym różni się obsługa *private banking* w poszczególnych regionach świata? Kim są klienci *private banking*?

Analiza klientów *private banking* oparta na badaniach przeprowadzonych przez Boston Consulting Group pozwala na stwierdzenie, że klienci bankowości prywatnej w Azji, w porównaniu do klientów tego segmentu w Europie i Stanach Zjednoczonych, są młodsi i ciągle jeszcze w większym stopniu koncentrują się na gromadzeniu bogactwa aniżeli jego ochronie. Znaczną część klientów w tej części świata stanowią przedsiębiorcy prowadzący własny biznes. W związku z powyższym w Azji i na Bliskim Wschodzie w obszarze *private banking* zidentyfikowane zostały dwa kluczowe wyzwania. Po pierwsze, bankowość prywatna ma służyć potrzebom biznesowym w segmencie właściciel – przedsiębiorca, po drugie, ma przyciągać i utrzymywać najlepszych pracowników, w szczególności na „pierwszej linii obsługi". W przeciwieństwie do Azji klienci *private banking* na Zachodzie to przede wszystkim członkowie kadry kierowniczej wyższego szczebla lub spadkobiercy wielopokoleniowej fortuny. W Polsce nie ma jednej dominującej grupy klientów *private banking*. Niemniej można wskazać, że są to osoby młode, poniżej 45. roku życia, prywatni przedsiębiorcy lub przedstawiciele wolnych zawodów reprezentujący pierwsze pokolenie, które zdobyło majątek.

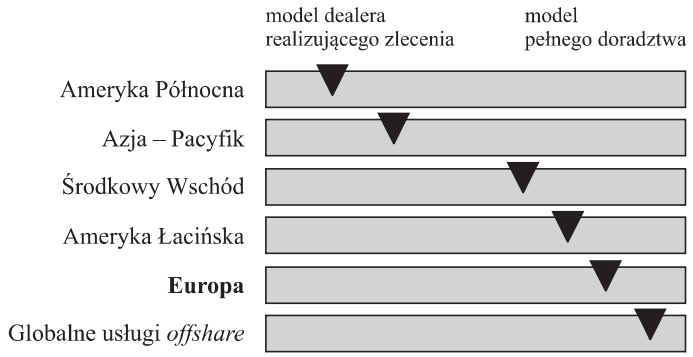
W ostatnim dziesięcioleciu, zwłaszcza w okresie po kryzysie finansowym, miały miejsce zmiany na arenie międzynarodowej bankowości. Segment bankowości prywatnej nie pozostawał obojętny na zawirowania na rynku finansowym. W Ameryce Północnej w obszarze *private banking* zaobserwowano większe zainteresowanie klientem dysponującym aktywami powyżej 10 mln dolarów niż klientem średniozamożnym z aktywami w portfelu na poziomie minimum 1 mln dolarów. W tym obszarze świata na uwagę zasługuje również wzrost aktywności „nietradycyjnych" zarządzających aktywami klientów poniżej 10 mln dolarów. Regionalne banki detaliczne, niezależni doradcy inwestycyjni i inwestorzy kupujący *online* produkty i usługi bankowe stanowią poniżej 20% rynku, jednak ich rola rośnie, zwiększając swój udział o 5-8% rocznie od 2008 r. W Europie Zachodniej kryzys finansowy spowodował spadek aktywów w segmencie *private banking*, a także spadek rentowności 30% poniżej poziomu sprzed kryzysu. Zmniejszenie dochodów z inwestycji skłania banki do poszukiwania innych źródeł dochodu. Ciekawy jest fakt, że jednostki *private banking* (będące częścią banku uniwersalnego) wykazywały największą odporność na kryzys na rynkach rodzimych.

[6] Capgemini, Efma, *World Wealth Report 2014*, 2014, www.worldwealthreport.com/download, s. 6 i n. [1.10.2014].

