

**„START DO KARIERY”
2005**

**Przyszłość usług typu
private banking w Europie Centralnej**

Kozub Paweł
Szkoła Główna Handlowa

Dane kontaktowe:
02-644, Warszawa
Ul. Odyńca 57/6
Tel. 504 550 539
E-mail: pawelkozub@op.pl

Private banking to świadczenie zindywidualizowanego, szerokiego, katalogu usług finansowych klientom indywidualnym, których zainwestowane aktywa przekraczają wartość progową wyznaczoną arbitralnie przez instytucje świadczącą tego rodzaju usługi. Grupę klientów, dla których dedykowane są usługi private banking określa się jako High Net Worth Individuals (HNWI).

W krajach Triady (Europa Zachodnia, Japonia, Stany Zjednoczone) przyjmuje się, że do grupy HNWI kwalifikuje się osoby mające minimalne płynne aktywa na poziomie miliona dolarów lub więcej. Według "The Economist" na świecie jest około 7,2 miliona takich osób. Kontrolują one w sumie około jednej trzeciej światowego majątku. W sumie w roku 2004 globalna liczba klientów private banking kształtowała się na poziomie 22-23 milionów osób. W Europie Centralnej (rozumianej w niniejszej pracy jako Polska, Czechy, Słowacja oraz Węgry) gdzie klasa ludzi zamożnych dopiero się tworzy, minimalne progi kapitałowe stosowane w krajach Triady nie mogą być zastosowane. Zgodnie z kryteriami międzynarodowymi przyjętymi przez "The Economist" naprawdę bogatych (dochody miesięczne powyżej 25 tysięcy euro) jest w Europie Centralnej niespełna 700-1000 osób. Z tego względu wymogi kapitałowe, jakie musi spełnić potencjalny klient private banking tym regionie są dużo niższe. W Europie Środkowej, do tego segmentu zalicza się osoby posiadające średniomiesięczne wpływy na poziomie 5 tysięcy euro lub aktywa o wartości, co najmniej 50 tysięcy euro. W sumie w naszym rejonie jest około 100-120 tys. ludzi zaliczanych do segmentu private banking. Około 20-25 tys. osób posiada aktywa powyżej 250 tys. euro pozwalające na zaproponowanie im większości produktów i usług finansowych. Prawie 70% spośród klientów private banking z tego regionu stanowią obywatele Polski, co powoduje, że to właśnie w tym kraju najszybciej rozwija się bankowość prywatna.

Z powodu niedużej wielkości środkowoeuropejskiego rynku private banking strategia koncentracji na tym segmencie nie jest traktowana przez banki jako strategia pierwszorzędnej wagi. Nie ma w Europie Centralnej wyspecjalizowanych banków oferujących jedynie usługi private banking, jak chociażby Bordier, Pictet czy Coutts. Specjaliści prognozują powstanie takich banków tym regionie dopiero za około 15-20 lat. Obecnie segment private banking w naszej części Europy został zdominowany przez duże międzynarodowe grupy bankowe (Citigroup, Raiffeisen, Uni Credito Italiano, Fortis, Commerzbank i inne). Można przypuszczać, że taka sytuacja utrzyma się także w przyszłości.

Rozpatrując aktualny stan sektora private banking w Europie Centralnej oraz przewidywania, co to jego rozwoju w przyszłości chciałbym skupić się na kluczowych czynnikach otoczenia zewnętrznego oraz wewnętrznego wpływających na kształtowanie się tego rodzaju usług.

