PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU
Nr 17 — 2008
Komunikacja marketingowa w Europie wielu kultur językowych

Dorota Bednarska-Olejniczak
Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

KOMUNIKACJA MARKETINGOWA BANKÓW UNII EUROPEJSKIEJ Z KLIENTAMI DETALICZNYMI (NA PRZYKŁADZIE *PRIVATE BANKING*)

Polska bankowość w ostatnich latach podlega olbrzymim, dynamicznym przemianom, będącym odpowiedzią m.in. na zmieniające się warunki gospodarcze, demograficzne i kulturowe. Stosunkowo młodym obszarem polskiej bankowości jest *private banking* – obecna na polskim rynku zaledwie od 14 lat bankowość adresowana wyłącznie do zamożnych klientów. Współczesne definicje określają *private banking* jako zindywidualizowaną i kompleksową obsługę finansową zamożnych klientów indywidualnych przez bank (ujęcie instytucjonalno-funkcjonalne prezentowane przez L. Dziawgo [Dziawgo 2003, s. 15]), a także jako świadczenie usług bankowych większym indywidualnym klientom, w którym szczególną rolę odgrywają następujące kwestie: klient obsługiwany jest przez jednego pracownika załatwiającego wszystkie operacje i będącego jego doradcą finansowym; świadczone usługi są z reguły poufne, a bank może występować jako przedstawiciel anonimowego zleceniodawcy; bank pomaga klientowi w zarządzaniu kapitałem, z uwzględnieniem uzgodnionego ryzyka i oczekiwanych zysków; może też dostarczać mu informacji gospodarczych z określonych dziedzin [Krzyżkiewicz (red.) 2006, s. 354].

W przytoczonych definicjach uwidaczniają się cechy szczególne odróżniające *private banking* od ogółu bankowości detalicznej. Są nimi: zamożność klientów tworzących rynek docelowy jako kryterium dostępności usług oraz wysoce zindywidualizowane podejście do klientów, które powstaje dzięki współpracy klienta z osobistym doradcą finansowym i świadczeniu usług niestandardowych, „szytych na miarę". Pojęcie zamożności nie jest ściśle określone, dolna granica wolnych aktywów, którymi musi dysponować potencjalny klient, jest wyznaczana przez poszczególne banki. Widoczna jest jednakże silna dysproporcja w tym obszarze zarysowująca się pomiędzy krajami wysoko rozwiniętymi, w których bankowość prywatna ma długą historię i silne korzenie – zarówno ze względów ekonomicznych, jak i kulturowych − a krajami rozwijającymi się, w których zaszłości historyczne skutecznie uniemożliwiły wcześniejszy rozwój usług *private banking*. Dolna granica przyna-

leżności do segmentu *high net worth individuals* – HNWI (zamożnych klientów indywidualnych), definiowana w literaturze przedmiotu to wolny majątek o wartości 1 mln USD (zob. [Jaworski (red.) 2001, s. 39; Pietrzak 2003, s. 5]). O ile wartość ta faktycznie wymagana jest przez banki w krajach rozwiniętych, o tyle zdecydowanie ulega obniżeniu w krajach dopiero rozwijających się. W krajach UE widoczne są nie tylko różne kryteria przynależności do grupy klientów zamożnych, ale i ich różne potrzeby i zachowania. Wynika to m.in. z odmiennych uwarunkowań historycznych i kulturowych.

