

**Jerzy Gwizdała**

Uniwersytet Gdański

## ***PRIVATE BANKING* – STANDARDY ZACHODNIE A DOŚWIADCZENIA POLSKIE**

### **1. Wstęp**

Bankowość dla zamożnych klientów indywidualnych jest stosunkowo nową usługą na polskim rynku finansowym, świadczoną zaledwie od 15 lat, lecz prężnie działającą i skupiającą dużą grupę najbogatszych Polaków. *Private banking* jest usługą kierowaną przez banki lub inne instytucje finansowe do klientów wyróżniających się wysoką wartością posiadanych aktywów finansowych. Banki oferują im profesjonalne zarządzanie aktywami, duży wybór produktów zarówno finansowych, jak i pozafinansowych, a także indywidualne, kompleksowe podejście, idące w parze z wysoką jakością usług. Ofertą *private banking* mogą być objęci także klienci nie spełniający kryteriów finansowych, lecz mający odpowiedni status społeczny, np. politycy, prawnicy, lekarze czy aktorzy.

Rozwój *private banking* jest imponujący. Na całym świecie wszystkie instytucje finansowe tworzą wyspecjalizowane komórki oferujące zindywidualizowane produkty zamożnym klientom indywidualnym. Bankowość prywatna należy do tego segmentu usług, w którym nie wystarcza tylko stworzyć odpowiedni produkt, lecz trzeba go dostarczyć przy pomocy eksperta bankowego, który jest pracownikiem nie tylko wykształconym, lecz także bardzo doświadczonym, mającym nienaganne maniery, będące niekiedy wzorem do naśladowania dla potencjalnego klienta.

Celem artykułu jest próba ukazania istotnej roli *private banking* we współczesnej bankowości, ze szczególnym uwzględnieniem obecnej sytuacji na rynku usług finansowych w Polsce i w Europie oraz możliwych kierunków rozwoju tego segmentu. Należy pamiętać, że w przypadku usług bankowości prywatnej bardzo istotną rolę odgrywają strategie zarządzania, a wśród nich następująca triada: produkt przewodni, identyfikacja marki i jakość usług.

## 2. Rynek *private banking* w Polsce

Na polskim rynku bankowym indywidualna obsługa zamożnych klientów staje się coraz powszechniejsza. Jeszcze do niedawna „szersza” obsługa tego typu klientów w bankach w Polsce odbywała się w sposób raczej improwizowany, zależny od kierownictwa placówki danego banku. Wybrani klienci obsługiwani byli przede wszystkim na podstawie nieformalnego statusu tzw. ważnego klienta. Status ten był przyznawany na podstawie nie zawsze spójnych i jasnych kryteriów, takich jak zaможność, prestiż w środowisku, ale również znajomość osób z kierownictwa banku. Obecnie obsługa ważnych dla banków klientów indywidualnych przybiera formy zorganizowane. Banki dostrzegają konieczność zapewnienia obsługi na wyższym poziomie pewnej wyselekcjonowanej grupie klientów, do których należą osoby zamożne<sup>1</sup>.

Prywatna bankowość narodziła się w bankach specjalizujących się w bankowości korporacyjnej. Pierwszym, który wyodrębnił tę usługę na polskim rynku w 1993 r., był Bank Handlowy w Warszawie. W roku 1997 do konkurencji dołączył Bank PeKaO SA, a za nim inne banki uniwersalne. W drugiej połowie lat 90. prywatną bankowość otwierały kolejne filie banków zagranicznych. Obecnie odpowiednie oferty mają już niemal wszystkie banki liczące się na krajowym rynku. Ponadto polskim rynkiem *private banking* interesują się również pozabankowe instytucje finansowe, przedstawiając swoją ofertę zamożnym klientom indywidualnym.

Jak widać *private banking* w Polsce jest usługą nową, funkcjonującą zaledwie kilkanaście lat. Konieczność jej wprowadzenia została w głównej mierze wymuszona przez szybko powiększającą się grupę zamożnych obywateli. Jednak polski segment klientów *private banking* różni się od europejskiego. Podstawowa różnica polega na tym, że w Polsce nie wykształciła się warstwa społeczna określana jako „stare pieniądze”, w której bogactwo jest akumulowane przez dziesiątki lat i dziedziczone z pokolenia na pokolenia. Krajowi zamożni klienci indywidualni są dopiero w fazie budowania swoich majątków, dlatego powszechne na zachodzie kryterium, oparte na akumulacji zasobów, w Polsce okazuje się mało przydatne, gdyż obejmuje zbyt małą grupę osób. Dlatego właśnie wymagania wobec polskich interesantów są znacznie niższe niż w krajach zamożnych. Często banki, które chcą pozyskać zamożniejszych klientów, oferują serwis typu *private banking*, obniżając jednak znacznie kryteria dotyczące kwoty powierzonych środków finansowych oraz kwoty miesięcznych przychodów i wprowadzając w zasadzie ofertę typu *personal banking*. Postępowanie takie można określić jako adaptację oferty *private banking* do realiów polskiego rynku<sup>2</sup>.

Kryteria dostępu do usługi *private banking* są dostosowane do poziomu polskiego społeczeństwa. Aby móc korzystać z przywilejów przysługujących klientom uważanym za zamożnych, należy spełniać określone warunki co do wysokości

<sup>1</sup> L. Dziawgo, *Private banking. Bankowość dla zamożnych klientów*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 198.

