

Zmierzch tradycyjnej szwajcarskiej bankowości prywatnej?

Are Traditional Swiss Private Bankers in Decline?

Joanna Pietrzak*

pierwsza wersja: 11 września 2006 r., ostateczna wersja: 22 marca 2007 r., akceptacja: 30 marca 2007 r.

Streszczenie

Celem artykułu jest przybliżenie czytelnikowi specyficznej grupy banków wyodrębnionych w szwajcarskim systemie bankowym jako „banki prywatne”. Grupą tą warto się zainteresować z wielu przyczyn. Banki prywatne są najstarszą formacją bankową w Europie, przyczyniły się do rozkwitu wielu możliwych rodzajów (w tym rodzajów panujących), wniosły znaczny wkład w rozwój przemysłowy naszego kontynentu, a przede wszystkim były motorem rozwoju sektora finansowego i wyznacznikiem standardów profesjonalnych w bankowości. W artykule omówiono specyficzne cechy wyróżniające banki prywatne, ich aktualny stan oraz zagrożenia, jakim podlegają. Od końca II wojny światowej liczba tradycyjnych szwajcarskich banków prywatnych systematycznie się zmniejsza. Spośród 84 banków prywatnych funkcjonujących w 1939 r. obecnie pozostało tylko 14. W artykule podjęto próbę identyfikacji i wyjaśnienia przyczyn kurczenia się tej formacji bankowej, ze wskazaniem na procesy konsolidacyjne jako czynnik o największym znaczeniu. Analizę uzupełniono uwagami poświęconymi osłabieniu pozycji Szwajcarii jako centrum europejskiej i światowej bankowości prywatnej.

Słowa kluczowe: banki prywatne, Swiss Private Banking Association, zarządzanie aktywami, tajemnica bankowa, Szwajcaria

Abstract

This article refers to a specific group of Swiss banks identified by the Swiss National Bank as group 8 – „private banks”. This group of banks is characterized by a legal status of partnership and special banking law provisions referring to solicitation of funds, information obligations and advertising. What makes the Swiss private banks (also referred to as private bankers or private banking houses) extremely interesting is their long history (dating back to the XVIII century), their contribution to economic development of Europe, their role in setting standards in financial services and above all – their professional ethics and reputation which helped Switzerland achieve the status of world financial centre. Since the end of World War II the number of Swiss private bankers has dropped dramatically: out of 84 private banks operating on the Swiss market there remained only 14. The analysis of present state of Swiss private bankers and the explanation of reasons of their decline is taken up in this article. The general position of Swiss private bankers in the banking world is analysed in the broader perspective of conditions related specifically to Switzerland.

Keywords: private banks, Swiss Private Banking Association, asset management, bank secrecy, Switzerland.

JEL: G21, G34, N24

* Uniwersytet Gdański, Wydział Ekonomiczny, Instytut Handlu Zagranicznego, Zakład Marketingu, e-mail: jo.pietrzak@gnu.univ.gda.pl

Wprowadzenie

Narodowy Bank Szwajcarski (Swiss National Bank) w swoich publikacjach dzieli banki działające w tym kraju na osiem kategorii, wyszczególniając ich główny obszar biznesowy, zasięg geograficzny, status prawny, instytucję zrzeszającą oraz cechy wyróżniające. Wśród tych grup ważną rolę odgrywają: banki kantonalne, banki komercyjne, giełdowe, banki kontrolowane przez kapitał zagraniczny, oraz odrębna grupa pod nazwą *Big Banks*, utworzona specjalnie dla dwóch wielkich banków o zasięgu globalnym – UBS i Credit Suisse. Ostatnia, ósma kategoria obejmuje banki prywatne. Jest to formacja bardzo nietypowa, mająca specjalny status prawny, najdłuższą tradycję na rynku, uznaną reputację oraz najbardziej niepewną przyszłość przed sobą. Jaki jest obecny stan tradycyjnej szwajcarskiej bankowości prywatnej i jakie są jej perspektywy?

Banki prywatne – cechy wyróżniające

Kiedy mówimy o szwajcarskiej bankowości prywatnej, pierwsze skojarzenia kierują się w stronę dwóch komercyjnych gigantów – UBS i Credit Suisse, liderów w obsłudze zamożnych klientów. Nie zawsze uświadomiamy sobie fakt, że szwajcarska bankowość prywatna ma dwa całkiem różne oblicza: współczesne – komercyjne – i tradycyjne – historyczne. To ostatnie reprezentuje nieliczna grupa banków prywatnych zrzeszonych w Swiss Private Banking Association, podlegających prawu prywatnemu, a nie publicznemu i uważanych za najbardziej elitarne podmioty w szwajcarskim systemie bankowym. Aby zrozumieć ideę tradycyjnej szwajcarskiej bankowości prywatnej, trzeba wyjść od terminu „bankier prywatny” (*private banker, banquier privee*). Oznacza on przedsiębiorcę, który jest jednocześnie dostarczycielem kapitału i menedżerem przedsiębiorstwa bankowego. Historycznie rzecz ujmując, to właśnie jedność funkcji właścicielskiej i zarządczej odróżniała bankierów prywatnych od zwykłych bankierów i zwykłych banków, w których właściciel kapitału tworzył bank, a bieżące zarządzanie powierzał wynajętemu zarządowni. Bankier prywatny to właściciel i zarządzający przedsiębiorstwem bankowym w jednej osobie.

