

Kierunki rozwoju usług *private banking* w Polsce

Joanna Pietrzak

W ciągu ostatnich kilkunastu lat obserwujemy bardzo dynamiczny wzrost liczby osób zamożnych na świecie. Sprzyjają temu dwa zjawiska, składające się na główny mechanizm tworzenia indywidualnego bogactwa:

- ogólny wzrost PKB, w wyniku którego bogacą się poszczególne warstwy społeczne,
- systematyczny wzrost kapitalizacji przedsiębiorstw notowanych na giełdzie.

Odpowiedzią na zmiany indywidualnej zamożności jest rosnąca popularność usług bankowości prywat-

nej i jej szybki rozwój w skali światowej. Mimo że określenie *private banking* nieco się zdewaluowało i straciło swój elitarny charakter, jest to jedna z najbardziej intrygujących form działalności bankowej, a marże osiągnięte przez najlepsze banki sięgają 30–35%¹. Nic zatem dziwnego, że usługi *private banking* coraz częściej pojawiają się w ofercie banków uniwersalnych i są adresowane do coraz liczniejszej klienteli.

¹ J. Egan: *Snob banking*. "Forbes Magazine", 1.08.2001.

Europejski rynek usług *private banking*

Przez wiele lat funkcję tradycyjnego centrum światowego bogactwa pełniła Europa, która długo utrzymywała się na pierwszym miejscu zarówno pod względem liczby osób zaliczanych do segmentu HNWI (*High Net Worth Individuals* – klienci o zasobach płynnych przekraczających 1 mln USD), jak też pod względem wielkości zgromadzonych zasobów. Dopiero w 2004 r., na skutek powolnego wzrostu gospodarczego w kilku głównych krajach europejskich (Niemcy, Francja, Włochy), stary kontynent ustąpił miejsca Stanom Zjednoczonym. Liczba „dolarowych milionerów” w USA w 2004 r. wyniosła 2,7 mln, a zgromadzony przez nich majątek płynny – 9,3 bln USD; w Europie – wobec 2,6 mln osób o aktywach płynnych na poziomie 8,9 bln USD².

Charakterystyczną cechą europejskiej bankowości prywatnej jest duże rozproszenie operacji i mały stopień koncentracji rynku. Szacuje się, że 10 największych europejskich banków prywatnych obsługuje około 20% aktywów należących do segmentu HNWI. W bankowości prywatnej bardzo istotne jest rozgraniczenie między operacjami *off-shore* i *on-shore*. Banki prywatne często lokują swoje centra obsługi w krajach o liberalnych warunkach podatkowych i obsługują klientów z całego świata na zasadzie *off-shore*. Interesujące jest, że żaden z 10 największych europejskich banków prywatnych nie obsługuje więcej niż 5% swojego rynku wewnętrznego. Nawet lider *private banking*, szwajcarski Union Bank of Switzerland, większość prywatnych aktywów pozyskuje poza granicami swojego kraju. Zestawienie największych banków prywatnych w Europie przedstawia tabela 1.

Prezentowane w tabeli 1 banki różnią się nie tylko wielkością indywidualnych aktywów oddanych w zarządzanie. Istotny jest fakt, że reprezentują one dwa różne typy instytucji bankowych oferujących usługi *private banking* w Europie, a mianowicie:

– **duże banki uniwersalne**, w których wydziela się odrębne departamenty do obsługi najzamożniejszych klientów oraz

– **tradycyjne banki prywatne** zorganizowane w formie spółek prywatnych z nieograniczoną odpowiedzialnością (*private partnership*).

Te dwa typy banków tworzą podstawowy model europejskiej bankowości prywatnej. Warto przy tym podkreślić, że liczba tradycyjnych banków prywatnych kurczy się z roku na rok, rosną natomiast obroty departamentów *private banking* w bankach uniwersalnych. Trzecią grupą instytucji bankowych, bardzo aktywnych w zakresie bankowości prywatnej są banki inwestycyjne, zwłaszcza amerykańskie (np. Morgan Stanley, Goldman Sachs). W Europie typ czystej bankowości inwestycyjnej nie wykształcił się i nie odgrywają one tak dużej roli w zakresie bankowości prywatnej, jak w USA.