<sup>2</sup> Tamże, s. 213-214.

posiadanych aktywów finansowych bądź wartości okresowych wpływów na rachunek bankowy. Najczęściej wymagane jest spełnienie tylko jednego z nich. Finansowe kryteria dostępu do oferty *private banking* na polskim rynku są ustalane indywidualnie przez poszczególne banki i np. w 2007 r. można było zauważyć ich dość dużą rozbieżność (tab. 1).

Tabela 1. Kryteria dostępu do usług *private banking* w Polsce

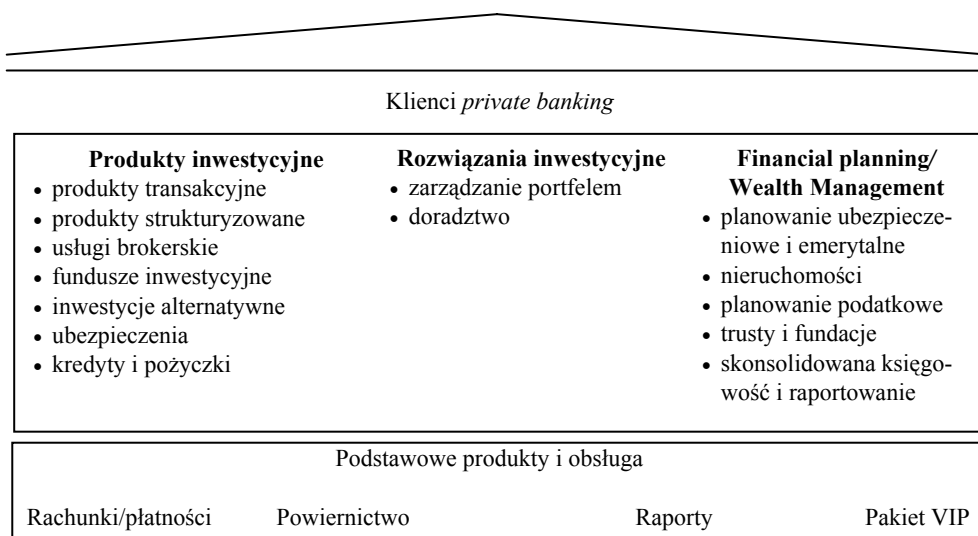
Nazwa banku	Nazwa programu	Kryteria dostępu	
		wpływy na rachunek	minimalna wartość aktywów
Raiffeisen Bank Polska SA	Raiffeisen Club	10 000 zł	200 000 zł
Kredyt Bank SA	Private banking	–	250 000 zł
Bank BPH SA	Program private banking	15 000 zł	300 000 zł
	Program private banking & investment	–	500 000 zł
PKO Bank Polski SA	Program bankowości prywatnej Platinum	10 000 zł	500 000 zł
ING Bank Śląski SA	Oferta bankowości prywatnej	–	200 000 zł
Bank PeKaO SA	Private banking	–	500 000 zł
BRE Bank SA	Private banking	–	500 000 zł
DZ Bank Polska SA	Private banking	–	200 000 zł
Bank Millennium SA	Millennium Prestiż	12 000 zł	100 000 zł
Fortis Bank Polska SA	Pakiet platynowy	–	500 000 zł
Bank Handlowy SA	CITI Gold zarządzanie majątkiem	–	200 000 zł
Noble Bank SA	Private banking	–	500 000 zł
Deutsche Bank PBC SA	Pakiet Status	20 000 zł	500 000 zł

Źródło: D. Korczakowski, *Zestawienie oferty usług typu private banking na dzień 30.09.2007*, [www.privatebanking.pl](http://www.privatebanking.pl).

Podczas gdy w Polsce klientem *private banking* można się stać, posiadając już 100 tys. zł aktywów lub osiągając miesięczne wpływy na rachunek w wysokości 10 tys. zł, w większości zamożnych krajów europejskich taką barierą jest aż 1 mln USD. Przy tak dużej rozbieżności między wymaganymi aktywami oczywiście staje się, że standardy usług na rynku polskim i europejskim różnią się od siebie znacznie.

Choć w Polsce wybór produktów oferowanych w *private banking* (rys. 1) powiększa się z roku na rok, to nadal oferta krajowych banków jest stosunkowo uboga. Rzadkością jest możliwość inwestowania w fundusze hedgingowe, które co prawda wiążą się z dużą dozą niepewności co do rzeczywistych wyników, jednak mogą przynosić pokaźne zyski. *Art banking*, który w zamożnych krajach jest usługą popularną, w Polsce jest trudno dostępny. Podobnie jest z usługą *concierge*, która jest często praktykowana w zagranicznych ofertach *private banking*. Jej istota polega na organizowaniu przez bank dowolnych świadczeń na życzenie klienta. Do przykładowych usług świadczonych w ramach pakietu *concierge* należą: pomoc w

organizacji wypoczynku (rezerwacja miejsca w hotelu), rezerwacja stolika w restauracji czy pomoc w wynajęciu opiekunki dla dziecka. Zaletami tego typu usługi są przede wszystkim oszczędność czasu i poczucie bezpieczeństwa, ale również prestiż. Dla banków natomiast jest to doskonały element budowy lojalności i więzi emocjonalnej z klientem. W Polsce jednak ta usługa nie występuje. Następną cechą, która nadal odróżnia polską bankowość dla zamożnych od zagranicznej, jest kwestia przedstawiania produktów klientowi. Banki w Polsce szeroką ofertę produktów dostosowują do potrzeb klienta, natomiast banki w innych krajach nie posiadają produktów przygotowanych wcześniej. Oferta, którą dostaje potencjalny klient, jest z nim starannie konsultowana i opracowywana, dzięki czemu propozycja składana VIP-owi jest maksymalnie spersonalizowana.