Kolejna cecha wyróżniająca tradycyjne banki prywatne dotyczy ich formy prawnej. Nie mogą one być – w przeciwieństwie do większości banków komercyjnych – zorganizowane w formie spółek publicznych z ograniczoną odpowiedzialnością (*limited company*). Muszą to być spółki cywilne jawne (*general partnership*) lub spółki komandytowe (*limited partnership*), w których co najmniej jeden z partnerów ponosi nieograniczoną odpowiedzialność osobi-

stą i odpowiada całym swoim majątkiem. Ważnym elementem wyróżniającym tradycyjne banki prywatne jest także to, że nie bazują one na przychodach odsetkowych, tylko na opłatach i prowizjach z tytułu świadczonych przez siebie usług. Specjalne regulacje sprawiają, że banki prywatne nie mogą zabiegać i nie zabiegają aktywnie o pozyskiwanie depozytów oszczędnościowych. Głównym obszarem ich działalności są usługi generujące przychody pozaodsetkowe, takie jak: doradztwo inwestycyjne, zarządzanie aktywami, prowadzenie rachunków i funduszy powierniczych, obrót papierami wartościowymi, gwarancje, poręczenia.

Ze szczególnej pozycji banków prywatnych, a zwłaszcza z ich restrykcyjnej formy prawnej wynikają dwie ważne konsekwencje praktyczne. Po pierwsze, banki prywatne są zwolnione z obowiązku tworzenia rezerw obowiązkowych. Po drugie nie są zobligowane do publikowania swoich bilansów ani rachunków strat i zysków. Narodowy Bank Szwajcarski ujmuje to następująco: „Prywatni bankierzy, którzy nie pozyskują aktywnie depozytów, mogą odstąpić od tworzenia statutowych rezerw obowiązkowych, jako że partnerzy ponoszą solidarną odpowiedzialność. Dodatkowo nie mają oni obowiązku publikowania rocznych ani okresowych sprawozdań finansowych” (Swiss National Bank 2006). W stosunku do banków komercyjnych banki prywatne korzystają zatem z przywileju informacyjnego, chociaż dotyczy on samego faktu publikacji sprawozdań finansowych, a nie ich sporządzania. Banki prywatne, jak wszystkie inne, są zobligowane do przygotowania sprawozdań finansowych podlegających kontroli przez niezależnych audytorów. Nie muszą jednak podawać ich do publicznej wiadomości, bowiem rolę weryfikatora skuteczności zarządzania pełni tu personalna, nieograniczona odpowiedzialność finansowa właściciela – partnera (*unlimited liability*). Zwraca na to uwagę definicja Alfreda Sarasina, partnera banku Sarasin and Co: „Bankier prywatny to przedsiębiorca w prywatnym sektorze bankowym, prowadzący działalność wykorzystując własne zasoby, przyjmujący nieograniczoną odpowiedzialność do wysokości całej swej fortuny (komercyjnej i prywatnej) oraz mający pełną swobodę decyzji, bez konieczności raportowania organom zwierzchnim” (Sarasin 1990). Definicja podkreśla niezależność bankierów prywatnych oraz dużą autonomiczność podejmowanych przez nich decyzji.

Odwrotną stroną przywilejów informacyjnych są pewne ograniczenia działań marketingowych, wynikające ze statusu banku prywatnego. Zgodnie z art. 15 par. 1 szwajcarskiego prawa bankowego banki, które nie publikują sprawozdań finansowych nie mogą przyjmować depozytów oszczędnościowych (Schapper 1997, s. 52). W konsekwencji są zobligowane do powstrzymania się od jakiegokolwiek reklamy swej

działalności depozytowej. Mogą natomiast reklamować, choć robią to bardzo dyskretnie, wszelkie usługi i operacje generujące przychody pozaodsetkowe, np. zarządzanie aktywami, transakcje walutowe, handel papierami wartościowymi, doradztwo podatkowe, wykonawstwo testamentów. Przede wszystkim zaś mogą promować to, co mają najcenniejszego, czyli swoją własną markę i wizerunek.