Charakterystycznym zjawiskiem w ostatnich latach jest zainteresowanie banków prywatnych potrzebami osób zamożnych o niższym statusie finansowym niż klasycznie rozumiany segment HNWI (1 mln USD aktywów płynnych). W orbicie zainteresowania europejskiej bankowości prywatnej znalazł się **masowy segment klientów zamożnych** (*mass affluent*), dysponujący aktywami płynnymi na poziomie 50.000 – 300.000 euro. Oczywiście, nie dla wszystkich banków ten segment jest atrakcyjny. Masową zamożną klientelą interesują się tylko banki uniwersalne, które są w stanie wyłonić ją ze swojej bazy klientów detalicznych. Ani banki inwestycyjne ani tradycyjne banki prywatne nie obsługują klientów, którzy nie spełniają kryterium przynależności do segmentu HNWI.

Atrakcyjność masowego segmentu klientów zamożnych polega głównie na jego dużej liczebności. W 15 krajach tzw. starej Europy jest 25,5 mln osób zaliczanych do segmentu *mass affluent*. Nie bez znaczenia jest także wartość zgromadzonego przez tę grupę majątku płynnego, który szacuje się na około 2,9 bln euro. Szczegółowe dane zawiera tabela 2.

² Capgemini, Merrill Lynch, *Word Wealth Report 2005*.

Tabela 1 Największe banki prywatne w Europie w 2003 r.

Nazwa banku	Typ banku	Kraj	Prywatne aktywa w zarządzaniu (mld euro)
1. UBS Wealth Management	Bank uniwersalny	Szwajcaria	859
2. Credit Suisse Private Banking	Bank uniwersalny	Szwajcaria	329
3. Deutsche Bank Private Wealth Mgt.	Bank uniwersalny	Niemcy	162
4. Barclays Private Clients	Bank uniwersalny	Wielka Brytania	155
5. HSBC Private Banking Holdings	Bank uniwersalny	Wielka Brytania	137
6. ABN Amro Private Clients	Bank uniwersalny	Benelux	102
7. Pictet&Cie	Tradycyjny bank prywatny	Szwajcaria	100
8. BNP Paribas Private Bank	Bank uniwersalny	Francja	96
9. ZKB Private Bank	Bank kantonalny	Szwajcaria	76
10. Lombard Odier Darier Hentsch	Tradycyjny bank prywatny	Szwajcaria	74

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *The Wealth Management Super League. Datamonitor, March 2005*.

Tabela 2 Rynek masowych klientów zamożnych w Europie w 2003 r.

Segment	Kryterium aktywów (tys. euro)	Liczba klientów (mln)	Wartość aktywów (w bilionach euro)	Roczna stopa wzrostu
Mass affluent	50–300	25,5	2,9	3,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Global Wealth Predictions 2005. Datamonitor, January 2005.

Zwrócenie uwagi na segmenty o niższym progu finansowym rozszerza pole działania bankowości prywatnej. Banki zaczynają się interesować i pozwala na zainteresowanie banków zamożną klientelą zamieszkującą kraje uważane dotychczas za zupełnie nieatrakcyjne, np. kraje Europy Środkowej i Wschodniej.

Kryteria zamożności w Europie Środkowej i Wschodniej

W okresie powojennym region Europy Środkowej i Wschodniej znajdował się poza obszarem zainteresowania banków prywatnych i stanowił białą plamę na mapie europejskiej zamożności. Dopiero wejście Polski, Czech, Słowacji, Węgier, Słowenii oraz republik bałtyckich do Unii Europejskiej obudziło zainteresowanie ośrodków badawczych, a także banków prywatnych tą częścią Europy. Jak pod względem indywidualnej zamożności prezentują się kraje dawnego obozu socjalistycznego? Po pierwsze, we wszystkich tych krajach (z wyjątkiem Słowenii) wskaźnik PKB na głowę mieszkańca jest kilkakrotnie niższy niż w krajach „starej Europy” i już to plasuje nas na jednym z ostatnich miejsc w podziale europejskiego bogactwa. Po drugie, naturalny proces gromadzenia majątków indywidualnych w tym regionie był przez ponad 50 lat niemal całkowicie zastopowany, co w dużej mierze wypaczyło strukturę społeczną zamożności. Główna różnica w porównaniu z Europą Zachodnią polega na tym, że w Europie Środkowej i Wschodniej nie wykształciła się warstwa społeczna opierająca swoją zamożność na bogactwie akumulowanym przez dziesiątki lat i dziedziczonym z pokolenia na pokolenie, określana jako tzw. stare pieniądze (*old money*).

