

Krzysztof Świeszczak*

PRIVATE BANKING PO KRYZYSIE – NOWATORSKA OFERTA CZY STANDARDOWA USŁUGA?

1. WSTĘP

Obsługa finansowa najzamożniejszych osób fizycznych w przypadku większości banków należy do jednych z ważniejszych obszarów działalności. Bez względu na to, czy *private banking* funkcjonuje w ramach organizacji (jest np. jej departamentem), czy stanowi jego podstawową działalność, instytucja finansowa dzięki takiej współpracy może odnosić korzyści na wielu płaszczyznach – od wzrostu prestiżu, po wzrost przychodów.

Kryzys finansowy jest zawsze trudnym okresem dla większości uczestników rynku finansowego, jednakże skala deprecjacji aktywów, z jaką giełdy na całym świecie miały do czynienia od 2008 r., była właściwie niemożliwa do przewidzenia. Wpłynęło to szczególnie negatywnie na sektor bankowy – po upadku Lehman Brothers zarówno banki, jak i klienci przekonali się o tym, że ryzyko, które dotychczas miało charakter bardziej teoretyczny, niekiedy wręcz wirtualny, stało się jak najbardziej realne. Wzrost niepewności przełożył się na współpracę banków ze wszystkimi klientami, zwłaszcza z tymi najbardziej zamożnymi.

Dla osób fizycznych, korzystających z oferty *private banking*, ryzyko było relatywnie wyższe – funkcjonujące regulacje prawne na całym świecie przewidują ewentualny zwrot powierzonych środków, jeśli bank np. zawiesza swoją działalność lub ogłasza upadłość, jednakże problem stanowi gwarantowana kwota. W zdecydowanej większości państw aktywa będące w posiadaniu najzamożniejszych klientów znacznie przekraczają środki, które można by było odzyskać w przypadku zaistnienia opisanych okoliczności¹.

* Mgr, Zakład Finansów i Rachunkowości Banków, Uniwersytet Łódzki.

Autor publikacji uczestniczy w Projekcie współfinansowanym przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego i Budżetu Państwa w ramach Poddziałania 8.2.1 Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki.

¹ W przypadku krajów Unii Europejskiej, w tym również Polski, gwarantowana kwota wynosi 100 000 euro. Kwestię tę reguluje ustawa z dnia 16 grudnia 2010 r. o zmianie ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym oraz niektórych innych ustaw, zob. Dz. U. z 2010 r., nr 257, poz. 1724, art. 23a, ust. 1, który brzmi: „Środki gwarantowane są objęte obowiązkowym systemem gwarantowania od dnia ich wniesienia na rachunek bankowy [...] do wysokości (łącznie z odsetkami naliczonymi

Kryzys finansowy obnażył wszystkie problemy, które wcześniej miały status zagrożeń. W momencie załamania koniunktury klienci *private banking* zaczęli zwracać uwagę na aspekty, które jeszcze kilka miesięcy przed szczytem hossy nie miały dla nich kluczowego znaczenia. Bardzo często w newralgicznych momentach o wiele ważniejsze od potencjalnych stóp zwrotu okazywało się bezpieczeństwo majątku. Wtedy też następowała weryfikacja zaufania do bankierów – klienci *private banking*, stając przed kluczowymi wyborami, konsultowali się z przedstawicielami instytucji finansowych i w zależności od tego, jak oceniali wiarygodność zarówno doradców, jak i samej organizacji decydowali o przyszłości współpracy.

Celem publikacji jest przedstawienie konsekwencji kryzysu finansowego dla klientów *private banking*, a także prezentacja możliwych kierunków rozwoju oraz zmian, w obliczu których w najbliższej przyszłości mogą stanąć zarówno najbardziej zamożne osoby fizyczne na świecie, jak i instytucje finansowe, zajmujące się ich obsługą.