Druga praktyczna konsekwencja funkcjonowania w formie spółki cywilnej dotyczy skali działalności banków prywatnych. Wobec faktu, że nie mogą one pozyskiwać funduszy ze środków publicznych, ich zasoby kapitałowe ograniczają się do wielkości majątku wspólników oraz sumy reinwestowanych zysków. To stanowczo za mało, aby skutecznie konkurować z dużymi bankami, dysponującymi możliwością finansowania rozwoju przy pomocy rynku kapitałowego. Dlatego w porównaniu z nowoczesnymi departamentami bankowości prywatnej banków komercyjnych tradycyjne banki prywatne wypadają skromnie, zarówno pod względem kapitałów własnych, jak i sumy aktywów. Z powodu braku publicznych sprawozdań finansowych trudno precyzyjnie określić, jak duże są to dysproporcje. Głównym źródłem informacji na temat skali operacji finansowych banków prywatnych są wypowiedzi i deklaracje partnerów zarządzających oraz oparte na tych deklaracjach zestawienia w prasie branżowej, np. w "Financial Times", "Institutional Investor" (Hall 2001b). Innym parametrem umożliwiającym porównania ilościowe może być liczba zatrudnionych pracowników, podawana w statystykach Szwajcarskiego Banku Narodowego. W całym szwajcarskim systemie bankowym zatrudnionych jest 119 500 osób, z czego na dwa największe banki, UBS i Credit Suisse, przypada 56 200 osób, Liczba specjalistów zatrudnionych we wszystkich tradycyjnych bankach prywatnych (dane dla całej kategorii) wynosi natomiast 3 800 (Swiss National Bank 2006).

Zmiany ilościowe

Zależność między majątkiem prywatnym wspólników a skalą działalności ma duży wpływ na charakter polityki inwestycyjnej banków prywatnych. Wraz ze wzrostem wartości powierzonych aktywów coraz bardziej iluzoryczna staje się możliwość pokrycia ewentualnych strat z osobistego majątku wspólników. Zwiększanie skali operacji, w tym skali ryzyka, stoi w naturalnej sprzeczności z zasadą nieograniczonej odpowiedzialności partnerów i jest główną przyczyną konserwatywnej polityki większości tradycyjnych banków prywatnych. Z tego względu nigdy nie aspirowały one do konkurowania z bankami komercyjnymi w zakresie skali działalności i wielkości aktywów

oddanych w zarządzanie. Podkreśla to wypowiedź Ivana Pictet, właściciela jednego z największych tradycyjnych szwajcarskich banków prywatnych. W 2001 r. stwierdził on: „Nigdy nie dyskutujemy naszego udziału w rynku; nie bierzemy udziału w tym wyścigu. Jesteśmy graczami niszowymi” (Hall 2001a). Dzisiaj takie stwierdzenie raczej nie byłoby aktualne. Jak pokazuje praktyka, konserwatywne podejście do rynku i przekonanie, że można być małym podmiotem wśród wielkich graczy, nie wytrzymują realiów dzisiejszej konkurencji w sektorze finansowym. Potwierdza to tempo, w jakim kurczy się klasyczna forma szwajcarskiej bankowości prywatnej: z 84 tradycyjnych banków prywatnych zarejestrowanych w szwajcarskim systemie bankowym w 1939 r. obecnie pozostało tylko 14¹. Ich aktualny wykaz zawiera tabela 1.

Istotna jest identyfikacja przyczyn systematycznego znikania z rynku tradycyjnych szwajcarskich banków prywatnych. Od końca II wojny światowej do chwili obecnej ich liczba zmniejszyła się o około 70 podmiotów². Dlaczego tak się dzieje? Istnieją trzy grupy przyczyn.

- 1) przejęcia przez silniejsze podmioty,
- 2) rezygnacje ze statusu prawnego banków prywatnych i przyjmowanie statusu spółek publicznych,
- 3) bankructwa i likwidacje.

Pierwsza i najważniejsza przyczyna kurczenia się liczby bankierów prywatnych dotyczy fali transakcji wykupu i przejęć, która objęła te podmioty od początku lat 70. Dzięki bardzo istotnym atutom, takim jak: marka, reputacja oraz stała baza zamożnej klienteli, były one i są bardzo łakomym kąskiem dla dużych banków komercyjnych i coraz częściej stają się celem strategicznym dla dużych graczy uniwersalnych lub dla innych banków prywatnych. Drugą bardzo istotną przyczyną znikania banków prywatnych ze szwajcarskiego pejzażu finansowego polega na ich wycofywaniu się ze statusu prawnego spółek cywilnych i przekształcaniu w spółki z ograniczoną odpowiedzialnością. Rezygnację z formy prawnej spółki cywilnej powoduje najczęściej niemożność sprostanienia zwiększonym wymagom kapitałowym oraz rosnącemu zakresowi ryzyka. Przekształcenie w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością umożliwia zwiększenie dopływu kapitału z zewnątrz, choć oczywiście automatycznie wyklucza podmiot z grona tradycyjnych banków prywatnych. Najbardziej spektakularne przykłady rezygnacji ze statusu banku prywatnego przedstawia tabela 2.