2. Nowe wyzwania banków w segmencie *private banking*

Analiza usług w obszarze *private banking* na świecie pozwala na wyróżnienie dwóch modeli doradztwa. Pierwszy z nich to **model z pełnym doradztwem** charakteryzujący się koncentracją na prowizjach związanych z całym zakresem doradztwa w planowaniu finansowym, a także doradztwem w zakresie budowy portfela inwestycyjnego dla osób fizycznych i ich rodzin. Model ten charakterystyczny jest dla wielu państw europejskich, takich jak np. Niemcy, Francja, Włochy, Szwajcaria. Drugi model, **model dealera** koncentrujący się na handlu papierami wartościowymi dla klientów, skupia się na wielu transakcjach i częstych kontaktach z klientami. Model ten jest charakterystyczny dla znacznej części *private banking* w USA[7].

Schemat 1. Model obsługi klienta *private banking*



Źródło: O. Wyman, *The Future of Private Banking: A Wealth of Opportunity*, www.mmc.com/knowledgecenter/OliverWymanFuturePrivateBanking.pdf [1.10.2014].

Zmiany regulacyjne w Europie mogą przyspieszyć proces wdrożenia modelu pełnego doradztwa, co związane będzie z wprowadzeniem opłat za dostęp do analiz, doradztwo inwestycyjne i regularne sprawozdania. Będzie to wymagało zmiany podejścia banków w zakresie procesu doradztwa. Niektóre kraje dążą do wprowadzenia płatnych usług doradczych (Holandia).

Właściciele firm i przedsiębiorcy mają zwykle osobiste potrzeby finansowe, które są powiązane z tymi z ich działalności. *Private banking* będzie musiał opracować rozwiązania, które łączą zarządzanie majątkiem osobistym właścicieli z rozwojem przedsiębiorstw (Azja, Bliski Wschód). Lokalne banki koncentrowały

[7] O. Wyman, *The Future of Private Banking: A Wealth of Opportunity*, www.mmc.com/knowledgecenter/OliverWymanFuturePrivateBanking.pdf [1.10.2014].

się do tej pory na usługach dla zamożnych klientów, ale tylko proponując im podstawowe usługi bankowe. Międzynarodowe instytucje zaś oferowały pełne spektrum usług zarządzania majątkiem, jednakże nie udało im się odpowiedzieć na kluczowe potrzeby biznesowe.

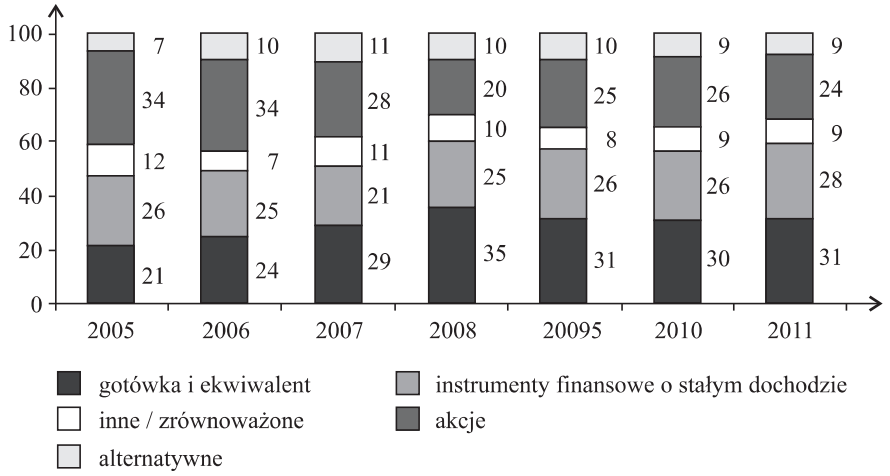
3. Źródła dochodów z obsługi klienta *private banking* – kierunki zmian

