

Czynniki wzrostu i wyzwania *private banking*

Wstęp

W skali globalnej świadczenie usług bogatym klientom przez banki uznawane jest za jeden z najbardziej prężnie rozwijających się obszarów bankowości w ostatnich latach [Bender, 2012, s. 21; Murjas, 2011, s. 22]. Ta dynamika wynika z rosnącego zapotrzebowania na specyficzne usługi finansowe dla zamożnych klientów i związana jest z obserwowanym w ostatnich latach wzrostem liczby majątnych osób i wartości ich majątków. Również w Polsce skala działalności w tym obszarze rośnie zarówno ze względu na liczbę zamożnych klientów banków, jak i szerokość oferty usług do nich skierowanej.

W opisie procesu świadczenia usług finansowych przez banki w segmencie bogatych klientów używane są najczęściej dwa określenia: *private banking* oraz *wealth management*. W literaturze przedmiotu toczy się dyskusja nad kwestiami terminologicznymi związanymi z różnicą między tymi pojęciami. *Private banking* i *wealth management* są interpretowane wyraźnie niejednoznacznie choć często zamiennie.

Private banking jest pojęciem starszym i wyraźnie wskazuje na bankowy rodowód koncepcji finansowej obsługi zamożnych klientów indywidualnych [Dziawgo, 2006, s. 21]. Jednocześnie oferta nowoczesnego *private banking* znacznie wykracza poza produkty i usługi o ściśle bankowym charakterze. Część autorów, akcentując kompleksowość obsługi zamożnego klienta, wskazuje na znacznie szerszy zakres *wealth management* niż *private banking*: „*wealth management* jest pojęciem szerszym niż przeżywający intensywny rozwój *private banking* [...]. Postrzegany jest jako usługa bardziej wysublimowana, a *private banking* jest jedynie jej elementem” [Opolski i inni, 2010, s. 102].

W polskiej praktyce bankowej terminem *wealth management* określa się często usługi świadczone klientom indywidualnym, których aktywa powierzone do zarządzania spełniają najwyższe kryteria finansowe i traktowany jest jako część oferty *private banking* skierowanej do najbogats-

* Dr, Katedra Bankowości, Wydział Zarządzania, Informatyki i Finansów, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, e-mail: grazyna.wozniewska@ue.wroc.pl, ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław

szych klientów. Dodatkowo, w wielu bankach (także w Polsce) obszar *wealth management* jest połączony funkcjonalnie i osobowo z departamentami *private banking* [Opolski i inni, 2010, s. 115], co powoduje, że oba terminy stosowane są często zamiennie.

Na potrzeby tej pracy przyjęto definicję, zgodnie z którą *private banking* to działalność polegająca na kompleksowej obsłudze klientów zamożnych – osób prywatnych spełniających określone kryteria (finansowe i nie tylko) przyjęte w danym banku.

Celem artykułu jest analiza aktualnych wyzwań oraz trendów charakteryzujących *private banking* na świecie. Analizując czynniki kształtujące światowe rynki *private banking*, zasadne jest postawienie pytania: czy trendy światowe są obecne w ofercie dla zamożnych klientów polskich banków? Stąd drugim celem artykułu jest identyfikacja nowych zjawisk na polskim rynku usług *private banking*.

Artykuł przygotowano na podstawie aktualnej literatury przedmiotu oraz najnowszych danych dotyczących rynku *private banking* w Polsce i na świecie.

1. Wybrane aspekty funkcjonowania *private banking*

Problematykę *private banking* można rozpatrywać w różnych aspektach, m.in. z punktu widzenia:

- przyczyn funkcjonowania *private banking* – aspekt przyczynowy,
- funkcji pełnionych przez *private banking* – aspekt funkcjonalny,
- usług, produktów i instrumentów finansowych wykorzystywanych w *private banking* – aspekt przedmiotowy,
- podmiotów świadczących usługi *private banking* – aspekt instytucjonalny.