I. Czynniki zewnętrzne

Klienci

Klienci private banking z Europy Centralnej są młodszy niż ich odpowiednicy w Europie Zachodniej. 51% osób należących do tej grupy nie przekroczyła jeszcze 40 lat. Poza tym poziom wykształcenia HNWI w krajach Europy Środkowej jest zdecydowanie wyższy niż na Zachodzie- 59% klientów private banking posiada wyższe wykształcenie, podczas gdy w Europie Zachodniej tylko 52%. Najbardziej jednak rzuca się w oczy różnica w statusie zawodowym zamożnych klientów naszego regionu. HNWI z Europy Centralnej to głównie właściciele firm, czyli osoby bogate dzięki własnej przedsiębiorczości i pracowitości. Stanowią oni 38% segmentu klientów zamożnych (analogiczny wskaźnik na Zachodzie to 23%). Ta dysproporcja jest całkowicie zrozumiała zważywszy, że w Europie Centralnej nie ma zbyt wielu spadkobierców rodzinnych fortun. Pozostała część klientów private banking to głównie kadra kierownicza regionalnych filii firm zagranicznych, udziałowcy i pracownicy najlepszych kancelarii prawnych i firm konsultingowych, prezesi i dyrektorzy dużych przedsiębiorstw państwowych oraz specjaliści najwyższej klasy z różnych dziedzin. Do tej grupy trafiają też przedsiębiorcy i uznani artyści. Zamożni ludzie w tym rejonie Europy to najbardziej otwarta i postępową grupą społeczną. Aż 61% przedstawicieli HNWI należy do tzw. innowatorów, czyli osób szybko akceptujących nowości lub aktywnie ich poszukujących. Z tego względu oferta produktowa private banking w tym rejonie jest zorientowana na pomnażanie majątku a nie jego utrzymanie. Liczba tzw. „nowych pieniędzy”- młodych, dynamicznych klientów private banking będzie się nadal zwiększać wraz z rozwojem rynku. Będą oni wymagali od swoich banków coraz większej ilości produktów, dostępu do nowoczesnych kanałów dystrybucji (głównie internetu) oraz będą podejmować coraz większe ryzyko w zamian za wyższe stopy zwrotu, co doprowadzi do znacznego rozbudowania strategii inwestycyjnych oferowanych przez bankowość prywatną.

Obecna struktura HNWI sprawia także, iż private banking nabiera strategicznego znaczenia dla dalszego rozwoju banku. Wielu klientów bankowości prywatnej kieruje obsługiwany przez bank przedsiębiorstwami. Poprzez private banking wytwarza się więc dodatkową więź z klientem korporacyjnym. Klienci private oczekują jednak takiego samego traktowania przez bank jako osoby prywatne jak i reprezentanci swoich firm, co często jest niemożliwe. Strategiczne zarządzanie relacjami z klientem poprzez współpracę wielu departamentów banku będzie miało coraz większe znaczenie w bankowości prywatnej. Wynika z tego konieczność ciągłego aktualizowania informacji na temat zachowań klientów i uwrażliwienia całej kadry menedżerskiej, na zmiany sposobu podejmowania przez klienta decyzji o zakupie danego produktu.

Wraz ze starzeniem się społeczeństwa i przejmowaniem majątków przez dzieci obecnych HNWI zakres oferowanych produktów będzie się rozszerzał. Nastąpi potrzeba rozwinięcia popularnych na zachodzie Family Offices- usług oferowanych najbogatszym rodzinom polegających doradztwie inwestycyjnym i monitoringu wszystkich transakcji, rachunków i inwestycji wraz z analizą ich efektywności oraz menedżerów zarządzających aktywami.

Wraz z pojawianiem się nowych grup klientów oraz stopniowym wzrostem ich aktywów a tym samym minimalnych progów kapitałowych wymaganych przez banki zmieni się sposób segmentacji klientów. Obecnie banki segmentują klientów bazując na osobistym i potencjalnym bogactwie. Żaden bank nie dzieli swoich klientów ze względu na profil ryzyka, styl życia i potrzeby, a przecież te kryteria są czasami istotniejsze od całkowitego poziomu bogactwa. Jedynie około 38% opiekunów klienta ma z jednego miejsca bezpośredni bieżący dostęp do kompleksowej informacji o klientach. Tylko 60% banków jest zdolnych do przygotowania szczegółowych profili klientów, ale jedynie poprzez łączenie informacji z wielu baz danych. Rozwój modeli do kalkulacji lub projekcji dochodowości klientów powinien dodać nową perspektywę do segmentacji klientów. Działania te będą skierowane na zwiększanie poziomu zatrzymania dochodowych klientów a jednocześnie uwolnienia doradców od klientów, których dochodowość kształtuje się na niezadowolającym poziomie. Jednocześnie banki powinny rozwinąć systemy zbierające informacje niezbędne do wyboru strategii marketingowej, której celem będzie przyciągnięcie nowych klientów, którzy spełniają predefiniowane kryteria.

