

Private banking - istotny element współczesnej bankowości

Leszek Dziawgo

Wprowadzenie

Oferta private banking to integralna część oferty nowoczesnego, międzynarodowego rynku bankowego. Jest ona stale doskonała przez banki uniwersalne, inwestycyjne i banki wyspecjalizowane w bankowości prywatnej. Banki od dawna i zdecydowanie konkurują o najzamożniejszych klientów indywidualnych. Konkurencja jest wyrównana.

Private banking pojawia się również na nowych rynkach finansowych w zależności m.in. od stopnia zamożności społeczeństw i stopnia rozwoju rynku finansowego. Od pewnego czasu private banking jest obecny także na naszym rynku bankowym, co można uznać za osiągnięcie kolejnego etapu rozwoju bankowości w Polsce.

Celem niniejszego artykułu jest zwrócenie uwagi na ofertę private banking w funkcjonowaniu nowoczesnego banku, a także na wybrane aspekty dotyczące oferty private banking na polskim rynku bankowym.

Segmentacja klientów - podstawa funkcjonowania nowoczesnego banku

Funkcjonowanie nowoczesnego banku opiera się na szczegółowej segmentacji klientów. Wyodrębnia się tzw. linie biznesowe, zorientowane na obsługę bankową wybranego segmentu klientów. Najbardziej typowy podział dotyczy odrębnej bankowej obsługi grupy największych przedsiębiorstw strategicznych, dużych przedsiębiorstw (tzw. linie *corporate banking*), małych

i średnich przedsiębiorstw (tzw. linie *middle market, small and medium enterprises, micro*)¹, detalicznej obsługi osób fizycznych (tzw. *retail banking, consumer banking*), a w tym - bądź odrębnie - obsługa bankowa zamożnych osób fizycznych (*private banking*)².

Każda z wymienionych linii biznesowych dysponuje określoną, mniejszą bądź większą autonomią w zakresie organizacji, zarządzania, kadry, produktów. Każda z tych linii jest również odrębnie rozliczana z efektów swojej działalności. Na schemacie 1 zilustrowano podstawową segmentację klientów w prowadzonej działalności bankowej.

Na schemacie 1 zilustrowano ogólny zakres segmentacji. W poszczególnych segmentach klientów można dokonać dalszych, jeszcze bardziej szczegółowych klasyfikacji. Dotyczy to również obsługi zamożnych osób fizycznych.

Jeden z bardziej oczywistych i często stosowanych podziałów to podział zamożnych klientów ze względu na posiadane zasoby finansowe. Wyróżnia się ten sposób klientów bardziej i mniej zamożnych. Inny podział to klasyfikacja zamożnych klientów ze względu na źródła uzyskiwanych przychodów, np. właściciele przedsiębiorstw i inni deponenci. Jeszcze inny to podział zamożnych klientów ze względu na aktywność w

¹ Często obsługa bankowa małych i średnich przedsiębiorstw to dwie osobne linie biznesowe.

² Spotyka się pewne rozbieżności dotyczące przedziałów segmentacji w zależności od strategii banku. W polskich bankach np. dolna granica rocznych przychodów przedsiębiorstw uznanych za segment *corporate* wyznaczana jest na poziomie 40 mln zł, 45 mln zł, 60 mln zł i nie wyczerpuje to innych możliwych rozwiązań.

Schemat 1. Zarządzanie sprzedażą w banku uniwersalnym - segmentacja klientów



Źródło: opracowanie własne.

poszukiwaniu nowych możliwości inwestowania na rynku finansowym i akceptację pewnych poziomów ryzyka. Tego typu aktywni klienci wymagają szczególnie serwisu finansowego.

Istota i koncepcja *private banking*

Nie jest możliwe, ze względu na efektywność, obsługiwanie klientów indywidualnych przez banki jako jednorodnej grupy klientów. Grupa klientów indywidualnych jest wewnętrznie dość zróżnicowana, czego logiczną konsekwencją jest konieczność wprowadzenia odmiennego standardu obsługi dla poszczególnych segmentów wyodrębnionych w tej grupie. Można w niej wyselekcjonować klientów o wysokim statusie materialnym. Wymagają oni wysokiego poziomu obsługi bankowej ze względu na posiadane zasoby finansowe i związane z tym oczekiwania³. Dla takich właśnie klientów przeznaczona jest oferta *private banking*.