Dysproporcje w zakresie indywidualnego bogactwa dobrze oddaje porównanie poziomu prywatnych zasobów finansowych przypadających na mieszkańca w Europie Zachodniej i w krajach nowo przyjętych do Unii Europejskiej (tabela 3). Średnia wartość tego wskaźnika dla „starej” Europy wynosi 41,6 tys. euro. W Polsce jest około 20 razy mniejsza i wynosi 2,3 tys. euro. Porównanie poziomu indywidualnej zamożności oraz wspomniana niepełna struktura społeczna w krajach posocjalistycznych nasuwają oczywisty wniosek, że kryteria dostępu do usług *private banking* w naszym kraju i krajach sąsiednich muszą być inne niż na Zachodzie. Mówiąc krótko, muszą być dostosowane do poziomu zamożności i profilu demograficznego potencjalnej klienteli.

Tabela 3 Prywatne zasoby finansowe per capita w Europie Zachodniej oraz wybranych krajach Europy Środkowej i Wschodniej

Kraj	Prywatne zasoby finansowe (tys. euro)	Procent zachodnioeuropejskich prywatnych zasobów finansowych
Europa Zachodnia (EU 15)	41,6	100
Czechy	5,6	13
Węgry	3,6	9
Słowacja	2,6	6
Polska	2,3	6
Estonia	1,2	3
Łotwa	1,2	3
Litwa	0,9	2

Źródło: K. Meos: „Private banking in new EU accession countries and possibilities in Estonia”. Tullin 2004 Profit Investment Conference.

Liderem w zakresie indywidualnej zamożności w naszym regionie jest Republika Czeska. W tym kraju historycznie ukształtowały się najsilniejsze tradycje zamożnego mieszczaństwa i tam w latach powojennych udało się zachować zasadę poszanowania statusu klasy średniej. W 2004 r. w Czechach zanotowano największy przyrost w grupie osób spełniających kryterium HNWI. Liczba „dolarowych milionerów” wyniosła tam 11 tysięcy, co oznacza wzrost o 12% w stosunku do poprzedniego roku i jest najwyższym wskaźnikiem wśród krajów naszego regionu³. Czechy wyróżniają się jeszcze pod innym względem: mieszka tam najwięcej osób zaliczanych do grupy ultra-HNWI, czyli osób o aktywach płynnych mieszczących się w przedziale 5-10 mln USD. Charakterystyczną cechą rynku czeskiego jest także stosunkowo duża koncentracja osób zamożnych – zarówno w sensie geograficznym, jak i demograficznym. Z tego względu Czechy uznaje się za rynek o najlepszych perspektywach rozwoju usług *private banking* w Europie Środkowej i Wschodniej. Pod tym względem wyprzedzają dwa kolejne kraje: Węgry i Polskę. Elementem osłabiającym atrakcyjność Republiki Czeskiej jest mała liczebność populacji, co automatycznie eliminuje ewentualne korzyści skali.

Polska jako kraj o największej liczbie ludności wśród nowych członków Unii Europejskiej jest liderem pod względem łącznej wartości płynnych aktywów zgromadzonych przez najbogatsze osoby w naszym regionie. W rękach zamożnych Polaków znajdują się 73 mld USD, czyli 70% prywatnych zasobów finansowych Europy Środkowej i Wschodniej. Prawdo-

³ B. Kenety: *Who wants to be a millionaire*. Radio Prague – print version, www.radio/eu/article 17.06.2004.

podobnie z tego względu naszym rynkiem interesują się najbardziej liczące się europejskie banki prywatne, jak np. UBS, Credit Suisse oraz Dresdner Bank Luxemburg. Drugie miejsce pod względem prywatnych aktywów płynnych zajmują Czechy z aktywami na poziomie 38 mld USD, na trzeciej pozycji są Węgry, gdzie wartość płynnych aktywów w rękach najbogatszych wynosi 35 mld USD⁴.

Proces tworzenia bogactwa w Polsce

Na kształtowanie się segmentu osób zamożnych w Polsce silnie wpłynęła powojenna historia naszego kraju. Od 1945 r. do chwili obecnej można wyróżnić trzy odrębne etapy, charakteryzujące się różnymi barierami i możliwościami tworzenia indywidualnego bogactwa.