Konkurencja

O wiodącą pozycję segmencie private banking walczy większość kluczowych banków w regionie. Obecnie atrakcyjność HNWI w Europie Centralnej jest mniejsza niż na Zachodzie. 10% najzamożniejszych klientów w Europie Zachodniej przynosi 70% zysków banków, podczas gdy w Europie Centralnej i Wschodniej tylko 40%. Perspektywy rozwoju tego segmentu są więc bardzo duże. Świadczy o tym także fakt, iż obecnie tylko 20% wszystkich klientów banków, którzy spełniają warunki przystąpienia do programów private banking, korzysta z tej propozycji zarządzania pieniędzmi. Bankom z Europy Środkowej oferującym usługi w sektorze private banking brakuje agresywnego podejścia do prezentowania swoich ofert. Można spodziewać się, że wraz z rozwojem rynku konkurencja stanie się dużo ostrzejsza a oferty private banking dużo bardziej widoczne. Przejawem zwiększającej się konkurencji jest przykładowo wejście na polski rynek nieobecnych dotychczas graczy takich jak UBS i HSBC.

Zaostrzająca się konkurencja spowoduje przemodelowanie dotychczasowej strategii pozyskiwania klientów opartej w większości na proponowaniu usług private banking już obsługiwany klientom oraz pracownikom firm będących klientami banków. Doprowadzi także do zwiększenia średnich kosztów pozyskania nowego klienta. Mimo tych tendencji większość banków z naszego regionu nie ma określonych procedur pozwalających na monitorowanie i zatrzymanie wartościowych klientów (także na Zachodzie takie procedury posiada jedynie 42% banków). Biorąc pod uwagę średni światowy poziom marży na produktach i usługach bankowości prywatnej wynoszący ponad 30% jest to duże zaniedbanie ze strony banków.

Ponadto w naszym regionie zaczynają pojawiać się podmioty, które może nie oferują tak kompleksowej obsługi jak private banking, ale mogą przyciągnąć do siebie wielu HNWI jeszcze nie obsługiwanych przez banki. Najważniejsze z nich to fundusze hedgingowe oraz niezależni doradcy inwestycyjni (w Polsce są to przykładowo WGI Financial, Goldenegg, Xelion czy OpenFinance) i firmy zarządzające aktywami. Mimo, że nie kierują one swojej oferty bezpośrednio do klientów private banking mogą przyciągać i zatrzymywać osoby zaliczane do segmentu personal banking, które w przyszłości mogą stać się klientami private.

II. Czynniki wewnętrzne

Produkty i usługi

Nie ma na środkowoeuropejskim rynku dwóch identycznych ofert private banking, chociaż na pierwszy rzut oka wszystkie wydają się stworzone według jednego wzoru. Poziom oferty private banking zdecydowanej większości instytucji finansowych nie odbiega od propozycji dostępnych na rynkach o wiele bardziej dojrzałych. Najistotniejsze jest to, że banki z Europy Centralnej nauczyły się wykorzystywać potencjały stojących za nimi grup finansowych. Potrafią zaproponować zarówno profesjonalne zarządzanie środkami, nietypowe rozwiązania inwestowania na hermetycznych segmentach rynku finansowego, jak i dobierane indywidualnie produkty ubezpieczeniowe.

Osoby korzystające z private banking współpracują z bankami na innych warunkach niż pozostali klienci. Mają wyżej oprocentowane rachunki bieżące i lokaty. Banki często udzielają im kredytów nie wymagając dużych zabezpieczeń ze względu na wysoką wiarygodność klienta. Standardem w usłudze private banking jest prestiżowa oferta kart- od Visa Gold i Platinum do MasterCard World Signia, Black Centurion American Express czy Visa Infinite. Oczywiście zawsze z indywidualnie ustalonymi limitami kredytowymi oraz wysokim ubezpieczeniem.