Rozpatrując aspekt przyczynowy, należy podkreślić, że podstawową przesłanką rozwoju *private banking* jest rosnąca liczba potencjalnych klientów tego sektora. W ostatnich latach obserwowany jest wzrost liczby osób zamożnych, których płynne aktywa (majątek) przekraczają 1 mln USD (segment HNWI, *High Net Worth Individuals*). Liczebność segmentu HNWI na świecie, po spadku w 2008 r., rośnie i na koniec 2011 r. wynosiła 11 mln osób, a ich majątek łącznie przekroczył 42 bln USD (zob. tabl. 1). Po latach systematycznego wzrostu w 2008 r. nastąpiło spektakularne skurczenie się światowego rynku najbogatszych osób o majątku powyżej 1 mln USD. Ich populacja zmniejszyła się do 8,6 mln osób, a wartość

majątku obniżyła się do 32,8 bln USD. Tym samym wartość bogactwa HNWI zamknęła się w 2008 r. na poziomie niższym niż w 2005 r.

Tablica 1. Wartość i liczebność indywidualnego bogactwa na świecie w latach 2004-2011

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	CAGR 2007-2011 (w %)	Wzrost 2010-2011 (w %)
Wartość majątku HNWI (w bln USD)	30,7	33,3	37,2	40,7	32,8	39	42,7	42	1,60	-1,70
Populacja HNWI (w mln osób)	8,2	8,7	9,5	10,1	8,6	10	10,9	11	2,50	0,80

CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) – średni wskaźnik rocznego wzrostu w badanym okresie

Źródło: [*World Wealth Report 2012*, <http://www.capgemini.com>, dostęp dnia 20.02.2013].

Od 2009 r. obserwowany jest powolny wzrost liczby najbogatszych osób na świecie, natomiast jeśli chodzi o wartość majątku HNWI to w 2011 r. zanotowano jego spadek (o 1,7%) w stosunku do wartości z roku 2010.

Cechą charakterystyczną jest szybszy wzrost populacji HNWI niż wartości ich majątku, o czym świadczy skumulowana roczna stopa wzrostu CAGR¹, która za lata 2007-2011 wyniosła 1,6% w odniesieniu do wartości majątku, natomiast w odniesieniu do populacji segmentu najbogatszych wyniosła 2,5% (zob. tabl. 1).

Obserwowana w ostatnich latach rosnąca liczba potencjalnych klientów, a także zainteresowanie banków obsługą tego segmentu klientów (*private banking* uważany jest za jedną z najbardziej zyskownych i prestiżowych form działalności bankowej [Bender, 2012, s. 26]) jest główną przyczyną wzrostu rynku usług bankowości prywatnej w skali globalnej. Jednocześnie należy zwrócić uwagę, że tylko część majątku zgromadzonego w rękach zamożnych osób prywatnych jest oddana w zarządzanie instytucjom finansowym. Duża część tego majątku jest z wielu powodów niedostępna. Według różnych szacunków, na świecie jedynie 40-50%

¹ CAGR (*Compound Annual Growth Rate*) – jest to średni wskaźnik rocznego wzrostu w badanym okresie, przy założeniu, że roczne wzrosty są dodawane do wartości bazy następnego okresu.

całości aktywów HNWI powierzanych jest instytucjom finansowym [Pietrzak, 2009, s. 8], co oznacza, że potencjał rynku usług *private banking* jest w znacznym stopniu niewykorzystany, co dodatkowo zwiększa atrakcyjność tej formy działalności bankowej.