***Private banking* można określić jako zindywidualizowany i kompleksowy system finansowej obsługi przez bank zamożnych klientów indywidualnych⁴.** Powyższe określenie ujmuje istotę *private banking* i jest na tyle uniwersalne, że odpowiada też pewnym szczególnym przypadkom spotykanym na rynku międzynarodowym. Można też rozszerzyć jeszcze to określenie, mając na uwadze możliwość obsługi klientów mniej zamożnych, ale cieszących się wysokim prestiżem w wybranych środowiskach; jest to jednak margines działalności *private banking*. Oczywiście określenie „zamożny” klient jest nieco nieprecyzyjne, ale w praktyce jest ono uściślone przez same banki, indywidualnie na podstawie analiz opłacalności wprowadzenia oferty *private banking*. Należy też zaznaczyć, że *private banking* nie ogranicza się jedynie do obsługi bankowej *sensu*

stricto. Jest to bowiem zintegrowana, szeroka oferta bankowo-inwestycyjna. Szeroki zakres obsługi w *private banking* jest nie tylko wymuszany przez wymagającego klienta, ale również stymulowany przez sam bank, w celu większego przywiązania klienta do banku, a także w celu pewnego „sterowania” wybranymi potrzebami klienta.

Private banking to dla banków nie tylko rentowna działalność. To także działalność o charakterze strategicznym, ponieważ znaczną część klientów *private banking* stanowią zarządy obsługiwanych przez bank przedsiębiorstw. Poprzez *private banking* wytwarza się zatem dodatkowa więź z klientem korporacyjnym. Dla pełnej obsługi tzw. strategicznych i dużych przedsiębiorstw bądź dużych jednostek samorządowych oferowanie *private banking* jest niemal nieodzowne.

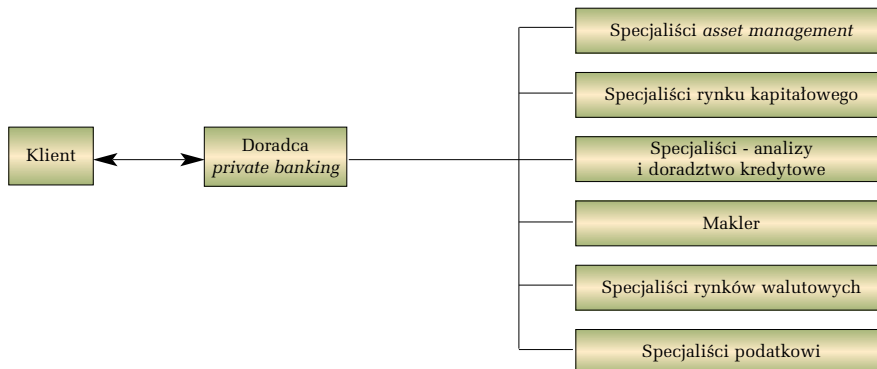
Sprzedaż i serwis w *private banking*

Oferta *private banking* na ogół obejmuje: prowadzenie rachunków bankowych, wydawanie kart płatniczych, przyjmowanie depozytów, udzielanie kredytów, zakup na zlecenie papierów wartościowych na rynku kapitałowym i pieniężnym, zakup tytułów uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych, operacje walutowe, zakup instrumentów pochodnych, operacje ubezpieczeniowe, programy emerytalne, doradztwo finansowe, ubezpieczenie i podatkowe, usługi z zakresu *asset management*, wynajem skrytek sejfowych. Oferta *private banking* może oczywiście obejmować inne jeszcze pozycje, dostosowane do indywidualnych potrzeb klienta, przy czym warunki, na jakich zawierane są transakcje, na ogół są negocjowane. Należy także wspomnieć, że w celu indywidualnego dopasowania oferty *private banking* do wymagań klienta określane są pewne preferencje klienta w zakresie poziomu akceptowalnego ryzyka wybranych operacji finansowych.

W obsłudze *private banking* wykorzystywane są oferty wybranych działów banku, jak również instytu-

³ Z. Zawadzka: *Zmiany w bankowości światowej*. W: W.L. Jaworski, Z. Zawadzka (red.): *Bankowość. Podręcznik akademicki*. Warszawa 2001 Poltext, s. 74.

⁴ Podobnie określono *private banking* w: Z. Krzyżkiewicz, W.L. Jaworski, M. Puławski: *Leksykon bankowo-gieldowy*. Warszawa 1998 Poltext, s. 454-455.

