

Private banking

A **napi gazdaság** pénzügyi melléklete
www.napi.hu

2009. október 20.

Egy tanulmány
– ezernyi kérdés

9



Válságleckék – kezdőknek
és haladóknak

12



Jövőlátóban: mi
várható 2010-ben?

13



Trendek és fejlemények

Teret nyer a konzervatív alapokon nyugvó vagyonkezelés?



TOVÁBBVINNI AZ ÉRTÉKEKET

CIB PRIVATE BANKING

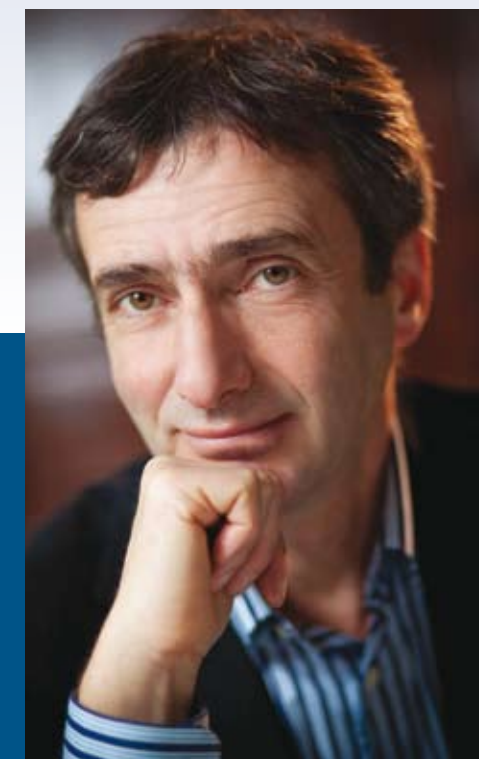


CIB BANK

Együtt, a jövőről.

PRIVÁT BANKOK KORSZAKHATÁRON

– termék
vagy szolgáltatás?



Évtizedek óta tart a vita arról, hogy mit is jelent pontosan a privát bank. A „bárki” számára elérhető banki termékek egyike vagy csak egy kiemelt ügyfélkörnek szóló speciális szolgáltatás? Az első megközelítés – amely az utóbbi években fokozatosan erősödött – látványosan megbukott a gazdasági válságban. Erről a magyarországi ügyfelek is megbizonyosodhattak: ahol csak terméket akarnak – pontosabban akartak – rájuk sózni, ott a veszteségek nagyobbak voltak, mint ott, ahol az ügyfél igényeinek és lehetőségeinek figyelembevételével alakították ki, ha úgy tetszik, személyére szabták a befektetési portfóliót. Az elmúlt év ősze óta szinte naponta hívtak fel barátok, ismerősök és olvasók, hogy egy-egy rémtörténettel gazdagítsák a „privátbanki” ügyfélkezelés láthatatlan archívumát. Százezer befektetés értéke csökkent töredékére, ígéretes hozammal kecsegtető befektetésekről derült ki, hogy egy forintot sem érnek, és ennek egyenes következményeként magukat becsapottnak érző ügyfelek fordultak bírósághoz, hogy legalább pénzük egy részéhez, még

ha hosszadalmas jogi eljárás árán is, hozzájussanak. Mindeközben a privát bankok győzelmi jelentéseket adtak közre, mondván: még a válság alatt is nőtt a kezelt vagyon nagysága, gyarapodtak a számlák és nőtt az ügyfélszám is. A gazdasági visszaesés azonban figyelmeztető jelek sorát hozta. Ezek közül a leglényegesebb, hogy megingott az ügyfelek hite és bizalma a privátbanki tanácsadókban. Márpedig erre a bizalmi viszonyra épül az egész üzletág. Nem kevésbé lényeges probléma, hogy kiderült: egyes privát bankok „futószalagon” kezelték befektetőik pénzét – vagyis szó sem volt személyre szabott szolgáltatásról. Csúszás a tömegtermékeket vonták be privátbanki mázzal. Harmadrészt pedig kiderült: olyan kockázatos befektetésekre biztatták egyes bankok az ügyfeleket, amelyek részleteit még a tanácsadók sem ismerték, így „kódolva” volt egy jókora bukás. Mindezek következtében a kulcskérdés az, hogy a pénzügyi válság okozta hatások miatt a szolgáltatásokat illetően lesz-e valódi és markáns váltás az ügyfélszolgálat tekintetében. Folytatják-e a

kérdéses szolgáltatók az értékesítés-központú szolgáltatási szemléletet vagy áttérnek a konzervatív alapokon nyugvó vagyonkezelésre, amely az ügyfél maximális megismeréséhez köti az egyéni vagyonkezelési stratégia kialakítását. Nem kevésbé lényeges kérdés, hogy változik-e a privátbanki termékpalletta.

Hatással lesz-e az eddig sokszor ismeretlen termékekbe fektető ügyfelek által elszenvedett, számos keserű tapasztalat a befektetési szokásokra? Lesznek-e új termékek és szolgáltatások, kibontakozik-e kamatverseny, számíthatnak-e az érintettek attraktív és biztonságosnak tekinthető nemzetközi befektetési termékekre? Reményeink és várakozásaink szerint igen – hiszen a verseny e tekintetben is nemzetközi, még a magyar piacon is. A tapasztalatok, a válság következményei pedig óvatossá és körültekintővé tették a hazai befektetőket is – akik számára talán már egyértelmű, hogy az az igazi privát bankár, aki kellő szakmai tudás birtokában az ügyfeleknek leginkább megfelelő termékeket ajánlja.

Szakonyi Péter

Private banking

- **Felelős kiadó:** NAPI Gazdaság Kiadó Kft.
- **Ügyvezető igazgató:** Rónai Balázs
- **Lapigazgató:** Madarász János
- **Értékesítési igazgató:** Tallós István
- **Szerkesztő:** Szakonyi Péter (szakonypeter@napi.hu)
- **Olvasószerkesztő:** D. Tóth István
- **Tördelőszerkesztő:** Dupka Zsolt
- **Képszerkesztő:** Túrós-Bense Levente

- **Fotók:** Bloomberg, Katona Vanda, MTI/EPA
- **Produkciós munkák:** PRIME RATE Kft. www.primerate.hu, Fáma Kft.
- **Nyomás:** Budai Hi Top Kft. – ügyvezető: Budai Sándor
- **ISSN** 1787-9477
- **E-mail-cím:** napi@napi.hu. • A Privát banking melléklet bármely részének másolásával és a kiadvány terjesztésével kapcsolatos minden jog fenntartva. A kiadványból értesítéseket átvenni csak a Privát bankingre való hivatkozással lehet.
- **Hirdetéstfelvétel:** a 450-9600-ás telefonszámon, illetve a 450-9601-es faxszámon
- **Szakmai és kommunikációs partner:** BloChamps Capital Kft.

A VÁLSÁG HATÁSÁT ALAPOSAN MEGÉREZTE A VAGYONOSABB RÉTEG IS. ARRÓL, HOGY A PRIVATE BANKING (PB) SZOLGÁLTATÓK MIKÉNT VOLTAK KÉPESEK KEZELNI EZT A HELYZETET, MILYEN MÓDOSÍTÁSOK VÁLHATTAK VAGY VÁLHATNAK A JÖVŐBEN SZÜKSÉGESSÉ, AZ ÜZLETÁG NÉHÁNY MEGHATÁROZÓ VEZETŐJÉVEL BESZÉLGETTÜNK.



• Katona Ildikó



• Takács András



• Dócs János

VÁLSÁGKEZELÉSI METODIKA BANKI SZEMSZÖGBŐL

NAPI: MELYEK AZ ELMÚLT IDŐSZAK LEGFONTOSABB TANULSÁGAI?

• **Takács András, az OTP Bank Befektetési Szolgáltatási Igazgatóságának ügyvezető igazgatója (TA):**

Most nemcsak gazdasági recessióval szembesültünk, hanem olyan globális válsággal, amely pénzügyi intézményi alapokat és évtizedes portfóliókezelési dogmákat söpört el. A legnagyobb tanulság éppen annak a felismerése, hogy egy új környezetben és egyelőre alapjaiban megkérdőjeleződött „tudományos háttérrel” kell tovább dolgoznunk. Azok tartoznak a nyertesek táborába, akik a leghamarabb felismerik ezt, és a leggyorsabban alkalmazkodnak.

• **Katona Ildikó, az MKB Private Banking ügyvezető igazgatója (KI):** Az ügyfelek korrekt tájékoztatása, rendszeres kimutatások készítése és kommunikációja hosszú távon maximálisan megtérül. A magyar privátbanki ügyfélkör a veszteségek ellenére sem könnyen vált szolgáltatót. Mi

arra számítunk, hogy ha ez előbb-utóbb mégis bekövetkezik, ennek haszonélvezői lehetünk a felső szegmens vonatkozásában. További fontos tanulság ma Magyarországon, hogy elérhetően az euróalapú eszközök megfelelő kínálata.

