

Łukasz Lasota

Zamożny Klient podmiotem zainteresowania banku

kwiecień 2008

Słowo „bogaty” to pojęcie względne. Dlatego też warunki, jakie należy spełnić, aby stać się wybrańcem banku, są bardzo zróżnicowane. Przecież private banking to oferta dla wyjątkowych klientów. Wyjątkowość zależy od zawartości portfela danego klienta. Jak mawiał grecki filozof Epikur „Bogactwo nie jest ulgą w kłopotach, jest tylko zmianą kłopotów”. Bankowość prywatna ma pomóc w ich rozwiązaniu. Usługi te otacza intrygująca mgiełka tajemnicy. Już to informuje, że ta usługa nie jest usługą dla każdego. W celu scharakteryzowania docelowych klientów nowoczesne przedsiębiorstwa bankowe stosują bardzo szczegółową i precyzyjną segmentację klientów. Konieczność przestrzegania kryterium efektywności oraz umożliwienia optymalizacji relacji przychody- koszty wymaga dotarcia do odpowiedniej grupy klientów ze specjalnie wybranymi produktami i usługami. W tym celu wyodrębnia się tzw. linie biznesowe zorientowane na obsługę bankową wybranego segmentu klientów. Najbardziej typowym, podstawowym i niekwestionowanym podziałem jest podział na:

- klientów instytucjonalnych,
- klientów indywidualnych- osoby fizyczne¹.

Na podstawie licznych przykładów funkcjonowania banków w Polsce można rozwinąć podany podział o kilka następujących ważnych pozycji, a mianowicie:

- grupy dużych przedsiębiorstw strategicznych, tzw. linie corporate banking,
- małych i średnich przedsiębiorstw, tzw. linie middle market small and medium enterprises, micro,
- obsługa osób fizycznych, tzw. retail banking czy consumer banking, a w tym obsługa zamożnych klientów.

W każdej z grup brane są różne kryteria, aby można było dokonać dalszej dokładniejszej segmentacji. Wszystko w celu odpowiedniej obsługi wyselekcjonowanej już grupy. Przeprowadzany jest w banku podział obowiązków, zasobów ludzkich, materialnych i finansowych na poszczególne, lepiej zorganizowane komórki czy części bankowości. Jednak w Polsce do dnia dzisiejszego nie ma banków specjalizujących się wyłącznie w świadczeniu

¹ Tak sformułowane podziały potwierdza wiele źródeł. Można wymienić: M. Pluta- Olearnik, Marketing usług bankowych, PWE, Warszawa 1999, s. 29, czy B. Żurawik, Marketing usług finansowych, PWN, Warszawa 1999, s. 122.

omawianych usług. Obecnie na naszym rynku najczęściej można spotkać działy zajmujące się najbogatszymi osobami. Najczęściej stosowanym kryterium przy dokonywanym podziale klientów są posiadane zasoby finansowe partnerów banku. Jest to grupa bardzo liczna, oraz można śmiało pokusić się o stwierdzenie - bardzo zróżnicowana. W tym obszarze występują największe problemy oraz nieścisłości. Generalnie można wyróżnić trzy grupy klientów, którzy dysponują niską, średnią lub wysoką wartością aktywów finansowych². Zdeponowane w banku zasoby finansowe są kryterium o charakterze subiektywnym. Są to określenia bardzo umowne, względne, które nie zawsze są precyzyjne. Banki szachują bardzo swobodnie progami wejścia do elitarnego grona najbogatszych, często popełniając błąd poprzez zaniżanie limitów. Problem w tym, że nie ma jednoznacznie ujętej definicji zamożnego klienta i tego, jakim majątkiem ma się on legitymować. Przyjmuje się próby ujednoczenia, uściślenia pojęcia zamożności. Takie dane przydatne są nad wyraz w celach statystycznych i jeszcze bardziej w celu poznania wymogów banków. Oczywiście podstawową kwestią jest to, że usługi świadczone w Polsce pod nazwą private banking nie są tymi samymi usługami, które kryją się pod tą nazwą w krajach wysokorozwiniętych. Przecież przy kwocie kilku tysięcy PLN nie można w pełni zdywersyfikować ryzyka oraz korzystać z wielu usług. Co więcej, trudno spodziewać się indywidualnej, pełnej obsługi klienta, który oszczędza 1000 PLN miesięcznie. Tak zaniżone progi wejścia w usługi bankowości prywatnej można śmiało określić jako niepoważne traktowanie polskich klientów. Wypadałoby inaczej nazwać tego typu usługi. Najlepiej pasowałoby tu określenie bankowość personalna (ang. personal banking, bankowość osobista)³.