Niezmiernie istotny aspekt działalności *private banking* przejawia się w ujęciu funkcjonalnym. Jak zauważa Dziawgo [2006, s. 43], banki jako instytucje świadczące usługi dla zamożnych klientów ewoluują w ujęciu funkcjonalnym od pasywnej roli realizatora zleceń klienta do aktywnej roli zarządcy majątku klienta. Jest to efekt dążenia banków do jednoczesnego pełnienia wielu funkcji wobec klienta i kompleksowego zaspokajania jego oczekiwań nie tylko w zakresie gromadzenia, zabezpieczania i pomnażania majątku, ale także wielu innych potrzeb zarówno finansowych, jak również spoza obszaru finansowego. Konsekwencją rozszerzania wymiaru funkcjonalnego *private banking* jest rozwój instrumentalny. Mamy bowiem do czynienia z doskonałym przykładem zaawansowanego procesu ewolucji w ujęciu instrumentalnym, gdyż właśnie w tym zakresie aktywności występuje całe spektrum usług bankowych, finansowych i pozafinansowych. Zakres oferty dla zamożnych klientów indywidualnych jest na tyle szeroki, że produkty i usługi, które mają tradycyjny, „czysto” bankowy charakter, stanowią zaledwie niewielką część oferty współczesnego *private banking* [Dziawgo, 2006, s. 158]. Do oferty wprowadzane są nowe usługi, uwzględniające rosnące, często dosyć specyficzne wymagania klientów. Wymóg osiągania wyższej rentowności inwestycji, a także dywersyfikacji ryzyka determinuje konieczność wykorzystywania w coraz szerszym zakresie produktów i usług pozabankowych i pozafinansowych o długoterminowym horyzoncie. W ramach oferty *private banking* świadczone są usługi z szerokiego spektrum tzw. pozafinansowych inwestycji alternatywnych, które charakteryzują się niezależnością względem rynków kapitałowych, co czyni je szczególnie atrakcyjnymi. Są to m.in. inwestycje w: metale i kamienie szlachetne, dzieła sztuki (malarstwo, rzeźba), wina, antyki czy hodowla koni rasowych².

Włączenie tego typu instrumentów w portfel inwestycyjny ma doniosłe znaczenie w zaspokajaniu potrzeb natury emocjonalnej i hobbyistycznej klienta *private banking*, zarazem przynosząc korzyści wynikające z dywersyfikacji portfela. Jednocześnie te różnorodne produkty muszą

² Oferta niefinansowych inwestycji alternatywnych może być poszerzana o dowolne klasy aktywów, także rzadkie, takie jak choćby: trufle, płyty winylowe, znaczki, skrzypce czy autografy znanych osobistości. Zob. [Opolski, 2010, s. 181].

być zintegrowane tak, aby oferta *private banking* stanowiła kompleksową całość i zachowała charakter oferty zindywidualizowanej.

Ewolucja współczesnej bankowości w wymiarze funkcjonalnym i instrumentalnym determinuje zmiany w wymiarze instytucjonalnym – podmiotów funkcjonujących na rynku usług *private banking*. Dynamicznie rośnie liczba podmiotów zajmujących się obsługą zamożnych klientów. Obok najstarszych instytucji tradycyjnie kojarzonych z usługami *private banking* na rynku pojawili się całkiem nowi gracze. Wśród nich największą aktywnością odznaczają się banki uniwersalne oraz liczna grupa mniejszych wyspecjalizowanych instytucji finansowych (prywatne firmy inwestycyjne, niezależni doradcy finansowi, doradcy inwestycyjni) i niefinansowych (kancelarie prawne, doradcy podatkowi) [Pietrzak, 2009, s. 9-11]. Banki uniwersalne działające na rynku *private banking*, opierają się na własnej bazie klientów, a później przenoszą ich do pionu *private banking*. Dzięki takiemu podejściu, znacznie rozszerzył się dostęp do potencjalnych klientów *private banking*.

2. Wyzwania i kluczowe czynniki wzrostu *private banking* na świecie

Strategie banków w obszarze *private banking* zmieniają się w odpowiedzi na niestabilną sytuację geopolityczną, społeczną i finansową na rynkach światowych. Obecnie głównym wyzwaniem stojącym przed sektorem *private banking* w skali globalnej jest dalsze odzyskiwanie zaufania klientów. Podstawowym priorytetem banków powinien być powrót do roli zaufanego doradcy, bardziej skupionego na jakości świadczonych usług i procesów doradczych niż na samych produktach.