• **Dócs János, a CIB Bank Private Banking igazgatója (DJ):**

A jelenlegihez hasonló válságot sem a hazai, sem a külföldi pb- piac még nem élt át, ezért rengeteg új ismeretre tettünk szert. Ebben a kritikus időben vált egyértelművé, hogy a hazai privát bankárok által kiszolgált, felügyelt ügyfélszám magasabb, mint a kívánatos. Alapvető cél a nehéz helyzetekben is aktív és őszinte kommunikáció, valamint az eddigieknél is sürűbb és aktívabb kapcsolattartás az ügyféllel és a portfóliómonitoring.

NAPI: MILYEN MEGKÖZELÍTÉST ALKALMAZTAK AZ ÜGYFÉLKEZELÉS ÉS A BEFEKTETÉSI TANÁCSADÁS SORÁN A VÁLSÁGOT MEGELŐZŐEN, ILLETVE AZT

KÖVETŐEN? PERSZE AZ SEM MINDEGY, HOGY EZEK A TECHNIKÁK MIKÉNT VÁLTAK BE A GYAKORLATBAN.

• **TA:** A válságot megelőzően mi is a klasszikus privátbanki befektetési tanácsadási megközelítést alkalmaztuk, ami kockázati profilbesoroláson és több kockázati profilt megtestesítő modellportfóliók követésén alapult. Az OTP Private Banking által követett konzervatív üzletpolitikának köszönhetően és többek között az eurókitettségek évekkel ezelőtti megkezdett tudatos kiépítése miatt az általunk kezelt portfólió összességében stabilitást mutatott a legkritikusabb időszakokban is. A válság ugyanakkor egyértelműen bizonyította – nemcsak nálunk, hanem a világon mindenhol –, hogy még rugalmasabb elsődleges eszközallokációt biztosító tanácsadási megközelítésre van szükség.

• **KI:** Az ügyfélportfóliók kockázatos elemeinek leépítését már 2007. december végén javasoltuk, de még azon ügyfeleink is elégedet-

tek voltak, akik ezt 2008 tavaszán tették meg. Tavaly decemberben az MKB pb-területe négy-százalékos részvényhányaddal zárt, ami rendkívül alacsony kockázati pozíciónak minősíthető. Az ügyfélkezelésünk minőségét sokkal jobban mutatja, hogy egy ügyfelünk sem jött azzal vissza, hogy nem adtuk meg a kellő felvilágosítást, félretájékoztattuk, nem mutattuk be a tényleges kockázatokat.

• **DJ:** Az elemzői ajánlásoknak megfelelően már 2007 nyarán konzervatívabbá vált az ügyfeleink portfóliója és ennek megfelelően alakítottuk a CIB Private Banking alapsaládunk egyes alapjait is. Ez a megközelítés a későbbiekben nagy veszteségektől mentette meg ügyfeleinket. Számukra igyekeztünk értelmezni és kommunikálni a napról napra változó eseményeket, helyzetet. Mindez nagyban hozzájárult az ügyfelek megnyugtatóhoz, de a válság adta lehetőségeik feltárához is.

NAPI: AZ EDDIGI ESEMÉNYEK TÜKRÉBEN HOGYAN

LÁTJÁK, SZÜKSÉG LEHET A KERESKEDELMI BANKOKÉHOZ HASONLÓ KÓDEXRE A PRIVÁTBANKI SZOLGÁLTATÓK RÉSZÉRE IS?

• **TA:** A hazai privátbanki szolgáltatókról általánosságban elmondható, hogy – még ha egy-két sajnálatos eset és gyakorlat joggal borzolja is a kedélyeket – nemzetközi mércével mérve is meglehetősen prudens piaci magatartást folytatnak az ügyfélkapcsolatok terén. A befektetési tanácsadási folyamatban az ügyfélérdekeket szigorú uniós szabályozás (MIFID) is biztosítja. A kereskedelmi bankokéhoz hasonló kódex – már csak a private banking specialitásai miatt is – nem feltétlenül vezet a várt eredményhez, viszont a piaci szereplők kommunikációjának javítására, a klasszikus hagyományok erősítésére, az átláthatóság növelésére az itthon még mindig nagyon fiatal szakmának is nagy szüksége lenne.

• **KI:** Igen, feltétlenül. A privátbanki üzletág reputációját nagyban veszélyezteti azon szolgáltatók tevékenysége, amelyek pénznyerő

automatának használják ezt az üzletágat és a jutalékbevételek érdekében tömegével ajánlanak ügyfeleknek olyan termékeket, amelyek egyáltalán nem valók ennek az ügyfélkörnek. Például a többszörös tőkeáttétel vagy a strukturálás miatt az ügyfél nem (sőt néha maga a tanácsadó sem) látja mindig a tényleges kockázatokat.

• **DJ:** Mindenképpen szükségesnek tartjuk, hogy létrejöjjön egy olyan kódex, amelynek hatálya a kereskedelmi bankokon kívül, a független pénzügyi szolgáltatókra, közvetítőkre is kiterjed. Véleményünk szerint ez a teljes private banking szektor hazai hosszú távú sikeres működése érdekében elengedhetetlen.

NAPI: MIBEN KELL MÉG FELTÉTLENÜL FEJLŐDNI A HAZAI, VALÓBAN MEGLEHETŐSEN FIATAL PB-SZEKTORNAK?

• **TA:** A hazai privátbanki piacon – talán a klasszikus family office-okat leszámítva – gyakorlatilag az összes üzleti modell megtalálható, a piaci szereplők mind termékkörben, mind kiszolgálási modellben egyre inkább utolérjük a fejlettebb nyugati piacokat. A szofisztikált ügyféligények tehát már zömmel kielégíthetőek itthonról is, ugyanakkor ezen termékek aránya a portfóliókon belül még messze elmarad a nyugati átlagtól. Például a generációkon átívelő vagyontervezés – a vagyonosodási fejlődési pályából adódóan – még gyerekcipőben jár nálunk, és sok, hasonlóan komplex szolgáltatásra vonatkozó igény jellemzően az előttünk álló fejlődési szakaszban fog felerősödni.

• **KI:** A szektor fő fejlődési iránya a transzparencia, azaz az ügyfelek maximális felvilágosítása a befektetési lehetőségek kockázatai és a díjak tekintetében. Az nem versenysemleges például, hogy az ügyfél abban a hiszemben van, hogy semmiért nem kell fizetnie, holott pénzét kizárólag befektetési alapokba teszik, ahol többszázalékos kezelési díjakat vonnak le az adott alap teljesítményét csökkentve, amiről természetesen az ügyfélnek nincs tudomása. Az it- és operációs háttérben is van még mit fejlődünk a nyugati privátbanki szolgáltatókhoz képest.

• **DJ:** A fejlődés nemcsak a szolgáltatón múlik, hanem azon is, hogy a gazdaság, így a Private Banking meghatározó szereplői hosszú távon tudnak-e megfelelő tőkepiaci, szabályozási és befektetői környezetben működni Magyarországon. A szakmai felkészültség tekintetében, köszönhetően a gyorsan meghonosodó nemzetközi anyabanki know-how-nak, nincs jelentős lemaradás, viszont a szolgáltatóknál rendelkezésre álló, private banking-specifikus infrast-

raktúrához kapcsolódóan (it, folyamatok) további beruházás és fejlesztés szükséges. Mindemellett elengedhetetlen a hazai pénzügyi kultúra fejlődése, aminek változást kell előidéznie a befektetési időhorizontok tekintetében, a rövid időtávról a közép- és hosszú táv felé történő elmozdulásban.

NAPI: SOKAN VÉLIK ÚGY, HOGY A VÁLSÁG KIFEJZETTEN VISSZAVETETTE A PÉNZÜGYI KULTÚRA TERÉN A FEJLŐDÉSI FOLYAMATOT. HOGYAN VÁLTOZOTT AZ ÜGYFELEK BEFEKTETÉSI ATTITÜDJE?

• **TA:** Az ügyfelek kockázatvállalási hajlandósága egyértelműen csökkent. Ez nemcsak a válság miatti árfolyamveszteségek hatására következett be, hanem a bankok átalakuló forrásstruktúrája következtében tartósan magas szintekre emelkedett betéti kamatok miatt is. A legutóbbi időszakban ugyanis évekre biztosítani lehetett 500-700 bázispontos reálkamatot kvázi kockázatmentes módon, ami mellett csak kiugró hozamelvárás esetén érte meg egyáltalán magasabb kockázatot felvállalni. Ugyanakkor a drasztikusan leértékelődött eszközök és az elmúlt fél évben elérhető kiemelkedő hozamok sokak fantáziáját megmozgatták. A kockázatmentesen elérhető hozamok tartós csökkenésével hazánkban is szélesebb körben és folyamatosan fog újra előtérbe kerülni a kockázatvállalási hajlandóság.

• **KI:** Az MKB PB ügyfelei nem égették meg magukat ugyan, de az ő befektetési politikájuk is nagyon defenzívvé vált. Ugyanakkor a magyar piacon elérhető alacsony kockázatú betéti termékek (mind euró, mind forint esetében) árázása mellett nem is csoda, hogy az ügyfelek inkább ezt választották. Azt gondolom, hogy a forint-kamat-szintek drasztikus esését követően ismét előtérbe kerülnek a tényleges befektetések és a befektetési tanácsadás ismét fel fog értekelődni.