2. CHARAKTERYSTYKA *PRIVATE BANKING*

Private banking jest spersonalizowaną oraz kompleksową formą świadczenia usług bankowych, dedykowaną dla najzamożniejszych klientów banku². Najczęściej do tej grupy zalicza się osoby fizyczne posiadające płynne aktywa na poziomie minimum 1 mln USD³ lub ich równowartość w innych walutach. Klienci spełniający ten warunek określani są mianem *high net worth individuals* (HNWI)⁴. Należy podkreślić, iż w praktyce wybrane banki mogą stosować różne kryteria, niejednokrotnie podnosząc wymaganą wartość płynnych aktywów⁵.

Kluczem do sukcesu w *private banking* są relacje na płaszczyźnie klient–bank, a co za tym idzie klient–doradca⁶. Fundamentem takiej współpracy jest wzajemne zaufanie⁷, budowane od pierwszego kontaktu, pierwszej rozmowy, bardzo często telefonicznej. Do zadań doradcy należy m.in. profilowanie klienta, tzn. badanie jego preferencji, dopasowywanie oferty do zindywidualizowanych

do dnia spełnienia warunku gwarancji, zgodnie z oprocentowaniem wskazanym w umowie niezależnie od terminu ich wymagalności) równowartości w złotych 100 000 euro – w 100%”.

² L. Dziawgo, *Private banking – istotny element współczesnej bankowości*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 2, s. 14.

³ OECD, *Engaging with High Net Worth Individuals on Tax Compliance*, OECD Publishing, 2009, s. 97.

⁴ T. Hens, K. Bachmann, *Behavioural Finance for Private Banking*, John Wiley and Sons, New York 2011, s. 1.

⁵ M. Martinez, *Vault Career Guide to Private Wealth Management*, Vault Inc., New York 2007, s. 1.

⁶ L. Weldon, *Private banking: a global perspective*, Woodhead Publishing, Cambridge 1997, s. 17.

⁷ D. Ahlstrom, G.D. Bruton, *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*, Cengage Learning, Cincinnati 2009, s. 356.

potrzeb oraz bieżące monitorowanie portfela inwestycyjnego⁸. Jest to szczególnie istotne z perspektywy długoterminowej współpracy z klientem⁹.

Kolejnym elementem wyróżniającym *private banking* jest szeroka oferta produktowa. Najzamożniejsi klienci banków mają dostęp do wyspecjalizowanych produktów¹⁰, pozwalających zarabiać na różnych klasach aktywów. Oferta ta jest często limitowana, a kryterium dostępności stanowi np. posiadany kapitał lub okres subskrypcji. Należy podkreślić, iż klienci *private banking* mają często możliwość inwestowania w produkty wielu banków czy instytucji finansowych, co jeszcze bardziej podkreśla rolę doradcy w procesie budowania efektywnego portfela inwestycyjnego.

Warto zauważyć, iż stopień zadowolenia klienta z oferowanej kompleksowej obsługi wpływa na jego lojalność do marki¹¹. Jest ona m.in. pochodną oceny współpracy z dedykowanym doradcą i wizerunku samej instytucji, a także pozycji instytucji finansowej na tle całego sektora. Osoby należące do grupy HNWI przy wyborze banku najczęściej kierują się kwestiami bezpieczeństwa powierzonych środków¹².

3. SEGMENTACJA NAJZAMOŻNIEJSZYCH KLIENTÓW

Jednym z głównych celów funkcjonowania *private banking* jest maksymalizacja zadowolenia najzamożniejszych klientów banku poprzez zaspokajanie ich potrzeb w zakresie świadczenia kompleksowej obsługi bankowej. Jest to możliwe dzięki segmentacji klientów¹³ polegającej na przyjęciu określonych kryteriów, które w konsekwencji pozwolą podzielić społeczność HNWI na jeszcze mniejsze grupy (segmenty). Proces ten ma zagwarantować większą koncentrację na poszczególnych klientach, dzięki czemu współpraca będzie mieć charakter bardziej zindywidualizowany.