Rys. 1. Produkty i usługi *private banking*

Źródło: opracowanie własne.

Mimo krytycznych uwag dotyczących produktów dostępnych na polskim rynku, należy zauważyć, że jest to rynek dopiero rozwijający się i ciągle pojawia się na nim coraz więcej produktów i usług finansowych. W coraz szerszym zakresie oferowane są również złożone, zaawansowane usługi, także te pozafinansowe. Powszechniejsze staje się oferowanie możliwości inwestowania poza granicami kraju, w sposób pośredni i bezpośredni, co jest niezbędnym elementem bankowości dla zamożnych klientów indywidualnych.

Kolejnym istotnym elementem *private banking* jest kompleksowość doradztwa. I tutaj również uwidacznia się różnica między rynkiem polskim a rynkami krajów, gdzie *private banking* ma dłuższą historię. Przyjmuje się na ogół, że na polskim ryn-

ku kompleksowa obsługa *private banking* wymaga od klienta minimum 1 mln zł. Natomiast dla pozostałych klientów doradztwo to przybiera formę pojedynczych, doraźnych rozwiązań. Powodem takiej sytuacji są wysokie koszty ponoszone przez bank, przy jednocześnie stosunkowo niewielkim kapitale wniesionym do banku.

Osobną kwestią jest jakość obsługi przez personel bankowy. Usługi *private banking* powinny charakteryzować się wysokim stopniem zindywidualizowania, a każdy klient powinien posiadać osobistego doradcę (*relationship manager*), który zajmowałby się w sposób kompetentny powierzonym mu majątkiem. Klient powinien mieć możliwość stałego kontaktu z przydzielonym mu doradcą i móc oczekiwać od niego rzetelnej wiedzy oraz zaangażowania. Jednak w polskich realiach *relationship managers* są wciąż raczej sprzedawcami produktów i usług konkretnego banku niż doradcami osób zamożnych. Dodatkowo obsługują bardzo dużą bazę klientów, co często uniemożliwia im zindywidualizowane i kompleksowe podejście do każdego z nich. Mankamentem polskiego *private banking* jest słabe wykorzystanie koncepcji *open-product architecture* (czyli korzystania z produktów i usług innych instytucji w celu zapewnienia jak najlepszej obsługi). Można wymienić tylko kilka przypadków ograniczonego stosowania tej koncepcji; dotyczą one przede wszystkim oferty funduszy inwestycyjnych. Jednak wraz z rozwojem rynku i zgłaszanym przez klientów zapotrzebowaniem na specyficzne produkty można spodziewać się coraz powszechniejszego wprowadzania koncepcji otwartej platformy produktowej.

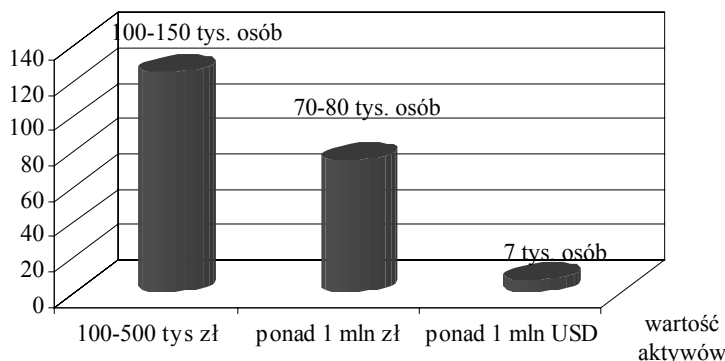
Następnym aspektem oferty *private banking*, rozwijającej się wraz z całym rynkiem, jest wykorzystanie bankowości elektronicznej, a w szczególności Internetu. Wszystkie liczące się banki oferują klientom kontakt z bankiem oraz przeprowadzenie prostych operacji za pośrednictwem Internetu. Przewiduje się, że w ciągu najbliższych lat wykorzystanie bankowości elektronicznej na polskim rynku *private banking* wzrośnie, choć wzrost ten jest uwarunkowany różnymi ograniczeniami, a także przekonaniem, że nie wolno zrezygnować z bezpośredniej relacji doradca-klient na rzecz kontaktów internetowych.

W porównaniu z krajami rozwiniętymi polska bankowość dla zamożnych różni się nie tylko ofertą produktów i usług. W Polsce tą gałęzią bankowości zajmują się głównie przeznaczone do tego celu departamenty banków uniwersalnych. Na polskim rynku nie pojawiły się jeszcze szeroko rozpowszechnione, wyspecjalizowane banki, zajmujące się tylko i wyłącznie obsługą najbogatszych, tzw. butiki, których zaletami są przede wszystkim wąska specjalizacja i gwarancja najwyższej jakości<sup>3</sup>.

Pomimo że rynek *private banking* w Polsce jest jeszcze słabo rozwinięty i posiada sporo wad, znajduje się w kręgu zainteresowań największych światowych banków. Stało się to w wyniku wstąpienia Polski do Unii Europejskiej – to wydarzenie było punktem zwrotnym w nastawieniu banków prywatnych do środkowej części Europy. Polska, jako kraj o największej liczbie ludności wśród nowych członków Unii Europejskiej, jest liderem pod względem łącznej wartości płynnych

<sup>3</sup> *Polska to za mało*, „Newsweek” 2006, nr 39, dodatek „Private Banking”, s. 14.

aktywów zgromadzonych przez najbogatsze osoby w naszym regionie (rys. 2). W rękach zamożnych Polaków znajduje się 70% ogółu prywatnych zasobów finansowych Europy Środkowej i Wschodniej, co oznacza kwotę ok. 73 mld USD<sup>4</sup>.



