

KORSZAKHATÁRON a PRIVÁTBANKI SZEKTOR

A nagyok elvéreztek, a kicsik megmaradtak. Az ügyfelek elvéreztek vagy megmaradtak. Nagyon leegyszerűsítve ez történt a tehetős-vagyonos emberek tőkéjét gondozó privát bankok nemzetközi piacán tavaly, a válság második évében. Legalábbis a felszínen – a válság ugyanis alaposan átalakította, felrázta az addig kényelmes pénzbőségben lubickoló iparágat.

Úgy tűnik, a gazdasági válság nem érintette a magyar privátbanki ügyfélkört. Vagy ha mégis, akkor annak eddig nem sok jele mutatkozik. 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 privátbanki iparágat vizsgáló BloChamps Capital Kft. adatai szerint 2009 végén közel negyvenezer privátbanki számlát tartottak nyilván hazánkban – és ki tudja, mennyit az ország-

határon kívül. A hazai pénzintézeteknél ugyanakkor csupán 17-18 ezer privátbanki ügyfél lehet, mert egy személynek vagy családnak általában több számlája is van – esetenként több banknál. A külföldön parkoló számlák számáról még csak becslések sem lehetnek, hiszen a svájci, osztrák, luxemburgi – és a távoli szigeteken lévő – bankok jól őrzik a banktitkot. Némi átalakulás azonban itt is tetten érhető, hiszen egyes nagybankok megrendülése – például a piacvezetőnek tartott svájci UBS – miatt az ügyfelek fejvesztve menekültek a kisebb, például Svájc kantoni tulajdonban lévő privát bankjaihoz.

FELÉRTÉKELŐDŐ ÜGYFELEK

Hogy ki lehet privátbanki ügyfél, az ma is nagyon különböző – vagyis bankja válogatja. 2010-re Magyarországon gyakorlatilag már minden, megfelelő anyagi háttérrel rendelkező



KARAGITS ISTVÁN – BLOCHAMPS

Fotó: Ajpek Orsi



VARGA SZABOLCS – BANK GUTMANN

Fotó: Katona Vanda

potenciális ügyfél privátbanki ügyfélévé vált, a BloChamps meglátása szerint tehát a jövőben leginkább a bekerülési limitek emelkedése hozhat változást a privátbanki ügyfelek státusát illetően. A nyugat-európai mércével mérve e tekintélyes számú magyar ügyfélnek csak fele-negyede tekinthető igazán „gold” ügyfélnek, hiszen a magyarországi szolgáltatóknál 30–50 millió forint körül húzták meg a konszenzusos belépési limitet. A társaság egy-két éven belül a százmilliós limit elérését prognosztizálja, amely így egy egészséges folyamat részeként egyre inkább megközelítheti a nyugati gyakorlatot, ahol nagyságrendileg egymillió eurós likvid vagyon szükséges ahhoz, hogy valaki privátbanki ügyfél lehessen. Vannak azonban olyan ügyfelek is, akik ugyan nem érik el a százmilliós limitet, mégis privátbanki körbe emelik a bankjaik, mivel igénylik a speciális szolgáltatásokat és szívesen kifizetik ennek díját. És persze van nem egy – főleg vidéki – ügyfél, aki ragaszkodik a helyi referenséhez, ezért inkább megmarad prémium banki

ügyfélnek. A bankok a hazai szolgáltatási minőség fejlesztése jegyében nyilván minden esetben igyekeznek a módos ügyfelek komfortigényeit kielégíteni, ideális szolgáltatási helyzetre törekedve.