Najważniejszą usługą oferowaną przez banki w ramach oferty dla HNWI jest jednak nadal zarządzanie aktywami. Klientom oferuje się pełną gamę produktów finansowych- od różnorodnych obligacji, bonów i akcji,

poprzez produkty walutowe i strukturyzowane, instrumenty pochodne czy od niedawna fundusze hedgingowe. Standardem jest dostosowywanie portfela do indywidualnych oczekiwań klienta, co do stopy zwrotu, horyzontu czasowego, poziomu akceptowanego ryzyka czy celów inwestycyjnych. Dla każdego nowo tworzonego produktu ustalany jest indywidualny benchmark, a klient bierze udział w określaniu nawet kilku proponowanych metod limitowania ryzyka. Segment HNWI w naszym regionie nie jest jednak w pełni dojrzały, co przejawia się zarówno skali zasobności portfeli jak i filozofii inwestowania. W przeciwieństwie do swoich zachodnich odpowiedników HNWI z Europy Centralnej najczęściej przyjmują krótki horyzont czasowy inwestycji. Na instrumenty finansowe o okresie zapadalności nie dłuższym niż jeden rok przypada aż 58% środków zainwestowanych przez przedstawicieli tego segmentu. Na inwestycje długoterminowe przekraczające 5 lat, zamożni klienci przeznaczają średnio 10% posiadanych aktywów płynnych. Wybierane przez nich formy lokowania wolnych środków również ujawniają niechęć do inwestycji długoterminowych. Tylko 13% zamożnych klientów korzysta z ofert TFI, akcje posiada 17% a obligacje 20%. Wraz z przejmowaniem majątków przez spadkobierców i nastawieniu przez tą nową grupę klientów głównie na utrzymanie obecnego poziomu bogactwa horyzont inwestycyjny będzie się wydłużał, co będzie wymagało zaproponowania klientom nowych produktów inwestycyjnych.

Zamożni klienci Europy Środkowej wykazują niską skłonność do pomocy profesjonalnych doradców finansowych. Prawdopodobnie czują się na tyle wyedukowani, że wola sami zajmować się inwestycjami we własnym zakresie. Ponad połowa osób należących do tego segmentu (52%) deklaruje, że wolne środki finansowe inwestuje samodzielnie, a tylko 9% powierza swoje zasoby specjalistom rynków finansowych. Z czasem model inwestowania HNWI będzie się zmieniał ewoluując w kierunku modelu zachodnioeuropejskiego. Klienci będą coraz bardziej cenić swój czas oraz przywiązywać większą rolę do asymetrii informacji na rynku, co spowoduje zwiększenie się środków, jakimi będą musiały zarządzać banki.

Samodzielne spółki asset management (przykładami w Polsce mogą być BRE Asset Management oraz Handlowy Zarządzanie Aktywami), oferujące podobne produkty są rozwijane przez banki równocześnie z ofertą private banking, a często przejmują zarządzanie aktywami HNWI. Ta swoista symbioza tych dwóch obszarów zarządzania finansami może w przyszłości doprowadzić jednak do kanibalizmu rynkowego i odbierania przez spółki asset management klientów bankowości prywatnej. Rozwiązaniem może być przeprofilowanie działalności tych spółek, połączenie ich działalności z ofertą private banking lub rozszerzenie ich działalności o inne usługi dla HNWI tworząc w ten sposób zależne od banku spółki dedykowane specjalnie dla klientów zamożnych.

Raport B.P.S. Consultants Poland, który przebadał możliwości polskiego rynku private banking, wyraźnie wskazuje, że dla bogatych klientów banków liczy się przede wszystkim indywidualne podejście do ich potrzeb finansowych. Aż 39% korzystających z propozycji bankowości prywatnej uznało to za najważniejszy czynnik przy podejmowaniu decyzji o skorzystaniu z oferty banku. Dla klientów ważne są także dyskrecja, możliwość budowania własnych portfeli, dostosowywanie strategii inwestycyjnych do, ogromnych czasami, wymagań czy niechęci do ryzyka, ale również przywileje dodatkowe, utwierdzające w świadomości bycia dla banku kimś wyjątkowym. Do usług tego typu należą porady prawne, doradztwo z zakresu zakupu dzieł sztuki, jachtów lub nieruchomości, członkostwo w klubach golfowych, bezpłatne parking, pakiety medyczne czy ekskluzywne usługi partnerów banku takich jak hotele, restauracje, biura podróży, linie lotnicze etc. Nie wszystkie banki oferują tego typu usługi, chociaż jeśli klient wyrazi taką potrzebę z pewnością nie odmówią mu pomocy w skorzystaniu z tego rodzaju usług.