Etap 1: 1945-1980. Całkowity zastój w tworzeniu bogactwa

Okres 35 lat po wojnie można określić nie tylko jako czas stracony, ale wręcz regresu w procesie kreacji i akumulacji indywidualnej zamożności w Polsce. Większość prywatnych majątków została skonfiskowana i oddana do zarządzania państwu. Dotychczasowi właściciele zostali pozbawieni ziemi, nieruchomości lub prowadzonych przez siebie firm, tracąc tym samym podstawowe źródła bogacenia się. W omawianym okresie w Polsce nie funkcjonowały żadne mechanizmy kreacji bogactwa; uważano je za zjawisko naganne, którego nie należało ujawniać. Również mechanizm przekształcania kapitału intelektualnego i kwalifikacji zawodowych w indywidualną zamożność został zakłócony przez celową politykę utrzymywania płac tzw. inteligencji na bardzo niskim poziomie. W latach 1945–1980 nie powstała żadna grupa osób zamożnych, której liczebność uzasadniałaby nadanie jej statusu segmentu rynkowego.

Etap 2: 1981-1989. Pierwsze fortuny w PRL

W burzliwym okresie 1981–1989, czyli bezpośrednio po zrywie solidarnościowym, poprzez okres stanu wojennego i kilka następnych lat w Polsce panował niestabilny system prawno-polityczny. Charakteryzował się brakiem precyzyjnych uregulowań w wielu dziedzinach gospodarki, co przy jednoczesnych próbach ich liberalizacji tworzyło pole do nadużyć. W procesie tzw. komercjalizacji przedsiębiorstw państwowych (przede wszystkim dawnych central handlu zagranicznego) powszechne było zjawisko przejmowania udziałów przez grupy dotychczasowych menedżerów, określane jako „prywatyzacja nomenklaturowa”. W tym czasie po-

wstało wiele indywidualnych fortun, tworzonych dzięki dostępowi do państwowego majątku oraz przywilejom wynikającym z usytuowania w strukturach władzy. Choć powstałe w ten sposób indywidualne majątki stały się podstawą dalszej kumulacji bogactwa przez wybrane grupy, liczebność osób wzbogaconych w tym okresie nadal nie była na tyle duża, by mówić o wyraźnie zdefiniowanym segmencie rynkowym.

Etap 3: 1990–2005. Źródła bogactwa po transformacji

Przemiany ustrojowe w Polsce utorowały drogę do wprowadzenia nowych zasad tworzenia bogactwa, podporządkowanych logice gospodarki rynkowej. W czasie transformacji gospodarczej Polska znalazła się w bardzo specyficznej sytuacji: dawna klasa średnia została niemal całkowicie wymazana ze społecznej mapy kraju, natomiast nowa warstwa zamożnych obywateli musiała torować sobie drogę do egzystencji praktycznie od zera. Najważniejszym wydarzeniem tego okresu było uruchomienie Giełdy Papierów Wartościowych w Warszawie w kwietniu 1991 r. W ten sposób zaczął funkcjonować w Polsce najbardziej naturalny mechanizm kreacji bogactwa. Pamiętajmy jednak, że działa on dopiero 14 lat, co w skali przemian historycznych oznacza bardzo niewiele.

Lata 1990–2005 to również okres wzmożonych inwestycji zagranicznych i tworzenia polskich spółek córek wielu międzynarodowych korporacji. To z kolei przyczyniło się do powstania grupy wysokiej klasy menedżerów o ponadprzeciętnych dochodach. Zliberalizowane zasady gospodarcze sprzyjały jednocześnie rozwojowi prywatnych firm rodzimego pochodzenia. W ten sposób w Polsce wykształciło się kilka grup społecznych o wysokim standingu finansowym, które można zakwalifikować jako zdefiniowane segmenty rynkowe, a tym samym jako potencjalne grupy docelowe dla usług bankowości prywatnej. W ich skład wchodzi:

- prywatni przedsiębiorcy,
- menedżerowie wysokiego szczebla,
- profesjonaliści wykonujący wolne zawody,
- inwestorzy indywidualni.