Od 2008 r. wśród wszystkich klientów banków zwiększyła się wrażliwość na ryzyko. Klienci skupiają się bardziej na ochronie i zachowaniu swoich majątków, zamiast niepokoić się utratą okazji do potencjalnego zysku i pomnażania swojego bogactwa. Wyzwaniem w działalności z zakresu *private banking* staje się dokładna identyfikacja rzeczywistych potrzeb klientów, a to wymaga analizy danych dotyczących ich statusu finansowego, źródeł majątku, stylu życia, priorytetów i wielu innych okoliczności. Głębokie zrozumienie potrzeb klienta musi być oparte na aktywnym dialogu, w niektórych przypadkach może bowiem pojawić się duża rozbieżność między tym, co klientowi się wydaje, że potrzebuje, a tym, czego potrzebuje naprawdę. To rzeczywiste cele i potrzeby klienta

powinny determinować skład oferty i konstrukcję portfela inwestycyjnego, a nie odwrotnie.

Wśród priorytetów działalności z zakresu *private banking* jedno z podstawowych miejsc zajmuje edukacja klientów [Bender, 2012, s. 22]. Klienci z segmentu *private banking* oczekują od swoich instytucji finansowych dostarczania wiedzy na temat inwestycji, strategii, ryzyka. Wymagają dostępności klarownych materiałów informacyjnych, dokładnych i czytelnych opisów oferowanych produktów, jasnego przekazu o związanym z nimi zysku i ryzyku. Wzrosło zapotrzebowanie zamożnych klientów na przejrzyste i płynne produkty, dlatego też konieczne jest zapewnienie znanych, prostych i zrozumiałych rozwiązań. W coraz większym stopniu klienci domagają się większej jawności, wyższej jakości informacji i lepszych usług doradczych. W Europie jawność instytucji finansowych jest wspomagana przez wymagania regulacyjne narzucone m.in. przez MiFID II³, ale formalne ograniczenia nie wystarczą. Portfele klientów *private banking* muszą być regularnie przeglądane, a komentarze i zalecenia udostępniane zainteresowanym klientom. Jakość systemów raportowania i przejrzystość w działalności bankowej bądź jej brak może bowiem prowadzić klienta „w ramiona” konkurencji.

Wzrost konkurencji jest kolejnym wyzwaniem stojącym przed *private banking* w ostatnich latach. Klienci często rozdzielają swoje aktywa między coraz większą liczbę instytucji finansowych, aby zdywersyfikować swoje ryzyko. Jak napisano wcześniej, na rynku usług *private banking* rośnie liczba podmiotów obsługujących zamożnych klientów⁴.

W skali globalnej szczególnie nasilenie konkurencji wśród instytucji obsługujących bogatych klientów obserwowane jest na rynku azjatyckim. Jak wynika z danych w tabelicy 2, bogactwo nie rozkłada się równomiernie we wszystkich regionach świata. W 2011 r. największym majątkiem ze względu na jego wartość dysponowali klienci z segmentu HNWI z Ameryki Północnej. Wartość ich majątku wyniosła 11,4 bln USD. Na uwagę zasługuje fakt, że w 2011 r. region Azja i Pacyfik zajął drugie miejsce na świecie pod względem majątku HNWI, wyprzedzając tym samym Euro-

³ MiFID II Dyrektywa Komisji nr 2006/73/WE z 10 sierpnia 2006 roku (Markets in Financial Instruments Directive) mająca na celu zapewnić właściwych rozwiązań w zakresie przejrzystości i nadzoru nad obrotem instrumentami finansowymi.