Schemat 2. Wsparcie obsługi klienta w *private banking* - wybrane przykłady

Źródło: opracowanie własne.

cji finansowych zależnych od banku oraz współpracujących z bankiem. Takie rozwiązanie umożliwia świadczenie usług przez bank na odpowiednim profesjonalnym poziomie, a jednocześnie w zgodzie z ograniczeniami prawnymi właściwymi dla prowadzenia działalności bankowej (patrz schemat 2).

W ramach oferty *private banking* istnieje możliwość zainstalowania teleinformatycznych systemów operacyjnych umożliwiających współpracę z bankiem, a do każdego z klientów przydzielany jest tzw. opiekun klienta⁵. Zadaniem takiego pracownika banku jest utrzymanie stałego kontaktu i indywidualnej, dyskretnej obsługi. Wsparciem dla opiekuna klienta jest asystent, który wykonuje prostsze prace bankowe.

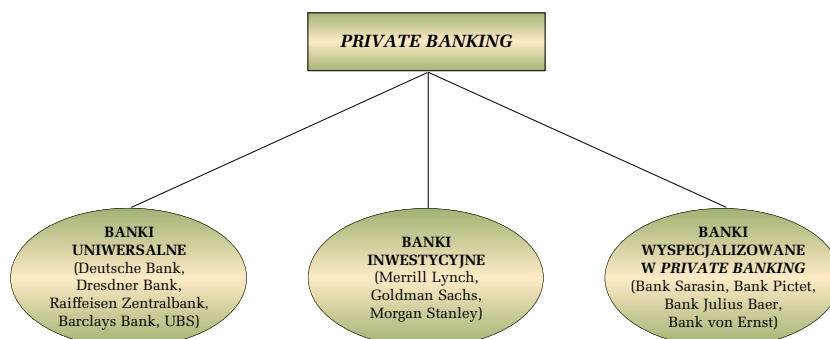
Istotnym aspektem rynku *private banking* jest kadra bankowa. Klienci korzystający z oferty *private banking* wymagają obsługi bankowej na wysokim poziomie. Oznacza to dla banków konieczność wyjątkowo starannego doboru kadry o najwyższych, odpowiednich dla *private banking* kwalifikacjach. Kryteria do-

ru nie ograniczają się jedynie do umiejętności dotyczących wykonywania właściwych operacji bankowych, znajomości funkcjonowania banku i innych instytucji finansowych. Ważne są również zdolności interpersonalne. Okazuje się więc, że *private banking* jest taką sferą współpracy banku z klientem, obok obsługi klientów strategicznych i *corporate banking*, która wymaga kadry o najwyższych kwalifikacjach.

Private banking na międzynarodowym rynku finansowym

Na rozwiniętych rynkach finansowych docenia się znaczenie *private banking* w funkcjonowaniu banku. Obsługa zamożnych klientów lub klientów o dużym prestiżu utrwała pozycję banku na rynku. *Private banking* jest działalnością intratną. Ostatnie lata to dynamiczny rozwój bankowości prywatnej na rynku międzynarodowym. Wśród banków, które znane są z prowadzenia działalności typu *private banking* można wymienić zarówno czołowe, światowe banki uniwersalne, jak i czołowe banki inwestycyjne oraz banki wyspecjalizowane w *private banking* (schemat 3). Są to m.in.: Barclays

⁵ Spotyka się różne określenia pracownika banku zajmującego się bezpośrednio obsługą klienta *private banking*. Jest on nazywany m.in. doradcą *private banking*.

Schemat 3. Organizacja międzynarodowego rynku *private banking*

Źródło: opracowanie własne.

Bank, BNP Paribas, Credit Suisse, Deutsche Bank, Dresdner Bank, Commerzbank, UBS, ING, Merrill Lynch, J.P. Morgan, Citibank, Goldman Sachs, Lehman Brothers, Lloyds TSB, Credit Agricole, Morgan Stanley, Bankers Trust, Nomura, Royal Bank of Canada, American Express, Chase, Schroders, Societe Generale. Interesującym faktem dotyczącym rynku *private banking* jest to, że poważną konkurencją na skalę międzynarodową są dla czołowych banków świata mniej znane, mniejsze banki, a wśród nich grupa prywatnych banków szwajcarskich, wyspecjalizowanych w *private banking*. Wymieniane są tu najczęściej: Bank Sarasin, Bank von Ernst, Banca della Svizzera, Hyposwiss, Julius Baer, Bank Pictet & Cie oraz banki spoza Szwajcarii, np.: Liechtensteinische Landesbank, Banque Generale de Luxembourg.