• **DJ:** A vagyonmegtartás előtérbe kerülése miatt az ügyfelek jelentős eszközöket csoportosítottak át akár alternatív eszközökbe (arany, ingatlan). Meg kell jegyeznem, hogy bár akadnak jellemző folyamatok, a pb-ügyfeleket korántsem kezelhetjük egy homogén halmaz részeként. A drasztikusan megváltozott árazási szintek olyan lehetőségeket is teremtettek a piacokon, melyek stabilizáció esetén kiugró hozamokat eredményezhetnek. Ennek a lehetőségnek a felismerése polarizálta az ügyfélkört, és akár a jelentősen konzervatív portfólióknál is bekövetkezhett az elmozdulás a kockázatvállalás irányába.

NAPI: ÖSSZESEGÉBEN MENNYIRE KITERJEDT ÁTRENDEZŐDÉS KÖVETKEZETT BE (FŐKÉNT A HATÁRON TÚLI TŐKEKIÁRAMLÁS VONATKOZÁSÁBAN), ÉS MENNYIRE LEHETNEK EZEK A HATÁSOK TARTÓSAK?

• **TA:** Több dimenzióban is jelentős átrendezés zajlott le a hazai vagyonos piacon. Az offshore szereplők – a kiteljesedő nemzetközi nyomás ellenére – legalábbis átmenetileg profitáltak abból a helyzetből, amit a piacot érintő negatív hírek gerjesztettek az év elején. Másrészt a befektetők a bankbetétek felé fordultak, versenyhátrányba hozva azokat a piaci szereplőket, amelyek üzleti modellje nem tette lehetővé betéti konstrukciók értékesítését. Ugyanakkor – több egyéb hatás mellett – a kockázatmentes eszközök térnyerése világszerte jelentős nyomás alá helyezi a szolgáltatók hosszabb távú jövedelmezőségi kilátásait, miközben az egész iparág ráébredt arra, hogy többet kell investálnia az üzleti kockázatkezelésbe.

• **KI:** Mint közismert, a válság fokozottabban érintette Magyarországot. A nemzeti deviza körüli bizonytalanság és az országhoz tartozó drasztikus növekedése arra készítette a hazai befektetőket is, hogy elgondolkodjanak, jó helyen és jó devizában van-e a vagyonuk. A mi tapasztalataink eléggé ellentmondásosak, mivel a válság kirobbanását követően az MKB Private Banking-nél az év végéig több mint 15 milliárd forint friss pénz jelent meg, elsősorban hazai szolgáltatóktól. A kezdetektől lehetőséget adunk ügyfeleinknek, hogy Budapestről nyissanak Zürichben bankszámlát, az ilyen típusú igények száma valóban megnőtt 2008 októbertől, de jelentős állományok mégsem távoztak, ez sokkal inkább vésztartalék képzésére szolgált.

• **DJ:** A korábbi, sérthetetlennek vélt nimbuszok ledőltek és átrajzolódott a pénzügyi világ térképe. Némileg leértékelődtek a lokációk adta értékek (például Svájc, Liechtenstein, Német-

ország), felértékelődött a szakmaiság, azon belül is a kockázatkezelés, az ügyfél igény mély feltárása és az arra adott adekvát válasz kötelessége. A tőkekiáramlás meglehetősen mérsékelt volumenű volt, leginkább az országhoz tartozó kockázati étvágy globális szintű emelkedésével 2009 májusától érezhető volt a stabilizálódás, ami egyúttal tőkebeáramlást is eredményezett.

NAPI: HA POTENCIÁLIS ÜGYFÉL LENNÉK, MIVEL PRÓBÁLNA A LEHETŐ LEGRÖVIDEBBEN MEGGYŐZNI, HOGY MIÉRT ÉRDEMES ÉPPEN ÖNÖKET VÁLASZTANOM?

• **TA:** Az OTP Private Banking piacvezető hazai pozíciója, független, tőkeerős és stabil banki háttérrel párosulva, illetve kiegészülve az univerzális termékpalettával komoly versenyelőnyt biztosítanak a számunkra. A hazai mellett a régiós jelenlét is olyan elem, amelyből versenyelőny kiábrándítható, és amit meg is teszünk az értékajánlatba épített cross-border elemek révén. Unikális érték az ötven hazai lokációt magában foglaló privátbanki hálózatunk, különösen a válság alatt és után, amikor a személyes ügyfélkapcsolatok még a korábbiaknál is jobban felértékelődtek. Különösen értékesnek tartjuk, hogy a Euromoney a legkomolyabb kihívásokkal terhelt válságévben találta az OTP Private Bankinget Magyarország legjobb privátbanki szolgáltatójának.

• **KI:** Az MKB private banking viszonylag alacsony ügyfélszámmal dolgozik, amit nem is célszerű túlzottan növelni, viszont a magyar piacon a legnagyobb az átlagállományunk. Ez jelzi, hogy az igazán vagyonos réteg körében erre a típusú egyedi szolgáltatásra szükség van és betöltöttünk egy olyan piaci űrt, amit tömegügyfelek kiszolgálására specializált pénzügyi intézetek hasonló szolgáltatói nem tettek meg. Sikertörténet egy olyan elit klub létrehozni, ahol valóban az ügyfél számít és nem a rövidtávú profitmaximalizáló törekvések. Nem vagyunk rákényszerítve arra, hogy az MKB saját termékeit értékezzük, szabad kezünk van a befektetési lehetőségek kiválasztásában nemzetközi szinten is.

• **DJ:** A CIB a hazai gazdasági és pénzügyi élet egyik legkiemelkedőbb szereplője, anyabankja, az Intesa Sanpaolo kiegyensúlyozott, „válságálló” tőkehelyzete, valamint több országra kiterjedő működése stabil hátteret biztosít. Pb-szolgáltatásunk már több mint tízéves tapasztalattal áll széles spektrumú és értékes ügyfélbázisának rendelkezésére. Fontos megemlítenünk a CIB Bank szoros kötődését a hazai vállalkozói szektorhoz, és Private Banking ügyfeleink igényeinek ebből fakadó komplex, csoportszintű megközelítését.



Távolban egy fehér vitorla

GÓRCSÓ ALATT A PRIVÁTBANKI SZEKTOR

Úgy tűnik, a gazdasági válság nem érintette a magyar privátbanki ügyfélkört. Vagy ha mégis, akkor annak eddig nem sok jele mutatkozott a hazai szolgáltatók által publikált számokban. Az összesített – és a bankok által közreadott – adatok ugyanis azt mutatják, hogy sem az ügyfélszám,

sem a kezelt vagyon nem csökkent az elmúlt egy évben – sőt még szerény növekedés is tapasztalható. A BloChamps Capital Kft. saját felmérése és a portfolio.hu-n is közzétett együttes tanulmányuk ugyan 40 ezer privátbanki számláról tesz említést, de valójában – mint felhívják a figyelmet az át-

fedések miatt – ez csupán 17-18 ezer privátbanki ügyfelet jelent. A statisztikákban közölt adatokat illik kellő fenntartással kezelni, ugyanis nyugat-európai mércével mérve e tekintélyes számú ügyfélnek csak fele-negyede tekinthető igazán „gold” ügyfélnek, hiszen a magyarországi szolgáltatóknál már akár 50 millió forint alatti befektetéssel is kiérdemelheto ez a státusz.

A BloChamps Capital Kft. privátbanki adatbázisának becsült adatai szerint a privátbanki szolgáltatók által kezelt vagyon 2008-ban 1780 milliárd forint körül alakult, ami az előző évi 1730 milliárd forinthez képest alig 3 százalékos növekedést jelent. Természetesen a kezelt vagyon mértékének a tulajdonképpeni stagnálása a 2008. harmadik negyedévével egyre erősödő pénzügyi válság negatív hatásainak volt köszönhető. A kialakult helyzetet és valós „visszaesést” jól mutatja, hogy a 2006 és 2007 közötti időszakban a kezelt vagyon bővülésének dinamikája elérte a 32 százalékot. A 2008 végi adatokhoz hasonlóan 2009

PRIVÁTBANKI ÜGYFELEK SZÁMA (FŐ)

2006		2007		2009 TAVASZ	
1.	OTP Bank Pb	12 405	OTP Bank Pb	13 320	OTP Bank Pb
2.	Raiffeisen Bank Pb	4 594	Raiffeisen Bank Pb	5 040	Raiffeisen Bank Pb
3.	Citibank Citigold	4 200	Citibank Citigold	4 900	Citibank Citigold
4.	Unicredit Bank Pb	2 700	Unicredit Bank Pb	3 100	CIB Bank Pb
5.	CIB Bank Pb	1 800	CIB Bank Pb	3 000	Unicredit Bank Pb
6.	BNP Paribas Pb	523	Budapest Bank Pb	1 200	Budapest Bank Pb
7.	K&H Bank Pb	520	Erste Bef. Zrt. Pb	640	MKB Bank Pb
8.	SPB	340	K&H Bank Pb	600	Erste Bef. Zrt. Pb
9.	Erste Bef. Zrt. Pb	300	MKB Bank Pb	550	K&H Bank Pb
10.	Inter-Eur. Bank Pb.	298	BNP Paribas Pb	500	BNP Paribas Pb