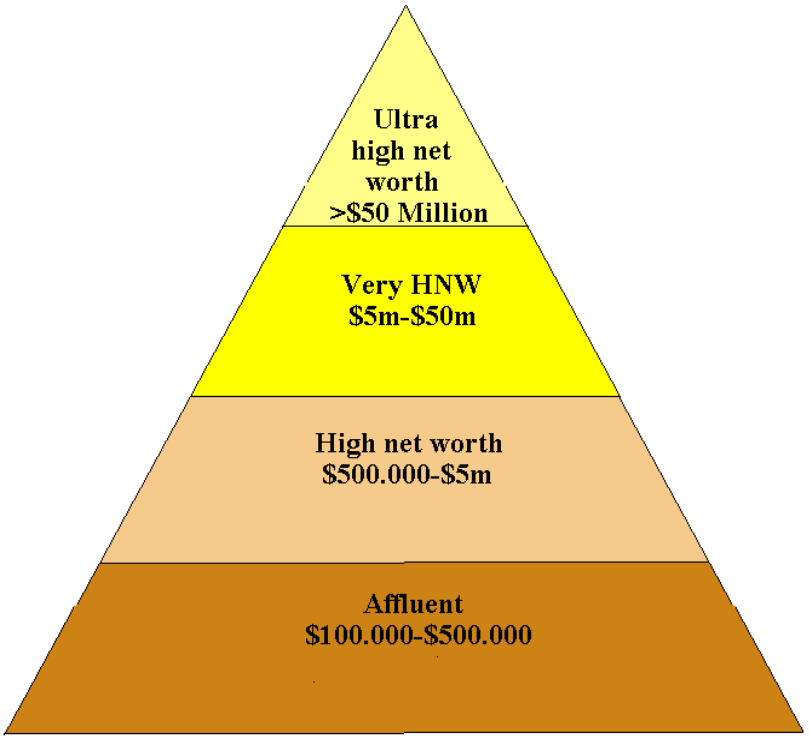
Bankowość prywatna powstała w Anglii w XVII w. Była wówczas dedykowana małej grupie klientów − arystokracji, szlachcie, zamożnemu ziemiaństwu, a później również bogatym kupcom i przemysłowcom. Opierała się na świadczeniu im specjalistycznych i wysoce zindywidualizowanych usług finansowych. Wiele z najstarszych brytyjskich banków prywatnych wciąż jeszcze funkcjonuje – m.in. Child and Co., Coutts (bank obsługujący rodzinę królewską) czy też Drummond's. Drugim centrum tradycyjnej bankowości prywatnej jest Szwajcaria, przy czym największe skupisko starych banków prywatnych mieści się w Genewie (należą do nich m.in. Julius Baer, Picted, Lombard Odier, Vontobel). Zarówno w brytyjskich, jak i szwajcarskich tradycyjnych bankach prywatnych obowiązują ścisłe standardy dotyczące procedur przyjmowania nowych klientów, są one podporządkowane **regule ekskluzywności** (dostępności dla wyselekcjonowanych grup). Aby stać się klientem takiego banku, nie wystarczy dysponować odpowiednią ilością wolnych środków finansowych, konieczne jest także posiadanie referencji oraz udokumentowane pochodzenie społeczne. W ten sposób banki tradycyjne wzmacniają wizerunek ekskluzywności i ograniczają klientów wyłącznie do bardzo prestiżowej, pożądanej grupy. Jak widać, w ich działaniach marketingowych nie ma miejsca na reklamę, klientów zdobywają poprzez rekomendację, organizowanie spotkań zamkniętych, imprez sponsorowanych, a polityka doboru klientów jest wysoce restrykcyjna [Pietrzak 2003, s. 16]. Warta uwagi jest też prezentowana przez J. Pietrzak opinia, iż tradycyjna bankowość prywatna nie jest postrzegana jednolicie, lecz w zależności od kraju pochodzenia; i tak prywatne banki szwajcarskie postrzegane są jako bezwzględnie szanujące tajemnicę bankową i kładące nacisk na najwyższą dyskrecję, natomiast tradycyjne banki brytyjskie jako te, które zwracają uwagę na rytuały, tradycję, uprzejmość i dyskrecję.

Private banking nie jest jednakże wyłącznie domeną banków prywatnych. Wraz ze wzrostem liczby osób zamożnych na świecie zaczęła rosnąć liczba banków komercyjnych świadczących usługi tej grupie. W ten sposób powstała nowoczesna bankowość prywatna. Jest ona nastawiona na obsługę przedsiębiorców i inwestorów, którzy co prawda nie legitymują się szlacheckim ani arystokratycznym pochodzeniem, lecz za to w krótkim czasie stali się posiadaczami fortun.