Ustalenie kryteriów obowiązujących przy dokonywaniu segmentacji klientów *private banking* należy do samych banków czy, szerzej, instytucji finansowych, w związku z czym nie można mówić o jakiegokolwiek ich standaryzacji w skali całego sektora finansowego. Przykładowe progi kapitałowe, obowiązujące dla osób fizycznych, należących do grona HNWI, zostały zaprezentowane na rysunkach 1 oraz 2.

⁸ G. Rolland, *Market Players: A Guide to the Institutions in Today's Financial Markets*, John Wiley and Sons, United Kingdom 2011, s. 51.

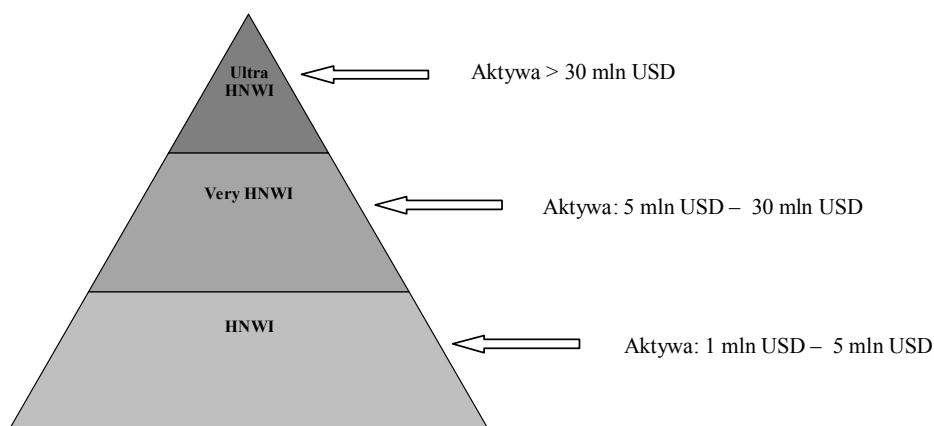
⁹ B. Casu, C. Girardone, P. Molyneux, *Introduction to banking*, Pearson Education, Vol. 10, Edinburgh 2006, s. 58.

¹⁰ N. Dammann, *The Bidder Competition for ABN AMRO: A Strategic Analysis and Implications for the Banking Sector*, GRIN Verlag, 2008, s. 8.

¹¹ F. Mueller, *Sales Management Control Strategies in Banking*, Springer, Wiesbaden 2010, s. 34–35.

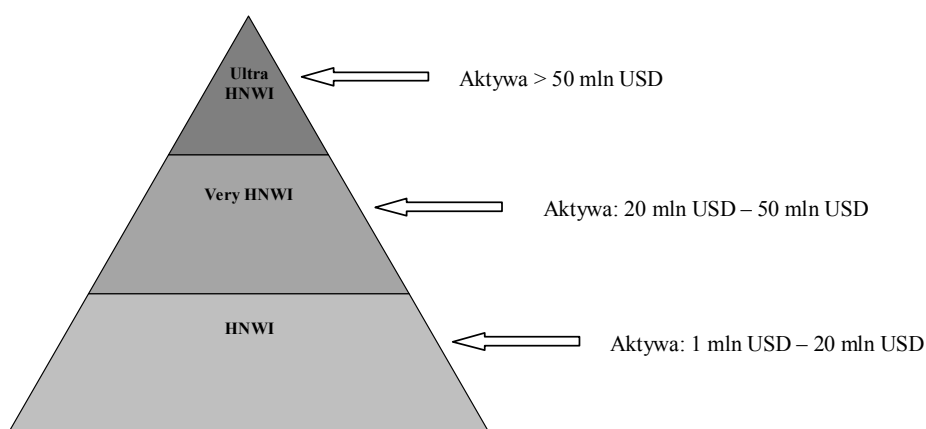
¹² V.A. Knipp, *Trust the Brand – Corporate Reputation Management in Private Banking*, Diplomica Verlag, Hamburg 2009, s. 55.

¹³ G.D. Laurentis, *Strategy and organization of corporate banking*, Springer, Berlin 2005, s. 27.