Charakterystyka segmentu osób zamożnych w Polsce

Odmienność procesu tworzenia bogactwa w Polsce w porównaniu z krajami zachodnimi narzuca konieczność zastosowania innych kryteriów podziału i przynależności do segmentu osób zamożnych. Powszechne na Zachodzie kryterium oparte na akumulacji zasobów w Polsce okazuje się mało przydatne, ponieważ obejmuje zbyt małą grupę osób. Liczbę *High Net Worth Individuals*, spełniających kryterium 1 mln USD płyn-

⁴ *Wealth bandwagon starts to roll in Russia.* "Private Banker International", September, 2005.

nych aktywów, w naszym kraju można oszacować na około 5–8 tys.⁵ Kolejny segment wyodrębniony na podstawie wartości zgromadzonych zasobów, określony na poziomie 1 mln PLN (około 270 tys. USD, czyli odpowiednik europejskiego *mass affluent*), liczy około 15–17 tys. osób⁶. Dane te pokazują, że gdyby do polskiego rynku odnieść sztywne standardy europejskie, to klientela usług *private banking* wyniosłaby nie więcej niż 20–25 tys. osób. To o wiele za mało, żeby bankowość prywatną mogło rozwinąć wiele różnych podmiotów oraz aby wytworzyły się na tym rynku warunki konkurencyjne.

Dlatego w Polsce dla określenia segmentu klientów zamożnych o bardziej masowym charakterze przyjmuje się nie poziom zgromadzonych zasobów, lecz kryterium indywidualnych zarobków netto, określonych na poziomie minimum 5 tys. zł miesięcznie (około 1300 euro)⁷. Ilu jest takich ludzi w naszym kraju? Można w przybliżeniu założyć, że wspomniane kryterium zarobków odpowiada poziomowi kwalifikującemu podatników do III grupy podatkowej. Według danych Ministerstwa Finansów najwyższy próg podatkowy w 2004 r. przekroczyło nieco ponad 200 tys. podatników. Zważywszy, że nie wszyscy przyznają się do faktycznych dochodów oraz że nie wszystkie osoby zamożne są objęte podatkiem PIT, można założyć, że masowy segment osób zamożnych w Polsce liczy około 400–500 tys. osób. Właśnie ta szeroka baza stanowi potencjał, z którego mogą wyłonić się klienci usług *private banking* w Polsce.

Specyficzna struktura bogactwa w Polsce powoduje, że przenoszenie wzorców zachodniego *private banking* na nasz grunt jest zawodne i nieskuteczne. Problem zaczyna się od wprowadzenia właściwej segmentacji i odpowiedniego nazewnictwa potencjalnych grup docelowych bankowości prywatnej. Propozycje w tym zakresie zawiera tabela 4.

Polscy przedstawiciele dwóch najwyższych segmentów (HNWI i *premium affluent*) mogą być i są obiektem zainteresowania europejskich i międzynarodowych banków prywatnych. Dwa pozostałe (*core affluent*

fluent i *mass affluent*) tworzą bazę demograficzną, którą w coraz większym stopniu interesują się departamenty bankowości prywatnej banków uniwersalnych w Polsce. Czym zatem charakteryzuje się polski masowy segment klientów zamożnych?

Zasadniczo segment ten tworzą ludzie młodzi, wykształceni i przedsiębiorczy, którzy osiągnęli bogactwo w pierwszym pokoleniu. Jak wynika z raportu B.P.S. Consultants Poland pt. *Inwestor indywidualny 2005. Segment klientów zamożnych*, ponad połowa (51%) osób należących do tej grupy nie przekroczyła jeszcze 40. roku życia. Po drugie, są to ludzie dobrze wykształceni (60% ma wyższe wykształcenie, podczas gdy na Zachodzie wskaźnik ten wynosi 52%). Zamożni ludzie w Polsce to również najbardziej otwarta i postępująca grupa społeczna. Aż 61% przedstawicieli tej grupy należy do tzw. innowatorów, czyli osób szybko akceptujących nowości lub aktywnie ich poszukujących; dostęp do Internetu ma 88% klientów należących do omawianego segmentu. Największą grupę zawodową (38%) stanowią właściciele firm, czyli osoby bogacące się dzięki własnej przedsiębiorczości i pracowitości. Duża jest również reprezentacja menedżerów wysokiego szczebla oraz przedstawicieli wolnych zawodów.