Mimo, iż oferta produktowa private banking w Europie Centralnej jest stosunkowo dobrze rozwinięta wiele produktów i usług nie zostało jeszcze w naszym regionie wprowadzonych- doradztwo podatkowe, kwestie spadkowe, zarządzanie nieruchomościami, strategie emerytalne czy portfolio tracking- nowoczesne systemy raportowania zmian wartości portfela. Usługi te nie są rozwijane głównie ze względu na niskie zainteresowanie ze strony klientów a także niekiedy zbyt małe aktywa, jakimi dysponują klienci bankowości prywatnej z tego regionu Europy. Można się spodziewać, że miarę rozwoju rynku i coraz ostrzejszej konkurencji banki rozszerzą ofertę produktową dla najbogatszych klientów, nawiążą zdecydowanie większą współpracę z firmami oferującymi produkty i usługi luksusowe oraz skorzystają przy budowaniu tej oferty z kontaktów i możliwości stojących za nimi dużych banków międzynarodowych.

Większość polskich banków zajmujących się obsługą HNWI nie posiada centrów Private Banking, gdzie pod jednym dachem przygotowywano by całościowe strategie portfelowe dla Klientów, co naturalnie powoduje zagubienie doradców w ilości spółek oraz departamentów, z którymi należy współtworzyć skład portfela (Towarzystwo Funduszy Inwestycyjnych, Biuro Maklerskie, Departament Operacji Międzynarodowych, etc.). Zaawansowane prace w kierunku zmiany tego rodzaju sytuacji wprowadzają obecnie najwięksi gracze w segmencie private banking. W Polsce są to Pekao SA, PKO BP, Citibank czy Millennium Prestige. W BRE Banku większość tych rozwiązań została wprowadzona- klient ma maksymalnie 2 doradców. Również w BPH prowadzone są prace nad integracją oferty banku, biura maklerskiego i Towarzystwa Funduszy Inwestycyjnych. W przyszłości zmiany takie wprowadzą pozostali gracze a zasada „one face to the customer” stanie się integralną częścią oferty private banking.

Marka

Private banking jest jedyną usługą finansową, w której wartość marki ma tak istotne znaczenie. Dla bankowości prywatnej wartość marki to reputacja, siła i jakość instytucji. W Europie Centralnej zdecydowanie dominuje model tworzenia submarek podkreślających tym samym wyjątkowość oferty private banking (Citigold Wealth Management, Millennium Prestige etc.). Jednakże rozwijany równocześnie segment personal banking może doprowadzić do negatywnego postrzegania marki przez klientów. Do klientów private z pewnością nie zalicza się rosnącej lawinowo w ostatnich latach liczby klientów określanych jako VIP lub personal. W wielu przypadkach banki nie oferują takim klientom nic poza bezpłatnymi usługami telefonicznymi, i bezpłatnym wypłacaniem pieniędzy z bankomatów, a to samo można mieć za darmo w bankach internetowych. Doradcy personal banking zwykle zajmują się kilkuset klientami, co w rzeczywistości nie różni się od obsługi zwykłych klientów. Rozmycie się marki oraz niezrozumienie klientów odnośnie różnic pomiędzy personal i private banking mogą szybko doprowadzić do straty pozycji konkurencyjnej. Zaufanie klienta największą wartość, jaką posiadają banki (szczególnie w bankowości prywatnej). Instytucje finansowe potrzebują więc dużo silniejszego rozróżnienia pomiędzy tymi dwiema grupami klientów. Jednocześnie, w przyszłości rozwojowi klienci personal banking będą trafiać do private banking, a część klientów private po zrobieniu niezbędnych inwestycji życiowych, na przykład po wyposażeniu dzieci w domy czy mieszkania, zasilać będzie grono klientów personal. Ta dwoistość sytuacji będzie powodować, iż zarządzanie klientami private i personal będzie bardzo trudne. Wygrają tylko te banki, które będą potrafiły z jednej trony zróżnicować swoją ofertę dla tych segmentów a z drugiej stworzyć efektywny model przenoszenia klientów z jednej grupy do drugiej.