Rysunek 1. Segmentacja klientów *private banking* ze względu na posiadane aktywa

Źródło: oprac. własne na podstawie Essvale Corporation Limited, *Business Knowledge for It in Private Wealth Management*, Essvale Corporation Limited, London 2008, s. 14.



Rysunek 2. Alternatywna segmentacja klientów *private banking* ze względu na posiadane aktywa

Źródło: oprac. własne na podstawie *Anticipating a new age in wealth management. Global Private Banking and Wealth Management Survey 2011*, PricewaterhouseCoopers, 2011, s. 49.

Funkcjonujące w literaturze przedmiotu segmentacje klientów *private banking* mogą zawierać inną terminologię od przedstawionej powyżej. Przykładowo, niekiedy grupa *Ultra HNWI* określana jest mianem *Super Rich*, natomiast osoby należące do społeczności *Very HNWI* nazywane są *Extremely wealthy*¹⁴.

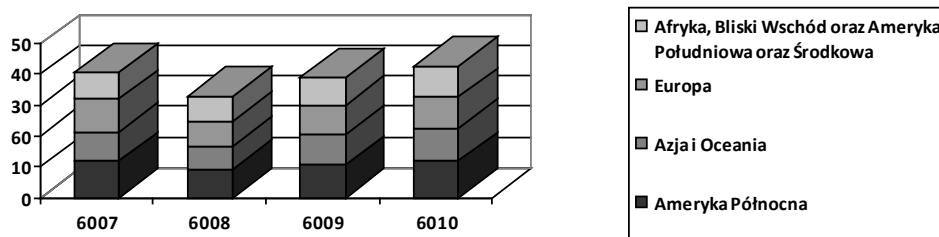
¹⁴ J. Pietrzak, *Private banking – strategia koncentracji na wąskim segmencie rynkowym*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 7, s. 57.

Należy zauważyć, iż zaspokajanie potrzeb klienta nie jest jedyną przesłanką przeprowadzania segmentacji. Obsługa osób fizycznych, spełniających obowiązujące kryteria kapitałowe, przynosi określone przychody dla banków. Tym samym dokonanie podziału grupy HNWI na podgrupy pozwala efektywniej zaplanować zarówno bieżącą, jak i przyszłą współpracę z klientami. Jest to istotne zwłaszcza z perspektywy realizacji planów sprzedażowych przez doradców i zatrudniającą ich instytucję finansową. Jak wskazuje raport PricewaterhouseCoopers, najwyższe przychody banki uzyskiwały, obsługując klientów należących do grupy HNWI, posiadających aktywa na poziomie od 1 mln USD do 5 mln USD¹⁵.

W dalszej części artykułu skoncentrowano uwagę na wszystkich klientach *private banking*, tzn. począwszy od grupy HNWI (tj. osób posiadających płynne aktywa na poziomie minimum 1 mln USD).

4. POPULACJA KLIENTÓW *PRIVATE BANKING* ORAZ ICH MAJĄTEK

Grupę najzamożniejszych klientów na świecie, dysponujących aktywami przewyższającymi 1 mln USD, szacowano w 2010 r. na 10,9 mln osób, natomiast zgromadzone przez nią aktywa na niecałe 42,7 bln USD. W ostatnich latach największy wpływ na obie wartości miał globalny kryzys finansowy, którego konsekwencje dla *private banking* były dotkliwe – łączna wartość aktywów należących do najzamożniejszych osób fizycznych w 2008 r. spadła do poziomu 32,8 bln USD. O potencjale rynku może świadczyć fakt, iż w trakcie dwóch kolejnych lat przyrost wartości majątku tej grupy oszacowano na blisko 10 bln USD, co obrazuje rysunek 3.