Forrás: BloChamps Private Banking Adatbázis





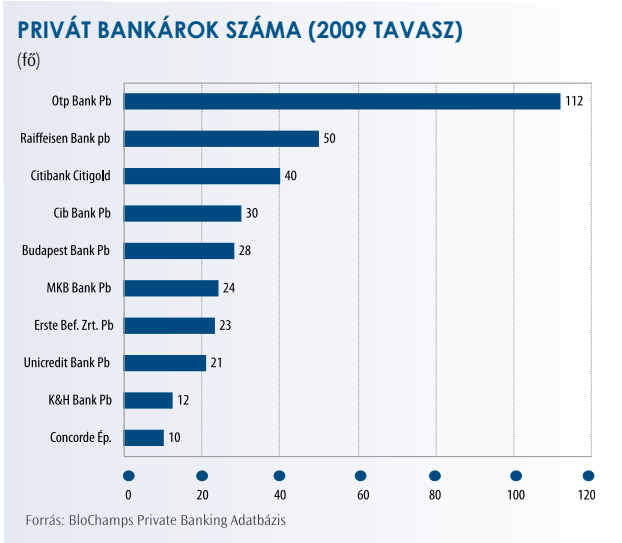
A növekedés kulcsa: a kimagasló színvonalú kiszolgálás. A vagyonvesztés egyik okaként ugyanis a privát bankárok által nyújtott szolgáltatás hiányosságát jelölték meg az érintettek. A túlíterhelt tanácsadók sokszor éppen azt nem tudták megtenni, amiért az ügyfelek a privátbanki szolgáltatást favorizálják. Nem figyelmeztették időben a változásokra (veszteségekre) őket, nem a számukra legmegfelelőbb termékeket ajánlották és nem törődtek a kiemelt ügyfelek igényeivel. Nem is igen tehették, hiszen ha egy tanácsadóra több mint száz ügyfél jut, akkor szinte lehetetlen személyre szabott szolgáltatást nyújtani. A válság remélhetően ezt is megváltoztatja és az egy tanácsadóra jutó ügyfelek számának (a banki adatok szerint ez most átlagosan hetven) csökkenése mellett egyre több időt fordíthatnak fajlagosan ügyfeleikre. A minőségi kiszolgálás irányába mutat az is, hogy a bankok egy része újra szegmentálja a kiemelt ügyfeleket, hogy senior tanácsadókon keresztül jussanak privátbanki szolgáltatásokhoz a jelentős összeget elhelyező kuncsaftok.

esetleges veszteségeket és „széptí” az adatokat is. Az ügyfélszámot tekintve 2005 óta az ügyfelek száma folyamatosan növekszik, azonban a bővülés dinamikája a szűkülő potenciál miatt csökkenő tendenciát mutat. Míg 2005 és 2006 között 33, 2006 és 2007 között 21, 2007 és 2008 között már csak 18 százalékos volt a növekedés aránya. A 2008-ban elért növekedés számottevő része tulajdonképpen a pénzügyi szolgáltatók év végi „betéti háborújának” köszönhető. Az ügyfelek egy része az egyes betéti akcióknak megfelelően vándoroltatja vagy-onát a két-három számlavezető bankja között, az ügyfélszám-növekedés tekintélyes része tulajdonképpen ennek a hatásnak köszönhető, míg a kisebb hányadot a minimum 3-4 évben gondolkodó, a privátbanki szolgáltatásokat valóban igénybe venni kívánó új ügyfelek teszik ki. Az aktív ügyfélszámot tekintve 2008 vége és 2009 első féléve között az ügyfélszám összességében érdemben nem változott kimutathatóan.

A privátbanki ügyfélszám és a kezelt vagyon tavalyi évet jellemző „statisztikai állománynövekedése” 2009 első és második negyedévében lassú volt, kevés új, likvid pénz mozog, illetve van jelen a piacon.

A privátbanki szektorban még jelentős tartálékok vannak egyes szakértők szerint. Mert bár vannak, akik szerint a kiemelt ügyfelek szegmen-se nem több 5-8 ezer főnél, a bankárok többsége úgy véli, akár 10 000 fő is lehet a magyar-orzági ügyfélbázis – feltéve persze, ha mara-dunk az 50 millió forintos belépési küszöbnél.

Míg a fővárosi ügyfélbázist már többé-kevésbé lefedték a hazai szolgáltatók, a vidéki ügyfélkörben még mindig jelentős potenciál rejlik, így különös jelentőséggel bírhat a vidéki hálózat fejlesztése. A privátbanki ügyfelek száma a BloChamps Capital Kft. álláspontja szerint nem változott a 2008 végi adatokhoz képest. Természetesen egyes szolgáltatók esetében a betéti akciók hatására ideiglenesen növekedett az ügyfélszámlák száma, azonban az akciók végeztével ez a vagyontömeg részben tovább vándorol. Néhány szolgáltató esetében mégis látható ügyfélszámcsökkenés, melynek például az UniCredit Bank esetében leginkább pártolható szakmai okai vannak, hiszen a privátbanki belépési limit emelése erőteljesen meg-



változtatta a privátbankiként kezelt ügyfelek számát, míg más esetekben (például Citibank, Raiffeisen Bank) az ügyfelek a különböző termékeken (Lehman-kötvény, cdo-k, profitmax, profit target, árfolyamindex swap-ügyletek) elszenvedett veszteségek hatására döntenek a bankváltás mellett.

A privátbanki tanulmány készítői, Barócsi István, Illés Orsolya és Karagich István (balról jobbra)



EGY TANULMÁNY – EZERNYI KÉRDÉS

NEM CSUPÁN A PÉNZÜGYI SZOLGÁLTATÓK, DE A BEFEKTETŐK, KÖZGAZDÁSZOK ÉS A PÉNZÜGYI KULTÚRA IRÁNT ÉRDEKLŐDŐK IS KÍVÁNCSIAN VÁRJÁK A BLOCHAMPS CAPITAL KFT. PRIVÁTBANKI TANULMÁNYÁT – AMELYNEK EGYES RÉSZEI MÁR A SAJTÓBAN IS MEGJELENTEK. AZ IDÉN ÁPRILISBAN ÖTÖDIK ALKALOMMAL MEGJELENT MUNKA KÜLÖNÖSEN ÉRDEKES, HISZEN MÁR TÜKRÖZI A VILÁGGAZDASÁGI VÁLSÁG HATÁSAIT IS. A KRÍZIS UGYANIS TENGERNYI – ELEDIG FEL NEM TETT VAGY ELHALLGATOTT – KÉRDÉST VETETT FEL. EZEK KÖZÜL VÁLOGATTUNK. A VÁLASZOKAT BARÓCSI ISTVÁN, ILLÉS ORSOLYA ÉS KARAGICH ISTVÁN – A TANULMÁNY KÉSZÍTŐI – ADTÁK.

HOGYAN HATOTT A VÁLSÁG A PRIVÁTBANKI ÜGYFELEK KOCKÁZATVÁLLALÁSI HAJLANDÓSÁGÁRA ÉS BEFEKTETÉSI SZEMLELETÉRE?

• **Barócsi István:** A privátbanki ügyfeleket bizonyos mértékben bizalmatlanság, illetve elbizonytalanodás jellemzi. Megfigyelhető, hogy az ügyfelek részéről a privátbanki üzletágak, tanácsadók iránti korábbi, szinte feltétel nélküli bizalom inkább óvatosságra és a befektetési döntések meghozatalakor éberségre konvertálódott. Úgy véljük – függetlenül attól, hogy a gazdasági környezet mikorra stabilizálódik –, amennyiben a szektor egyes szolgáltatói nem váltanak koncepciót az ügyfélkezelés terén, úgy a bizalmi deficit hatásai a befektetési instrumentumokra és az ügyfélkapcsolatokra középtávon nemcsak az érintett bankoknál, de szektorszinten is érezhetőek lehetnek. Természetesen sok év tapasztalata alapján nincsenek illúzióink, s nem kizárt, hogy egy prosperálóbb környezet akár már jövőre hajlamossá teheti a befektetőket elfelejkezni az óvatosságról a befektetéseket illetően.

MIRE VILÁGÍTOTT RÁ A VÁLSÁG, MILYEN KRITIKAI TANULSÁGOK VONHATÓK LE AZ UTÓBBI IDŐSZAKOT VIZSGÁLVA?

• **Karagich István:** Egyes privátbanki szolgáltatók sajnos a nem megfelelő ügyfélkezelés miatt

sok esetben rendkívüli mértékben rombolták a kialakult partneri viszonyt. Az agresszív sales-politika mentén az ügyfelek több olyan terméket vásároltak, amelyeknek a kockázataival korántsem voltak tisztában, s ami még fontosabb, nem is kaptak megfelelő mélységű tájékoztatást. A pénzügyi ismeretek alacsonyabb színvonala nagymértékben hozzájárult ahhoz, hogy egyes banki, befektetési szolgáltatók agresszív értékesítési szemlélete sikeres lehetett és az ügyfelek temérdek olyan terméket is megvásároltak, aminek ha világosan látják a kockázatát, nem is mérlegelik a megvásárlását. Az elszenvedett veszteségek miatt természetesen felelősség terheli az ügyfeleket is, hiszen nem tájékoztattak részletesen az egyes termékeket illetően, s a privátbanki kapcsolattartóikat is, akik az esetek egy részében inkább privátbanki értékesítők voltak, mint a szakma által megkövetelt értelem-ben vett tanácsadók. Az ügyfelek, utólag bevallva, gyakran indokolatlan bizalommal tekintettek frissen megbízott privátbanki kontaktjaikra, ajánlásaikat feltétel nélkül elfogadva.