Dystrybucja

Klient private banking zawsze ma swojego opiekuna, który zwykle zajmuje się kilkudziesięcioma osobami. Zadaniem opiekuna jest bieżąca obsługa rachunku klienta, realizacja zlecanych operacji, ale także tworzenie indywidualnej strategii inwestycyjnej. Często zdarza się, że doradca wspiera przy rozwiązywaniu nietypowych problemów- pomaga w wyborze zagranicznej szkoły dla dziecka czy w znalezieniu trudno dostępnego leku. Czasem kojarzy ze sobą osoby o podobnych planach inwestycyjnych. Jedną z podstawowych zasad jest zachowanie dyskrecji, zapewnienie poczucia bezpieczeństwa oraz najwyższego poziomu obsługi. Silne związki opiekuna z klientem sprawiają, że opiekunowie stają się dla HNWI często bardziej wartościowi niż sam bank. Groźba przenoszenia się klientów wraz z opiekunami do konkurencyjnych banków będzie wymagała od instytucji finansowych zintegrowanych systemów zarządzanie relacjami z opiekunami klientów oraz budowaniu silnych więzi pomiędzy doradcami a bankiem.

Osobiste spotkania klienta z doradcą bankowym to priorytet, jednak banki równocześnie intensywnie rozbudowują alternatywne kanały dystrybucji produktów i możliwości konsultacji. Początkowo widziany tylko jako dodatkowy kanał dystrybucji z marginalnym potencjałem dla większości dostawców usług finansowych dla klientów HNWI, internet rozwija się jako bardzo ważny kanał współpracy o coraz większym znaczeniu dla tego rynku. Internet jest także nowym wyzwaniem dla banków, ponieważ muszą one teraz dodać do swojej roli nowy element- bycie filtrem informacji. Obfitość informacji dostępnych przez internet wymaga, bowiem kogoś do pomocy w oddzieleniu tego, co jest użyteczne od rzeczy nieistotnych.

Internet i powiązane technologie poprzez lepsze dopasowanie do zmiennego charakteru klientów private oferują o wiele więcej niż aktualnie jest to realizowane przez tradycyjnych opiekunów. Ponadto integracja baz danych, narzędzi statystycznych i technologii internetowej umożliwi silne zindywidualizowanie produktów i usług poprzez elektroniczne zgromadzenie danych klientów i szczegółów dotyczących dokonywanych przez nich transakcji. Co więcej, takie rozwiązanie oszczędza czas zarówno dla banku, który może łatwiej kierować swoich klientów do potencjalnych produktów jak i dla klientów, którzy nie są zarzucani nieistotnymi dla nich informacjami a tylko produktami i usługami dostosowanymi do ich indywidualnego profilu. Co więcej, technologie śledzące preferencje klienta pozwalają dostawcy usług finansowych na skupieniu się na klientach, którzy charakteryzują się największym potencjałem sprzedaży i którzy przejawiają prawdziwe zainteresowanie oferowanymi produktami. Na zachodzie takie technologie są już wdrażane i w niedługim czasie staną się standardową częścią usług private banking (np. Charles Schwab i E*Trade). Szybki postęp technologiczny w Europie Centralnej sprawi, że podobne aplikacje już wkrótce pojawią się w sektorze private banking w naszym rejonie.

Dla banków oferujących usługi bankowości prywatnej, postęp technologiczny będzie polegał także na przejściu z integracji wertykalnej, podstawowego modelu bankowego, gdzie jeden bank projektuje, produkuje i oferuje wszystkie produkty finansowe sprzedawane do klientów i zarządza wszystkimi aktywami klientów, do nowego modelu, który zmienia tą sytuację poprzez integrację i koordynację produktów i usług wielu różnych dostawców lub dołączenie produktów komplementarnych jak chociażby produkty ubezpieczeniowe czy doradztwo z zakresu podatków. W obliczu szybko zmieniających się i rosnących wymagań klientów banki nie będą w stanie sprostać wymaganiom coraz bardziej wyedukowanych klientów w zakresie kształtowania produktów najwyższej jakości. Private banking będzie zmieniał się w kierunku modelu butikowego inwestycyjnego, w którym klienci będą mogli wybierać spośród przygotowanych dla nich produktów i usług najwyższej jakości, dostarczanych przez różne instytucje finansowe.