Kryzys finansowy spowodował nie tylko spowolnienie gospodarcze i niższe marże, ale także doprowadził do zmian strukturalnych. Po trudnym 2009 r., kiedy w krajach rozwiniętych marże i zyski były na rekordowo niskim poziomie, nastąpiła niewielka poprawa w 2010 r. Wydawało się początkowo, że to ożywienie będzie kontynuowane w 2011 r., ale po dobrym początku, rynki nadal spadały, a ożywienie nie nastąpiło. Sytuacja nie poprawiła się w 2012 r. – kolejny dobry początek nie znalazł kontynuacji. Biorąc pod uwagę stały wzrost globalnego bogactwa, oznacza to, że bankowości prywatnej nie udaje się zdobyć sprawiedliwego udziału w rynku. Porównanie dochodów w bankowości prywatnej wyłania jasny obraz. Spadek dochodów spowodowany jest przede wszystkim awersją klientów do inwestycji w instrumenty ryzykowne, a to powoduje przesunięcie w kierunku inwestycji bezpiecznych[8], a zarazem mniej dochodowych dla banku. Wzrost popytu na płynne aktywa i instrumenty finansowe o stałym dochodzie, które generują niższe dochody powodują konieczność poszukiwania innego źródła dochodu. Niechęć klientów do aktywnego handlu instrumentami finansowymi, bardziej skomplikowane otoczenie prawne, zmniejszenie udziału funduszy inwestycyjnych w portfelu na rzecz instrumentów niskomarżowych skłoniło *private banking* do zmian strategii cenowej, w tym do wprowadzenia opłat za doradztwo. Wiele banków już podjęło wysiłki cenowe – niektóre pod presją regulacyjną (np. RDR w Wielkiej Brytanii), inne pod presją marży. Reakcja wprowadzenia opłaty za doradztwo będzie różna w zależności od klienta. Konieczne będą szkolenia pracowników informujących klientów o nowej tabeli opłat, odpowiadających na ich pytania i wątpliwości. Nowe zasady (RDR – Wielka Brytania) uznały za nielegalne prowizje od nowej sprzedaży produktów finansowych, a tym samym zmusiły wszystkich doradców finansowych, czyli pracowników bankowych, jak również doradców niezależnych, do pobierania opłat za doradztwo.

[8] Capgemini, Efma, *Trends in the Global Wealth Management Industry 2012: Business and Client Perspective*, www.br.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/trends_in_the_global_wealth_mgmt_industry_2012_business_and_client_perspective.pdf, s. 4 i n. [1.10.2014].

Niektóre banki, m.in. Lloyds, Barclays i HSBC, są pełne obaw związanych z udzielaniem klientom informacji odnośnie do opłat, jakie były od nich pobierane w związku z inwestycjami, przy równoczesnej rezygnacji z oferowania usług doradczych klientowi masowemu. Usługi doradcze są nadal dostępne w niektórych bankach, ale głównie dla klientów zamożnych.

Wykres 1. Alokacja aktywów w Europie w latach 2005-2011 (w %)



Źródło: McKinsey, *Private Banking Survey 2012. Finding a New Footing*, July.

W Polsce trudno wskazać pioniera *private banking*, który mógłby wprowadzić opłatę za doradztwo i narazić się na pierwsze reakcje klientów. Biorąc pod uwagę dotychczasowe źródła dochodów w obszarze bankowości prywatnej w Polsce, należy wymienić m.in. opłaty *up-front* (pobierane przy nabywaniu produktu inwestycyjnego), opłaty za zarządzanie, opłaty za usługi maklerskie czy opłaty od produktów bankowo-ubezpieczeniowych. Z uwagi na dużą konkurencję, a przede wszystkim przesunięcie szali inwestycyjnej w kierunku produktów mniej ryzykownych, banki obniżyły opłaty *up-front*, a nawet z nich rezygnowały. Dokonując analizy opłat za zarządzanie funduszami inwestycyjnymi, w Polsce kształtują się one na poziomie przewyższającym średnią opłat w Europie. Opłata za zarządzanie w funduszach akcyjnych w Polsce kształtuje się na poziomie 4%, podczas gdy w Europie waha się ona około 1,75%. Opłata za zarządzanie w funduszach zrównoważonych w Polsce wynosi około 3%, podczas gdy w Europie – średnio 1,4%. Większa wrażliwość klientów na koszty związane z inwestycjami i jednocześnie niższa wartość aktywów w funduszach ryzykownych skłania banki do działania w obszarze *pivate banking*. Prowizje maklerskie w latach 2007-2012 zostały obniżone o 50%, osiągając wartość nawet na poziomie 0,19%. Obroty