• **Barócsi István:** A fő baj az, hogy a szolgáltatók nem tudtak ellenállni a kísértésnek. Tudták, hogy olyan kockázatos termékeket is értékesítenek, amelyekre még nem érett meg a piac. Tudták, hogy nagy ügyfélvesztést kockáztatnak,

ha jön egy rossz vagy volatilis időszak, mégsem parancsoltak megálljt maguknak; igaz, ilyen súlyos válsaggal senki nem számolt még 2008. nyár végén sem. Ezen a hozzáálláson kellene változtatni. A bizalmat visszanyerni igyekvő szolgáltatóknak is érdekük, hogy a jövőben megfelelően tájékoztassák az ügyfeleket a termékek mibenlétéről, azok fő kockázatairól. A publikus adatokat vizsgálva a privátbanki szolgáltatók egy részénél sajnos még mindig nincs jele a kifelé történő transzparens, üzletági mérethez vonatkozó adatközlés szándékának. Vélhetően ezek a bankok nem feltétlenül érzik fontosnak a hiteles információközlést, sőt versenyhátrányként kezelik mondjuk az esetleges visszaesésről szóló tájékoztatást (pedig a világ vezető privátbanki szolgáltatóinak zöme felvállaltan negatív eredményekkel zárta a 2008-as évet), ám szerencsére e téren sokat javult a 3-4 évvel korábbiakhoz képest a helyzet, a szolgáltatók többsége törekszik a transzparenciára.

AZ ELMÚLT HÓNAPOKBAN JÓL ÉRZÉKELHETŐ, HOGY MEGNŐTT A KÜLFÖLDI PRIVÁTBANKI SZOLGÁLTATÓK AKTIVITÁSA A MAGYAR PIACON. MI ENNEK AZ OKA?

• **Karagich István:** Már 2000, de különösen 2006 óta a hazai privátbanki üzletágak folyamatosan

kénytelenek szembesülni a külföldre irányuló vagyontranszferrel, bár korábban a hazai privátbanki ügyfelekre nem volt jellemző még a hazai bankváltás sem. A bizonytalan hazai pénzügyi környezetben 2008 negyedik és 2009 első negyedében egyre aktívabbá váltak a külföldi privátbanki szolgáltatók magyarországi képviselői, ami könnyebbé tette a hezitáló ügyfelek külföldi bankválasztását. Az ügyfelek bankválasztási szándékait tekintve, 2008 őszétől célzottan a Bank Gutmann, a Sal. Oppenheim, a Dresdner Bank, a UBS és a Société Générale magyarországi szolgáltatásai iránt növekedett meg az érdeklődés. A ténszerűség meg kívánja, hogy megjegyezzük, a megnövekedett érdeklődések igazán komoly, trendszerű eszközáthelyezéseket nem jelentettek. Ilyen jellegű mozgásokat csak az egyes nagybankok között dülő „betétháború” transzfereinél láttunk. A magyar ügyfelek esetében a külföldi bankválasztás tekintetében döntő érv volt a diszkréció, a bankitók sérthetetlenége. Az elmúlt időszak történéseit figyelve a külföldi privátbanki szolgáltatók középtávú üzletpolitikai stratégiájában jelentős kihívásként jelennek a bankitókkal kapcsolatos esetleges európai törvényi változtatáshoz való alkalmazkodás. Amennyiben a bankitókra vonatkozó szabályozás változna, a külföldre történő vagyontranszfer egyik leglényegesebb pillére változna/szűnne meg. 2008 negyedik negyedében és 2009 első hónapjaiban a vagyontranszfer érzékelhetően felgyorsult, azonban megfigyelhető egy ellentétes irányú folyamat is: az ügyfelek a válság közepette a tulajdonukban lévő vállalkozások megfelelő forráshoz jutását biztosítandó a vagyon egy részét, részben az adóamnesztiát kihasználva, vizsgálózzák Magyarországra.

MENNYIBEN GONDOLJA ÚGY, HOGY A BEVEZETETT, MAJD MEGHOSSZABBÍTOTT ADÓAMNESZTIA HATÁSÁRA A PRIVÁTBANKI SZOLGÁLTATÓKHOZ EGYRE TÖBB ÜGYFÉL „HOZ HAZA” VAGYONT?

• **Illés Orsolya:** Nem gondoljuk, hogy sikertörténeté válhat az adóamnesztia meghirdetése egy már középtávon is bizonytalan és kiszámíthatatlan adókörnyezetben. Megoszlik a privátbanki szolgáltatók véleménye is e kérdésben. Mi

HOGYAN VIZSGÁZTAK A HAZAI SZOLGÁLTATÓK AZ ÜGYFÉLKEZELÉST ILLETOEN A VÁLSÁG LEGNEHEZEBB IDŐSZAKAIBAN?

• **Barócsi István:** Tanulmányunk elsősorban ezt a kérdést vizsgálta. Számos örömteli, ám néhány kiábrándító tanulsággal is szolgált a szektor állapofelmérése. Megnyugtató volt látni, hogy korántsem vagyunk szektorszínten olyan messze sem termékpalettában, sem menedzsmentszínten a nyugati mintától, mint olykor hajlamosak vagyunk hinni, azonban ügyfélkezelés, CRM és hagyományok terén még bőven van hová fejlődni. Általánosságban a privátbanki tanácsadók reputációját érdemben érinti, hogy a személyes ügyfélkezelés számos esetben teljes mértékben csődöt mondott az elmúlt időszakban. A nyilvánosságra került információk alapján gyakran előfordult, hogy az ügyfelekkel való érdemi kapcsolattartást egy-egy privátbanki tanácsadó távozásakor nem sikerült megfelelő módon kezelni, így az ügyfelek súlyos veszteségeket szenvedtek el a hibás és a későbbiekben sem ellenőrzött tanácsadás következtében. Persze nincsenek és nem is voltak könnyű helyzetben a privátbanki tanácsadók sem, hiszen korábban nagy volt a rájuk testált bizalom a befektetési döntésekben, így most rendkívüli erőfeszítéseket szükséges tenni az ügyfelek bizalmának visszaszerzéséért.

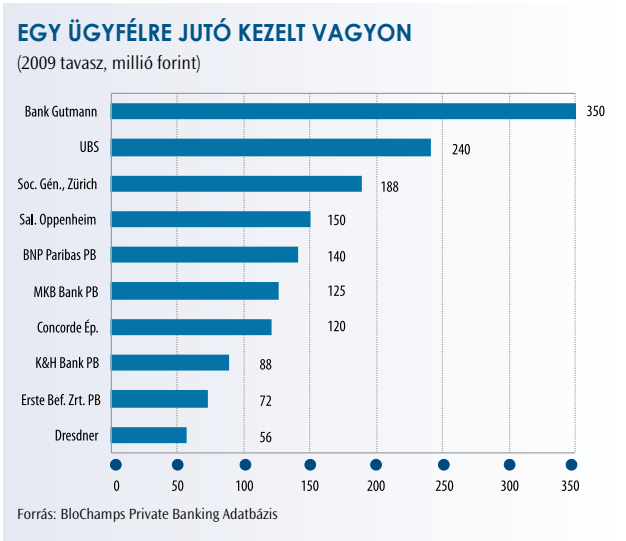
A VÁLSÁG HATÁSÁRA HOGYAN ALAKULT A PRIVÁTBANKI KÉZELT VAGYON?

• **Illés Orsolya:** A hazai privátbanki szolgáltatók jelentős része a kezelt vagyon és az ügyfélszám tekintetében 2008-ra vonatkozóan ugyan növekedésről számolt be, a BloChamps Capital Kft. szerint azonban Magyarországon is jellemző a nemzetközi trend, amely szerint az azóta részben konszolidálódott privátbanki kezelt vagyon átlagosan 12–20 százalékkal csökkent – 2009 tavaszára. A privátbanki ügyfelek túlnyomó többsége, elsősorban 2008 utolsó és 2009 első negyed-

hatása.) A jellemzően alacsony kockázatvállalási hajlandóságú magyar privátbanki ügyfelek a válság hatására még óvatosabbá váltak, a befektetéseiket illetően a portfóliókban egyre nagyobb arányt képviselnek az elmúlt hónapokban rendkívül attraktívvá vált 3–6 hónapos bankbetétek és a hazai állampapírok.

MILYEN IDŐTÁVON VALÓSULHAT MEG A KONZERVATÍV ALAPOKON NYUGVÓ VAGYONKEZELÉS?

• **Karagich István:** Nehéz erre válaszolni, azonban a jelenlegi helyzetben rendkívül meghatározó lesz, hogy a privátbanki üzletág milyen típusú



sú ügyfélkezelést tekint prioritásnak. Hosszú távú együttműködés – szemben a helyenként eddig meghonosodott gyakorlattal – a jövőben remélhetőleg csak abban az esetben jöhet létre az ügyfelekkel, ha a privátbanki részleg nem értékesítési csatornaként működik, s az ügyfelek az egyéni igényeiket maximálisan figyelembe vevő tanácsadásban részesülnek.