Rysunek 3. Wartość oraz rozmieszczenie geograficzne aktywów klientów *private banking* w latach 2007–2010 r. (w bln USD)

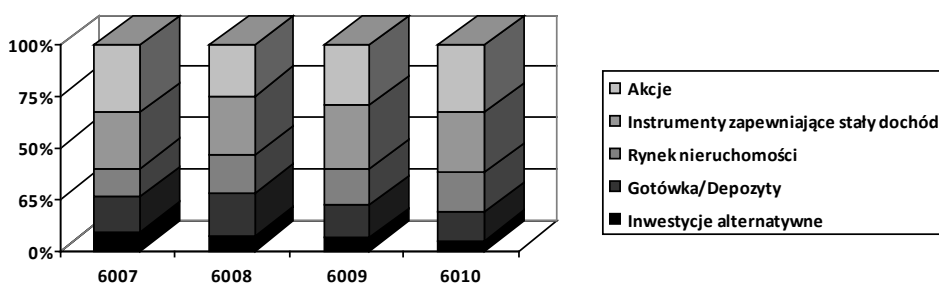
Źródło: oprac. własne na podstawie *World Wealth Report 2011*, Merrill Lynch and Capgemini, 2011, s. 5.

¹⁵ *Anticipating a new age in wealth management. Global Private Banking and Wealth Management Survey 2011*, PricewaterhouseCoopers, 2011, s. 20.

Warto przyjrzeć się strukturze posiadanych aktywów, należących do klientów *private banking*. W momencie nadejścia kryzysu wielu z nich zmieniło strategię inwestycyjną, koncentrując się na poszukiwaniu instrumentów finansowych gwarantujących w większym stopniu bezpieczeństwo powierzonych kapitału, w mniejszym zaś na maksymalizowaniu stopy zwrotu. Aktywa podzielono na następujące kategorie¹⁶:

- akcje,
- instrumenty zapewniające stały dochód,
- rynek nieruchomości, obejmujący m.in. inwestycje w nieruchomości komercyjne oraz fundusze nieruchomości,
- gotówkę/depozyty,
- inwestycje alternatywne, polegające na lokowaniu środków w produkty strukturyzowane, fundusze hedgingowe, waluty, towary oraz fundusze podwyższonego ryzyka.

Zmiany w strukturze aktywów przedstawia rysunek 4.



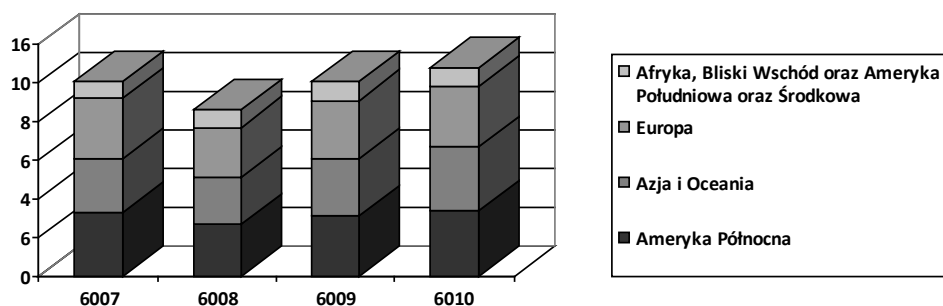
Rysunek 4. Struktura aktywów klientów *private banking* w latach 2007–2010 (udział % w portfolio)

Źródło: oprac. własne na podstawie *World Wealth Report 2011*..., s. 17.

Jak można zauważyć na rysunku 4., wraz ze wzrostem niepewności na rynkach klienci *private banking* zmieniali strukturę swoich aktywów, jednakże w odróżnieniu od pozostałych osób fizycznych, zmiany te najczęściej były mniej chaotyczne.

W równie istotnym stopniu kryzys finansowy wpłynął na populację milionerów na całym świecie – jej liczebność w najgorszym okresie, tj. w 2008 r., została zredukowana do 8,6 mln osób. W związku z powyższym, na przestrzeni dwóch lat zanotowano wyraźny przyrost liczby klientów *private banking*, czego konsekwencją jest osiągnięcie poziomu nienotowanego przed kryzysem. Liczebność populacji zaprezentowano na rysunku 5.