Bardzo liczna w Europie Centralnej grupa „aktywnych, nowych pieniędzy” (menedżerów firm, dyrektorów, właścicieli) jako klientów bankowości prywatnej będzie wymagać od banków coraz bardziej zaawansowanych technologicznie kanałów kontaktu i dystrybucji produktów. Obecnie żaden bank w Europie Środkowej nie ma wdrożonego kompleksowego systemu bankowości internetowej stanowiącego spójną całość z wewnętrznym systemem Customer Relationship Management (CRM). Bankowość internetowa dla HNWI ogranicza się do standardowych zasad dostępu, przez co klienci bankowości prywatnej traktowani są w tym zakresie jak pozostali klienci. W drodze ewolucji, Internet, szczególnie w zakresie medium do przekazywania spersonalizowanych informacji oraz jako narzędzie do wykonywania wszelakich transakcji będzie stawał się coraz ważniejszym elementem strategii konkurencyjnej banków zajmujących się usługami private banking.

Podsumowanie

W niedalekiej przyszłości banki oferujące usługi private banking w Europie Centralnej staną przed nowymi wyzwaniami. Szybki wzrost gospodarczy, zmiany technologiczne i oraz zmiany zachowań klientów powodują, że rynek tych usług zmienia się bardzo szybko. Stanowi to dla banków zarówno szansę na poprawę wyników jak i zagrożenie, do którego muszą się przygotować. Z upływem czasu potrzeby zamożnych klientów będą się zmieniać. Obecnie jest to segment relatywnie młody i mało zasobny. Z tego względu jego główne oczekiwania dotyczą sprawnej obsługi transakcji podstawowych oraz dostępu do nowoczesnych kanałów dystrybucji. W kwestii bardziej wyrafinowanych produktów zamożni klienci znajdują się na etapie znacznie większego zainteresowania ofertą kredytową niż inwestycjami w nowoczesne instrumenty finansowe.

Mimo bardzo dynamicznego rozwoju sektora private banking w Europie Centralnej (przewidywany 15% wzrost aktywów w 2005 roku), w porównaniu z najbardziej rozwiniętymi krajami, oferta dla klientów detalicznych jest wciąż dużo mniej zdywersyfikowana. Tylko niektóre banki mają odpowiednio przeszkolonych i przygotowanych pracowników, potrafiących zrozumieć potrzeby finansowe klientów i zaoferować odpowiadające im produkty. Dominującą pozycję na rynku zdołają tylko banki z wyrazistą marką, które będą potrafiły najlepiej zrozumieć klientów i przystosować się do ich zmieniających się potrzeb poprzez wprowadzanie nowych produktów od różnorodnych dostawców oraz zróżnicując kanały dystrybucji.