Rys. 2. Liczba zamożnych Polaków w 2005 roku

Źródło: *Perspektywy private banking*, „Gazeta Bankowa”, 20 maja 2006, s. 10.

Dodatkowym atutem polskiego rynku *private banking* jest ciągle wzrastająca liczba milionerów, która w ostatnich 3-4 latach przyrastała w niespotykanym do tej pory tempie 25% rocznie (dwukrotnie szybciej niż na świecie). Konsekwencją tego jest wzrost rynku bankowości prywatnej w Polsce o 15% rocznie (trzykrotnie szybciej niż na świecie).

Jedyne, co można powiedzieć o rynku *private banking* w Polsce z pełnym przekonaniem, to że znajduje się on obecnie w fazie wyraźnego rozwoju. Co do większości pozostałych kwestii panują dwa przeciwstawne poglądy. Jeden z nich określa polski rynek *private banking* jako rozwijający się. Nie jest na tyle zaawansowany w rozwoju, żeby oferować naprawdę dobre produkty, jednak bardzo ciekawy i zmierzający w dobrym kierunku. Ten punkt widzenia, z pewnością oparty na dotychczasowym rozkwicie rynku *private banking* i szybkim wroście zamożności społeczeństwa, jest wizją optymistyczną. Z drugiej strony można stwierdzić, że w Polsce nie ma żadnych szans na stworzenie usług, które chociażby w zarysie przypominały prawdziwy *private banking*. Ten stosunek do polskiego rynku *private banking* być może związany jest z ubogą ofertą produktów i usług w porównaniu do oferowanych w krajach wysoko rozwiniętych, gdzie idea *private banking* istnieje już od stuleci. Obecnie trudno jest porównywać polski rynek usług dla zamożnych klientów z rynkiem np. szwajcarskim, gdyż ten drugi charakteryzuje się nie tylko większą zamożnością społeczeństwa oraz o wiele bardziej rozbudowaną ofertą produktów i usług, ale przede wszystkim wieloletnią historią, która doprowadziła do tak szerokiego rozwoju tego rynku, a nawet pomyślnej ekspansji na inne światowe rynki *private banking*.

<sup>4</sup> *Perspektywy private banking*, „Gazeta Bankowa”, 20 maja 2006, s. 10.

### 3. *Private banking* na rynku usług finansowych w Europie

Szacunki co do rozmiarów rynku *private banking* w Europie dotyczą liczebności grupy osób zamożnych, posiadających w swojej dyspozycji aktywa finansowe powyżej 1 mln USD. W 2005 r. liczbę takich osób określono w skali globalnej na 8,7 mln, z czego 2,8 mln przypadło na Europę. Wartość zgromadzonych w ten sposób aktywów wyniosła na świecie 33,3 bln USD, w Europie 9,4 bln USD (tab. 2).

Tabela 2. Liczebność i zamożność grupy HNWI na świecie w 2005 roku

Obszar	Liczba osób (w mln)	Majątek (w bln USD)
Europa	2,8	9,4
Ameryka Północna	2,9	10,2
Azja i region Pacyfiku	2,4	7,6
Ameryka Łacińska	0,3	4,2
Bliski Wschód	0,3	1,2
Afryka	0,1	0,8
Ogółem	8,7	33,3

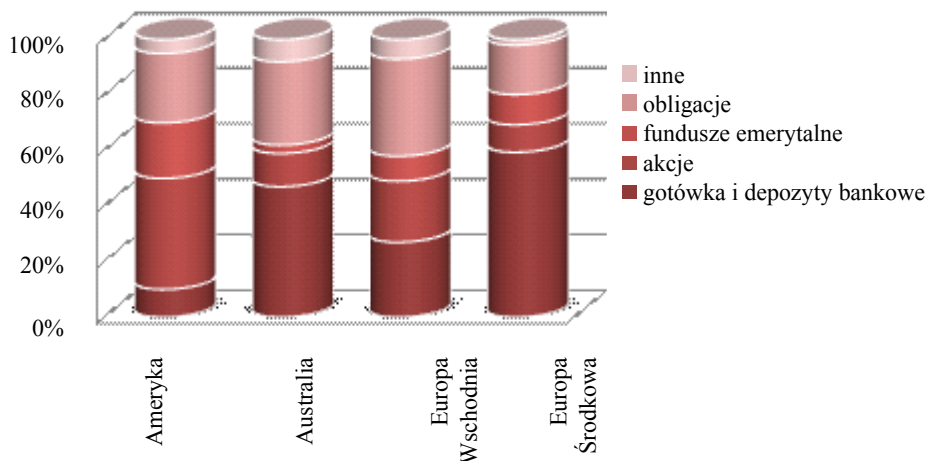
Źródło: L. Dziawgo, *Private banking. Bankowość...*, s. 145.

Na region europejski przypada ok. 28% światowego bogactwa prywatnego. W 2006 r. prywatne aktywa w Europie odnotowały wzrost o 14% w stosunku do 2005 r., co było skutkiem szybkiego wzrostu PKB w tym regionie, wzrostu cen nieruchomości oraz akumulacji środków w funduszach emerytalnych. Dynamika przyrostu populacji osób zamożnych w Europie w ostatnich latach kształtowała się na poziomie 10%, czyli w porównaniu z pozostałymi regionami była duża. Prognozowana wartość aktywów finansowych osób zamożnych w 2009 r. wyniesie w Europie 11,2 bln USD.