Jak widać, banki krajów UE objęły swym działaniem różne segmenty rynku zamożnych klientów. To ważne, gdyż prawidłowa segmentacja jest niezbędna do pełnego zrozumienia wymagań klientów i udanego budowania relacji z nimi. Kryte-

ria przyjmowane do podziału rynku klientów zamożnych to: wielkość posiadanych zasobów płynnych, źródła bogactwa (pochodzenie), etap w cyklu życia, wykonywany zawód, oczekiwane korzyści itd.

Najbardziej podstawowe podejście to segmentacja na podstawie posiadanego majątku. Jest ona prezentowana w tzw. piramidzie bogactwa na rys. 1.



Rys. 1. Piramida bogactwa

Źródło: [Maude 2006, s. 55].

O ile podejście takie jest skuteczne dla państw zamożnych, o tyle mija się z celem jego wierne kopiowanie w krajach uboższych, w których odsetek osób należących do grupy HNWI nie zapewniłby bankom zysków. Śledząc poczynania rodzimych banków, próbę segmentacji polskich zamożnych klientów podjęła J. Pietrzak (tab. 1).

Dwa pierwsze segmenty – najbogatsze i najbardziej wymagające, najczęściej korzystają z banków zagranicznych. Mają wysokie wymagania i oczekują najwyższych standardów. Zwracają szczególną uwagę na tajemnicę bankową i markę banku. Podstawowe zadanie stawiane przed komunikacją marketingową w tym segmencie to kreowanie wizerunku elitarnej marki banku. Dwa pozostałe segmenty – mniej

zamożne, lecz perspektywiczne, to ludzie dosyć młodzi, wykształceni i przedsiębiorczy, oczekujący sprawnej i terminowej obsługi oraz nowoczesnych kanałów dystrybucji. Zadaniem komunikacji w tym segmencie jest głównie eksponowanie korzyści funkcjonalnych (względy prestiżowe i elementy podkreślające status społeczny mają tu drugorzędne znaczenie).

Tabela 1. Segmentacja klientów zamożnych w Polsce

Segment w Polsce	Europejski odpowiednik	Wartość aktywów płynnych	Dochody miesięczne netto (zł)	Liczba osób (tys.)
HNWI	HNWI	1 mln euro	–	5-8
Premium affluent	*mass affluent*	300 tys. euro	–	15-17
Core affluent	brak	–	>7500	75-100
Mass affluent	brak	–	5000-7500	400-500

Źródło: [Pietrzak 2006, s. 10].

Drugie kryterium podziału – **źródło bogactwa** – w klasycznym podejściu dzieli zamożnych na „stare majątki" (*old money*) oraz „nowe majątki" (*new money*). Charakterystykę obu grup prezentuje tab. 2.

Old money to segment, który nie pojawia się właściwie w Polsce, natomiast występuje w rozwiniętych krajach UE (Wielkiej Brytanii, Luksemburgu, Niemczech itd.). W kulturze wspomnianych państw zakorzeniony jest podział społeczeństwa na klasy. Elitarność określonych grup jest zjawiskiem historycznie ugruntowanym, ciągłym i wręcz pielęgnowanym w pewnych aspektach życia (w tym w bankowości prywatnej). Wartością cenioną w tej grupie jest bardziej „być" niż „mieć", zamożność jest stanem naturalnym, tak jak elitarne pochodzenie. Zadanie banków to podkreślanie owej elitarności poprzez ograniczanie dostępu do usług, stworzenie otoczki ekskluzywności, na którą składają się rytuały, wystrój pomieszczeń, standard obsługi oraz oferowanie pakietu usług dodatkowych. Tzw. serwis *concierge* – usługi towarzyszące, pozabankowe, to niejako „bankowy kamerdyner", który zajmie się organizacją urodzin dla dziecka, rezerwacją biletu na ekskluzywny koncert, zakupem biletów na samolot czy kupnem kwiatów dla żony.

