



**KRZYSZTOF
SPYRA**

prezes
Noble Banku

Private banking to ciągle wyzwanie

Jestem zdumiony ewolucją, jaka stała się udziałem klientów bankowości prywatnej w ciągu ostatnich sześciu lat.

Jakość relacji, którą udało się zbudować, wyznacza kierunki rozwoju oferty inwestycyjnej i wartości dodanej

– mówi Krzysztof Spyra, prezes Noble Banku

Choćbyśmy nie wiem jak bardzo się starali, od polityki w kontekście inwestycji nie uciekniemy. Zwłaszcza w przypadku najzamożniejszych Polaków. Czy klienci bankowości prywatnej uważnie obserwujący wydarzenia na Wschodzie dokonywali rewizji swoich portfelei inwestycyjnych?

KRZYSZTOF SPYRA: Jeśli spotkalibyśmy się na początku marca, odpowiedziałbym: tak, zauważyliśmy nieco więcej pytań o skład portfeli. W domyśle: czy są bezpieczne w obliczu nieprzewidywalności wydarzeń na Ukrainie. Nie mieliśmy jednak do czynienia z reakcjami klientów polegającymi np. na masowym umarzaniu jednostek funduszy.

Jakkolwiek, niestety, by to brzmiało, na tym obszarze rynku finansowego temat „Ukraina” bardzo szybko się uspokoił. Wydarzenia na Wschodzie nie są postrzegane jako element ryzyka dla jakości portfeli inwestycyjnych. Wynika to oczywiście z ich konstrukcji, a przede wszystkim z tego, że nasi klienci są osobami nad wyraz świadomymi zasad współpracy z bankiem i tego, co jest im w ramach przyjętych indywidualnych strategii inwestycyjnych dane. Ciekawa rzecz – pytania o ewentualny wpływ wydarzeń na Ukrainie zadawali głównie klienci, którzy powierzyli nam 0,5-1 mln złotych. Klienci z portfelami wartości wielu milionów złotych nie poddali się wszechobecnej wówczas atmosferze nerwowości. Realnie rzecz ujmując, oceniamy, że na tym etapie o wiele istotniejsze dla portfeli są OFE.

W tym przypadku mamy do czynienia z jedną wielką niewiadomą...

Dlatego tłumaczymy klientom, na jakiego rodzaju scenariusze powinni być przygotowani. Gdyby się zdarzyło, że w OFE pozostanie niska, jak dzisiaj, część klientów, to rynek takiej sytuacji nie zdyskontował, narażając się na mały armagedon. Znaję jednak charakter komentatorów, którzy często zostawiają decyzje na ostatnią chwilę, deklaracje pozostania w OFE posypią się tuż przed końcem terminu zgłoszeń. Mimowolnie zrobiliśmy nawet takie badania podczas spotkań z klientami w wię-

”

Pytania klientów o nowe możliwości inwestycyjne traktuje jako wyzwanie dla całego banku. A ja się wyzwani nie obawiam...

szym gronie. Jeżeli w OFE pozostanie 6-8 procent klientów, to rynek taki scenariusz już zdyskontował. Jeżeli będzie 10 procent, to będzie to rewelacyjna wiadomość, która pozytywnie odbije się na rynku.

Ale informujemy klientów: nawet jeśli w OFE pozostanie ich 3-4 procent, to ten wspomniany armagedon potrwa maksimum pięć miesięcy. Powstrzyma go makroekonomia. W Polsce nie ma dziś najmniejszych podstaw i sygnałów, by spodziewać się zalamania koniunktury w ciągu dwóch lat. I to bardzo mocno w rozmowach z naszymi klientami podkreślamy.

To chwaleństwo klientów za ich powściągliwość i rozsądek nie jest czasem trochę na wyrost?