⁴ Trzon tego sektora rynku stanowią duże instytucje finansowe, z których cztery zarządzają aktywami klientów indywidualnych o wartości przekraczającej 1 bln USD. Są to: Bank of America, UBS, Wells Fargo i Morgan Stanley. Zob. [Top 20 global private banks, 2013].

pę, która po raz pierwszy od początku publikowania raportów straciła drugą pozycję. Jeszcze bardziej spektakularny wynik dotyczy populacji najbogatszych: Azja wysunęła się na prowadzenie, wyprzedzając nie tylko Europę, ale także Amerykę Północną (zob. tabl. 2). Logiczną konsekwencją wzrostu liczebności segmentu HNWI w Azji jest ekspansja podmiotów świadczących usługi *private banking*, a więc wzrost konkurencji na tym rynku. Rynek azjatycki wydaje się zatem kluczowym źródłem wzrostu *private banking* na świecie⁵.

Tablica 2. Wartość indywidualnego bogactwa w podziale na regiony świata na koniec 2011 r.

Region	Populacja HNWI (w mln)	Majątek HNWI (w bln USD)
Ameryka Północna	3,35	11,4
Ameryka Łacińska	0,50	7,1
Europa	3,20	10,1
Afryka	0,10	1,1
Bliski Wschód	0,50	1,7
Azja i Pacyfik	3,37	10,7
Razem	11,02	42,1

Źródło: [World Wealth Report 2012, <http://www.capgemini.com>, dostęp dnia 20.02.2013].

Zamożni klienci, zwłaszcza ci z nowo powstających rynków (Azja i Pacyfik, a także Europa Centralna i Wschodnia) wykazują duże zainteresowanie i potrzebę usług związanych z przekazywaniem majątku następnym pokoleniom. Priorytetowe są działania zapewniające budowanie i utrzymywanie długoterminowych relacji z klientami, i to relacji przechodzących z pokolenia na pokolenie. Ten trend jest zdeterminowany przez demografię – zamożna część pokolenia wyżu demograficznego osiąga wiek emerytalny i ich wysiłki skupiają się na planach transferu majątku dzieciom. Instytucje finansowe muszą ściśle współpracować z rodzinami swoich zamożnych klientów, aby wypracować długoterminowe rozwiązania, które sprawdzą się przez pokolenia. Konieczność współpracy z najmłodszym pokoleniem stawia przed bankami świadczącymi usługi *private banking* jeszcze jedno nowe wyzwanie, a miano-

⁵ Tym samym coraz bliżej do potwierdzenia prognoz twórców raportu *World Wealth Report* z 2009 r., że w 2013 r. region Azja i Pacyfik będzie liderem pod względem całkowitego bogactwa posiadanego przez HNWI i wyprzedzi nieznacznie Amerykę Północną o ok. 0,8 bln USD oraz Europę o 2,1 bln USD. Zob. [Opolski i inni, 2010, s. 23, 199].

wicie wykorzystanie najnowszych rozwiązań mobilnych i internetowych w komunikowaniu się ze swoimi klientami obecnymi i potencjalnymi. Szczególną rolę w tym aspekcie odgrywają media społecznościowe (*social media*), takie jak: Facebook, Twitter, YouTube czy LinkedIn. Klienci segmentu HNWI często charakteryzują się międzynarodową mobilnością. Skuteczny kontakt i komunikacja klienta z bankiem wiąże się z koniecznością integracji wszystkich kanałów, w tym również cyfrowych typu *social media*. Jest to obszar nie do końca rozpoznany: obiecujący, z perspektywą wielkich możliwości, ale obciążony wieloma zagrożeniami. To prawdziwe wyzwanie, z którym musi się zmierzyć *private banking*.

3. Przykłady nowych zjawisk na rynku *private banking* w Polsce

Współczesna historia polskiego *private banking* liczy 20 lat⁶. Mimo że od tamtej pory rynek *private banking* w Polsce rozwija się w bardzo szybkim tempie, to jednak nie można go porównywać z rynkami europejskimi czy z rynkiem amerykańskim [Gwizdała, 2010, s. 270]. Głównym ograniczeniem jest zamożność polskiego społeczeństwa. W 2012 r. liczba bogatych Polaków spełniających kryterium HNWI wynosiła jedynie 38 tys. osób⁷. W krajowych instytucjach finansowych progi wejścia do *private banking* dostosowane są do polskich realiów i opierają się na kryterium bieżących dochodów i obrotów na rachunku oraz/lub na wartości posiadanych aktywów⁸.