W mniej zamożnych, dopiero rozwijających się krajach UE dominuje segment ***new money***. W krajach przechodzących stosunkowo niedawno zmianę ustroju politycznego bogactwo bardziej wiąże się z szybkim dorobieniem się fortuny i ekskluzywnym, nowoczesnym stylem życia niż z elitarnością. Wartość ceniona przez tę grupę to głównie pieniądze jako możliwość polepszania standardu życia. Prestiż wiąże się przede wszystkim z „mieć" i jego materialnymi przejawami (samochody, domy, ubrania itd.). Stąd wynika dążenie do szybkiego dalszego pomnażania majątku (a nie jego ochrony), niski popyt na luksusowe usługi towarzyszące czy nikłe zainteresowanie inwestowaniem w sztukę. Z badań przeprowadzonych w 2006 r. przez firmę Qualifact wynika, iż w Polsce wśród zamożnych klientów banków (*af-*

fluent segment) najwięcej jest właścicieli firm, menedżerów wysokiego szczebla i przedstawicieli wolnych zawodów – sami stworzyli swój majątek i dążą do jego powiększania. Zadanie stojące przed bankami to wykreowanie wizerunku zaufanego doradcy i opiekuna finansowego, dostarczanie korzyści funkcjonalnych biorących pod uwagę m.in. etap w cyklu życia oraz wyraźne odróżnienie się od bankowości detalicznej oferującej programy dla VIP-ów.

Tabela 2. Charakterystyka segmentów ze względu na źródła bogactwa

Cechy	*Old money*	*New money*
Źródło bogactwa	Majątek przejęty w spadku	Majątek wypracowany w pierwszym pokoleniu poprzez działalność przedsiębiorczą i różne typy zatrudnienia z wysokim wynagrodzeniem
Podmioty należące	Spadkobiercy fortun rodzinnych, często legitymujący się wysokim statusem społecznym i elitarnym pochodzeniem	Menedżerowie, właściciele firm, reprezentanci lukratywnych zawodów – prawnicy, lekarze, architekci
Subsegmenty	**Aktywni** – prowadzący aktywny tryb życia, niekoniecznie ukierunkowani na zyski (zarówno przedsiębiorcy, jak i filantropi). **Pasywni** – „leniwie bogaci”	**„Nagle bogaci”** – gwałtowny dopływ pieniędzy, np. wygrana na loterii, porozumienie sądowe, darowizna. **„Bogacący się powoli”** – uzyskujący po sprzedaży własnej firmy środki wymagające aktywnego zarządzania bogactwem
Preferencje dotyczące usług finansowych	Proste, jednoznacznie określone produkty. Portfele dyskrecjonalne (decyzje finansowe przerzucone na banki). Nie potrzebują zbyt częstych kontaktów z doradcą. Oczekują prostych, terminowych informacji o aktualnym stanie kont. Chętnie korzystają z usług dodatkowych (serwis *concierge*) i artykułów bankingu (inwestycje w dzieła sztuki)	Produkty złożone, nowości. Chcą aktywnie uczestniczyć w podejmowaniu decyzji inwestycyjnych, współdziałając z doradcą. Poszerzają swoją wiedzę, szukają informacji, ekspertyz, aby podjąć najlepszą decyzję. Potrzebują łatwego i szybkiego dostępu do banku poprzez wiele kanałów komunikacyjnych (*call center*, internet itd.)
Stosunek do pieniędzy	Bardziej troszczą się o ochronę bogactwa niż o jego pomnażanie	Są skłonni do podejmowania większego ryzyka, gdy mogą więcej zyskać. Są bardziej zainteresowani powiększaniem majątku

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Maude 2006; Grześkiewicz, Koźliński].

Różnym cechom i potrzebom odmiennych segmentów obsługiwanych przez wspomniane rodzaje banków towarzyszą różne **koncepcje komunikacji marketingowej**.