Kiedy zastanawiam się, jaką ewolucję przeszli klienci przez ostatnie sześć lat, kiedy zakładaliśmy Noble Bank, to trudno mi uwierzyć w skok świadomościowy, z jakim mamy do czynienia. Pamiętam doskonale rozmowy w latach 2005-2008. Odbywały się na zasadzie: „poszukuję inwestycji ze stopą zwrotu minimum 15-20 procent, z umiarkowanym ryzykiem, a jeśli daloby się zarobić więcej, to nie mam nic przeciwko, by to ryzyko nieznacznie się zwiększyło”. Klienci przychodzili z nastawieniem: „pokażcie, co macie, ja sobie wybiorę”. Pytali o giełdę, fundusze, ziemię, nieruchomości komercyjne, nieruchomości pod wynajem, złoto... o wszystko, o czym gdzieś usłyszeli, w tym naprawdę egzotyczne instrumenty. Siedemdziesiąt na sto spotkań odbywało się według tego scenariusza. Obecnie – mniej niż 10 procent. Nie traktują banku jako miejsca, do którego przychodzi się, by zarobić więcej niż w swoim biznesie, lecz jako instytucję, która może ochronić kapitał, a dodatkowo również pomóc zarobić jeden, dwa punkty procentowe ponad oprocentowanie depozytów. Z zachowaniem wymogu zminimalizowania ryzyka inwestycyjnego. Roczna stopa zwrotu w wysokości 7 procent jak najbardziej klientów satysfakcjonuje, choć wiedzą, że na giełdzie można dziś w sprzyjających okolicznościach zarobić kilkanaście czy kilkadziesiąt procent. Związane z tym ryzyko w ogóle ich nie interesuje.

Takich klientów – putrzących długofalowo, myślących już kategoriami ochro-

W naszym biznesie
bankier
z biegiem lat
powinien stać się
przyjacielem domu
– deklaruje
Krzysztof Szyma,
prezes Noble Banku



NOBLE BANK



nienia zgromadzonego majątku i zabezpieczenia przyszłości swojej oraz najbliższych – cenimy sobie najbardziej.

Czyli tak naprawdę mamy do czynienia z private bankingiem zgodnym z jego tradycyjną definicją?

Owszem, a usługi dodane jeszcze tę definicję pogłębiają. Prestiż wymykający z posiadania statusu klienta bankowości prywatnej liczony jest właśnie wagą wartości dodanej. Prestiżowa, nieosiągalna gdzie indziej karta jest tylko jednym z widocznych elementów tego statusu. Jakość samej bankowości prywatnej „wyceniana” jest trwałością relacji. To proces długotrwały, podczas którego tak bank, jak i klient nawzajem uczą się siebie. W Noble Banku obserwujemy, że większość nowych klientów przed przeniesieniem większych środków czy to z innego banku, czy kolejnych nowych zarobionych w biznesie, przez pierwszy rok niejako testuje bank. Zwykle przy użyciu depozytów. Dziś to klient praktycznie określa, kiedy chce zyskać status klienta private banking. I znacząca większość robi to dopiero po sprawdzeniu tak oferty, jak i działania back office, call

center, reakcji w przypadku jakichś niespodziewanych zdarzeń typu utrata karty, konieczność pomocy w jakichś zupełnie „niefinansowych” sytuacjach ind.

Na nas samych to jakościowe, nie czysto produktowe podejście wymusiło zmianę filozofii wynagradzania bankierów: odchodzimy od prostego rozwiązania prowizji za sprzedaż określonego produktu, z racji oczywistych, wielokrotnie krytykowanych pokus, na rzecz opłaty za zarządzanie, która sukcesywnie splaya i zależy od siły relacji z klientem. Popycja i wynagrodzenie będą pochodną tego, czy klienci chcą współpracować

z danym bankierem i powierzać w zarządzanie kolejne, większe aktywa. To model, który od lat zakorzeniony jest na najbardziej dojrzałych rynkach private banking, w Sewajarii czy Wielkiej Brytanii. Wierzę, że będzie punktem zwrotnym dla jeszcze wyższych standardów także u nas. Nie ma tu miejsca na pojedyncze „strzały” produktowe bez konsekwencji. Priorytetem dla wszystkich stron współpracy jest długofalowy efekt. Dla samych klientów oznacza to jeszcze większe poczucie bezpieczeństwa.