FELÉRTÉKELŐDŐ SZOLGÁLTATÁS

Az már más kérdés, hogy ilyen vagyon mellett milyen szolgáltatást kapnak az ügyfelek: igazi privátbankit vagy csupán emelt szintű banki szolgáltatást. Kicsit kesernyésen jegyezte meg egy hazai bankár: sokan már azt is privát banknak nevezik, ha ugyanaz az ügyintéző foglalkozik huzamosabb időn át egy ügyféllel... Minőségét és körülményeit tekintve viszont jelentősen fejlődik a privátbanki szolgáltatás. Miközben a nemzetközi piachoz képest 10–15 évvel ezelőtti valóban jelentős volt a lemaradás, az akkori állapotokhoz képest azóta komótosan fejlődő nyugati piaccal szemben a tanácsadó cég

A privátbanki szakmát több szempontból is változásra kényszerítette a válság. Egyrészt – bár ez sajnos számos ügyfél számára fájdalmas, ugyanakkor a szakma jövője szempontjából pozitív fejlemény – felszínre hozta a termékkeladást középpontba helyező privátbanki gyakorlat visszasságait. Erről a sajtóból a cdo-kal, átláthatatlan strukturált értékpapírokkal, Lehman-kötvényekkel kapcsolatos botrányok kapcsán értesült a közvélemény. Csak remélni merem, hogy az ebben érintett bankok – sőt maga a szakma – nem ugyanazt a kabátot gombolja újra, hanem lezárul a nem transzparens, az ügyfél kockázati profiljával köszönő viszonyban sem lévő termékek agresszív értékesítésének „aranykora”. Másodszor, a válságból

a kisebb, specialista privát bankok jöttek ki jól: megfigyelhető volt, hogy a nagybankoktól a kisebb, csak privátbanki tevékenységet végző, átlátható bankokhoz történt az ügyféláramlás – ebből a Bank Gutmann is jelentősen profitált. Érdekes továbbá megemlíteni, hogy a válságban a nagyobb családi vállalatok bizonyultak a legstabilabbnak, ami számomra két okból is külön öröm. Bankunk ugyanis hagyományosan a nagyobb családi vállalkozók és családjuk privát bankja, jómagam pedig „társadalmi munkában” a Felelős Családi Vállalkozások Magyarországon Egyesület egyik ötletgazdája és titkára vagyok.

Varga Szabolcs, Bank Gutmann AG

tapasztalata szerint Magyarországon rohamos ütemben hozzák be a lemaradásukat a szolgáltatók. Bár jelenleg minden jelentős kereskedelmi bank rendelkezik privátbanki üzletággal, a klasszikus, nyugati értelemben vett privátbanki szolgáltatások teljes körét még egyik hazai pénzügyi szolgáltató sem tudja kínálni az ügyfeleknek. Nyilvánvalóan a kényelmi szolgáltatások, illetve bizonyos szokások, attitűdök terén nem elég a privát bankok hazai megjelenése óta eltelt idő ahhoz, hogy behozzunk ötven- vagy akár százévnnyi lemaradást. A termékpaletta, az infrastruktúra és a háttértámogató (CRM) rendszerek kiépítése terén, valamint a szakmai színvonal tekintetében viszont nagyon sokat fejlődünk. A legmeghatározóbb hazai privátbanki vezetők – írta a társaság legutóbbi tanulmányában – bármelyik nyugati privátbanki rendszerben is gond nélkül megállnák a helyüket.

Ami leginkább fejlesztésre szorul a nyugati privátbanki mechanizmusokhoz képest, hogy a mainál egységesebb gyakorlat kell kialakuljon a termékek, az árazások és a kockázatkezelés terén. Ehhez persze az ügyfelek egyfajta szocializálódása is szükséges, hiszen ma még sokszor furcsa, a nyugati gyakorlatban nemigen tapasztalt ügyfélvárásokkal is találkozunk a szakmában dolgozók, melyek nem tartják szem előtt a hozam, a kockázat, a devizanem és a befektetés időtávjának vitathatatlan összefüggéseit. A privátbanki szektor fejlődése közben természetesen az ügyfelek és a szolgáltatók is kölcsönösen formálják egymást, s bár a bankok és az ügyfelek is elsősorban a saját érdekeiket tartják szem előtt, a 2009-ben tapasztalt verseny jól tesz mindenkinek.