Jak pokazuje praktyka, fakt przekształcenia w spółkę publiczną mocno przybliży prawdopodobień-

¹ Kryterium klasyfikacyjnym jest forma prawna spółki jawnej lub spółki komandytowej.

² Znacznie bardziej drastyczne zmiany miały miejsce w Niemczech, ale tam decydującą rolę odegrały czynniki polityczne. Jak zwraca uwagę Gostomski (2006), w wyniku dojścia Hitlera do władzy z rynku niemieckiego zniknęły wszystkie (485) prywatne banki należące do rodzin żydowskich.

Tabela 1. Tradycyjne szwajcarskie banki prywatne zrzeszone w Swiss Private Banking Association w 2006 r.

Nazwa banku	Rok założenia	Siedziba	Liczba wspólników z nieograniczoną odpowiedzialnością	Uwagi
1. Wegelin & Co	1741	St.Gallen	5	Najstarszy bank prywatny Szwajcarii
2. Rahn & Bodmer	1750	Zurich	5	Zatrudnia 180 pracowników
3. Landolt & Cie	1780	Lozanna	3	Najstarszy bank prywatny we francuskojęzycznej części Szwajcarii
4. La Roche & Co Banquiers	1787	Bazylea	4	Najstarszy bank prywatny w Bazylei
5. Lombard Odier Darier Hentsch & Cie	1796/1798	Genewa	11	Powstał w wyniku fuzji w 2002 r. Jeden z największych tradycyjnych banków prywatnych
6. Pictet & Cie	1805	Genewa	8	Zatrudnia 1 900 osób, działa w skali międzynarodowej
7. Mirabaud & Cie	1819	Genewa	6	Prowadzi otwartą architekturę produktów
8. Bordier & Co	1844	Genewa	3	Nastawia się na obsługę klienteli międzynarodowej
9. Gonet & Cie	1845	Genewa	2	Zatrudnia 30 osób
10. Morgue d'Algue & Cie	1869	Genewa	3	Zatrudnia 15 osób
11. E. Gutzwiller & Cie	1886	Bazylea	4	Zatrudnia 60 osób
12. Baumann & Cie	1920	Bazylea	3	Zatrudnia 43 osoby
13. Hottinger & Cie	1968	Zurich	3	Nazwisko Hottinger jest związane z rozwojem gospodarczym Zurichu od 1362 r.
14. Reichmuth & Co	1995	Genewa	3	Najmłodszy bank prywatny w Szwajcarii

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Swiss Private Banking Association oraz Schapper (1997).

stwo utraty niezależności, tak cenionej przez bankierów prywatnych. Potwierdza to historia banku prywatnego Julius Baer. Założony w 1890 r., pozostający od ponad 100 lat w rękach jednej rodziny, w 1975 r. zrezygnował ze statusu banku prywatnego, przekształcając się w spółkę publiczną z ograniczoną odpowiedzialnością. Wzmocnienie kapitałowe pozwoliło wprowadzić na zachowanie pozycji rynkowej, nie uchroniło jednak banku przed próbami przejęcia ze

strony graczy o globalnym zasięgu. Walka o utrzymanie niezależności rozstrzygnęła się w 2005 r., gdy po burzliwych naradach rodzinnych wspólnicy zdecydowali się sprzedać 21,5% udziałów banku Julius Baer szwajcarskiemu potentatowi UBS („The Economist” 2005)³. Kolejnym spektakularnym przykładem

³ Oczywiście mimo zmiany właścicielskiej bank funkcjonuje pod swoją historyczną nazwą Julius Baer.

Tabela 2. Wybrane przykłady zmiany statusu banku prywatnego (registered/limited partnership) w spółkę z ograniczoną odpowiedzialnością (limited company)

Rok zmiany	Bank	Miejsce i rok założenia	Nowa nazwa
1975	Julius Baer & Co	Zurych, 1890	Bank Julius Baer & Co Ltd.
1976	Armand von Ernst & Co	Berno, 1812	Bank Armand von Ernst & Co Ltd.
1984	J.Vontobel & Co	Zurych, 1936	Bank Vontobel & Co Ltd.
1994	Hugo Kahn & Co	Zurych, 1923	Bank Hugo Kahn & Co Ltd.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Shapper (1997).