Czy jest możliwe określenie momentu, w którym bank i klient zostają partnerami nie z racji definicji współpracy, lecz z tego powodu, że bank staje się częścią życia prywatnego klienta?

Na kwestia indywidualna. Nie ma nawet jednej ścieżki dochodzenia do takiej – oczywiście możliwej i preferowanej – sytuacji. Widać to doskonale na przykładzie oferowanej przez Noble Bank wspólnie z kancelarią DZP usługi Wealth Guard, będącej załącznikiem docelowego modelu Family Office. W zrealizowanych dotychczas umowach czy rekomendacjach w ramach Wealth Guard

”
*Planowanie podatkowe,
dostępne dzięki współpracy
z kancelarią DZP,
w większości przypadków
polega na prostym
uporządkowaniu struktur
biznesowych klientów*

nie ma klientów, którzy przysliby do nas po tę usługę z ulicy. Decydują się na nią - i zwykle są z niej bardzo zadowoleni - klienci, których majątkami zarządzamy od lat. Wiedzą, że mogą nam *zaufać*, więc oddają bankowi w zarządzanie kolejne obszary. Powierzenie doradcy spraw takich jak wsparcie w zaplanowaniu transferu majątku, ważne kwestie rodzinne, poufne informacje o firmie itd. - to efekt zaufania klienta do banku oraz do wybranych przez bank partnerów. Wealth Guard zawiera element planowania podatkowego, który na zewnątrz postrzegany jest jako usługa wrażliwa. To nie jest prawda. Planowanie podatkowe, w przypadku naszych klientów dostępne dzięki współpracy z kancelarią DZP, zazwyczaj polega na prostym uporządkowaniu struktur biznesów klientów - już sam przegląd struktury i właśnie zaprowadzenie w niej ładu często dają poważne korzyści. Klient, który korzysta z Wealth Guard, wchodzi jednocześnie w trzeci, najbardziej zaawansowany etap współpracy z bankiem.

Według definicji private bankingu tym etapem jest Family Office...

W przypadku Noble Banku mówimy o prostej drodze ku Family Office. Ta trzecia faza współpracy to relacje, nazwijmy je „wieczne”. Ich elementem jest m.in. to, że klient ściągą z rynku do banku wszystkie swoje aktywa, przeprowadza swych znajomych, zaczyna zwracać się ze spraw osobistych czy zrucać na karb banku prozaiczne rzeczy. Na przykład bank wyreca go w opłacaniu rachunków. Do tego nie potrzeba jakiejś osobnej usługi. To kwestia ustalenia sposobu dostarczania informacji o bieżących płatnościach oraz sposobie ich realizacji. Jest to naprawdę proste, a wyгода dla klienta nieoceniona.

Istnieje jednak kolejna warstwa współpracy, znacznie bardziej zaawansowana, wymagająca od klienta świadomego wpuszczenia banku do pewnej sfery życia osobistego i rodzinnego. W naszym biznesie, w krajach o wielowiekowych tradycjach bankowości prywatnej, bankier z biegiem lat powinien stać się przyjacielem domu, strażnikiem bezpieczeństwa zgromadzonego majątku finansowego rodziny. Przykładem kwestii, w których klienci mogą oczekiwać od nas pomocy, są więc np. takie aspekty zabezpie-

czenia najbliższych jak planowanie edukacji i ochrona zdrowia.

Na czym ta współpraca polega?