Az aktív ügyfélszámot tekintve 2008 vége és 2009 első feléve között az ügyfélszám összességében érdemben nem változott kimutathatóan, gyakorlatilag stagnált, míg 2009 végéig (javarészt az év elején dúlt „beretikamat-háború”-nak köszönhetően) némiképp növekedést mutatott. A jövőt illetően a hazai privátbanki szektor a szereplők létszámát tekintve növekedni vélhetőleg már nemigen fog, a privátbanki szolgáltatók csak egymás kárára tudnak ügyfeleket akvirálni. Mivel sokkal több ügyfél nem lesz már a hazai piacon, ez a réteg a jelenleginél több szolgáltatót sem bír eltartani. Az ügyfélszolgálat javítása érdekében a jövőben a privátbanki szolgáltatóknak érdemes átgondolniuk a díjazással, árazási politikával kapcsolatos kérdéseket, melyek jelenleg többnyire nehezen átláthatók, így nem szolgálják az ügyfelek és a bank hosszú távú érdekeit.

FELÉRTÉKELŐDŐ VAGYONOK

A BloChamps Capital Kft. becsült adatai szerint a privátbanki szolgáltatók által kezelt vagyon 2008-ban 1790 milliárd forint körül alakult, ami az előző évi 1750 milliárdhoz képest alig 3 százalékos növekedést jelent. A tendencia (részben a tőzsdék második féléves szárnyalásának köszönhetően) folytatódott és 2009 végére a kezelt vagyon 1950 milliárd forint fölé nőtt. A privátbanki befektetések valódi nagyságát kissé megkérdőjelezi egyes bankok hozzáállása. Nem azonos hajlandósággal hoznak ugyanis nyilvánosságra adatokat – vagy ha igen, akkor csökkenésről ritkán szoktak beszámolni. A kérdőjeleket szaporítja az is, hogy a különféle derivatív ügyleteket, cdo-kat és egyéb összetett kötvényeket sokszor névértéken tartják nyilván – ami elfedheti az esetleges aktuális veszteségeket és „kozmetikázza” a negyedéves adatokat is.

A 2008 végi adatokhoz hasonlóan 2009 első felévére vonatkozóan nem lehet beszélni növekedésről, a kezelt vagyon mértéke összességében nem változott, stagnált. Ennek fényében kemény harc alakult ki a pénzügyintézetek között az igazi

privátbanki ügyfelekért – más szóval a torta ismételt felosztása kezdődött el. Ebben a folyamatban sajnos nem biztos, hogy előnyt jelent a piacismeret és tapasztalat. A magyar ügyfelekre specializálódott privát bankok egy része ugyanis az értékesítést preferálva visszaél a magyar ügyfelek tapasztalatlanságával és a pénzügyi ismeretek hiányával. A banki ügyintézők úgy tudtak „rásózni” különféle rizikós pénzügyi termékeket a privátbanki ügyfelekre, hogy azoknak fogalmuk sem volt arról, hogy aránytalan kockázatot vállaltak, s befektetéseikkel nagyot bukhatnak az üzletben. Ez a válság hónapjaiban súlyos következményekkel járt, jó néhányan egész vagyonaikat veszítették – amit józanabb befektetési politikával, óvatosabb banki magatartással és tájékoztatással csökkenthettek volna...

FELÉRTÉKELŐDŐ SZAKTUDÁS

Az elmúlt évek tapasztalatai alapján tehát fontos, hogy a tanácsadó meg tudja érteni az ügyfelekkel az egyes banki termékek lényegét, kockázatát. Az ügyfelekkel folytatott kommunikáció a közeljövőben egyre nagyobb hangsúlyt fog kapni.