Za szczególnie interesujące w zakresie prowadzenia działalności *private banking* można uznać koncepcje organizacyjne globalnych banków uniwersalnych, w których usiłuje się połączyć w skali globalnej różne zakresy usług bankowych, takich jak: bankowość korporacyjna, bankowość inwestycyjna, bankowość detaliczna, *private banking*, *asset management*. Organizacja Deutsche Banku opiera się na trzech pionach biznesu: Corporate & Investment Bank Group Division, Corporate Investments Group Division oraz Private Clients & Asset Management Group Division. Ostatni pion, który obejmuje *private banking*, składa się z pionów: Personal Banking, Private Banking oraz Asset Management. Przychody Deutsche Bank z tytułu prowadzonych operacji *private banking* wyniosły w 2001 r. ponad 2,1 mld euro⁶. Z kolei działalność Citigroup opiera się na pięciu pionach biznesu: Global Consumer, Global Corporate, Investment Activities, Corporate/Other oraz Global Investment Management & Private Banking⁷. Ostatni pion, zawierający *private banking*, podzielony jest na: Citigroup Private Bank, Citigroup Asset Management oraz Travellers Life and Annuity. Przychody Citigroup z tytułu prowadzonej działalności *private banking* wyniosły w 2001 r. ponad 1,5 mld USD⁸. Nie ma wątpliwości, że *private banking* to poważny rynek bankowy.

Na międzynarodowym rynku bankowym oferta *private banking* skierowana jest do osób o bardzo wysokim statusie materialnym. Przykładowo, na rynku niemieckim Goldman Sachs oferuje *private banking* klientom, którzy dysponują aktywami od 25 mln USD, Merrill Lynch – od 10 mln USD⁹. Z kolei szwajcarski Bank Sarasin oferuje swoim klientom w *private banking* niższe opłaty i prowizje przy zainwestowaniu 1 mln CHF bądź 2,5 mln CHF, w zależności od typu usługi. Credit Suisse Private Banking preferuje natomiast klientów z zasobami od co najmniej 1 mln GBP. Zdecydowanie niższe progi występują w Kleinwort Benson – Private Bank (Dresdner Bank), który na rynku brytyjskim obsługuje klientów dysponujących aktywami finansowymi w wysokości od 100.000 GBP. Taka jest skala *private banking* na rynku międzynarodowym. Spotykane są też oczywiście nieco niższe wymagania stawiane klientom bankowości prywatnej.

Należy również zaznaczyć, że banki prowadzące działalność typu *private banking* niejednokrotnie mają wyspecjalizowane oddziały w tzw. oazach podatkowych. Fakt ten również podkreśla specyfikę oferty *private banking*.

Klienci *private banking*

Liczebność zamożnych klientów w rozwiniętych krajach świata jest na tyle duża i rośnie na tyle szybko, aby zainteresować banki tą nową kategorią klientów. Wzrost poziomu zamożności i liczby osób o wysokim statusie materialnym, szczególnie w pewnych krajach, jest znanym i interesującym procesem społecznym o konsekwencjach oczywiście daleko wykraczających poza bankowość. Znanie są też szacunki dotyczące rozmiarów potencjalnego rynku *private banking* na międzynarodowym rynku finansowym. **Grupę najzamożniejszych klientów na świecie, którzy dysponują aktywami finansowymi o wartości powyżej 1 mln USD, szacowano w 2001 r. na ponad 7 milionów osób, a zgromadzone zasoby finansowe na ponad 26 bln USD¹⁰.** W specjalistycznych opracowaniach grupa ta jest określana jako HNWI (*high-net-worth-individuals*).

⁶ R. Walkiewicz: *Kontrakt korporacyjnej*, „Gazeta Bankowa” nr 25/2002.

⁷ Tamże.

⁸ Citigroup, *Global Investment Management & Private Banking Group, Fourth Quarter 2001 Earnings Review*.

⁹ 360 tysięcy milionerów. „Rzeczpospolita” nr 137/2001 za „Financial Times”.

¹⁰ *World Wealth Report 2002*. Merrill Lynch, Cap Gemini Ernst & Young, 2002.