Przez pojęcie komunikacji marketingowej najczęściej rozumie się zespół informacji, które firma emituje z różnych źródeł w kierunku nie tylko swoich klientów,

lecz także innych podmiotów otoczenia marketingowego, oraz zespół informacji, które firma zbiera z rynku [Mruk (red.) 2004, s. 17]. System komunikacji marketingowej składa się z pięciu głównych instrumentów: reklamy, marketingu bezpośredniego, promocji sprzedaży, *public relations* oraz sprzedaży osobistej. Wdrażanie marketingu docelowego (skierowanego do wąskich segmentów rynku), jakie ma miejsce w przypadku *private banking*, wywarło ogromny wpływ na komunikację marketingową. Przejście na marketing skierowany do konkretnego klienta, zwany marketingiem indywidualnym (*one-to-one marketing*), wyzwala nową generację bardziej wyspecjalizowanych i dokładnie ukierunkowanych działań komunikacyjnych [Kotler i in. 2002, s. 849].

Ideę komunikacji marketingowej banków świadczących usługi *private banking* w krajach wysoko rozwiniętych, w których funkcjonują tradycyjne banki prywatne, a próg wejścia do grona ich klientów jest wysoki, można w skrócie scharakteryzować zdaniem *Money talks, wealth whispers* – pieniądze mówią, bogactwo szepcze. W praktyce oznacza to odejście banków od działań promocyjnych zakrojonych na szeroką skalę, skierowanych do masowego odbiorcy i mających cechy przekazu nieosobowego, a więc zminimalizowanie działań reklamowych na rzecz bezpośredniego kontaktu z klientami poprzez dedykowanych doradców (sprzedaż osobista), organizowanie imprez sponsorowanych, imprez zamkniętych, rekomendację innych klientów czy wykorzystanie swoich stron internetowych. Takie podejście do działań promocyjnych wynika zarówno z cech szczególnych i oczekiwań grupy docelowej (dyskrecja, zaufanie, prestiż), jak i charakteru usług *private banking* (usługi dostępne tylko dla nielicznych, spełniających określone kryteria związane z zamożnością czy przynależnością do określonej grupy społecznej). Możliwość korzystania z usług *private banking* to nie kwestia pozytywnej reakcji na przekaz reklamowy, lecz dostęp do ekskluzywnych usług świadczonych nielicznym, wybranym przez sam bank klientom [Pietrzak 2007, s. 59].

Działania promocyjne polskich banków świadczących usługi *private banking* mają nieco odmienny charakter. Obniżone progi wejścia (w porównaniu z rozwiniętymi państwami europejskimi) i dążenie do pozyskania jak największej liczby klientów skutkują utratą elitarnego charakteru, czemu w praktyce towarzyszy wdrażanie działań promocyjnych o bardziej masowym charakterze. Nawet lider polskiego *private banking* – BRE Bank − pokusił się o korzystanie z działań reklamowych: jesienią 2007 r. ruszyła kampania reklamowa, której celem jest wzrost świadomości marki Private Banking & Wealth Management wśród potencjalnych odbiorców. Główne media tej kampanii to opiniotwórcze tygodniki (takie jak „Polityka", „Forum", „Wprost", „Newsweek" itp.) oraz witryny internetowe oferujące treści, produkty i usługi dla ludzi o ponadprzeciętnych dochodach (np. forbes.pl, artbiznes.pl, pb.pl). Z kolejnym przykładem włączenia reklamy do instrumentów promocyjnych banku oferującego bankowość prywatną mieliśmy do czynienia w bieżącym roku – Noble Bank − jedyny polski bank specjalizujący się wyłącznie w świadczeniu usług *private banking*, rozpoczął swoją kampanię wizerunkową, emitując w stacji TVN 24