rezygnacji ze statusu banku prywatnego jest bank Sarasin. Największym zaskoczeniem dla środowiska bankowego był nie tyle sam fakt przekształcenia banku prywatnego Sarasin w spółkę publiczną, lecz odsprzedanie w 2005 r. pakietu 28% jego udziałów Rabobankowi – holenderskiemu bankowi o korzeniach spółdzielczych, który ze względów prestiżowych wydawał się całkowicie nieodpowiednim partnerem dla jednego z najbardziej elitarnych banków prywatnych⁴. Warto jednak pamiętać, że niemal w 100% przypadków banki prywatne zachowują swoje pierwotne historyczne nazwy mimo zmiany formy prawnej i składu właścicielskiego. W większości przypadków to właśnie marka o długoletniej tradycji, sygnowana imieniem i nazwiskiem założyciela, stanowi najcenniejszą część ich aktywów.

Na koniec warto wspomnieć o trzeciej grupie przyczyn kurczenia się liczby tradycyjnych szwajcarskich banków prywatnych, do której należą przypadki bankructwa i likwidacji. Zdarzają się one jednak znacznie rzadziej niż przejęcia i zmiany statusu prawnego.

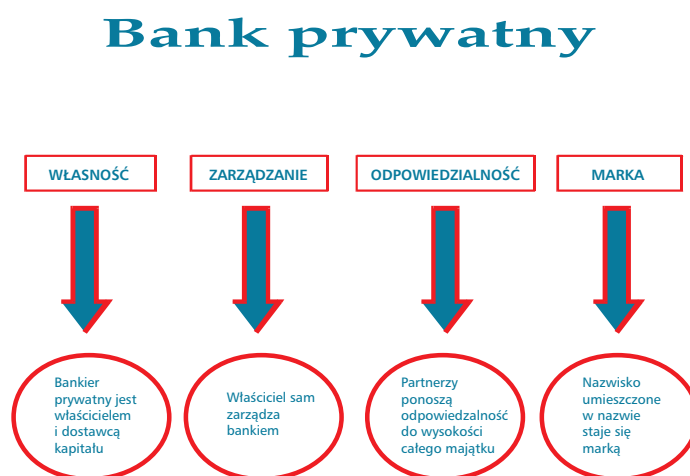
⁴ W środowisku szwajcarskich bankierów prywatnych każdy przypadek zmiany statusu prawnego, a szczególnie zmiany struktur własnościowych wywołuje duże poruszenie. Przypadek sprzedaży pakietu 28% akcji banku Sarasin Rabobankowi był komentowany następująco: „Sam fakt, że instytucja o 161-letniej tradycji może w ogóle rozpatrywać możliwość połączenia sił z bankiem spółdzielczym, mającym swoje korzenie w biznesie rolniczym, jest wystarczająco szokujący” (Business Week 2002).

Walka o zachowanie odrębności

Tradycyjne banki prywatne są często określane mianem „prywatnych domów bankowych” (*private banking houses*). Jest to bardzo trafne określenie, zwłaszcza gdy weźmiemy pod uwagę siedziby tych banków, ulokowanych najczęściej w prywatnych kamienicach, bez wielkich szyldów i rozgłosu. Wnętrza, w których obsługiwani są klienci, przypominają raczej wykwintne salony, niemające nic wspólnego z wyglądem sal operacyjnych banków komercyjnych. Zauważmy też, że nazwy tradycyjnych banków prywatnych nie są dowolne i zawsze zawierają nazwisko założyciela lub głównego wspólnika, nie zawierają natomiast słowa „bank”. Nazwisko w nazwie pełni funkcję identyfikacyjną, wyróżniającą i gwarancyjną, spełnia zatem wszystkie funkcje marki. Z tego względu tradycyjna bankowość prywatna może być uznana za kwintesencję prywatnego biznesu, gdzie cztery elementy, tj.: własność, zarządzanie, odpowiedzialność i marka, łączą się w jedną spójną całość (schemat 1).

Gwałtowny wzrost bogactwa, który trwa od 1982 r. do chwili obecnej, spowodował naturalne zainteresowanie dużych banków komercyjnych segmentem klientów zamożnych. Departamenty powołane do obsługi najbogatszej klienteli funkcjonują powszechnie pod nazwą *private banking* lub *private bank*. Wywołuje to zrozumiałe niezadowolenie tradycyjnych banków prywatnych, które wprowadziły tego terminu wyłącznie do własnego użytku (czyli dla spółek cywilnych z nieograniczoną odpowiedzialnością), ale uważają, że banki komercyjne jako spółki publiczne z ograniczoną odpowie-

Schemat 1. Główne elementy prywatnej przedsiębiorczości w modelu tradycyjnej bankowości prywatnej



działnością zawłaszczyły określenie *private bank*, wykorzystując wielowiekową reputację tradycyjnych banków prywatnych.