Wiele źródeł prezentuje różne kryteria, względem których dokonuje się klasyfikacji klientów. Ze względu na cechy klienta można wyróżnić następujące:

- status społeczny,
- zamożność,
- preferencje dotyczące ofert,
- miejsce zamieszkania.

Zamożność jest najważniejszym oraz - jak już zostało to wcześniej wspomniane - budzącym największe kontrowersje kryterium klasyfikacji. To według tego kryterium klienci są najczęściej przydzielani do segmentu bankowości prywatnej. Z tego względu temu kryterium należy poświęcić najwięcej uwagi. Na najbardziej rozwiniętym rynku bankowości

² www.pb.pl 20.12.2006

³ Forbes, dodatek specjalny, Przegląd ofert private banking, 8/2006.

prywatnej – amerykańskim - funkcjonuje określenie opisujące zamożnych jako High-Net-Worth Individuals (HNWI). Powszechnie przyjęto, że aby zaliczać się do grona osób określanych HNWI, trzeba dysponować aktywami finansowymi o wartości powyżej 1 mln USD. Oczywiście za większymi zasobami podążyły dalsze propozycje przeszerzegowania. Wg World Wealth Report z 2005 roku, stworzonego przez Merrill Lynch, Cap Gemini Ernst & Young zastosowano następujące progowe limity:

- High- Net – Worth - Individuals- klienci posiadający aktywa finansowe o wartości do 5 mln USD,

- Extremely Wealthy- klienci posiadający aktywa finansowe o wartości mieszczących się w przedziale 5 mln do 35 mln USD,

- Super Rich – klienci posiadający aktywa powyżej 35 mln USD⁴.

Można spotkać również w innym ujęciu następujące założenia:

- High – Net - Worth - Individuals – klienci posiadający aktywa finansowe o wartości w przedziale od 1mln do 5 mln USD,

- Very High – Net – Worth - Individuals- klienci posiadający aktywa finansowe między 5 mln do 50 mln USD,

- Ultra High – Net – Worth - Individuals- powyżej 50 mln USD⁵.

To elita, jeżeli chodzi o usługi bankowości prywatnej, które dzięki klientom posiadających takie aktywa będzie ciągle się rozwijać. Prognozy na 2010 rok przewidują, że majątek HNWI wzrośnie do ponad 45 bln USD osiągając roczny wzrost na poziomie 6 %⁶ (Wykres 1). Potencjału takich osób nie można zlekceważyć. Przecież to dane dotyczące jedynie najmniej licznej kategorii klientów bankowości prywatnej⁷. W przypadku klientów Ultra HNWI lub Super Rich precyzyjna ocena i segmentacja jest bardzo ważna do tego stopnia, że uwaga banku jest skoncentrowana na każdym z klientów z osobna. Banki umownie stosują one – to - one segmentation, czyli każdy klient tworzy osobny segment wobec pozostałych segmentów klientów. Koncepcja one – size – fits - all z bankowości detalicznej nie ma prawa bytu w takich warunkach.