Opisując rynek *private banking* w Europie warto zaprezentować również szacunki dotyczące struktury alokacji aktywów finansowych osób zamożnych (rys. 3). Należy zauważyć dominującą pozycję depozytów bankowych oraz gotówki. Stosunkowo mały jest natomiast udział instrumentów długoterminowych, takich jak fundusze emerytalne czy ubezpieczenia na życie. Choć nadal w strukturze aktywów finansowych klientów *private banking* dominują depozyty bankowe i gotówka, to jednak ich procent systematycznie spada. Coraz chętniej klienci inwestują w tzw. inwestycje alternatywne, takie jak *hedge funds*, produkty strukturyzowane, metale szlachetne i inne, w tym także z zakresu inwestycji w pasję (*investment in passions*), np. winiarstwo, kolekcjonerstwo. Zmianom ulegają również w dużym stopniu postawy i oczekiwania klientów *private banking*, a także stosunek klientów do ryzyka.

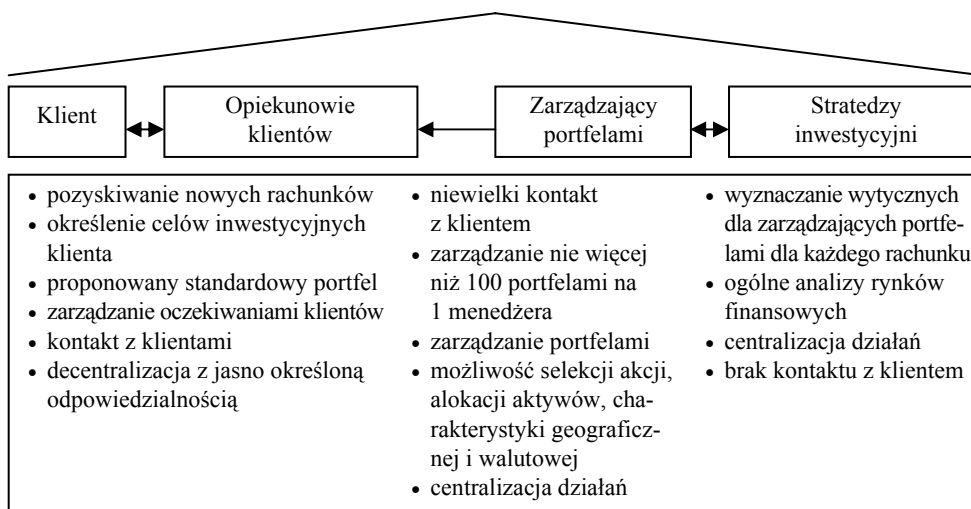
Europejski rynek *private banking* w odróżnieniu od polskiego (z dominacją bankowości uniwersalnej) podzielony jest między trzy kategorie banków: wyspecjalizowane w *private banking*, uniwersalne i inwestycyjne. Dla banku uniwersalnego *private banking* stanowi ważny obszar dywersyfikacji działalności bankowej i

uzyskiwanych przychodów. Banki tego rodzaju są na ogół najsprawniejsze w obsłudze niższych i średnich segmentów zamożnych klientów. Z kolei dla banku inwestycyjnego *private banking* stanowi naturalne uzupełnienie bankowości inwestycyjnej. Banki te najchętniej obsługują wyższe segmenty zamożnych klientów, o czym świadczą m.in. kryteria dostępu do obsługi *private banking*, które zazwyczaj ustalane są na wyższym poziomie niż w bankach uniwersalnych (rys. 4).



Rys. 3. Alokacja aktywów klientów *private banking* w 2005 roku

Źródło: opracowanie własne.



Rys. 4. Model anglosaskiego banku inwestycyjnego

Źródło: opracowanie własne.



Banki wyspecjalizowane w *private banking* dzięki swojej specjalizacji są w stanie obsłużyć wszystkie segmenty klientów. Nie ulega jednak wątpliwości, że najatrakcyjniejszą grupą są najzamożniejsi klienci indywidualni i to do nich głównie skierowana jest ta usługa.

Rywalizacja między bankami zmusza banki uniwersalne do rozszerzenia swojej oferty *private banking* także o produkty inwestycyjne oraz te charakterystyczne dla banków wyspecjalizowanych w obsłudze klientów zamożnych.

Tabela 3. Ranking banków świadczących usługi *private banking* w Europie na koniec 2005 roku

Miejsce	Bank	Zarządzane aktywa (bln USD)
1	UBS	1,319
2	Citigroup	1,310
3	Merill Lynch	1,100
4	Credit Suisse	0,559
5	HSBC Group	0,348
6	Wachovia Corporation	0,310
7	Deutsche Bank	0,200

Źródło: opracowanie własne.

Największe europejskie banki świadczące usługi *private banking* nie ograniczają swojej oferty tylko do podstawowych produktów, do wymaganego minimum. Do oferty stale wprowadzane są nowe produkty i usługi rynku finansowego, a wręcz zmniejsza się znaczenie produktów i usług typowo bankowych. Banki stale modyfikują swoją ofertę pod wpływem wymagań klientów, kładąc szczególnie nacisk na jej kompleksowość i integrację jej elementów. Ponadto uwzględniają nawet dość specyficzne wymagania klientów w zakresie prowadzenia działalności bankowej, czego dowodem jest wprowadzenie między innymi *ethical investing* (inwestowanie zgodnie z zasadami etycznymi, np. inwestowanie z zachowaniem kryteriów ekologicznych), czy też *islamic banking* (bankowość skierowana do konkretnej grupy klientów, wyznaczonej na podstawie wyznawanej religii).