Rynek *private banking* w Polsce rośnie systematycznie z dwóch powodów. Po pierwsze, wzrasta liczba klientów, którzy spełniają kryteria stawiane temu segmentowi, a po drugie, Polacy chętniej korzystają z usług rodzimej bankowości prywatnej, podczas gdy systematycznie spada odsetek zamożnych, polskich klientów, którzy decydują się na korzystanie z usług zagranicznych instytucji finansowych (*off shore*)⁹. Przyczyną tego zjawiska jest przede wszystkim globalizacja rynku bankowości prywatnej i dostęp do tej samej oferty usług na rynkach lokalnych. Dodatkowo, co-

⁶ Rozpoczęła się w 1993 r., kiedy to Bank Handlowy SA, jako pierwszy rozpoczął obsługę segmentu zamożnych klientów [Murajas, 2011, s. 23; Opolski i inni, 2010, s. 113].

⁷ Dane z raportu Global Wealth Databook 2012. Zob. [Rynek dóbr luksusowych w Polsce..., 2013].

⁸ Kryteria dostępu do usług *private banking* w Polsce różnią się w zależności od banku. Zaczynają się od pułapu 200 tys. zł aktywów lub 12 tys. zł wpływów na rachunek (w banku CitiHandlowy) do wartości aktywów 5 mln zł za usługi zarządzania majątkiem (w Noble Banku i BRE Banku). Aktualną charakterystykę oferty *private banking* w polskich bankach można znaleźć na stronie www.privatebanking.pl.

⁹ Liczba polskich klientów korzystających z zachodnich usług *private banking* wynosi obecnie 6-7%, podczas gdy 10 lat temu liczba ta była była dwukrotnie wyższa. Por. [Szadkowski, 2011].

raz mocniejsze są powiązania finansów osobistych z firmowymi, co powoduje konieczność funkcjonowania w krajowym systemie prawnym i korzystania z rozwiązań finansowych, które w optymalny sposób pozwalają zachować zyski z inwestycji. Jeszcze jednym powodem wyboru formuły *on shore* są często dużo wyższe bariery wejścia do segmentu *private banking* w zachodnich instytucjach finansowych wynoszące nierzadko kilka milionów euro. Obecnie tym, co motywuje polskich klientów *private banking* do transferu środków za granicę, jest chęć międzynarodowej dywersyfikacji portfela. Sprzyja temu również posiadanie wielomilionowych majątków poza granicami Polski. Podobnie legalna optymalizacja podatkowa sprzyja transferowi środków do innych krajów, które mają choćby łagodniejsze przepisy podatkowe.

Nasza bankowość prywatna zmieniła swoje oblicze w ciągu ostatnich lat i próbuje czerpać wzory z zachodnich instytucji. Przykładem mogą być oferowane zamożnym polskim klientom usługi inwestycji alternatywnych. Oprócz złota, najpopularniejszą inwestycją alternatywną staje się sztuka, zapewniając nie tylko dywersyfikację ryzyka, ale i prestiż. Ogromny potencjał sztuki jako nośnika statusu oraz ekskluzywnej rozrywki wyższego rzędu spowodował, że banki wprowadziły do swojej oferty *private banking* usługi tzw. *art banking*. Obecnie niektóre banki, wykorzystując emocjonalne potrzeby klientów tworzenia kolekcji dzieł sztuki, oferują całą gamę usług w ramach *art banking*: począwszy od pomocy przy pozyskiwaniu prac (w tym negocjacji cenowych i reprezentowania klienta na aukcjach), poprzez ich wycenę, potwierdzenie autentyczności, po konserwację, transport, przechowywanie. W Polsce ten aspekt emocjonalny *art banking* (związany pasją kolekcjonerską) był do niedawna niedostrzegany, ograniczał się jedynie do doradztwa przy inwestowaniu w sztukę. Przykładem rozwoju inwestycji w sztukę są fundusze inwestycyjne skupione na rynku sztuki. Na świecie jest ich kilkadziesiąt, a w Polsce jedynym, który przetrwał próbę czasu, jest założony w 2011 r. fundusz Abeby Art FIZ AN. W sztukę można także inwestować, nabywając udziały firm działających na tym rynku. W prestiżowym indeksie Skate's Art Stocks znajduje się obecnie 14 spółek giełdowych z różnych krajów, w tym dwie z Polski: Abbey House i Art&Business Magazine, obie notowane na NewConnect¹⁰.