W 1961 r. stowarzyszenie Swiss Private Bankers Association (SPBA) podjęło próbę zastrzeżenia terminu *private bank* do wyłącznego użytku banków członkowskich, zakończoną jednak niepowodzeniem. Nie osłabiło to nacisków zmierzających do ochrony prawnej banków prywatnych, a zwłaszcza do poszukiwania sposobu odróżnienia ich od departamentów bankowości prywatnej banków uniwersalnych, które masowo zaczęły się specjalizować w zarządzaniu aktywami. W 1997 r. SPBA zanotowało pierwszy sukces: w Szwajcarskim Instytucie Własności Intelektualnej udało się zarejestrować określenie „bankier prywatny” (w liczbie pojedynczej, mnogiej oraz w różnych wersjach językowych) jako wspólny znak handlowy, którym w Szwajcarii mogą posługiwać się tylko banki zrzeszone w Swiss Private Banking Association, zarejestrowane w formie spółek z nieograniczoną odpowiedzialnością.

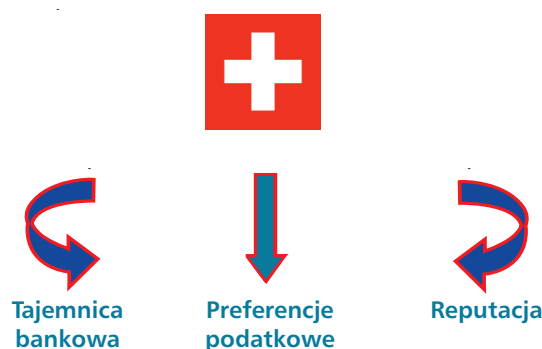
Zagrożenia konkurencyjne

Warunki, w jakich powstawały szwajcarskie banki prywatne, oraz czasy, gdy przeżywały swój największy rozkwit (XIX w. i pierwsza połowa XX w.) diametralnie różnią się od współczesnych realiów na światowym rynku usług finansowych. Obszar konkurencji rozszerzył się na niespotykaną wcześniej, masową skalę i ma zasięg globalny, co zdecydowanie premiuje banki o sieciowej strukturze, obecne we wszystkich

centrach finansowych świata. Stawia to tradycyjne banki prywatne, operujące (poza nielicznymi wyjątkami) głównie na terenie Szwajcarii, w bardzo trudnym położeniu. Jak wykazało studium delfickie pt. *Szwajcarski system bankowy u progu 21 wieku*, dziewięć na dziesięć banków komercyjnych deklaruje chęć rozszerzenia swojej działalności o zarządzanie aktywami i obsługę zamożnej klienteli (Schapper 1997). Bankowość prywatna przestała być elitarną enklawą, a stała się dziedziną, której zaczyna zagrażać widmo nadprodukcji. Na obszar zarządzania aktywami wkroczyły wielkie konglomeraty finansowe, dysponujące najnowszą technologią, zatrudniające najlepszych specjalistów, a przede wszystkim górujące nad tradycyjnymi bankami prywatnymi międzynarodową skalą operacji i wielkością zaangażowanego kapitału.

Oprócz zwiększonej podaży kolejnym poważnym zagrożeniem dla tradycyjnych banków prywatnych jest zmieniająca się struktura klienteli. Chodzi o to, że po stronie popytu, oprócz bogatych klientów indywidualnych pojawiła się grupa inwestorów instytucjonalnych (fundusze emerytalne, fundusze powiernicze itp.), dysponujących skomasowanymi oszczędnościami rzeszy członków. Zarządzanie tak wielkimi aktywami stanowi wyzwanie, z którym mniejsze banki prywatne nie mogą sobie poradzić. Zmieniły się też potrzeby i oczekiwania klientów indywidualnych, którzy mają bardziej agresywne podejście do inwestowania i znacznie większą wiedzę w zakresie finansów. Cel w postaci utrzymania wartości majątku coraz częściej zastępowany jest oczekiwaniem jego skutecznego pomnożenia. To z kolei wymaga zatrudnienia specjalistów o najwyższych kwalifikacjach w dziedzi-

Schemat 2. Trzy filary szwajcarskiej bankowości prywatnej



nie inżynierii finansowej, posługujących się najnowszą technologią informatyczną z dostępem *on-line* do wszystkich centrów finansowych świata. Nie jest łatwo pozyskać takich ludzi, bowiem wolą oni wielkie międzynarodowe instytucje finansowe niż relatywnie małe i hermetyczne struktury, jakimi są tradycyjne banki prywatne⁵.