A privátbanki szolgáltatóknak fel kell ismerniük, hogy a jövőben kizárólag megfelelően képzett privátbanki tanácsadókkal lesznek képesek professzionális ügyfélkezelést végezni, s nem engedhetik meg maguknak, hogy az értékesítési politikának alárendelt, „telemarketing” minőségű ügyfélkezelési folyamat egy elhúzódó recesszív környezet esetén ismét megingassa az alapvetően konzervatív értékrendet követelő privátbanki szakmába vetett ügyfélbizalmat.

MILYEN NÖVEKEDÉST VÁRNAK A PRIVÁTBANKI PIACON?

• **Barócsi István:** A BloChamps Capital Kft. szolid, mindenképpen 10 százalékal alatti növekedést vár a piactól idén mind a kezelt vagyon, mind az ügyfélszámlák tekintetében, az ügyfelek számának stagnálását is feltételezve. A társaságunkkal kapcsolatban álló privátbanki szolgáltatók 80 százalékának az álláspontja egyébként egybecseng meglátásunkkal.



PRIVÁTBANKI MENÜKÁRTYA

Sokszor érte kritika a magyarországi privátbanki szolgáltatókat, hogy csak közelítik a klasszikus svájci modellt. Azt, hogy még van hová fejlődni, a piacon tevékenykedők többsége nem vonja kétségbe. Fejleszthető például a vagyonos ügyfeleknek kínált exkluzív szolgáltatások csúcának is nevezett generációs vagyonszerkeztetés. Ennek a szolgáltatásnak a keretében a személyi bankár a legapróbb befektetést (legyen az akár pénzügyi, realgazdasági, ingatlan vagy műkincs) áttekinti és javaslatot tesz az optimális arány kialakítására. Az igazán hatékony, az ügyfél minden igényét figyelembe vevő vagyonkezelés csak ezzel a módszerrel képzelhető el, ám természetesen ahhoz, hogy valaki ilyen mélységben tájékoztassa tanácsadóját, szinte végtelen bizalomra van szükség. A valódi probléma mégsem ez Magyarországon. Ahogy néhány privátbanki szakember fogalmaz: ha nálunk is lesznek akkora vagyonok, amelyek kezelése „akár egy bankot” is el tud tartani, akkor maga a szolgáltatás is jobban megkapaszkodik a piacon. Az sem elhanyagolható szempont, hogy a vagyonszerkeztetést inkább az örökösök, semmint a vagyon létrehozói igényelhetik.

A jelentős vagyont felhalmozó családoknál egyébként nem véletlenül számíthat kulcskérdésnek az öröklés. A nemzetközi piacon terjed az a gyakorlat, hogy az örökösödési adót magánalapítványok létrehozásával próbálják kikerülni, így az utódok ugyan nem juthatnak közvetlenül hozzá a pénzükhöz, de a vagyon már védett példaul a hitelezőtől, gyarapodását pedig nem terheli adó. Mindez persze nem ingyenes, de az összeget nem egy országban jóval alacsonyabb az örökösödési illetéknél.

Ha fejlettségi szintünk miatt (és szakemberek szerint azért is, mert több szofisztikált szolgáltatási fajtát olcsóbban lehet külföldön, illetve külföldről nyújtani) akadnak is fehér foltok, az elmúlt években igen látványos fejlődés ment végbe.

Az MKB Bank ügyfelei közül, aki erre vágyik, részeshet svájci vagyonkezelésben is. Az elérhető különleges befektetési termékek között találhatunk strukturált kötvényeket, opciós betéteket, de számos külföldi alap jegyeit is. A választható befektetési alapok száma a bank tájékoztatása szerint közelít az ezerhez. Az OTP privátbanki üzletága emelt szintű adó- és jogi, offshore, illetve műtárgy- és ingatlanpiaci tanácsadást nyújt. Persze ezt itt is – csakúgy, mint más hazai szolgáltatóknál – külső partnerek bevonásával teszik. Az alapok terén pedig a legnagyobb magyar banknál is meglehetősen bőséges, ezres nagyságrendű a nemzetközi merítésű válasz-

ték. A CIB – ahol szintén van műtárgyakkal kapcsolatos tanácsadás – a privátbanki igények komplex kiszolgálására és az e-bankingra helyezi a hangsúlyt, ugyancsak több száz befektetési jegyet kínálva. A palettán szintén megtalálható külföldi, anyabanki érdekeltségeknél történő számlanyitáson és a klasszikus privátbanki tevékenységen túlmutatóan egy specializált brokerage szolgáltatási részleg is elérhető a privátbanki ügyfelek számára.

Hiába a széles befektetési választék, a válság hatására a vagyonosabb ügyfelek is a korábbinál sokkal inkább az alacsony kockázatú termékeket pre-

ferálták. A megkérdezett pb-szolgáltatók úgy látták, eltűnt a kockázatérzés, a magas kamatok miatt a bankbetétek újra előtérbe kerültek, s az akciós betétek mellett legfeljebb a megfelelő védettségű, garantált termékeket keresik az ügyfelek. A szolgáltatások mindenestre az utóbbi időben érezhetően a hagyományos privátbanki vagyonkezelés felé mozdulnak el, bár ahhoz, hogy a diszkrecionális vagyonkezelés (amikor a befektetési döntéseket nem az ügyfél, hanem a tanácsadó hozza) felvirágozzék, s elterjedjenek a sikerdijas konstrukciók, a mainál stabilabb piaci környezet szükséges.

MAGYARORSZÁGI PRIVÁTBANKI SZOLGÁLTATÓK ÖSSZEFOGLALÓ ADATTÁBLÁJA (2007-2008)

(A 2008. évben szerepeltetett adatok adattefelvétele 2008. december-2009. március időszakban zajlott, az összefoglaló adattábla a 2009. év eleji állapotokat tükrözi.)

PRIVÁTBANKI SZOLGÁLTATÁST KÍNÁLÓ BANKOK ÉS BEFEKTETÉSI SZOLGÁLTATÓK	ÜGYFÉLSZÁM		PB VAGYON		ÁTLAGOS PB VAGYON	
	(FŐ)		(MILLIÁRD HUF)		(MILLIÓ HUF)	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008
ERSTE BEFEKTETÉSI ZRT. PB	640	900	65	65	102	72
OTP KIEMELT PRIVATE BANKING	360	420	85	70	236	167
OTP BANK PB	13 000	14 200	365	380	28	27
RAIFFEISEN BANK PRIVATE BANKING	2 140	2 200	200	150	93	68
RAIFFEISEN BANK PRÉMIUM BANKING	2 900	3 200	60	50	21	16
CIB PRIVATE BANKING	3 000	1 900	190	170	63	89
CIB BANK PRÉMIUM BANKING		2 000		50		25
CITIBANK CITIGOLD	4 900	5 300	150	120	31	23
UNICREDIT BANK PB	3 100	3 500	145	145	47	41
BNP PARIBAS PB ***	500	500	90	70	180	140
MKB BANK PB	550	1 000	85	125	155	125
K&H BANK PB	600	800	70	70	117	88
BUDAPEST BANK PB	1 200	2 000	50	80	42	40
TAKARÉKBANK PB	150	190	4	5	27	26
CONCORDE ÉRTÉKPAPÍR	280	250	30	30	107	120
EQUILOR BEFEKTETÉSI	60	60	4	3	67	50
COMMERZBANK	-*	150	-*	3	-*	20
SPB	300	300	10	10	33	33
SOCIÉTÉ GÉNÉRALE, ZÜRICH **	80	80	20	15	250	188
BANK GUTMANN **	70	100	28	35	400	350
SAL. OPPENHEIM **	-*	100	-*	15	-*	150
DRESDNER **	70	90	4	5	57	56
UBS **	400	500	100	120	250	240
ÖSSZESEN	34 260	40 020	1 735	1 781		

* Adott évben nem volt adminisztratív elkülöníthető privátbanki szolgáltatás.

** Magyar ügyfélreferenssel rendelkező külföldi privát bankok magyar ügyfélkörre vonatkozó adatai

*** A BNP Paribas 2007-ben és 2008-ban az ügyfelek mennyiségét „kiszolgált családok” formájában definiálja
Forrás: BloChamps Private Banking Adatbázis

VÁLSÁGLECKÉK – KEZDŐKNEK ÉS HALADÓKNAK...

MEGLEHET, SOKAN MÉG KORAINAK TARTJÁK, MÉGIS MÁR MOST, A VÁLSÁG VÉGÉHEZ KÖZELEDVE (?) ÉRDEMES GÓRCSÓ ALÁ VENNI AZT, HOGY MIKÉNT VÁLTOZT-VÁLTOZIK MEG A PRIVÁTBANKI ÜGYFELEK MAGATARTÁSA, MIKÉNT MÓDOSULNAK IGÉNYEIK A KÖVETKEZŐ ÉVEKBEN.

Nem vitás, hogy az alapértékek nem változnak. A szolgáltatókkal szemben támasztott követelmények ugyanis továbbra is a magas fokú szakmai ismereteken, a nívós ügyfélszolgálaton és a befektetési termékek alapos ismeretén alapulnak. A globális válság következményei és tanulságai ugyanakkor felerősítik az ügyfelek felelősségét is – egyértelművé vált ugyanis, hogy a befektetők sem hagyatkozhatnak becsukott szemmel a szolgáltatókra, s ha nem „mozdulnak rá” a túlságosan csábító és irreális hozamokat kínáló ajánlatokra, akkor nem veszélyeztetik befektetéseiket sem.