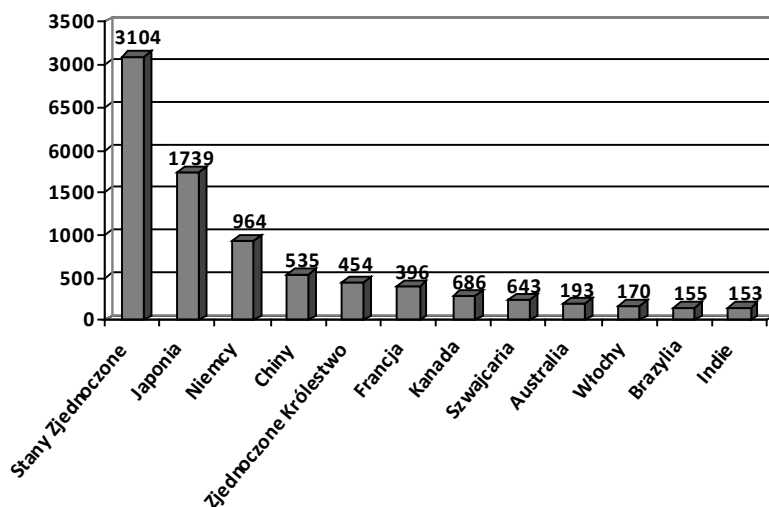
¹⁶ *World Wealth Report 2011*, Merrill Lynch and Capgemini, 2011, s. 17



Rysunek 5. Liczebność oraz rozmieszczenie geograficzne klientów *private banking* w latach 2007–2010 r. (w mln osób)

Źródło: oprac. własne na podstawie *World Wealth Report 2011...*, s. 5.

Największa liczba milionerów zamieszkuje Amerykę Północną, czego potwierdzeniem jest również rysunek 6., przedstawiający 12 krajów, w których liczba klientów *private banking* jest najwyższa.



Rysunek 6. Populacja klientów *private banking* w wybranych krajach w 2010 r. (w tys. osób)

Źródło: oprac. własne na podstawie *World Wealth Report 2011...*, s. 7.

Warto zwrócić uwagę na fakt, iż najwięcej klientów *private banking* zamieszkuje Stany Zjednoczone, Japonię oraz Niemcy – społeczność milionerów z tych trzech państw stanowi 53% światowej populacji najzamożniejszych osób fizycznych¹⁷.

¹⁷ *World Wealth Report 2011...*, s. 7

W Polsce, zgodnie z szacunkami KPMG, około 50 tys. osób należy zaliczyć do grona bogatych (statusem tym mogą pochwalić się klienci posiadający płynne aktywa przekraczające 1 mln USD oraz osiągający miesięczny dochód brutto większy od 20 tys. PLN). Najwięcej milionerów rozlicza się z urzędem skarbowym w województwie mazowieckim¹⁸.

5. PERSPEKTYWY ROZWOJU *PRIVATE BANKING* W RZECZYWISTOŚCI POKRYZYSOWEJ

Dynamiczne zmiany zachodzące na światowych rynkach finansowych w ostatnich latach mogą wpłynąć na postrzeganie dotychczas najważniejszych ośrodków finansowych. W tym kontekście zagrożone jest przede wszystkim znaczenie Szwajcarii, od wielu lat kojarzonej z obsługą najzamożniejszych osób fizycznych. Transfer środków przez poszczególnych klientów *private banking* do innych krajów staje się coraz bardziej realny¹⁹ i, podobnie jak w przypadku Londynu, ośrodki te mogą w niedalekiej przyszłości bardzo stracić na znaczeniu. Jest to skorelowane m.in. ze wzrostem wartości aktywów najzamożniejszych osób fizycznych w Azji, czego konsekwencją może być prognozowane zajęcie miejsc europejskich ośrodków przez Singapur oraz Hong Kong²⁰.