Bibliografia

1. „World Wealth Report 2000”, Merrill Lynch International, Gemini Consulting, 2000,2003,2004
2. „Wealth Management- Achieving Profitability and Long-Term Growth in a Competitive Marketplace”, AT Kearney, 2002
3. “Will the goose keep laying golden eggs?” McKinsey&Company Wealth Management Survey; 2003
4. “E-Private Banking in Europe. Myth, reality and promise.” PriceWaterhouseCoopers, 2001
5. "Professional Wealth Management" – dodatek do Financial Times, Kwiecień 2002, Wydanie 2
6. “Global private banking/Wealth management Survey”, PriceWaterhouseCoopers, 2002,2003,2004
7. “Bank shift gears in drive for Top-Line Growth”, AT Kearney 2004
8. “The Rich Return to Richer Returns- Global Wealth 2004”, The Boston Consulting Group, 2004
9. “Hidden treasure: finding the keys to profitability in wealth management”, The Boston Consulting Group, 2002
10. “Hungry for more? Acquisition appetite and strategy in the global private banking and wealth management industry”, KPMG, 2004
11. “Pan-European asset management survey”, McKinsey&Company, 2002,2003
12. “Central and Eastern Europe- The Growth Market for Austrian Banks”, P. Breyer, Monetary Policy & the Economy nr. 3/04
13. „Private Banking als strategisches Geschäftsfeld deutscher Banken“, H.J. Platzek, Dresdner Bank AG, 1998
14. „Another look at Private Wealth Management issues”, B. Herman, Institut Universitaire International Luxembourg, 2003
15. “Private banking at the crossroads”; Ernst&Young; 2003
16. “The future of private banking”; wywiad z Alain Mestat z banku Rothschild; Maj 2002
17. “New perspectives on wealth management”; Citigroup Private Bank; 2005
18. “Individual differences in private banking: Empirical evidence from Finland”, H. Karjaluoto, T. Koivumäki, J.Salo, Hawaii International Conference on System Sciences, 2003
19. “Private banking im Umbruch”, B. Hentsch, Schriftenreihe Des Liechtensteinischen Bankenverbandes, 2001
20. „The importance of innovative investment products for private banking“; B. Varnhold; Credit Suisse, 2003
21. Materiały z konferencji „Cheuvreux Swiss Conference”; 22 kwiecień 2002
22. Materiały z konferencji „Citigroup-Swiss Private Banking Roundtable”; 2 lipiec 2003
23. „Private banking – istotny element współczesnej bankowości”, L. Dziawgo, „Bank i Kredyt” nr 2/2003.
24. „Private banking- istotna rola we współczesnej bankowości”, Ł. Paszkiewicz, „Bank i Kredyt nr 11-12/2004
25. „Dwa oblicza private banking”, J.Pietrzak, „Bank”, nr. 11/2003
26. „Jak inwestują zamożni”, J. Pietrzak, „Gazeta Bankowa”, nr 44(836)/2004
27. „Usługa globalna”, R. Lewandowski, „Gazeta Bankowa”, nr 44(836)/2004
28. „Powiew wielkiego świata”, R.Lewandowski „Gazeta Bankowa”, nr 44(836)/2004
29. „Private czy personal”, M.Pokojska, „Gazeta Bankowa”, nr 7(799)/2003
30. „Poprzeczka coraz wyżej”, M.Pokojska, „Gazeta Bankowa”, nr 7(799)/2003
31. „Dwie grupy, dwa logo”, M.Pokojska, „Gazeta Bankowa”, nr 7(799)/2003
32. „Finanse osobiste-private banking”, dodatek do Pulsu Biznesu, 21 kwietnia 2005
33. „BRE Bank, Pekao SA, Citi, BPH PBK i ING to czołówka polskiego rynku private banking”, P. Zielewski, „Puls Biznesu”, 29 lipca 2002
34. „Już 500 tys. zł pozwala wymagać bardzo dużo”, P. Zielewski, „Puls Biznesu”, 16 września 2002
35. „BRE Bank za swój produkt otrzymuje najwyższe noty”, P. Zielewski, „Puls Biznesu”, 29 kwietnia 2002
36. „Oferta banków dla zamożnych”, U. Chojnicka, „Puls Biznesu”, 10 grudnia 2001
37. „Private banking w Polsce to wciąż początek drogi”, U. Chojnicka, P. Zielewski, „Puls Biznesu”, 8 kwietnia 2002
38. „B... jak bankowość prywatna”, P. Sztajnert, „Puls Biznesu”, 17 listopada 2003
39. „Bogatsi żądają więcej”, P. Zielewski, „Puls Biznesu”, 29 lipca 2002
40. „Fortis zainwestował w platynę i wyszło mu to tylko na dobre”, P. Zielewski, „Puls Biznesu”, 15 lipca 2002
41. „Raiffeisen Club to propozycja dla ostrożnych i cierpliwych”, P. Zielewski, „Puls Biznesu”, 08 lipca 2002
42. „Liczy się jakość i prestiż”, P. Bajer, „Rzeczpospolita”, [31 marca 2005](#)
43. „Wydatki bez limitów”, A. Myczkowska, „Rzeczpospolita”, [16 grudnia 2004](#)

44. „Liczą się zasobny portfel i pozycja społeczna”, A. Myczkowska, „Rzeczpospolita”, [16 grudnia 2004](#)
45. „Bogaci zyskują, przeciętniacy płacą”, P. Blajter, „Rzeczpospolita”, [29 lipca 2004](#)
46. „Dla szpanujących i naprawdę bogatych”, P. Blajter, „Rzeczpospolita”, [21 sierpnia 2003](#)
47. „Majątek pod nadzorem”, A. Myczkowska, „Rzeczpospolita”, [18 czerwiec 2003](#)
48. „Bardzo Ważni Klienci”, E. Więclaw, „Rzeczpospolita”, [10 lipca 2002](#)
49. „Ten rok ma być lepszy”, W.G., „Rzeczpospolita”, [12 czerwiec 2002](#)
50. „E-private banking”, Ł.Paszkiewicz, „Inwestor Finansowy”, 2/2004
51. Materiały prasowe Fortis Bank- konferencja „Pakiet Platynowy”, 10 lipca 2002
52. Raporty na temat private banking na świecie ze stron internetowych firmy Scorpio Partners