¹⁰ Największą spółką z rynku sztuki jest dom aukcyjny Sotheby's wart 2,1 mld USD. Zob. [Inwestycja..., 2013].

Inwestycje w rynek sztuki można traktować jako część strategii tworzenia bogactwa i inwestycje na pokolenia. Podobnie jak na świecie, także w Polsce zauważalna jest tendencja do wydłużania horyzontu czasowego obsługi klientów *private banking*. Trendowi temu towarzyszy wzrost zainteresowania usługą, która na rynkach zachodnich jest jednym z kluczowych elementów doradztwa w *private banking*, a mianowicie transferem pokoleniowym majątku. W dojrzały wiek wchodzi bowiem pokolenie zamożnych Polaków, którzy budowali swoje majątki po 1989 r., doradztwo w zakresie mądrego przekazywania rodzinnych majątków staje się wyzwaniem dla banków. W Polsce, klienci oczekują usług pomocnych w tworzeniu prawdziwego dziedzictwa, odpornego na próbę czasu, niejasnych uwarunkowań prawnych i nieprzewidywanych zdarzeń losowych¹¹.

Zakończenie

Nowoczesna koncepcja *private banking* wyraża się w dążeniu banków do jednoczesnego pełnienia wielu funkcji i całościowego zaspokajania potrzeb zamożnego klienta nie tylko w zakresie gromadzenia, zabezpieczania i pomnażania majątku, ale także wielu innych potrzeb finansowych, oraz spoza obszaru finansowego. Taka rozbudowana formuła bankowości, w której możliwa jest kompleksowa obsługa zamożnych klientów, nie powstała nagle, lecz jest wynikiem wieloletniego procesu ewolucji.

Niestabilna sytuacja finansowa w skali globalnej sprawiła, że współcześnie podstawowym wyzwaniem stojącym przed sektorem *private banking* jest odzyskiwanie zaufania klientów i budowanie z nim trwałych, długoterminowych relacji. Służyć temu powinna edukacja klientów i doradców *private banking*, pozwalająca na zrozumienie i zapewnienie transparentności oferowanych usług, w tym identyfikację ryzyka. Ważnym wyzwaniem w skali globalnej jest wykorzystanie najnowszych rozwiązań mobilnych i internetowych w komunikowaniu się ze swoimi zamożnymi klientami. Szczególną rolę w tym aspekcie odgrywają media społecznościowe, które są niezwykle bliskie najmłodszemu pokoleniu. Wyzwaniem i cechą nowocześnie rozumianej oferty *private banking* jest długi horyzont czasowy pozwalający m.in. na obsługę transferu pokoleniowego majątków bogatych klientów. Usługi te wpisują się w nowe tendencje

¹¹ W polskich bankach najbogatszym klientom oferowane są usługi, które w wypadku śmierci właściciela majątku pozwolą na zarządzanie nim zgodnie z jego wcześniejszą wolą. Usługą taką jest np. usługa Last Will w Noble Bank. Zob. [www.noblebank.pl, dostęp dnia 20.02.2013].

i jednocześnie stwarzają szanse na pozyskanie kolejnego pokolenia klientów *private banking*.