Az igazi privátbanki konzultáns nem tukmálhat mindenféle terméket a tehetős ügyfélre – hanem elsőként is felelősségteljesen felméri az egyes ügyfelek kockázatvállalási hajlandóságát, „teherbíró képességét” – vagyonának mekkora részét akarja/ tudja befektetni –, valamint az ügyfeleket részletesen tájékoztatja az egyes befektetési termékekről. A privátbanki tanácsadónak üzletági szinten megköveteltn kell őszintének lennie minden esetben, hiszen csak így lehet módja elnyerni és megtartani az ügyfél bizalmát. Ezt követően mutathatja be a befektetési lehetőségeket, adhat tanácsot. S lehetőleg nem olyan termékre, amelyet bonyolultsága miatt ő sem ért teljesen...

A jövő remélhetően az ilyen magatartás, amely az elmúlt években nem volt mindenütt jellemző. A könnyű nyereség, a csábító hozamok még a higgadt banki alkalmazottakat is „megrésztették” – arról nem is beszélve, hogy egyes bankoknál csábító jutalékokat adtak, ha az ő terméküket ajánlják az ügyfélnek.

Úgy tűnik, hogy itt is korszakhatárhoz értünk. A megbízhatóság, a higgadság és a józan kockázatvállalás a kiszolgálásban egyre inkább teret nyer – már csak azért is, mert ezt keresik az ügyfelek.

Nemcsak a hagyományosan ebben a szellemben szolgáltató „kisbankok” – Gutmann – látják ezt, hanem azok a nagyob- bak – Citibank, BNP Paribas – is, amelyek szélesebb kör ki- szolgálására rendezkedtek be.

FELÉRTÉKELŐDŐ JÖVŐ

A privátbanki szektorban még jelentős tartalékok vannak egyes szakértők szerint. Mert bár vannak, akik szerint a ki- emelt ügyfelek szegmense nem több 5-8 ezer főnél, a banká- rok többsége úgy véli, akár 10 ezer fő is lehet a magyarországi ügyfélbázis, feltéve persze, ha maradunk az 50 millió forintos belépési küszöbnél. Míg a fővárosi ügyfélbázist már többé- ké- vésbé lefedték a hazai szolgáltatók, a vidéki ügyfélkörben még mindig van némi potenciál, így különös jelentőséggel bírhat a vidéki hálózat fejlesztése az ügyfelek számának további növe- lése szempontjából.

Egyes szolgáltatóknál érezhetően csökkent az ügyfélszám. Ennek, például az UniCredit Bank esetében, leginkább pártol-

PRIVÁTBANKI SZOLGÁLTATÁST KÍNÁLÓ BANKOK ÉS BEFEKTETÉSI SZOLGÁLTATÓK*

	BANKÁROK SZÁMA (FŐ)	PRIVÁTBANKI ÜGYFELEK SZÁMA (FŐ)	BELÉPÉSI LIMIT (MILLIÓ FORINT)
ERSTE BEFEKTETÉSI ZRT. PB	30	1 100	50
OTP BANK KIEMELT PB	7	507	70
OTP BANK PB	110	15 400	20
RAIFFEISEN BANK PB	35	2 200	50
RAIFFEISEN BANK PRÉMIUM B.	15	3 200	10
CIB PB	30	1 900	40
CIB BANK PRÉMIUM B.	60	2 000	10
CITIBANK CITIGOLD	35	5 000	15
UNICREDIT BANK PB	8	600	100
UNICREDIT BANK KIEMELT PRÉMIUM B.	24	3 500	30-100
BNP PARIBAS PB (A)	5	500	100
MKB BANK PB	27	1 300	50
K&H BANK PB	12	920	50
BUDAPEST BANK PB	27	2 300	25
TAKARÉKBANK PB	5	200	20
CONCORDE ÉRTÉKPAPÍR	10	300	50
EQUILOR BEFEKTETÉSI	4	90	50
COMMERZBANK	2	120	30
SPB (B)	7	350	25
SOCIÉTÉ GÉN., ZÜRICH (B)	1	80	100
BANK GUTMANN (B)	2	115	260
SAL. OPPENHEIM (B), (C)	2	100	260
DRESDNER (B)	1	100	100
UBS (B)	4	550	260