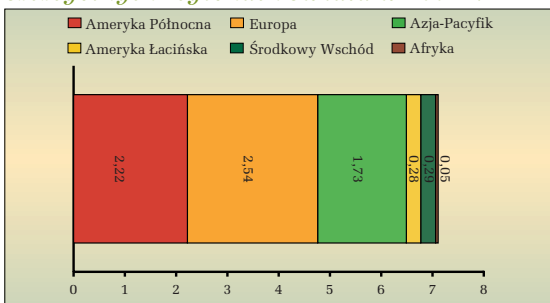
Tabela 1. Liczebność i zamożność grupy HNWI na świecie w 2001 r.

Wyszczególnienie	Liczba osób (mln)	Majątek (bln USD)
Ogółem	7,1	26,2
w tym:		
Europa	2,5	8,4
USA	2,2	7,6

Milioner – posiada ponad 1 mln USD w aktywach finansowych.

Źródło: *World Wealth Report 2002*, Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young.

Wykres 1. Liczebność grupy HNWI w poszczególnych regionach świata w 2001 r.



Źródło: World Wealth Report 2002, Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young, s. 3.

Jest to oczywiście najatrakcyjniejsza grupa klientów dla banków oferujących *private banking*. Szczegółowe dane na temat tego segmentu klientów zawarto w tabeli 1 oraz zilustrowano na wykresach 1 i 2.

Private banking w Polsce

Wyzwanie dla sektora bankowego

Wprowadzanie oferty typu *private banking* na polskim rynku bankowym oznacza osiągnięcie kolejnego etapu w rozwoju bankowości w Polsce. Nowa oferta jest konsekwencją postępującej konkurencji w sektorze bankowym. Konkurencja ta zmusza do coraz precyzyjniejszego zarządzania sprzedażą i kosztami w banku, co powinno skutkować wzrostem efektywności instytucji bankowej.

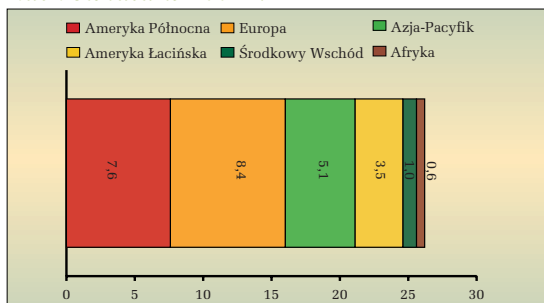
Bankowość w Polsce podlega regułom, które kierują rozwojem bankowości światowej. Wprawdzie z pewnym opóźnieniem, ale nieuchronnie powtarzamy pewne fazy rozwoju bankowości, właściwe potencjałowi naszego rynku, natomiast w innych zakresach ewoluujemy razem z bankowością światową.

Kształtowany obecnie model bankowości prywatnej w Polsce w ogólnym zakresie jest zbliżony do znanych standardów zachodnich, chociaż występują oczywiście pewne rozbieżności ze względu na specyfikę polskiego rynku. Istotne elementy usługi *private banking* w polskich warunkach to miejsce i znaczenie *private banking* w funkcjonowaniu banku uniwersalnego w Polsce, zakres oferty i dobór klientów. Należy też dodać, że oferta, serwis, organizacja i dobór klientów w *private banking* są zróżnicowane w zależności od banku.

Wprowadzanie *private banking* nie tylko utrwała przemiany strukturalne w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa bankowego w Polsce, ale także je pogłębia.

Private banking to także poważne wyzwanie dla przedsiębiorstwa bankowego, m.in. w wymiarze finansowym, organizacyjnym i kadrowym. Z pewnością część banków w Polsce sprosta temu wyzwaniu. Kwestią otwartą pozostaje: w jakim czasie i które banki po-

Wykres 2. Zasobność grupy HNWI w regionach świata w 2001 r.



Źródło: World Wealth Report 2002, Merrill Lynch/Cap Gemini Ernst & Young, s. 3.

zostaną liderami tego nowego rynku bankowego. Niemniej także w Polsce bankowym sukces na rynku *private banking* to istotny atut w rywalizacji banków o rynek obsługi przedsiębiorstw.