Na tym etapie mówimy raczej o tendencji i potrzebach niż o ustrukturyzowanej usłudze. Na przykład dzieci wielu naszych klientów uczęszczają do brytyjskich czy amerykańskich szkół, gdzie program edukacji ogólnej siłą rzeczy nie dostarcza wiedzy dla nas oczywiście: historycznej, języka polskiego itd. Rodzice zwykle na wczesnym etapie nie zastanawiają się, co dalej. A już wiek gimnazjalny prowokuje pytania: jak podejść do kwestii matury, czy kontynuować naukę poza Polską, czy wybrać liceum w kraju, a jeśli tak, to które? Bank dowiaduje się

”

*Jakość bankowości
prywatnej „wyceniana”
jest trwałością
i otwartością relacji.
To proces długotrwały,
podczas którego tak bank,
jak i klient nawzajem
uczają się siebie*

o takich problemach z rozmów, które z racji zaawansowanych relacji zbaczają na prywatne tory. Wykorzystaliśmy znajomość rynku, dotarliśmy do firm zajmujących się planowaniem ścieżki edukacji. Wzięliśmy na siebie skontaktowanie ze sobą obu stron. Na podobnej zasadzie może zadziałać pomoc w zakresie ochrony zdrowia - ważniejsza niż pieniądze może okazać się ekspercka wiedza, np. rada, w jakiej klinice się leczyć.

Ale na razie obie te propozycje wsparcia klientów nie zostały w żaden sposób sformalizowane...

Nie. To raczej przykład naturalnej wartości dodanej, powstałej nie w ramach strategii banku, ale wynikającej z wyrytualizowanych potrzeb klientów. Wealth Guard, planowanie edukacji, ochrona zdrowia, podobnie jak wprowadzone wcześniej corporate private banking czy usługi Noble Concierge, winny być po-

strzegane jako elementy tworzące bankowość relacji, bez których nie ma mowy o private bankingu.

A transfer międzypokoleniowy, który może być postrzegany jako kwintesencja zaufania i silnych relacji z bankiem?

Z sukcesą jest tak, że im starszy klient, tym świadomość zaplanowania przekazania majątku jest wyższa. Problem w tym, że procesu tego nie powinno się odkładać. W Polsce rzadko mamy do czynienia z sytuacją, by klienci sami zgłaszali się po radę, w jaki sposób przygotować transfer międzypokoleniowy. Sami bankierzy również w większości czują dyskomfort na myśl, że podchodząc odpowiedzialnie do zarządzania majątkiem klienta, znalazłoby mu na pewnym etapie powiedzieć, iż powinien pomyśleć o przyszłości także „w razie gdyby...”. Naturalną płaszczyzną do takich rozmów jest współpraca z kancelarią DZP.

Niemniej trzonem private bankingu zawsze będzie oferta inwestycyjna. Czy można zauważyć zwiększone zainteresowanie klientów konkretnymi klasami aktywów?

Generalną tendencją na rynku, obecną także w naszej strategii, może być stopniowo przesunięcie akcentu z długofalowych, mniej płynnych (np. 5-letnich) rozwiązań na rzecz konstrukcji o wyższym stopniu płynności i krótszych terminach zapadalności - tak by w zarządzaniu aktywami klientów zwiększyć możliwości elastycznego reagowania na sytuację rynkową.

Na popularności zyskały fundusze obligacji korporacyjnych, mniej pojedyncze papiery firm. Widzimy odwrót od surowców, czyli de facto złota. Coraz częściej padają pytania o fundusze wierztelności i chociaż na rynku jest kłopot z podażą takich, spodziewam się, że w najbliższych miesiącach segment ten będzie się rozwijał. Najciekawsze są pytania o private equity. Najzamożniejsi klienci wiedzą, że to rynek z potencjałem, znają mechanizm działania tego typu funduszy i szukają sposobu wejścia w tę branżę. Patrząc na to jako na wyzwanie zruconie przez klientów bankowi. A ja wyzwań się nie obawiam. ●

rozmawiał: Paweł Zielewski