Sprostanie rosnącym wymaganiom zamożnych klientów indywidualnych zmusiło banki do stworzenia licznych zmian w tworzeniu ich oferty *private banking*. Coraz powszechniej na rynku europejskim stosowana jest koncepcja otwartej platformy produktowej (*open-product architecture*), „która polega na udostępnieniu klientom w ramach świadczenia usług *wealth management* szerokiej palety najlepszych instrumentów z różnych instytucji finansowych”<sup>5</sup>. Równie istotną i charakterystyczną dla usługi *private banking* jest koncepcja *family office*, w myśl której

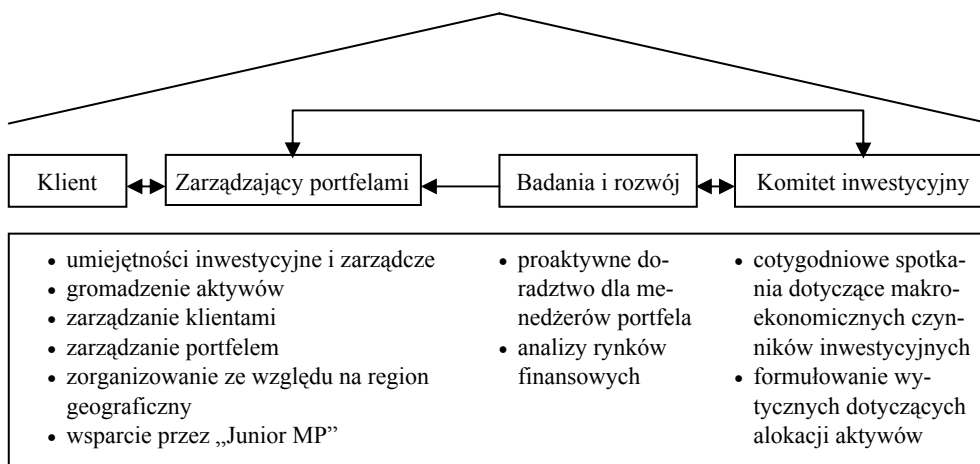
<sup>5</sup> H. Muszalski, *Światowy sektor private banking i wealth management*, CEO 2007, nr 5.

zarządzanie majątkiem zamożnej rodziny w całości lub w dużej części przejmuje instytucja finansowa. Bank w ramach tej koncepcji zajmuje się kwestiami finansowymi, podatkowymi czy spadkowymi dotyczącymi rodzinnego majątku oraz świadczy pozostałe usługi *private banking* dla wszystkich członków rodziny.

Pod względem produktowym rynek *private banking* rozwija się stosunkowo równomiernie w całej Europie, jednak między poszczególnymi krajami europejskiego kontynentu występują również znaczne różnice w standardzie obsługi klienta, w rozwiązaniach instytucjonalnych czy w podejściu do samej usługi *private banking* – różnym w krajach o dłuższej i krótszej historii tej usługi.

Głównymi państwami, które mają strategiczne znaczenie dla rynku *private banking* w Europie są kraje Unii Europejskiej: Niemcy, Wielka Brytania, Francja, Włochy oraz pozostająca poza UE Szwajcaria. Szwajcaria, oprócz tego, że posiada status jednego z najważniejszych ośrodków prowadzenia działalności *private banking*, jest także głównym centrum *off-shore private banking*. Swoje miejsce w światowej czołówce zawdzięcza wieloletniej tradycji bankowości, systematycznie wprowadzanym innowacjom oraz działalności silnie zorientowanej na klienta (rys. 5).

Szwajcarskie banki od lat stanowią światową potęgę w zakresie usług *private banking* i *wealth management* (tab. 3). Liderem jest UBS Wealth Management, zarządzający ponad 2 bln franków szwajcarskich. Tuż za nim znajduje się Credit Suisse. Sektor bankowy odgrywa w szwajcarskiej gospodarce czołową rolę, dając 11% PKB i 14% dochodów budżetowych państwa. Natomiast bankowość prywatna stanowi około połowy sektora bankowego w tym kraju. Szwajcarskie banki są liderami w zarządzaniu bogactwem. Aktywa klientów *private banking* znajdujące się w bankach w Szwajcarii mają wartość ok. 3,5 bln USD, z tego 60% pochodzi z zagranicy, przede wszystkim z państw europejskich.



Rys. 5. Model szwajcarskiego banku prywatnego

Źródło: opracowanie własne.