Oferta *private banking* staje się też coraz bardziej znana na polskim rynku bankowym. Wśród najzamożniejszych klientów banków budzi ona zrozumiałe zainteresowanie. Oznacza bowiem możliwość efektywniejszego niż dotąd korzystania z obsługi bankowej. Jeszcze do niedawna szersza obsługa zamożniejszych klientów indywidualnych w polskich bankach realizowana była w sposób raczej improwizowany, zależny od kierownictwa danej placówki danego banku. Wybrani klienci obsługiwani byli przede wszystkim zgodnie z nieformalnym statusem tzw. ważnego klienta, przyznawanym w bankach na podstawie o nie zawsze spójnych i przejrzystych kryteriów, takich jak zamożność, wpływ na decyzje podejmowane przez innych klientów banku, prestiż w środowisku, ale również znajomość kierownictwa banku. Obecnie obsługa ważnych dla banków klientów indywidualnych przybiera formy zorganizowane. Można zaobserwować, że w ostatnim okresie wiele banków w Polsce wprowadza ofertę *private banking*. Jej zasady, zakres oraz grupa klientów *private banking* określane są w poszczególnych bankach indywidualnie, przy czym niejednokrotnie zauważalne są dość istotne różnice między bankami.

Klient *private banking*

W polskiej praktyce bankowej określenie „zamożny klient” *private banking* jest również nieco zróżnicowane. Określając parametry, których spełnienie kwalifikuje danego klienta do segmentu *private banking*, bierze się pod uwagę zasoby pieniężne klienta zgromadzone na rachunkach bankowych oraz uzyskiwane przychody. Ponadto, możliwe jest zakwalifikowanie klienta do obsługi *private banking* także ze względu na wysoki status społeczno-zawodowy w danym środowisku. W zależności od wymagań banku konieczne jest spełnienie obu bądź jednego ze wskazanych wyżej warunków finansowych. Oczywiście w *private banking* na pol-

Tabela 2. Liczba podatników wg wysokości uzyskanego dochodu (z wyłączeniem podatników którzy wykazali w zeznaniach podatkowych „0” lub stratę) w latach 1998-2001

Rok	Przedziały dochodów obowiązujące w danym roku podatkowym (w zł)	Liczba podatników
		Ogółem: 23.017.271
2001	do 37.024	21.907.862
	37.024 – 74.048	882.0944
	powyżej 74.048	227.315
		Ogółem: 23.247.534
2000	do 32.736	21.988.572
	32.736 - 65.472	951.754
	powyżej 65.472	307.208
		Ogółem: 23.022.087
1999	do 29.624	21.854.798
	29.624 – 59.248	896.075
	powyżej 59.248	271.214
		Ogółem: 23.798.083
1998	do 25.252	22.616.738
	25.252 – 50.504	897.174
	powyżej 50.504	284.171

Źródło: Ministerstwo Finansów.

skim rynku wymagania wobec klientów są zdecydowanie niższe niż w krajach zamożnych. W ofertach banków spotyka się różne warunki dotyczące minimalnych środków pieniężnych zgromadzonych na rachunkach bankowych i wielkości wpływów na rachunek. Aby ubiegać się o status zamożnego klienta i wynikające stąd przywileje w zakresie obsługi bankowej, należy dysponować kwotą, nie mniej niż np.: 500.000 USD¹¹, 100.000 zł, 200.000 zł, 300.000 zł. Miesięczne wpływy na rachunek bankowy – np. nie mniej niż: 6.000 zł, 10.000 zł, 15.000 zł. Jak wspomniano, są to przykłady i spotyka się również inne kwoty.

Liczebność grupy indywidualnych, zamożnych klientów banków jest w Polsce różnie szacowana. Dość znaczne rozbieżności wynikają z odmiennego rozumienia określenia „zamożny klient” czy też różnych danych źródłowych branych pod uwagę.

Każdy z banków ma informację na temat sald własnych klientów i liczebności grupy własnych zamożnych klientów. Jednak przy wprowadzaniu na rynek tak specjalistycznej oferty ważne jest także, aby oszacować liczebność całej grupy zamożnych klientów – kwalifikujących się do obsługi *private banking* na polskim rynku. Można wziąć pod uwagę oficjalne dane statystyczne, dotyczące np. podatników – osób fizycznych. Możliwe jest bowiem przyjęcie założenia, że grupę docelowych klientów *private banking* stanowią podatnicy płacący najwyższe podatki. Tak zdefiniowana grupa liczyła w 2001 r. około 230 tys. (tabela 2). Grupę tę można by powiększyć o część podatników z drugiego przedziału skali podatkowej, ale nie jest pewne, jak duża byłaby to część. Można też doliczyć dodatkową grupę

zamożnych osób, która z różnych powodów nie jest ujęta w oficjalnych statystykach w prawidłowy sposób (tzw. szara strefa). Ponadto, część osób może zostać uznana za klientów *private banking* nie tyle z powodu statusu materialnego, ile ze względu na prestiż, jakim cieszą się w środowisku.