Pénzügyi szolgáltatói oldalról a jelenlegi hónapok (évek?) kétségtelenül legjobb „befektetése” (a közelmúlt hiánycikk!) az ügyfelekkel együtt gondolkodás, az ügyfél felelősségének átvállalása és a mielőbbi befektetésre ösztönzés helyett az ügyfelek türelemre intése lesz. Természetesen nem állítható, hogy ez a gondoskodás nem jár együtt majd néhány elszalasztott, rendkívüli profittal kecsegtető üzlet miatt érzett csalódottsággal, de bizonyosan hozzájárul majd valami olyasmihez, amit az utóbbi évek rohanó értékesítési és befektetési hajszájában mind a befektetők és ügyfelek, mind a szolgáltatók munkatársai mintha sok esetben figyelmen kívül hagytak volna. Ez pedig a felek közös felelőssége a pénzügyek iránt.

A válság tengernyi jogos kérdést vetett fel a magyar banki szektorban is. Milyen elvárásokat támasztottak, támasztanak a hazai ügyfelek egy privátbanki szolgáltatóval szemben a globális válságban, egyértelműek és jogosak-e ezek az elvárások? Hol lehet az indokolt határ és miért? Hogyan alakul át a hazai private banking piac a válság eredményeként és miért? És persze az sem mindegy, hogy a változásokra miként reagálnak az ügyfelek – a felelősség ugyanis nem csupán a bankoké és ügyintézőké, hanem részben az övék is!

Néhány, máris megszívlelendő következtetés:

- Elsősorban maguknak az ügyfeleknek kell megtanulniuk a leckét: tájékozódni kell, alaposan mérlegelni, majd a kockázatviselési hajlandóságnak megfelelően befektetni vagy hitelt felvenni.
- Nem lehet elégszer hangsúlyozni, hogy a közös felelősség természetesen nem azonos az egyenlő arányú felelősséggel, hiszen e szemszögből jóval komolyabb a saját termékeinek ismeretével felvértezett pénzügyi szolgáltatók elvárható szakmai kötelezettsége, mint a befektetéseiben gyakran mégoly felületes alapossággal döntő, ám bankjában jóhiszeműen megbízó ügyfeleké.
- Nem várható, hogy a 2008-ban befektetéseiken vagy akár nyugdíjpénztári megtakarításaikon veszteséget elszenvedő befektetők a sokszerű tapasztalatok hatására azonnal pénzügyi műveltségük professzionális szintre emeléséhez fognának. Az azonban igen, hogy nagyobb éberséggel hozzák majd meg pénzügyi döntéseiket.
- Remény nyílik arra, hogy az értékesítési „kvótaszemlélet” helyét a pénzügyi szolgáltatók „megroggyant” ügyfélkapcsolataiban fokozatosan átveszi a klienssel (és a kliensért is) együtt gondolkodó pénzügyi tervezés, jó alapul szolgálva egy hagyománytisztelőbb ügyfélkezelési szemlélet meghonosodásához.

A válság már most érzékelhetően és remélhetőleg tartósan megváltoztatta az ügyfelek befektetési magatartását. Az ügyfelek a bonyolult termékeket mellőzve az egyszerű, alacsony hozamú befektetéseket, elsősorban a betéteket választják és a nagyon dinamikus növelése helyett inkább annak megőrzésére koncentrálnak. A válság sokkal elővigyázatosabb magatartást alakított ki az ügyfeleknél, amely ha az eddiginél figyelmesebb, professzionálisabb privátbanki tanácsadói munkával párosul, akkor szinte bizonyos, hogy a magyar privátbanki szolgáltatók „egy osztállyal feljebb” léphetnek.

Karagich István–Szakonyi Péter



JÖVŐLÁTÓBAN: MI VÁRHATÓ 2010-BEN?

A NEMZETKÖZI VÁRAKOZÁSOK SZERINT TOVÁBBRA IS FOLYTATÓDIK AZ ESZKÖZÁRAMLÁS A PRIVÁTBANKI (PB) SZEKTORON BELÜL. EZ KÜLÖNÖSEN ÍGY LESZ, HA – A PROGNOZISOKNAK MEGFELELŐEN – 2010 KÖZEPÉRE HELYREÁLL A NORMÁL PRIVÁTBANKI ÜZLETMENET. AZ ÜZLETÁG NÖVEKEDÉSÉNEK FORRÁSAIRÓL ÉS LEHETŐSÉGEIRŐL, A KÖVETKEZŐ ÉVI, VALAMINT AZ AZT KÖVETŐ VÁRAKOZÁSAIKRÓL KÉRDEZTÜK A PB-Vezetőket.

Az UniCredit Bank – mondta el Mozol Péter főosztályvezető – a privátbanki piac körülbelül 10 százalékos éves növekedésével számol 2010-re. Az OTP-nél Sándor Tamás hasonló nagyságrendűre becsli a vagyonok emelkedését. A kilátásokkal kapcsolatban a CIB-nél Vargáné Konyáry Hedda – minden nyilatkozóhoz hasonlóan – a válság jövőbeni lefolyásának és a realgazdasági folyamatok alakulásának ma még nehezen prognosztizálható hatását emelte ki. A közeljövőben azonban szerinte mindenképpen megtorpanó dinamikával kell számolni.

Brezina Szabolcs, a Takarékbank Pénz- és Tőkepiaci Üzletágának igazgatója fontos fejleménynek tartja, hogy 2009-ben nem tapasztalták a pb-állomány csökkenését, sőt a Takarékbank esetében ez még növekedett is. A következő évben is ennek a tendenciának a folytatódására számít. Úgy véli viszont, hogy az üzletágban igazán dinamikus bővülés csak 2011-ben következhet be. A Gutmann Magyarország szakembere, Jakits Baki

Zoltán ugyanerre az időpontra legfeljebb a visszarendeződést teszi. Szerinte a hazai piacon a HNWIs (High net worth individuals – akiknél a befektethető vagyon meghaladja az egymillió eurót) szegmens vállalkozásai 2010-ben még mindig nehéz helyzetben szembesülnek majd, s ebből a szektorból vélhetően friss vagyonelemek nem igazán várhatóak. Jakits meglátása szerint inkább a piac újrafelosztása folyhat majd az offshore/onshore tekintetben (valaki a már meglévő vagyontömeget hazahozza vagy külföldre transzferálja), de a piaci szereplők között is.

Az MKB várakozásai szerint a realgazdaság és az ingatlanpiac 2010 második felére újra elindul, ami cégadásvételeket, projektadásvételeket eredményez. Ennek köszönhetően a private banking által kezelhető friss tőke kerül a rendszerbe, ami a kezelt vagyon jelentős növekedéséhez vezet. Az osztalék kivétel – ami szintén fontos forrás – talán 2011-re lehet újra időszerű. Sándor Tamás úgy gondolja, hogy a piaci megnyugvással

párhuzamosan folytatódhat a pánik idején külföldre utalt állományok hazatranszferálása, és – ha a korábbinál kisebb tempóban is – a vagyonosodási folyamat.

Az ügyfélszám alakulásánál hosszabb távon is felemás helyzettel számol Kállay András, az Erste Bank pb-igazgatója. Mint kifejtette: folytatódik az ügyfélszegmentáció, ami csökkenti az ágazatban levő ügyfelek számát. Hangsúlyosabbá válik ugyanakkor az aktív ügyfélszerzés. E két hatáskövetkezménye egy szolid növekedési ütemet jelenthet. Véleménye szerint azonban a különböző bankok pb-szolgáltatásai között egyre markánsabbá válnak majd a különbségek – a megcélzott ügyfélkör igényeitől függően. A különbség pedig a limit nagyságában, a kínált szolgáltatások összetettségében és az egyedi ügyfél igények kielégítésében válhat egyre markánsabbá.

A növekedés kulcsa Mozol szerint jövőre a hatékony keresztértékesítés lehet. A szakember úgy látja, hogy mind a lakossági, mind a vállalati ol-

dalon még jelentős privátbanki lehetőségek kínálóznak. Az UniCreditnél azt tartják fontosnak, hogy azokat az ügyfeleket is elérjék szolgáltatásaikkal, akik bár megtakarítási állományuk szerint kvalifikálják magukat, de jelenleg nem veszik igénybe a private banking kiszolgálást. Az ügyfélszolgálat színvonala pedig elsősorban a még jobb szegmentálással javítható.

Kállay a jelenlegi helyzetben a pb-vagyon növekedésének fő forrását a retail üzletágban, a meglévő – limitet elérő – banki ügyfelek pb-kiszolgálásba áthozatalában érzi. Azt gondolja, hogy a gazdasági helyzet javulásával, a gazdasági növekedés beindulásával ismét megjelenhetnek a vállalatértékesítések, amelyek szignifikáns módon növelhetik a pb-üzletágban kezelt vagyon méretét. Ezt egészíthetik ki a redőljövedelmek növekedése következtében megjele-

hogy a jövőben a befektetési folyamat jóval rugalmasabban adekválja a piaci változásokat, vagyis: a portfóliókezelés jóval több taktikai elemet tartalmazzon. Ezt a diszkrecionális vagyonkezelés penetrációjának növelésével és a befektetési tanácsadás finomhangolásával érik majd el. Emellett tovább fejlesztik értékajánlatukat, és nagy hangsúlyt helyeznek tanácsadók képzésére is.