Wspomniane cechy mają istotny wpływ na charakter potrzeb masowej zamożnej klienteli. Zdecydowana większość tych osób znajduje się na relatywnie wczesnym etapie cyklu życia, na którym podstawowe potrzeby życiowe nie są jeszcze w pełni zaspokojone. Polscy przedstawiciele klasy średniej dopiero zaczynają budować domy, kupować i wyposażać mieszkania, podróżować, kształcić dzieci. Taki profil potrzeb sprawia, preferują raczej produkty kredytowe niż produkty inwestycyjne czy długoterminowe produkty depozytowe. Od banku oczekują przede wszystkim sprawnej obsługi, szybkich terminów, ułatwień procedur kredytowych oraz bezpiecznego dostępu do nowoczesnych kanałów dystrybucji.

Niezaspokojone potrzeby rzutują również na filozofię oszczędzania i inwestowania osób zamożnych w Polsce (wykres 1).

Duży udział lokat bankowych (52%) świadczy o relatywnie małej skłonności do ryzyka i przywiązaniu do tradycyjnych form oszczędzania. Niski udział funduszy inwestycyjnych w strukturze płynnych aktywów zamożnych klientów pokazuje, że w Polsce dopiero zaczyna się naturalny proces przenoszenia oszczęd-

⁵ Obliczenie szacunkowe autorki, na podstawie własnych badań oraz informacji publikowanych przez Datamonitor oraz Scorpio Partnership.

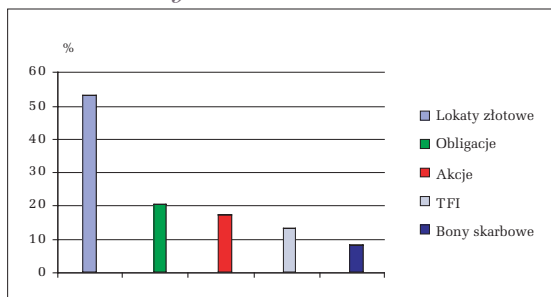
⁶ M. Pokojka: *Private czy personal?* „Gazeta Bankowa” nr 9 z 03.03.2003 r.

⁷ Kryterium zastosowane w systemie badawczym B.P.S. Consultants Poland „Inwestor Indywidualny”. Por. także: F. Di Maggio, P. Romanowski, C. Walter: *Eastern European banking matures*. „The McKinsey Quarterly” nr 2/2003.

Tabela 4 Segmentacja zamożnych klientów w Polsce

Segment w Polsce	Europejski odpowiednik	Wartość aktywów płynnych	Dochody miesięczne netto (PLN)	Liczba osób (tys.)
HNWI	HNWI	1 mln euro	–	5–8
Premium affluent	Mass affluent	300 tys. euro	–	15–17
Core affluent	Brak	–	> 7 500	75–100
Mass affluent	Brak	–	5 000–7 500	400–500

Źródło: opracowanie własne.

Wykres 1 *Investycje zamożnych klientów w instrumenty finansowe*

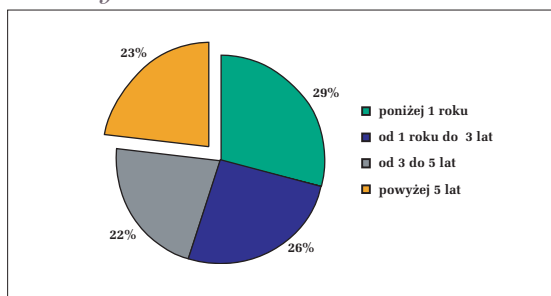
Źródło: B.P.S. Consultants Poland: *Inwestor indywidualny 2005*.

ności z produktów bankowych do produktów o charakterze bardziej inwestycyjnym.

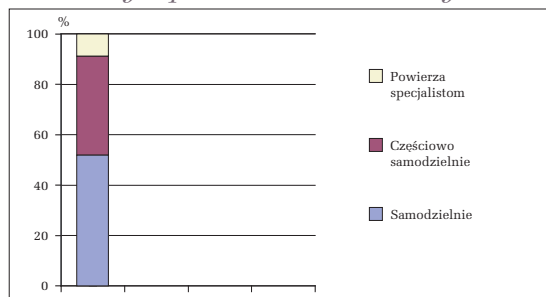
Struktura lokowania wolnych środków finansowych ujawnia jeszcze jeden ciekawy fakt. Duża część inwestycji osób zamożnych nie dotyczy klasycznych lokat ani klasycznych sposobów inwestowania. Najczęściej są to nakłady na rozwój własnych firm lub zakup nieruchomości użytkowych; bardziej dotyczą więc bieżących potrzeb życiowych niż akumulacji kapitału.