Globalny kryzys finansowy stał się okresem wielkiej próby dla banków oraz instytucji finansowych, obsługujących najbogatsze osoby fizyczne i w wielu przypadkach przerodził się w kryzys zaufania wobec doradców, organizacji, samych rynków finansowych czy organów regulacyjnych. Sytuacja ta wpłynęła na podejście klientów *private banking* do ewentualnej współpracy w 2008 r. – stali się oni przede wszystkim bardziej ostrożni oraz mniej ufni, czego efektem była ich mniejsza lojalność. Po dwóch latach instytucje finansowe oraz ich pracownicy odzyskali zaufanie²¹, jednakże ceną za niepewność są większe oczekiwania najzamożniejszych osób odnośnie do jakości świadczonych usług²².

Konsekwencje kryzysu, a zwłaszcza znaczna przecena wybranych aktywów, będących składnikami wielu portfeli inwestycyjnych, wpłynęły również na bardziej konserwatywne, czasami defensywne podejście do inwestycji. Struktura posiadanego majątku wskazuje, iż obecnie więcej klientów *private banking* lokuje swoje środki, w większym stopniu dbając o ich bezpieczeństwo niż przed kryzysem²³.

Najbliższe lata powinny przynieść również rozwój oferty produktowej dedykowanej dla najbogatszych osób fizycznych. W konsekwencji kryzysu wzrósł

¹⁸ *Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2011*, KPMG, 2011, s. 5.

¹⁹ *Defining the Future of Swiss Private Banking*, KPMG, 2010, s. 12.

²⁰ *Anticipating...*, s. 17.

²¹ *World Wealth Report 2011...*, s. 25.

²² *Anticipating...*, s. 2.

²³ *World Wealth Report 2011...*, s. 26.

popyt na produkty bardziej wysublimowane, niekiedy złożone (biorąc pod uwagę ich konstrukcję), jednakże zapewniające większe bezpieczeństwo przy zachowaniu możliwości osiągnięcia relatywnie wyższych stóp zwrotu.

6. PODSUMOWANIE

Na przestrzeni kilku ostatnich lat *private banking* ewoluował, zmieniało się również jego znaczenie. Obecnie trudno wyobrazić sobie bank, który prowadząc swą działalność, nie zwracałby uwagi na najzamożniejszych klientów. W istocie współpraca z milionerami zauważalna jest na wszystkich kontynentach, w większości banków, przez co stała się w wielu przypadkach standardowym elementem oferty, która w najbliższych miesiącach może w istotny sposób ulec zmianie. O ile sam *private banking* nie jest niczym nowym, o tyle w niedalekiej przyszłości spodziewać się można, w ramach jego funkcjonowania, powstania wielu innowacyjnych produktów bankowych, nowych form obsługi klienta czy też pionierskiego podejścia do zarządzania ryzykiem.

Najbliższych kilkanaście miesięcy powinno zdecydować o tym, w jakim kierunku zmierzać będzie *private banking*. Prawdopodobnie wraz z poprawą koniunktury gospodarczej liczba milionerów będzie się raczej regularnie zwiększać i zmieniać się też będzie struktura zgromadzonych przez nich aktywów. Do łask inwestorów powrócą bardziej ryzykowne instrumenty finansowe i z pewną dozą prawdopodobieństwa można zakładać, iż regulacje prawne, które mogą ograniczyć ryzyko związane z lokowaniem środków, spowodują transfer kapitałów z giełd oraz krajów mających bardziej restrykcyjne prawo bankowe oraz efektywniejszy nadzór, do państw charakteryzujących się mniej sformalizowanym podejściem do wspomnianego ustawodawstwa w wybranych aspektach. Jest to realne zwłaszcza w kontekście zmian, jakie mogą wprowadzać regulatory rynku finansowego w Europie, na czym mogą najbardziej skorzystać rynki azjatyckie.