dwa rodzaje reklam. Dołączenie reklam do zestawu działań promocyjnych przez polskie banki wydaje się uzasadnione, gdy weźmiemy pod uwagę specyfikę polskiego segmentu docelowego – niższy poziom zamożności i szukanie bardziej zysków niż prestiżu. Równolegle z wdrażaniem działań promujących usługi *private banking*, pasujących raczej do rynku masowego, rodzime banki korzystają także z rozwiązań typowych dla państw silnie rozwiniętych – stosują programy rekomendacyjne (np. „Złota Kraina dla Przyjaciół" − program stworzony w roku 2005 przez Bank Handlowy był adresowany do dotychczasowych klientów i poprzez nagrody miał ich skłaniać do efektywnego rekomendowania swoim znajomym korzystania z programu Citi Gold Wealth Management) czy też programy rozszerzające ofertę ponad usługi bankowe, np. udział klientów w specjalnych, wyselekcjonowanych wydarzeniach: premierach teatralnych, pokazach mody, wydarzeniach sportowych (przykładem takich działań jest Program Planet Prestige Banku Millennium Prestige).

Istnieje jeszcze jeden wspólny dla państw zarówno rozwiniętych, jak i rozwijających się element komunikacji marketingowej, mający największe znaczenie dla oferowania usług *private banking*. Jest nim sprzedaż osobista – po części należąca do działań promocyjnych, po części do dystrybucyjnych, ale również wchodząca w zakres piątego instrumentu marketingowego – personelu. W przypadku bankowości prywatnej sprzedaż osobista przybiera konkretną formę – osobistego doradcy klienta. To właśnie on ma decydujący wpływ na postrzeganie banku oraz zadowolenie klientów ze współpracy z bankiem, jest odpowiedzialny za rozpoznawanie potrzeb, tworzenie dopasowanej do nich oferty i negocjację warunków. Do sprzedaży osobistej szczególną wagę przywiązują zarówno największe banki światowe (Citigroup, J.P.Morgan itd.), jak i małe banki o zasięgu lokalnym. Uruchamiają one programy motywacyjne dla pracowników (uzależniające przynajmniej częściowo ich dochody od wyników sprzedażowych), ale również poprzez sprzedaż osobistą rozpoznają potrzeby klientów, informują ich o ofercie banku, proponują rozwiązania konkretnych problemów przez konkretne pakiety usług (szerzej: [Szczepaniec 2004, s. 258]). Banki zachodnie, mające większe doświadczenie i dłuższy staż w dziedzinie *private banking,* wypracowały swoiste standardy obsługi zamożnych klientów (przy czym „standardy" należy tu rozumieć jako obowiązujące osobistych doradców zasady zachowania i procedury postępowania przy obsłudze klienta, towarzyszące całemu procesowi doradczemu).

Poniżej zaprezentowane zostaną dwa przykłady procesów doradczych stanowiących standardy obsługi klienta stworzone przez niektóre z największych światowych banków świadczących usługi *private banking*.

UBS to szwajcarski bank założony w 1747 r., według raportu „The 2006 Private Banking Benchmark" przygotowanego przez Scorpio Partnership jest to najlepszy bank świadczący specjalistyczne usługi zamożnym klientom indywidualnym. **Indywidualne usługi doradcze** są podstawą działania banku w tym segmencie – dzięki stworzonej przez bank procedurze doradczej klient może być pewien, że otrzyma

najlepsze rozwiązania, najbardziej pasujące do jego indywidualnej sytuacji. **Proces doradczy** wypracowany przez UBS obejmuje cztery etapy:

1. Zrozumienie indywidualnej sytuacji, potrzeb, oczekiwań i celów klienta – wysłuchanie klienta i pełne zrozumienie jego osobistej sytuacji tworzące podstawę udanych, długoterminowych relacji klient–doradca i umożliwiające najlepsze zaspokojenie potrzeb klienta w sferze usług finansowych.
2. Szukanie rozwiązań finansowych i inwestycji najlepiej przystających do potrzeb klienta – doradca, uwzględniając indywidualną tolerancję ryzyka, osobistą sytuację klienta i możliwe szanse rynkowe, proponuje takie inwestycje i rozwiązania finansowe, które najpełniej uwzględniają wszystkie wspomniane aspekty.
3. Wybór i wdrożenie w życie najlepszych rozwiązań finansowych – wyboru tego dokonuje klient z dużą pomocą swojego osobistego doradcy. Na tym etapie bank szczególne znaczenie przypisuje czytelności i przejrzystości działań − szczegółowo dokumentuje poszczególne umowy i informuje klienta regularnie o kolejnych planowanych działaniach.
4. Bieżące informowanie – umożliwia klientowi szybkie reagowanie na bieżące wydarzenia. Bank informuje klienta regularnie o zmianach w jego sytuacji finansowej, bacząc zarówno na obecne tendencje rozwojowe rynku, jak i osobiste wydarzenia w życiu klienta mające wpływ na jego potrzeby finansowe [www.ubus...].

Również w HSBC − banku i światowej organizacji finansowej mającej główną siedzibę w Londynie, podstawę działania stanowi kompletny pogląd na bogactwo klienta. **Osobisty doradca (*relationship manager*)** pomaga klientowi określić jego finansowe cele i rozwinąć osobistą strategię mającą doprowadzić do osiągnięcia tychże celów. HSBC Private Bank wspiera klientów w ramach trzech obszarów, którymi są:

1. Zarządzanie bogactwem – tu kluczową rolę odgrywa budowanie relacji z klientem, jako że bank wierzy, iż jedynie osobiste i spersonalizowane usługi są w stanie w pełni usatysfakcjonować klienta. Ich budowanie bank zaczyna od zrozumienia indywidualnych potrzeb finansowych klienta i stara się znaleźć najlepsze rozwiązania, by sprostać wyjątkowym sytuacjom, w których klient się znajduje lub może się znaleźć.
2. Rozwój i ochrona bogactwa klienta na przyszłość – planowanie przyszłości finansowej pokoleń, które odziedziczą majątek. HSBC PB dba o zabezpieczanie finansowej przyszłości klienta i jego rodziny i szuka nowych źródeł bogactwa najbardziej pasujących do potrzeb i interesów klienta.
3. Świadczenie dodatkowych usług wynikających ze stylu życia zamożnych klientów – zamożność może kreować wyjątkowe sytuacje związane ze stylem życia. Kupno nowego domu, inwestycje w sztukę, przeprowadzka za granicę – we wszystkich tych i tym podobnych sytuacjach relacje z HSBC PB otwierają przed klientami szereg specjalistycznych usług. Zespoły specjalistów oferują ekspertyzy w obszarze filantropii, inwestycji deweloperskich, doradztwa podatkowego, mediów i usług imigracyjnych [www.hsbc...].

Polskie banki coraz bardziej zbliżają się do zachodnich standardów obsługi, słusznie upatrując w nich źródeł sukcesu, jednakże największą barierą w ich tworzeniu i wdrażaniu jest zbyt mała liczba doradców mających wieloletnie doświadczenie i wysokie kwalifikacje. Polskę od Szwajcarii, Luksemburga czy Anglii odróżnia również niewielkie zaufanie klienta do doradcy, a w konsekwencji do banku. Z jednej strony Polscy klienci *private banking* przyzwyczajeni są do samodzielnego decydowania w kwestiach finansowych i z dużą niechęcią powierzają te decyzje swoim doradcom. Z drugiej strony często jeszcze spotkać można sytuacje, w których doradcy obligowani planami sprzedaży usiłują sprzedać klientom te usługi, które w owych planach zostały ujęte (i najczęściej są produktami ich banku), a nie te, które faktycznie najlepiej zaspokajałyby potrzeby finansowe klienta (nawet jeśli pochodziłyby one z oferty banku konkurencyjnego – pamiętać należy, że tzw. otwarta platforma, czyli pośredniczenie w świadczeniu usług konkurentów, jest podstawą bankowości prywatnej).