Konieczność liczenia się z dużymi wydatkami sprawia, że polscy klienci o wysokich dochodach, w przeciwieństwie do swoich zachodnich odpowiedników, najczęściej wybierają krótki horyzont czasowy inwestycji. Niemal jedna trzecia zamożnych klientów w Polsce (29%) lokuje wolne środki w instrumenty finansowe o okresie zapadalności nie dłuższym niż jeden rok (wykres 2). Na inwestycje długoterminowe, przekraczające 5 lat, decyduje się tylko 23% zamożnych klientów.

Kolejną ważną cechą zamożnych klientów w Polsce jest ich względna niechęć do korzystania z profesjonalnego doradztwa finansowego i brak nawyków w tym względzie. Ponad połowa przedstawicieli tej grupy (52%) samodzielnie inwestuje wolne środki finansowe, a tylko 9% woli powierzyć swoje zasoby specjalistom od rynków finansowych (wykres 3).

Wykres 2 *Horyzont czasowy inwestycji zamożnych klientów w Polsce*

Źródło: B.P.S. Consultants Poland: *Inwestor indywidualny 2005*.

Wykres 3 *Sposób inwestowania środków finansowych przez klientów zamożnych*

Źródło: B.P.S. Consultants Poland: *Inwestor indywidualny 2005*.

Usługi bankowości prywatnej w Polsce

Indywidualny sposób obsługi klientów o wysokich dochodach i wysokich wymaganiach, trochę na wyrost określany jako *private banking*, pojawił się w Polsce zaledwie 12 lat temu. Prekursorem w tej dziedzinie był Bank Handlowy w Warszawie SA, który w 1993 r. zaczął obsługiwać wybranych klientów indywidualnych (głównie szefów obsługiwanych przez bank firm) według specjalnego standardu. Następnie usługę *private banking* wprowadziły: BRE Bank (1995) i Bank Pekao SA (1997). Obecnie właśnie te trzy banki są uważane za liderów bankowości prywatnej w Polsce, mimo że specjalny standard obsługi najbogatszych klientów wprowadziły niemal wszystkie liczące się banki w naszym kraju. O udziałach w rynku trudno mówić, ponieważ brakuje oficjalnych danych na temat liczby obsługiwanych klientów oraz wartości zarządzanych aktywów.

W drugiej połowie lat 90. usługami *private banking* zainteresowały się także filie banków zagranicznych w Polsce. Aktywność w tej dziedzinie wykazały przede wszystkim: Citibank, Millennium, Fortis Bank, Raiffeisen Bank, Deutsche Bank, ING oraz BNP Paribas. Stosunkowo niedawno usługę bankowości prywatnej uruchomił największy polski detalista, PKO BP SA. Jak wspomniano, nasz kraj wzbudził także zainteresowanie międzynarodowych banków prywatnych, takich jak UBS, Credit Suisse i Dresdner Bank Luxemburg.

Warunki finansowe stawiane polskim klientom usług bankowości prywatnej są znacznie łagodniejsze niż na Zachodzie. W zależności od banku progi dostępu wahają się od 50 tys. zł (Bank BWE) do 500 tys. zł aktywów powierzonych w zarządzanie (Deutsche Bank PBC, PKO BP, Fortis Bank). Wszystkie banki oferują indywidualne warunki lokat i produktów kredytowych, nowoczesne produkty depozytowo-inwestycyjne, dostęp do jednostek funduszy inwestycyjnych, prestiżowe karty kredytowe i płatnicze, a także wiele usług o charakterze niestandardowym.

Powszechność usług bankowości prywatnej nie zawsze idzie w parze z kształtowaniem wyróżniającego wizerunku w tym zakresie. Tylko nieliczne banki, np. Citibank czy Millennium, zdecydowały się na wprowadzenie odrębnej marki dla usług *private banking* w celu odróżnienia ich od usług bankowości detalicznej. Zarówno Citigold Wealth Management, jak i Millennium Prestige to marki kojarzone już na polskim rynku z elitarną obsługą zamożnych klientów. Jest to niezbędne posunięcie, jeżeli zważywszy, że niedługo marki te będą musiały konkurować z takimi potentatami, jak UBS czy Credit Suisse.