Prawdopodobnie zmiany nastąpią również w modelach biznesowych, inżynierii finansowej oraz podejściu doradców do klientów *private banking*. Nasycenie rynku podobnymi, porównywalnymi na wielu płaszczyznach produktami bankowymi może wymusić na instytucjach finansowych tworzenie oferty, przykładowo będącej w stanie zaspokoić potrzeby samego klienta, jego rodziny oraz przedsiębiorstwa, którego jest właścicielem. Sytuacja taka wymusi w jeszcze większym stopniu podnoszenie kwalifikacji doradców, co może okazać się korzystne dla całego rynku finansowego.

Współpraca z najbardziej zamożnymi osobami fizycznymi pozytywnie wpływa na osiągane przychody przez banki oraz instytucje finansowe i trudno sobie wyobrazić, aby nie były one zainteresowane jej rozwojem. Sytuacja taka powinna w długim okresie zapocentrować wprowadzaniem innowacji, które pozwolą

efektywniej inwestować kapitał, budować bardziej trwałe relacje czy korzystać z najnowszych rozwiązań technologicznych w celu poprawy komunikacji między klientem i organizacją, której powierzył swoje środki.

Podsumowując, rynek *private banking* jest na tyle perspektywiczny, iż zarówno instytucje cechujące się bogatą historią funkcjonowania na rynku finansowym, jak i nowo tworzone, innowacyjne podmioty, skoncentrowane na poszukiwaniu niszy oraz wypracowaniu określonych korzyści dla klientów w krótkim horyzoncie czasu, będą cieszyć się zainteresowaniem inwestorów indywidualnych.

LITERATURA

- Ahlstrom D., Bruton G.D., *International Management: Strategy and Culture in the Emerging World*, Cengage Learning, Cincinnati 2009.
- Anticipating a new age in wealth management. Global Private Banking and Wealth Management Survey 2011*, PricewaterhouseCoopers, 2011.
- Casu B., Girardone C., Molyneux P., *Introduction to banking*, Pearson Education, Vol. 10, Edinburgh 2006.
- Dammann N., *The Bidder Competition for ABN AMRO: A Strategic Analysis and Implications for the Banking Sector*, GRIN Verlag, 2008.
- Defining the Future of Swiss Private Banking*, KPMG, 2010.
- Dziawgo L., *Private banking – istotny element współczesnej bankowości*, „Bank i Kredyt” 2003, nr 2.
- Essvale Corporation Limited, *Business Knowledge for It in Private Wealth Management*, Essvale Corporation Limited, London 2008.
- Hens T., Bachmann K., *Behavioural Finance for Private Banking*, John Wiley and Sons, New York 2011.
- Knipp V.A., *Trust the Brand – Corporate Reputation Management in Private Banking*, Diplomica Verlag, Hamburg 2009.
- Laurentis G.D., *Strategy and organization of corporate banking*, Springer, Berlin 2005.
- Martinez M., *Vault Career Guide to Private Wealth Management*, Vault Inc., New York 2007.
- Mueller F., *Sales Management Control Strategies in Banking*, Springer, Wiesbaden 2010, s. 34–35.
- OECD, *Engaging with High Net Worth Individuals on Tax Compliance*, OECD Publishing, 2009.
- Pietrzak J., *Private banking – strategia koncentracji na wąskim segmencie rynkowym*, „Bank i Kredyt” 2002, nr 7, s. 57.
- Rolland G., *Market Players: A Guide to the Institutions in Today's Financial Markets*, John Wiley and Sons, United Kingdom 2011.
- Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2011*, KPMG, 2011.
- Weldon L., *Private banking: a global perspective*, Woodhead Publishing, Cambridge 1997.
- World Wealth Report 2011*, Merrill Lynch and Capgemini, 2011, s. 5.

Krzysztof Świeszczak

***PRIVATE BANKING AFTER CRISIS – NEW FACE OR CONTINUATION
OF TRADITION?***

The financial crisis has significantly affected the financial markets, destabilizing them repeatedly. Private banking also suffered – both the number of clients and their assets were characterized by high volatility in the past few years. The aim of the publication is to present the consequences of the financial crisis for the most wealthy individuals, as well as to submit the possible directions of development of private banking.