Podsumowując, brak jest jednoznacznych i w pełni wiarygodnych szacunków dotyczących liczebności grupy potencjalnych klientów *private banking* w Polsce. Na ogół z szacunków wynika, że jest to liczba od kilkudziesięciu do kilkuset tysięcy w najbardziej optymistycznym wariacie. Należy jednak pamiętać o zdecydowanie niższych parametrach finansowych ustalonych dla polskich klientów.

Zakres oferty

Koncepcja *private banking* na polskim rynku bankowym wymaga oczywiście dostosowania do polskich realiów i tak też się dzieje. Oznacza to konkretnie m.in.: niższe wymagania finansowe wobec klientów, skromniejszą ofertę produktów i usług, węższy zakres oferowanych operacji. Mimo to *private banking* jest coraz szerzej stosowany i popularniejszy.

Już dzisiaj można w Polsce wskazać banki, w których oferta *private banking* jest dość dobrze rozwinięta. Są to m.in. Bank Handlowy w Warszawie SA i BRE Bank SA. W innych bankach zdecydowanie przyspieszono rozwój *private banking* – były to: BIG Bank Gdański SA (Bank Millennium Prestige), Raiffeisen Bank Polska SA (Raiffeisen Club), Bank Pekao SA (Centrum Bankowości Prywatnej), PKO BP SA.

Zakres oferty *private banking* jest dość szeroki i zbliżony do opisanych wcześniej ogólnie przyjętych w

¹¹ Warunki określone są również w USD.

private banking standardów. Niekiedy można dostrzec ciekawe szczegóły oferty, które podkreślają specyfikę rynku *private banking* oraz charakter i wymagania zamężnych klientów, często dysponujących dużą wiedzą i doświadczeniem w zakresie finansów. Jako przykład może posłużyć oferta kredytu na zakup dzieł sztuki w Desie Unicum¹². Jest to kredyt w wysokości 50% ceny sprzedaży dzieła sztuki lub maksymalnej szacowanej wartości dzieła sztuki wystawionego na aukcji. Innym przykładem jest oferowanie możliwości zakupu euroobligacji, opcji walutowych bądź tytułów uczestnictwa w specjalistycznych funduszach inwestycyjnych.

O specyfice i poziomie wymagań rynku *private banking* świadczy również konieczność stosowania fachowej terminologii w prezentowaniu oferty – *outright* (transakcje bezwarunkowe), *sell/buy back* (transakcje warunkowe), *credit rating*. Poza obsługą strategicznych, największych przedsiębiorstw i wybranej grupy dużych przedsiębiorstw (*corporate banking*) taki zakres oferty, taka precyzja i terminologia nie są na ogół spotykane w ofertach banków.

W naszych warunkach jeszcze jeden aspekt *private banking* zasługuje na uwagę w związku z liberalizacją prawa dewizowego w Polsce. Otóż liberalizacja może doprowadzić do transferu części polskich kapitałów osób prywatnych poza granice kraju¹³. Powstaje zatem kwestia, czy *private banking* ułatwi, czy utrudni ten proces. Z jednej bowiem strony *private banking* oznacza dla klientów lepszy kontakt z zagranicznymi instytucjami finansowymi i dostęp do nowych rynków i instytucji finansowych, a tym samym możliwość dokonywania szerszych inwestycji transgranicznych. Z drugiej natomiast strony *private banking* w Polsce oznacza możliwość efektywnego inwestowania na miejscu, bez konieczności bezpośredniego transferu kapitału w poszukiwaniu efektywniejszej obsługi czy nowych produktów i rynków.

Rolę *private banking* w transferze kapitału będzie można ocenić dopiero w najbliższych latach. Zakłada się - jak dotąd - że liberalizacja prawa dewizowego raczej nie wywoła gwałtownego transferu kapitału osób prywatnych z Polski. Z pewnością zwiększy się konkurencja na samym rynku bankowym, ale groźniejsza może być konkurencja zagranicznych, niebankowych instytucji finansowych, np. towarzystw funduszy inwestycyjnych i firm *asset management*. Ofertę tych instytucji można uznać za dość atrakcyjną.