Stworzenie i stosowanie skutecznego zestawu instrumentów promocyjnych przez krajowe banki świadczące usługi zamożnym klientom powinno być poprzedzone dokładną segmentacją tego rynku i wypracowaniem odmiennego zestawu narzędzi odpowiedniego dla segmentu średniozamożnego – *mass affluent* (rynek docelowy oferty *personal banking*), a odmiennego dla najzamożniejszych klientów – polskiego segmentu HNWI. Biorąc pod uwagę globalny charakter usług *private banking,* można stwierdzić, że polskie banki powinny czerpać z doświadczeń banków zachodnich (choćby w zakresie standardów obsługi klientów), a jednocześnie zważać bacznie na specyfikę i odmienności ekonomiczne i kulturowe polskiego rynku.

Literatura

Dziawgo L., *Private banking*, Wolters Kluwer Polska Sp. z o.o., Kraków 2006, za: L. Dziawgo, *Private banking – istotny element współczesnej bankowość,* „Bank i Kredyt" 2003, nr 2.

Grześkiewicz G., Koźliński T., *High Net Worth Individuals – The Clients Of Private Banking.*

Jaworski W. (red.), *Banki w Polsce. Wyzwania i tendencje rozwojowe*, Poltext, Warszawa 2001.

Krzyżkiewicz Z. (red.), *Leksykon bankowo-giełdowy*, Poltext, Warszawa 2006.

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2002.

Maude D., *Private Banking and Wealth Management. The New Realities*, John Wiley&Sons, 2006, za: PricewaterhouseCoopers (2005), *Global Wealth Management Survey*.

Mruk H. (red.), *Komunikowanie się w marketingu,* Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2004.

Pietrzak J., *Kształtowanie wizerunku usług ekskluzywnych na przykładzie private banking,* „Marketing i Rynek" 2003, nr 12, za: *Private Banking, Money Laundering,* „Defence Journal" 2001, March.

Pietrzak J., *Private banking – strategia koncentracji na wąskim segmencie rynkowym*, „Bank i Kredyt" 2002, nr 7.

Szczepaniec M., *Marketing relacyjny jako element strategii banków komercyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2004.

www.credit-suisse.com.
www.hsbc.com.
www.ubs.com.

MARKETING COMMUNICATION OF EU BANKS WITH RETAIL CLIENTS (ON THE EXAMPLE OF PRIVATE BANKING)

Summary

Private banking is a particular area of retail banking. Its distinctiveness results from high profit generation, fast tempo of wealth accumulation in modern society and specific needs of this demanding target market. Due to the above, private banking requires special solutions in regard to marketing communication, since application of standard retail banking activities is pointless. The solutions need to match particular features and requirements of the target market. Target market of private banking is not homogeneous – it consists of multiple sub-segments with different needs. The aim of this paper is to present the reasons for such differentiation, with particular attention to cultural and historical determinants. The paper focuses on presentation and characteristics of individual segments of private banking for High Net Worth customers in selected EU countries, as well as demonstration of matching marketing communication solutions, accounting for cultural differences. Specificity of Polish market is also presented. Preparation and implementation of efficient promotional instruments by domestic banks that target wealthy clientele should be based on careful segmentation of the market, with distinct instruments matching the needs of mass affluent (target market for personal banking, and those of the Polish HNWI segment. Considering global character of private banking services, Polish banks should draw on the experience of Western banks (e.g. in regard to customer service standards), while paying attention to specificity and economic/cultural distinctness of Polish market. The paper discusses also the role of personal service (personal financial advisors) in promotional activities of private banking.

Dr Dorota Bednarska Olejniczak (dorota.olejniczak@ue.wroc.p) jest pracownikiem naukowo-dydaktycznym Katedry Zarządzania Marketingowego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Specjalizuje się w dziedzinie marketingu usług finansowych, ze szczególnym uwzględnieniem zarządzania jakością usług bankowych oraz marketingu w obszarze *private banking*. Jest autorką licznych publikacji oraz projektów badawczych poświęconych tej tematyce.