inwestorów indywidualnych na Giełdzie Papierów Wartościowych zmniejszyły się w ciągu ostatnich lat, ich udział w obrotach na rynku podstawowym spadł z poziomu 34% w 2007 r. do 16% w 2012.

Przed bankowością prywatną stoją nowe wyzwania. Należy wybrać strategię cenową i zastanowić się nad rodzajem opłat za doradztwo, w formie opłat od wielkości aktywów pozostających w zarządzaniu doradcy lub w formie ryczałtu pobieranego miesięcznie, kwartalnie lub rocznie. Pewnym rozwiązaniem może być opłata pobierana za stworzenie konkretnego portfela inwestycyjnego. Warto również wziąć pod rozwagę powiązanie *private banking* z bankowością korporacyjną, wprowadzając niejako zintegrowany model synergii łączący dwa obszary bankowości. Nowy model zintegrowanego *private banking* powinien oferować pełną gamę produktów i usług skierowanych do przedsiębiorców i właścicieli firm rodzinnych, m.in. kredytów, restrukturyzacji przedsiębiorstw oraz dostęp do rozwiązań inwestycyjnych. Wybierając taki model, banki muszą przełamać bariery, które często istnieją między bankowością korporacyjną i prywatną, oraz stworzyć skuteczny model zintegrowany, który będzie wykorzystywał wiedzę i doświadczenie obu jednostek.

Podsumowanie

Regulacje rynkowe oraz niskie marże spowodowały konieczność przewartościowania dotychczasowych działań w obszarze *private banking*. Banki podjęły wyzwanie. Niektóre z nich dążą do wprowadzenia płatnych usług doradczych. Warto jednak zadać pytania, czy opłaty te zrekompensują niższe marże, a także czy zostaną zaakceptowane przez klientów. Wiele banków już podjęło wysiłki cenowe – niektóre pod presją regulacyjną, inne pod presją marży. Powodzenie we wprowadzaniu w życie projektów cenowych wymaga przemyślanych strategii w tym zakresie. Sposób wprowadzenia opłat w poszczególnych bankach będzie kluczem do sukcesu lub okaże się niepowodzeniem nowej strategii cenowej.

Literatura

Battisti A., Beraza L., Kreidl V., *How to Professionalise Investment Advice for Affluent Clients,* March 2012.

Capgemini, Efma, *World Wealth Report 2014*, 2014, www.worldwealthreport.com/download [1.10.2014].

Capgemini, Efma, *Trends in the Global Wealth Management Industry 2012: Business and Client Perspective*, www.br.capgemini.com/resource-file-access/resource/pdf/trends_in_the_global_wealth_mgmt_industry_2012_business_and_client_perspective.pdf [1.10.2014].

McKinsey, *Private Banking Survey 2012. Finding a New Footing*, July 2012.
McKinsey, *Global Private Banking Survey 2013. Capturing the New Generation of Clients*, July 2013.
Wyman O., *The Future of Private Banking: A Wealth of Opportunity*, www.mmc.com/knowledge-center/OliverWymanFuturePrivateBanking.pdf [1.10.2014].

Private Banking – New Sources of Income in Lieu of Changes in the Financial Market

Abstract. *Recent changes in the financial market, including the private banking sector, have again tested and put a demand on the adaptive capabilities of banks. Faced with decreasing margins and more stringent regulatory requirements, banks are forced to seek new sources of income. While the author offers an overview of the global private banking sector in the context of changes in the financial market, the discussion chiefly focuses on the challenges to be addressed by private banking in Poland.*

Keywords: *private banking, financial market, advisory services, sources of income*