*Az adatfelvétel 2010. január-március időszakban zajlott, a táblázatban szerepeltetett adatok a 2010. év eleji állapotokat tükrözik

(A) A BNP Paribas az ügyfelek mennyiségét „kiszolgált családok” formájában definiálja. (B) Magyar ügyfélreferenccal rendelkező külföldi privátbankok magyar ügyfélkörre vonatkozó adatai. (C) 2010. január 29-én az Európai Bizottság határozatával engedélyezte a DeutscheBank/Sal.Oppenheim összeolvadást.

Forrás: BloChamps Private Banking Adatbázis

A növekedés kulcsa: a kimagasló színvonalú kiszolgálás. A vagyonszerzés egyik okaként ugyanis a privát bankárok által nyújtott szolgáltatás hiányosságát jelölték meg az érintettek. A túlterhelt tanácsadók sokszor éppen azt nem tudták megtenni, amiért az ügyfelek a privátbanki szolgáltatást választják. 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 száz ügyfél jut, akkor még professzionális CRM-támogatással is szinte lehetetlen „személyre szabott” szolgáltatást nyújtani. A vál-

ság remélhetően ezt is megváltoztatja, és talán csökken az egy tanácsadóra jutó ügyfelek jelenleg 70–120 körül szóródó száma. A minőségi kiszolgálás felé vezet az is, hogy a bankok egy része újra szegmentálja a kiemelt ügyfeleket, így lehetővé válik, hogy nyugati értelemben véve jussanak privátbanki szolgáltatásokhoz a legjelentősebb összeget elhelyező kuncsaftok. A kommunikálás szerepének jelentőségét erősíti a BloChamps szakembereinek beszámolója arról, hogy az utóbbi 12 hónapban a korábbiaknál sűrűbben kapnak felkérést privátbanki ügyfélkezelésre vonatkozó konzultációra.

ható szakmai okai vannak, hiszen a belépési limit emelése változtatta meg erőteljesen a privátbankként kezelt ügyfelek számát, míg más esetekben (például Citibank, Raiffeisen Bank, K&H Bank) az ügyfelek a különböző termékeken (Lehman-kötvény, cdo-k, profitmax, profit target, árfolyamindexswap ügyletek) elszenvedett veszteségek hatására dönthettek a bankváltás mellett.

TANULSÁGSOR – A VÁLSÁG VÉGÉN (?)

Meglehet, sokan még korainak tartják, mégis már most, a válság végéhez közeledve (?) érdemes görcsö alá venni, hogyan változott-változik meg a privátbanki ügyfelek magatartása, miként módosulhatnak igényeik a következő években. 2008 és 2009 rendkívüli tapasztalatokkal szolgált minden hazai privátbanki szolgáltató számára. Az elmúlt esztendő legfontosabb tapasztalata talán az volt, hogy a korábban ki-gondolt és a szolgáltatók által alkalmazott elképzelések, para-

Bár 2005 óta az ügyfelek száma folyamatosan növekszik, a bővülés dinamikája a szűkülő potenciál miatt csökkenő tendenciát mutat. Míg 2005 és 2006 között 33 százalék, addig 2006 és 2007 között 21, 2007 és 2008 között pedig már csak 18 százalék volt a növekedés aránya.

A 2008-ban elért növekedés számottevő része tulajdonképpen a pénzügyi szolgáltatók „betéti háborújának” köszönhető. Az ügyfelek egy része az egyes betéti akcióknak megfelelően vándoroltatja vagyonát a két-három számlavezető bankja között, az ügyfélszám-növekedés tekintélyes része tulajdonképpen ennek a hatásnak köszönhető; a kisebb hányadot a minimum három-négy évben gondolkodó, a privátbanki szolgáltatásokra valóban igényt tartó új ügyfelek jelentik.

digmák immár nem működnek. A privátbanki ügyfélkörnek szembesülnie kellett azzal, hogy egy-egy befektetési termék esetében a kockázatok pontosan mit is jelentenek.