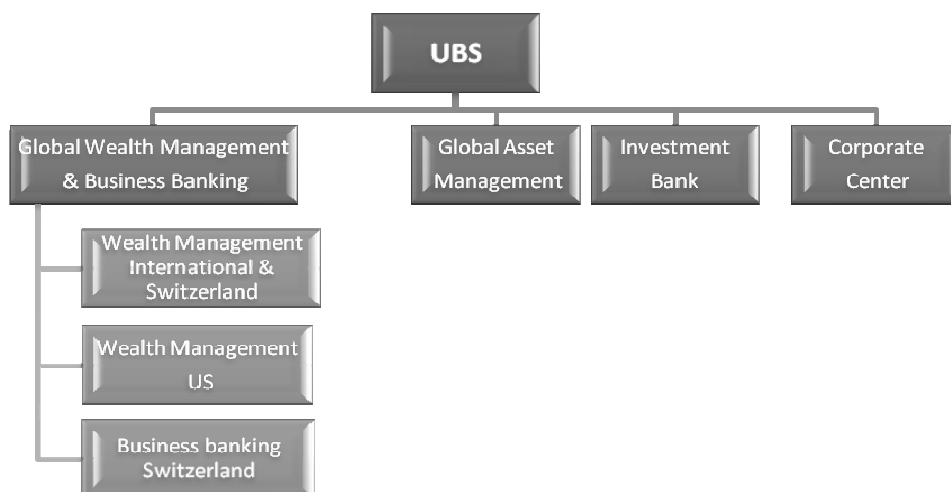
Głównymi czynnikami determinującymi tak wysoką pozycję bankowości szwajcarskiej są: stabilność polityczna i społeczna, sprawność systemu prawnego, doskonałe położenie geograficzne (centrum Europy, dobra komunikacja z resztą świata), długa historia bankowości oraz bardzo wysoki standard świadczonych usług, pilnie strzeżona tajemnica bankowa.

Szwajcarski system bankowości prywatnej obejmuje następujące segmenty:

- krajowy (*domestic private banking*) – klientami są rezydenci szwajcarscy,
- zagraniczny:
  - *off-shore private banking* – klientami są nierezydenci,
  - *on-shore private banking* – zarządza się aktywami nierezydentów za granicą, zazwyczaj w ich kraju ojczystym, poprzez oddziały banków szwajcarskich ulokowane w tych krajach.

Obecnie szwajcarski system bankowy ma dwa podstawowe rodzaje banków, które prowadzą działalność *private banking* w skali międzynarodowej. Są to prywatne banki wyspecjalizowane w *private banking* oraz dwa globalne banki uniwersalne – UBS i Credit Suisse.

Szwajcarski bank UBS zajmuje od lat pierwsze miejsce w zestawieniach największych banków oferujących *private banking*. Obecnie prowadzi on bankowość na podstawie czterech grup biznesowych, przy czym bankowość dla zamożnych klientów oferowana jest w linii biznesowej Global Wealth Management & Business Banking, która składa się z kolei z trzech mniejszych linii biznesowych (rys. 6).



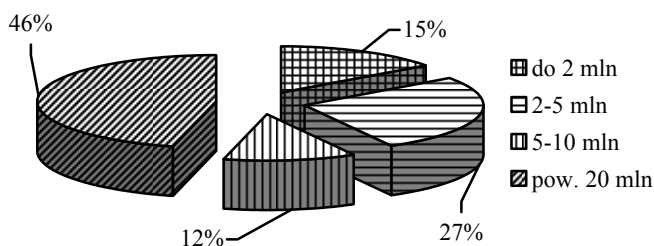
Rys. 6. Struktura linii biznesu UBS

Źródło: L. Dziawgo, *Private banking. Bankowość...*, s. 148.

W dwóch pierwszych liniach obsługiwani są zamożni klienci indywidualni, w pierwszej wszyscy klienci z wyjątkiem tych ze Stanów Zjednoczonych, dla których

przewidziana jest linia druga (Wealth Management US). Poszczególne linie następnie dzielą się na części regionalne (np. Włochy, Europa Zachodnia). Działalność w wymienionych obszarach wspierana jest przez zespoły wyspecjalizowane w określonego typu usługach, jak np. *islamic banking*. Dla linii najważniejszymi rynkami są rynek krajowy (Szwajcaria) i Europa, skąd pochodzi blisko 70% wszystkich aktywów finansowych powierzonych Szwajcarom<sup>6</sup>.

Klienci *private banking* w UBS to osoby w największej mierze najzamożniejsze z zamożnych – ich aktywa finansowe przekraczają kwotę 10 mln USD. Taka struktura zamożności klientów jest bardzo korzystna dla banku i świadczy o jego mocnej pozycji na rynku (rys. 7).



Rys. 7. Struktura aktywów zarządzanych przez UBS w ramach linii Wealth Management według poziomu zamożności klienta na koniec 2005 r. (w zł)

Źródło: opracowanie własne.

Najzamożniejsi klienci indywidualni wymagają najlepszej oferty i najwyższej jakości usług. UBS stara się im sprostać, stosując poza podstawowymi produktami również takie, jak: *family office*, *art banking* (inwestowanie w sztukę), *concierge*, które idą w parze z kompleksową i profesjonalną obsługą doradców klientów *private banking*. Wszystko to składa się na jedną z najlepiej świadczonych usług *private banking* na świecie.

#### 4. Zakończenie

Perspektywy rozwoju polskiego rynku *private banking* są bardzo duże. Świadczy o tym stale bogacące się społeczeństwo (dynamika przyrostu osób zamożnych wynosi 20%), co jest skutkiem wzrostu dochodów, a co za tym idzie – oszczędności gospodarstw domowych. Kolejnym aspektem świadczącym o dużych możliwościach rozwoju jest obecnie niski odsetek osób zamożnych korzystających z usługi *private banking* (zaledwie ok. 20% wszystkich klientów, którzy spełniają warunki przystąpienia do tej usługi). Zatem rynek bankowości prywatnej będzie rozwijał się

<sup>6</sup> L. Dziawgo, *Private banking. Bankowość...*, s. 172.

i dojrzewał równoległe z rozwojem bazy demograficznej klientów zamożnych. Mając na uwadze, że na tym rynku wytworzyły się dwie różne grupy docelowe: wąska grupa klientów spełniających europejskie kryteria zamożności oraz szeroka grupa klientów zamożnych o bardziej masowym charakterze, można założyć, że rozwój usług *private banking* w Polsce będzie podążał dwiema różnymi ścieżkami, odzwierciedlającymi obecną strukturę rynku<sup>7</sup>.