Pozostając przy ofercie bankowej w warunkach liberalizacji prawa dewizowego, można wskazać interesujące badania przeprowadzone przez Pracownię Badań Społecznych w Sopocie. Wyniki badań są dość zastanawiające¹⁴. Badania przeprowadzono we wrześniu 2002 r. na liczącej 1.029 osób, reprezentatywnej próbie dorosłej ludności kraju. Otóż 58% pytanym było zdania, że Polacy powinni mieć możliwość korzystania z rachunków bankowych za granicą (25% zdecydowanie tak, 33% raczej tak). Zainteresowanych skorzystaniem z tej możliwości było natomiast 25% pytanym (11% zdecydowanie tak, 14% raczej tak). Szczegółowe dane zilustrowano na wykresach 3 i 4. Wyniki badań należy traktować z pewną rezerwą, ale i z uwagą.

Pewne jest jednak, że w nowoczesnej gospodarce i tak nie unikniemy konieczności liberalizacji przepływów finansowych i związanego z tym ryzyka.

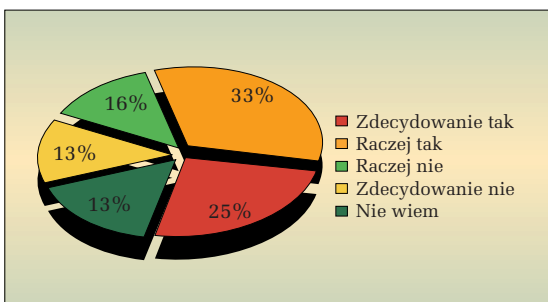
Wnioski

Private banking to integralna część oferty nowoczesnego, międzynarodowego rynku bankowego. Jest to oferta stale doskonalona ze względu na jej rentowność i powiązania z pozostałymi zakresami działalności bankowej. *Private banking* pojawia się też na nowych ryn-

¹² BRE Bank SA.

¹³ Ł. Wilkowicz : *Biłd statystyczny*. „Gazeta Bankowa” nr 23/2002.

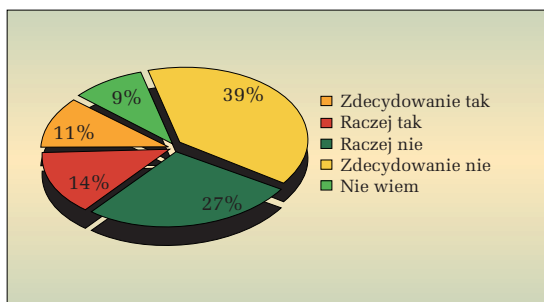
Wykres 3. Czy uważa Pan(i), że Polacy powinni korzystać z możliwości zakładania rachunków w bankach za granicą?



Źródło: badanie Pracowni Badań Społecznych w Sopocie na zlecenie „Rzeczpospolitej” na reprezentatywnej próbie dorosłej ludności kraju. „Rzeczpospolita” nr 226/2002.

¹⁴ A. Słojewska: *Polacy chcą otwierać rachunki za granicą*. „Rzeczpospolita” nr 226/2002.

Wykres 4. Od 01.10.2002 r. Polacy będą mogli zakładać rachunki w bankach za granicą. Czy jest Pan zainteresowany taką możliwością gospodarowania pieniędzmi?



Źródło: badanie Pracowni Badań Społecznych w Sopocie na zlecenie „Rzeczpospolitej” na reprezentatywnej próbie dorosłej ludności kraju. „Rzeczpospolita” nr 226/2002.

kach finansowych w zależności m.in. od zamożności społeczeństwa i stopnia rozwoju rynku finansowego.

Private banking na polskim rynku bankowym to osiągnięcie kolejnego etapu rozwoju bankowości w Polsce. Jednocześnie jest to poważne wyzwanie dla przedsiębiorstwa bankowego w wymiarze finansowym, organizacyjnym i kadrowym. Z pewnością część banków sprostą temu wyzwaniu.

W najbliższym czasie będziemy obserwować kształtowanie się polskiego modelu obsługi *private*

banking, zanim w pełni możliwe będzie szersze zastosowanie standardów zachodnich. Tymczasem trwa już rywalizacja między pewnymi bankami o nowy segment rynku bankowego w Polsce – rynek *private banking*. Osiągnięcie pozycji lidera na tym szczególnym rynku może wpłynąć na pozycję banku. Dlatego w niektórych bankach widać konsekwencję i szybkie tempo wprowadzania oferty *private banking*.