Nem vitás, hogy az alapértékek nem változnak. A szolgáltatókkal szemben támasztott követelmények ugyanis továbbra is a magas fokú szakmai ismereteken, a nívós ügyfélkiszolgáláson 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, mint azt a BloChamps szakemberei 2009-ben több tanulmányukban hangsúlyozták, a jelenlegi hónapok (évek?) kétségtelenül legjobb „befektetése” (talán a közelmúlt hiánycikke) az ügyfelekkel együtt gondolkodás, az ügyfél felelősségének átvállalása és a mielőbbi befektetésre ösztönzés helyett az ügyfelek türelemre intése. Természetesen nem állítható, hogy ez a gondoskodás nem jár együtt majd néhány elszalasztott, rendkívüli profitot hozó üzlet miatt érzett csalódottsággal, de bizonyosan hozzájárul valami olyasmihhez, 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 hazai ügyfelek a befektetéseket illetően sajnos továbbra is rövid távon gondolkodnak. Nincs érdeklődés a külföldön bevált családi alapítványok iránt, s nincs kifejezett igény a hosszú távú pénzügyi tervezésre sem. Az elmúlt évben tapasztaltak nyomán – bár az ügyfelek mára már jobban megfontolják, milyen befektetést eszközöljenek – a bizalom gyorsan visszatért és a tanácsadók beszámolóí alapján ismét emelkedik az igény a kockázatosabb termékek 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 alakult a hazai privátbanki piac a válság hatására és miért? És persze az sem mindegy, hogy a változásokra miként reagálnak az ügyfelek – a felelősség ugyanis nem csupán a bankoké és ügyintézőké, hanem komoly részben az övék is!

NÉHÁNY, MÁRIS MEGSZÍVLEENDŐ KÖVETKEZTETÉS

– A privátbanki területen sem elhanyagolható feladat az ügyfelek edukációja, hogy minél megfontoltabban dönhessenek a pénzügyi kérdésekben, de elsősorban maguknak az ügyfeleknek kell megtanulniuk a leckét: tájékozódni kell, folyamatosan kétkedni, 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 a szemszögből jóval komolyabb a saját termékeinek ismeretével felvértezett pénzügyi szolgáltatók elvárható szakmai kötelezettsége, mint a befektetéseikről gyakran felületes alaposítással döntő, ám bankjaikban jóhiszeműen megbízó ügyfeleké.

– Nem várható, hogy a 2008–2009-ben befektetéseiken vagy akár nyugdíjpénztári megtakarításaikon esetlegesen veszteséget szenvedő 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 itt-ott „megroggyant” ügyfélkapcsolataiban fokozatosan átveszi a klienssel (és a kliensért is) együtt gondolkodó pénzügyi tervezés, jó alapon szolgálva egy hagyománytisztelettel ügyfélkezelési szemlélet meghonosításához.

A válság már most érzékelhetően és remélhetőleg tartósan megváltoztatta az ügyfelek befektetési magatartását. Az ügyfelek 2009 folyamán a bonyolult termékeket mellőzve az egyszerű, alacsony hozamú befektetéseket, elsősorban a betéteket választották, a dinamikus növelés helyett inkább a vagyon megőrzésére koncentrálnak. A válság tehát sokkal elővigyázatosabb magatartást alakított ki összességében az ügyfeleknél, mely ha egy eddiginél professzionálisabb privátbanki tanácsadói munkával párosul, akkor szinte bizonyos, hogy a magyar privátbanki szolgáltatások „egy osztállyal feljebb” léphetnek.