Pierwsza ścieżka rozwoju to elitarny *private banking*, adresowany do wąskiej grupy klientów najbardziej zamożnych. Jest to rynek płytki, w którym znajdują się klienci oczekujący światowego standardu usług. Oferowane są na nim usługi najbardziej prestiżowe i skomplikowane, pod wyróżniającą się marką. Taki model prezentują międzynarodowe banki prywatne działające w Polsce i tą drogą zaczynają podążać również polskie filie banków zagranicznych (np. Millenium Prestige, Deutsche Bank PBC, Kredyt Bank SA). W Polsce głównym wyzwaniem rynkowym w tym obszarze jest stworzenie wizerunku elitarności marki *private banking*, która byłaby w stanie konkurować z usługami bankowości prywatnej świadczonymi za granicą. Konkurencję w tym segmencie, poza zagranicznymi bankami, stanowią także inne instytucje finansowe, które zajmują się zarządzaniem zgromadzonym majątkiem i pomnażaniem powierzonych zasobów.

Drugi kierunek rozwoju *private banking* w Polsce to ekspansja w zakresie obsługi masowych klientów zamożnych. Na tym rynku istnieje bardzo duży potencjał, który jest łatwiej dostępny dla większej liczby polskich banków. Masowy *private banking* wykazuje większe zapotrzebowanie na atrakcyjne produkty inwestycyjne i kredytowe, przy maksymalnym uproszczeniu procedur korzystania z usług i dostępu do różnych kanałów dystrybucji. Oferta dla masowego segmentu klientów zamożnych powinna eksponować korzyści funkcjonalne, zrozumiałe dla większości zainteresowanych osób, względy prestiżowe i elementy podkreślające status społeczny. Główną barierą rozwoju masowego *private banking* jest mentalność klientów, do których adresowana jest ta usługa, w szczególności ich skłonność do samodzielnego zarządzania swoimi aktywami finansowymi oraz nieufność wobec banków. Sukces w masowej bankowości prywatnej odniosą te polskie banki, którym uda się wykreować wizerunek zaufanego doradcy i opiekuna finansowego. Ważną sprawą jest także stworzenie rozpoznawalnej marki, odróżniającej usługi bankowości prywatnej od usług bankowości detalicznej.

Usługi dla zamożnych klientów mogą świadczyć wszyscy uczestnicy rynku. W przypadku *private banking* mamy jednak do czynienia z globalnym rozwiązaniem. *Private banking*, przekraczając granice państw, trwale wpisał się w krajobraz konsolidacji sektora bankowego i to nie tylko w wymiarze przedsiębiorstw, lecz także dwóch odmiennych dotychczas centrów finansowych – *off-shore* i *on-shore*. Bankowość prywatna wyznacza dzisiaj standardy oferowania usług. Jest to zindywidu-

---

<sup>7</sup> J. Pietrzak, *Przyszłość bankowości prywatnej w Polsce*, „Gazeta Bankowa” 2007, nr 1, s. 15.

alizowany i kompleksowy system finansowej obsługi zamożnych klientów indywidualnych przez banki, przenikający do innych segmentów usług finansowych. Jest kwestią bezsporną, że bankowość prywatna jest trwałym elementem współczesnej bankowości i należy spodziewać się jej dalszego rozwoju.

## Literatura

- Dziawgo L., *Private banking. Bankowość dla zamożnych klientów*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Dziawgo L., *Private banking. Istota, koncepcja, funkcjonowanie*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2005.
- Korczakowski D., *Zestawienie oferty usług typu private banking na dzień 30.09.2007*, [www.privatebanking.pl](http://www.privatebanking.pl).
- Perspektywy private banking*, „Gazeta Bankowa”, 20 maja 2006.
- Pietrzak J., *Przyszłość bankowości prywatnej w Polsce*, „Gazeta Bankowa” 2007, nr 1.
- Maude D., *Global Private Banking and Wealth Management*, John Wiley & Sons, 2006.
- Muszalski H., *Światowy sektor private banking i wealth management*, CEO 2007, nr 5.
- Polska to za mało*, „Newsweek” 2006, nr 39, dodatek „Private Banking”.
- Weldom L., *Private banking, a global perspective*, Woodhead Publishing, England, 1998. [www.privatebanking.pl](http://www.privatebanking.pl).

## PRIVATE BANKING – WESTERN STANDARDS AND POLISH EXPERIENCE

### Summary

Banking for wealthy individual customers is a relatively new service on the market, but dynamically developing and gathering the large group of rich Poles. Despite fast dynamics of development of private banking in Poland, it is still far from European norms. Among other things low access levels to this service constitute a problem, while in European banks a condition is to possess not less than 1 million euro in assets. In Poland it is defined often 10 times lower. Such a situation causes that private banking becomes oriented towards mass private banking which offers its customer services of better quality than those of retail banking, instead of becoming oriented towards exclusive private banking, where all advanced products are applied and a customer is served individually with particular reference to the highest quality of service. Polish banks face a difficult task of building strong and reliable private banking brands and working out a trustworthy image.