Private banking postrzegany jest jako prestiżowa i dochodowa działalność z wciąż dużymi perspektywami rozwoju. Dlatego też rośnie liczba instytucji oferujących usługi *private banking*. Dynamiczny wzrost bogactwa i segmentu klientów HNWI w Azji sprawił, że w tym regionie konkurencja na rynku usług *private banking* jest szczególnie nasiloną.

Private banking w Polsce, mimo zmian, nadal różni się od tej oferowanej przez doświadczone, uznane światowe instytucje finansowe. Niektóre rozwiązania, z których korzystają klienci na Zachodzie, udaje się jednak przenieść i dostosować do polskich warunków. Przykładem takich usług są możliwości inwestycji alternatywnych oraz usługi związane z transferem międzypokoleniowym, który jeszcze kilka lat temu w Polsce właściwie nie istniał.

Zmieniający się, nowoczesny rynek *private banking* pozostaje nadal interesującym, perspektywnym rynkiem w Polsce i w skali globalnej.

Literatura

1. Bender Y. (2012), *The evolution of wealth management*, „The Banker” no. 1 (6), s. 20-28.
2. Dziawgo L. (2006) *Private banking. Bankowość dla zamożnych klientów*, Wolters Kluwer, Kraków.
3. Gwizdała J. (2010), *Atrakcyjność polskiego segmentu private banking w warunkach kryzysu*, w: *Bankowość a kryzys na rynkach finansowych*, Janc A. (red.), Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 260-272.
4. *Inwestycja w sztukę zmniejsz ryzyko*, www.gazetaprawna.pl, dostęp dnia 20.02.2013.
5. Murajs P. (2011), *Private banking – bankowość dla wybranych*, „Trend”, nr 8 (33), s. 22-25.
6. Opolski K., Potocki T., Świst T. (2010), *Wealth management. Bankowość dla bogatych*, CeDeWu, Warszawa.
7. Pietrzak J. (2009), *Odporność różnych modeli private banking na skutki kryzysu finansowego*, „Bank i Kredyt”, nr 40 (5), s. 5-20.
8. *Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2012*, KPMG Polska, www.kpmg.com, dostęp dnia 20.02.2013.
9. Szadkowski S. (2011), *On shore czy off shore – wybór należy do Ciebie*, <http://wyborcza.biz/biznes>, dostęp dnia 20.02.2013.

10. *Top 20 global private banks by assets under management*, www.partnership.com, dostęp dnia 20.02.2013.
11. *World Wealth Report 2012*, www.capgemini.com, dostęp dnia 20.02.2013.
12. www.noblebank.pl, dostęp dnia 20.02.2013.
13. www.privatebanking.pl, dostęp dnia 20.02.2013.

Streszczenie

Dynamicznie rozwijająca się działalność *private banking* zmienia się w odpowiedzi na niestabilną sytuację finansową i socjopolityczną na świecie. Celem artykułu jest odpowiedź na pytanie o kluczowe czynniki wzrostu i wyzwania stojące przed *private banking*. Wśród głównych priorytetów instytucji finansowych w obsłudze zamożnych klientów powinny znaleźć się działania w celu odzyskania zaufania klientów, dywersyfikacja oferty, edukacja i budowanie długoterminowych relacji z pokolenia na pokolenie, a także wykorzystanie nowoczesnych kanałów komunikacji, m.in. mediów społecznościowych.

Słowa kluczowe

private banking, bogactwo indywidualne, inwestycje alternatywne

The growth factors and challenges for private banking (Summary)

Dynamically developing private banking is changing in response to a changing financial and socio-political landscape. The main aim of the article is an answer for question: what are the key growth drivers and challenges for private banking today? Rebuilding trust with clients, education of the clientele, focusing on long-term relationships (generation after generation), diversification services and interaction on social media should be the number one priorities for private banking.

Keywords

private banking, high net worth individuals, alternative investments