A Takarékbank pb-üzletága – nyomatékosi-totta Brezina – jövőre sem kíván eltérni a „klasszikus” privátbanki értékektől, azaz a hosszú távú vagyonmegőrzés és az óvatos gyarapítás elvétől. Ügyfeleknek továbbra is alapvetően tőkevédeft, illetve limitált veszteséget magában hordozó termékeket kínálnak (strukturált kötvény, opció), s a kockázatkezelőbb ügyfeleknek alacsony bétájú részvény-, illetve vegyes alapokat ajánlanak. Brezina elképzelhe-

Szigorít a felügyelet



JÓ NÉHÁNY PER FOLYIK NÉHÁNY PRIVÁTBANK/ PRIVÁTBANKI SZOLGÁLTATÓ ELLEN. AZ ÜGYFELEK ÚGY ÉRZIK, HOGY MEGTÉVESZTETTÉK ŐKET, MERT JÓ MINŐSÉGŰ BEFEKTETÉSNEK „BECOMAGOLVA” BÓVLT SÓZTAK RÁJUK A BANKOK – ÉS ENNEK KÖVETKEZTÉBEN MEGTAKARÍTÁSAIK ELÚSZTAK. MI TEHET A FELÜGYELET AZ ILYEN ÉS EHHEZ HASONLÓ ESETEK ELKERÜLÉSÉRE? EZT KÉRDEZTÜK FARKAS ÁDÁMTÓL, A PÉNZÜGYI SZERVEZETEK ÁLLAMI FELÜGYELETE ELNÖKÉTŐL:

– A felügyelet e téma kapcsán eljárást folytatott le a K&H Bank Zrt.-nél. Azt vizsgáltuk meg, hogy a bank az értékpapírok esetében a szerződéskötést megelőzően, s a befektetések időtartama alatt megfelelően eleget tett-e tájékoztatási kötelezettségeinek. A vizsgálat eredményeként a felügyelet maximális, 10 millió forintos bírságot rótt ki a hitelintézetre. Célvizsgálatot indítottak a Citibank Europe plc. Magyarországi Fióktelepe Lehman Brothers Treasury Co BV által kibocsátott kötvények értékesítési tevékenységével összefüggésben is. A kötvények értéke a garanciavállaló amerikai Lehman Brothers befektetési bank, illetve a kibocsátóként megjelenő holland Lehman-leányvállalat csődje miatt gyakorlatilag lenullázódott, másodpiaci forgalma megszűnt. A felügyelet az ellenőrzés során azt vizsgálja, hogy a bank által a befektetők részére nyújtott tájékoztatás megfelelő volt-e az értékesítés előtt, illetve a futamidő alatt, valamint azt, hogy megfelelő módon felhívta-e a bank a figyelmet a befektetés kockázataira. A felügyelet emellett még egyéb bankoknál is vizsgálatot folytat FX linked swap ügyletek kapcsán. Az esetek többségében e papírokat privátbanki ügyfeleknek értékesítették. Az ügyfél-tájékoztatásra, a kockázatokkal kapcsolatos figyelemfelhívásokra vonatkozóan a felügyelet itthon is az európai sztenderdek megfelelő jogszabályi előírásokat kéri számon. Mivel a közelmúltban törvényi lehetőség nyílt arra, hogy a felügyelet a fogyasztóvédelmi hatósági eljárást alkalmazhassa, a felügyelet szankcionálási rendszere jelentősen kibővült (kírvó esetben akár 2 milliárd forintos bírság is kiszabható).

A közelmúltban megnőtt a külföldi – főleg svájci – székhelyű privát bankok érdeklődése a magyar ügyfelek iránt. Szükségesnek tartanak külön szabályozást a „berezülő” ügynökök megfékezésére?

– Az itthon működő felügyelt intézmények engedélyezésére vonatkozó jogszabályok, illetve az Európai Unióban engedélyezett szolgáltatók esetében a regisztrációs eljárások határozzák meg a felügyelési kereteket valamennyi piaci szereplő esetében. Az engedéllyel, regisztrációval nem rendelkező jogosulatlan szolgáltatókat a felügyelet kiszűri a piacról és megakadályozza működésüket. A pénzügyi piacokon jelen lévő közvetítők (beleértve az ügynököket is) működési tevékenységét illetően a jogalkotó jelenleg készít elő – az ediginél egyértelműbb általános működési kereteket biztosító – jogszabálytervezetet.

A SZOLGÁLTATÓK TOVÁBBFEJLESZTIK ÉRTÉKAJÁNLATUKAT, NAGY HANGSÚLYT HELYEZNEK TANÁCSADÓIK KÉPZÉSÉRE IS

nő új megtakarítások is. Fontos összetevő lehet még a közeljövő növekedésében – a javuló országhozzájárulási megítélés hatására – a külföldi bankszámlákon tárolt megtakarítások hazatérése is. A szakember hangsúlyozta, hogy kiemelt érdeklődéssel figyelik a hosszú távú megtakarításokat népszerűsítő törvényi változásokat, amiben szintén nagy fantáziát látnak.

Jakits viszont azt gondolja, hogy a piacon jelentős mértékű új vagyontömegek rövid távon nem jelennek meg, a növekedés hosszabb távon is lelassul. Sok területen – fejtette ki – olyan, nem keletkeznek olyan szabad pénzek, amelyek „banki lehetőséget” keresnek, hanem a vállalatokba, magánvállalkozásokba kell a potenciális ügyfeleknek pénzeszközeiket átcsoportosítaniuk. Az adóamnesztiák, az offshore cégek elleni erősödő fellépés és esetleges törvényi változások (például az adókimélő családi magánalapítványok meghonosítása) a vagyonok hazahozatalához járulhatnak hozzá, míg az adóemelések és a makrohelyzettel kapcsolatos bizonytalanság a vagyonokat kifelé csatornázza majd.

A kínált, illetve keresett termékek és az ezzel kapcsolatban követendő stratégia terén már sokkal nagyobb a szakemberek között az egyetértés. Vargáné Konyáry Hedda szerint a pb-szolgáltatók önkritikus hozzáállása és fejlesztései döntő jelentőségűek lehetnek. Szerinte a kiszolgálás minőségét befolyásoló mutatókban kell javulni – ide tartozik például az egy bankárra jutó ügyfélszám csökkentése. A szakember úgy véli, a modellportfóliók továbbra is fennmarad, fontos szerepe mellett a jövőben várhatóan megnő az egyénre szabott, több direkt eszközt is tartalmazó portfóliók jelentősége. Sándor Tamás alapvetőnek tartja,

tőnek tartja, hogy 2010-től kezdődően az ügyfelek az infláció elleni védekezésre fognak elsősorban figyelni. Ennek megfelelően az ilyen jellegű termékek fejlesztése és kidolgozása kerülhet a középpontba. A Gutmann befektetési stratégiája is konzervatív kötvényhangsúlyos marad, amelyben megjelenhetnek az inflációhoz kötött kötvények.

Az Erste is elsősorban a magas színvonalú klasszikus pb-kiszolgálásra helyezi a hangsúlyt. Ennek érdekében – tudtuk meg Kállay Andrástól – az Erste Group Private Banking Quality Standard szerinti működést vezetnek be. A szakember úgy véli, a magas színvonalú aktív tanácsadás a jövőben elengedhetetlen feltétele lesz a pb sikerének. Ez pedig nem képzelhető el kiemelkedő it nélkül, amely képes az aktív ügyfélkezelésen túl kockázatkezelésre és magas szintű riportolásra. A kiszolgálás minősége – állítják az MKB-nál – nagyban függ a tanácsadók felkészültségétől és hozzáállásától. Az MKB pb-üzletága erőfeszítéseinek középpontjában – mivel a tanácsadói kört maximálisan elkötelezettnek és képzetnek tartják még nyugat-európai összehasonlításban is – szintén a rendszer-támogatás fejlesztése áll, hogy ügyfelek befektetési döntéseit it-programok is segítsék.

Távolabbi prognózisra a nyilatkozók többsége nem vállalkozott. Kivételt jelent az OTP szakembere, aki elmondta: a következő öt évben a HNW szegmensben 10 százalék feletti, az affluensben pedig 9 százalék alatti lehet az éves átlagos növekedés. Sándor biztos abban, hogy a válság után – bár az ediginél lassabb tempóban – folytatódik majd a felzárkózás a kontinentális Európa átlagához a koncentráció, a szegmenshatárok, de az ügyfélviselkedés tekintetében is.



**„AZ OTP PRIVATE BANKING
MAGYARORSZÁG LEGJOBB
PRIVÁT BANKI SZOLGÁLTATÓJA”**

EUROMONEY

2009

DIVATOS HOLMIKAT BÁRKI VEHEZ MAGÁNAK, STÍLUST AZONBAN NEM.

Giorgio Armani

**P R I V A T E
B A N K I N G**
— **otpbank**

www.otpprivatebanking.hu



Az igazi értéket felismerni
sokkal nehezebb, mint megszerezni.



PRIVATE BANKING