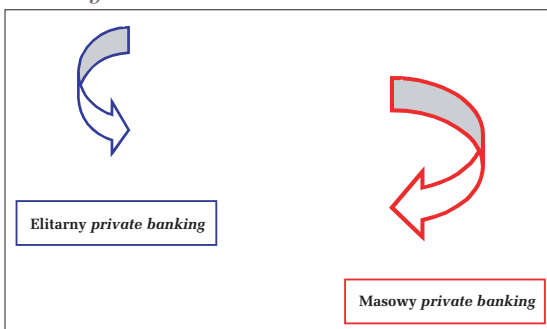
Przyszłość *private banking* w Polsce

Private banking w Polsce znajduje się w bardzo wczesnym stadium rozwoju i nie jest zjawiskiem w pełni ukształtowanym, co wynika z dwóch przyczyn:

- 1) usługi tego typu w naszym kraju mają bardzo krótką tradycję,
- 2) segment ludzi zamożnych jest dopiero w fazie tworzenia i gromadzenia majątku.

Rynek bankowości prywatnej będzie się rozwijał i dojrzał równoległe z rozwojem bazy demograficznej klientów zamożnych. Ponieważ na tym rynku wytworzyły się dwa różne segmenty docelowe: wąska grupa klientów spełniających europejskie kryteria zamożności oraz szeroka grupa klientów zamożnych o masowym charakterze, można założyć, że rozwój usług *private banking* w Polsce będzie podążał dwiema różnymi ścieżkami, odzwierciedlającymi obecną strukturę rynku (schemat).

Schemat *Kierunki rozwoju usług private banking w Polsce*



Pierwsza ścieżka to **elitarny *private banking***, adresowany do wąskiej grupy klientów najbogatszych i najbardziej wymagających. Znajdą się tu usługi, wykorzystujące najlepsze światowe wzorce i dysponujące odrębną marką. Taki model prezentują międzynarodowe banki prywatne działające w Polsce i tą ścieżką rozwoju podążą zapewne wyspecjalizowane filie banków zagranicznych (np. Citigold Wealth Management, Millennium Prestige, Deutsche Bank PBC, Raiffeissen Bank Polska). Głównym wyzwaniem rynkowym w tym zakresie jest stworzenie elitarnego marki bankowości prywatnej w Polsce, mogącej konkurować z usługami bankowości prywatnej świadczonymi za granicą. Choć nie ma na ten temat oficjalnych danych, można przypuszczać, że wielu najbogatszych Polaków korzysta z *private banking* poza granicami naszego kraju. Oprócz banków mających siedzibę za granicą konkurencją w tym segmencie są też usługi firm *asset management*, które specjalizują się w zarządzaniu zgromadzonym majątkiem i pomnażaniu powierzonych zasobów.

Drugi kierunek rozwoju usług *private banking* w Polsce to ekspansja obsługi **masowej zamożnej klienteli**. Tutaj szanse rozwoju są bardzo duże i dotyczą większej liczby banków. Usługi bankowości prywatnej adresowane do tego segmentu powinny różnić się od klasycznego *private banking* większym udziałem produktów kredytowych i usług operacyjnych oraz maksymalnym uproszczeniem procedury korzystania z usług i dostępu do różnych kanałów dystrybucji. Oferta tego segmentu klientów powinna eksponować korzyści funkcjonalne, zrozumiałe dla większości zainteresowanych osób; względy prestiżowe i elementy podkreślające status społeczny mają tu mniejsze znaczenie.

Największą barierą rozwoju masowej bankowości prywatnej jest mentalność grupy docelowej tych usług, a szczególnie skłonność do samodzielnego wykonywania operacji finansowych i nieufność wobec banków. Sukces w pozyskiwaniu klientów masowego *private banking* osiągną banki, którym uda się pokonać brak zaufania klientów do korzystania z usług specjalistów finansowych oraz niechęć do ujawniania informacji o stanie ich zasobów osobom i instytucjom zewnętrznym. Bardzo ważną cechą masowej bankowości prywatnej będzie również dostarczenie klientom jak największej ilości korzyści funkcjonalnych.