Oprócz słabości wewnętrznych, takich jak mała skala operacji, konserwatywna polityka inwestycyjna oraz kłopoty kadrowe i technologiczne, na pogorszenie sytuacji konkurencyjnej tradycyjnych banków prywatnych wpływają dodatkowo zagrożenia zewnętrzne, wpływające na pozycję Szwajcarii jako centrum europejskiej i światowej bankowości prywatnej. Tradycyjnie mocna pozycja Szwajcarii w tym względzie opierała się od lat na trzech filarach: bezwzględnie przestrzeganej tajemnicy bankowej, statusie europejskiego „raju podatkowego” oraz niepodważalnej reputacji jednego z najbezpieczniejszych centrów finansowych świata (schemat 2). W ostatnich latach zaszło jednak kilka zmian, które tę pozycję mogą mocno osłabić.

Pierwsza zmiana dotyczy zasad przestrzegania tajemnicy bankowej. W ramach walki z nielegalnym przepływem funduszy narkotykowych już w 1980 r. w Szwajcarii zaczęły obowiązywać ściśle reguły dotyczące identyfikacji klientów bankowych, znane pod nazwą „Know Your Customer” (KYC). Nasilające się ataki terrorystyczne u progu XXI w. spowodowały zaostrożenie tej reguły, skutkiem czego obecnie banki muszą identyfikować nie tylko źródło pochodzenia

funduszy, ale także ich przeznaczenie. Kolejny krok w kierunku osłabienia tajemnicy bankowej to przyjęte w 1998 r. nowe, niezwykle restrykcyjne prawo przeciwdziałaniu praniu brudnych pieniędzy. Nakłada ono na banki obowiązek udzielania agencjom rządowym wszelkich informacji o właścicielach kont w przypadkach, kiedy zachodzi udokumentowane podejrzenie o korupcję lub działalność przestępczą. Dotyczy to również rachunków numerycznych⁶, które są wprowadzone objęte specjalną ochroną prawną, niemniej w ściśle określonych przypadkach dane personalne ich właścicieli muszą być udostępnione władzom. Te ściśle określone przypadki obejmują takie sytuacje, jak: dochodzenie spadkowe, postępowanie upadłościowe, windykacja długu oraz przestępstwa kryminalne w rozumieniu prawa szwajcarskiego (Norani 2003). To ostatnie rozróżnienie jest bardzo istotne, ponieważ w prawie szwajcarskim występują ciekawe niuanse. Przykładowo, za przestępstwo uważane jest tam oszustwo podatkowe, czyli postępowanie związane z fałszerstwem dokumentów, natomiast nie jest przestępstwem, a jedynie wykroczeniem administracyjnym, unikanie podatków, czyli wyprowadzanie pieniędzy do krajów, w których opodatkowanie jest mniejsze lub wcale nie obowiązuje.

Trzeba jednak podkreślić, że nawet jako miejsce unikania podatków Szwajcaria straciła ostatnio na atrakcyjności. Przyczyną jest podpisane w 2003 r. przez rząd szwajcarski porozumienie z krajami Unii Europejskiej, w ramach którego podatek od depozy-

⁵ Zwracają na to uwagę m.in. autorzy raportu Global Wealth Report 2003, opracowanego przez Boston Consulting Group. Komentując konserwatywną politykę inwestycyjną tradycyjnych bankierów prywatnych stwierdzają, że „problem polega na tym, że zarządzający aktywami nie poświęcają dostatecznej ilości czasu na alokację aktywów ani nie mają do tego dostatecznych narzędzi” (Professional Wealth Management, 2003).

⁶ Rachunki numeryczne są otwierane tylko w przypadku, gdy zleceniodawca jest już klientem banku lub przedstawi przekonujące dowody poparte rekomendacjami, że ma uzasadnione powody, by ukrywać swoją tożsamość. Jego dane personalne nie są do końca tajne, ponieważ są znane ścisłemu kierownictwu banku. Rachunki numeryczne stanowią około 10% prywatnych rachunków bankowych w Szwajcarii. Są stosowane również w Austrii, Belgii, Hongkongu, Luksemburgu, Singapurze i kilku innych krajach.

Tabela 3. Zagrożenia wewnętrzne i zewnętrzne szwajcarskich tradycyjnych banków prywatnych

Wewnętrzne słabe strony banków prywatnych	Zagrożenia z zewnątrz
Słabość kapitałowa wynikająca z hermetycznej formuły prawnej	Przepisy osłabiające zasadę tajemnicy bankowej
Mała skala operacji będąca skutkiem słabości kapitałowej	Porozumienie Szwajcarii z krajami UE o nakładaniu podatku od depozytów „u źródła”
Konserwatywna polityka inwestycyjna przynosząca niezadowalające rezultaty finansowe	Amnestie podatkowe wprowadzane w krajach UE
Niedostateczne wyposażenie w nowoczesną technologię informatyczną	Konkurencja ze strony wielkich konglomeratów finansowych, specjalizujących się w zarządzaniu aktywami i korzystających bez ograniczeń z określenia <i>private banking</i>
Trudności z pozyskaniem najlepszych specjalistów	

tów jest nakładany u źródła (tj. w Szwajcarii) i przekazywany bezpośrednio władzom fiskalnym kraju, którego rezydentem jest właściciel rachunku. Może to poważnie osłabić pozycję Szwajcarii jako światowego centrum lokowania prywatnych zasobów, które w 60% pochodzą z właśnie krajów UE (Swissinfo 2003). Sytuację dodatkowo pogarszają popularne ostatnio decyzje poszczególnych rządów europejskich o wprowadzeniu amnestii podatkowej dla środków deponowanych za granicą. Szacuje się np., że amnestia podatkowa wprowadzona we Włoszech w 2002 r. spowodowała odpływ z banków szwajcarskich około 50 mld USD (Professional Wealth Management 2003). Jeszcze większy ubytek depozytów spowodowała podobna amnestia wprowadzona w Niemczech.

Wszystkie wspomniane wyżej zjawiska dotyczą wprawdzie całego szwajcarskiego sektora bankowego, ale ich skutki mogą się okazać najgroźniejsze właśnie dla tradycyjnych banków prywatnych. Mają one bowiem najmniej rozwinięty mechanizm adaptacyjny i w najmniejszym stopniu są przystosowane do nowych, trudniejszych warunków konkurencji na rynkach finansowych.

Perspektywy

Przyszłość tradycyjnych szwajcarskich banków prywatnych nie rysuje się optymistycznie. Ich pozycja konkurencyjna jest osłabiona na dwóch obszarach

funkcjonowania: wewnętrznym, na skutek anachronicznej struktury prawnej i konserwatywnego stylu zarządzania, oraz zewnętrznym, wynikającym z osłabienia roli Szwajcarii jako europejskiego centrum finansowego (tabela 3).

Najsilniejszą bronią, jaką dysponują tradycyjne banki prywatne, jest ich tradycja, oryginalna kultura organizacyjna i reputacja. Można założyć, że dla znacznej grupy klientów imienna marka, osobista obsługa i niepowtarzalny klimat prywatnych domów bankowych będą miały decydujące znaczenie podczas wyboru instytucji bankowej. Nie wydaje się to jednak wystarczające, aby tradycyjne banki prywatne obroniły się przed naporem globalnej konkurencji. Tytułem konkluzji można przytoczyć wypowiedź jednego z przedstawicieli tej profesji: „Tradycja to wspaniała rzecz, ale sama w sobie jest bezużyteczna. Tradycyjne wartości są przydatne tylko wtedy, gdy respektuje się dzisiejsze warunki konkurencji i jutrzejsze wyzwania” (Zahn 1963, za Shapper 1997, s. 72). Trudno jednak spełniać warunki współczesnej konkurencji, zachowując jednocześnie hermetyczną formułę prawną, ograniczony krąg klienteli i konserwatywną politykę inwestycyjną. Z drugiej strony byłoby żał, gdyby czarne scenariusze dotyczące tradycyjnej szwajcarskiej bankowości prywatnej miały się spełnić. Dlatego warto z uwagą śledzić losy ostatnich tradycyjnych banków prywatnych, bo reprezentują one ginący świat, który być może przejdzie do historii jeszcze przed upływem połowy obecnego stulecia.

Bibliografia

- Business Week (2002), *Swiss banks feel a sudden chill*, 17 czerwca, s. 17–18.
- Gostomski E. (2006), *Prywatni bankierzy w Europie*, „Gazeta Bankowa” nr 40, s. 12–14.
- Hall W. (2001a), *A personal tribute to the power of partnerships*, „Financial Times Survey: Private Banking”, 22 czerwca.
- Hall W. (2001b), *Smaller groups get the larger share*, „Financial Times Survey: Private Banking”, 22 czerwca.
- Noorani A.G. (2003), *The mystique of Swiss banks*, „Frontline”, Vol. 20, No. 23, s. 72–79.
- Professional Wealth Management (2003), *Swiss banks face level playing field*, http://www.pwmnet.com/news/fullstory.php/aid/429/Swiss_banks_face_level_playing_field.html.
- Sarasin A.E. (1990), *Handbuch des Geld-, Bank und Borsenwesens der Schweiz*, Zurich.
- Schapper G.R. (1997), *Timeless Banking. The Swiss Private Bankers and Their Challenges*, Swiss Private Bankers Association, Geneva.
- Swiss National Bank (2006), *Banks in Switzerland in 2005*, Zurich.
- Swissinfo (2003), *Zurich faces uncertain future as financial hub*, 12 maja, <http://www.swissinfo.org>
- The Economist (2005), *Bullish Baer*, 9 października, s. 69–72.