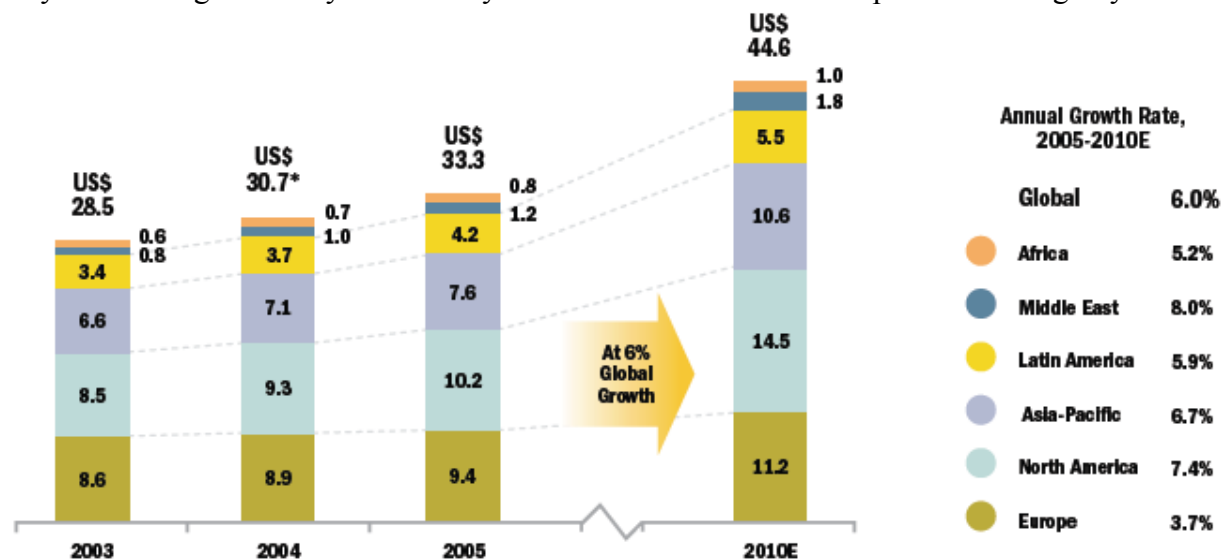
⁴ World Wealth Report 2004 r. Merrill Lynch, Cap Gemini Ernst & Young 2004

⁵ L. Dziawgo, Private banking. Istota – Koncepcja – Funkcjonowanie, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2005, s. 55.

⁶ World Wealth Report 2006, Capgemini - Merrill Lynch & Co, Inc., 10th Anniversary 2006, s. 4.

⁷ Forbes dodatek specjalny, Przegląd ofert private banking, op. cit.

Wykres 1. Prognozowany wzrost aktywów HNWI do roku 2010 w podziale na regiony.



Źródło: World Wealth Report 2006, Capgemini - Merrill Lynch & Co, Inc., 10th Anniversary 2006, s. 11.

Powszechnie z usług private banking korzystają mniej zamożni, czyli tacy, którzy dysponują kilkuset tysiącami USD. Klienci ci określani są jako affluent i jest ich oczywiście więcej niż w kategorii HNWI. Na szczególne zainteresowanie ze strony banków klienci ci mogą liczyć w Europie. Cechą charakterystyczną europejskiej bankowości prywatnej jest zainteresowanie potrzebami osób o niższym statusie finansowym. Osoby należące do segmentu mass affluent dysponują aktywami płynnymi na poziomie 50 tysięcy do 300 tysięcy EUR. Niższe progi wejścia torują drogę do ekspansji bankowości prywatnej na nowe rynki, dotychczas uważane za mało atrakcyjne. Akcesja Polski, Czech, Słowacji, Węgier oraz innych krajów do Unii Europejskiej przyspieszyła rozwój tych usług w Środkowej i Wschodniej Europie. Jednak dysproporcje w zakresie indywidualnego bogactwa dobrze oddaje porównanie prywatnych zasobów finansowych przypadających na głowę mieszkańca w Europie Zachodniej i w krajach rozwijających się. Średnia wartość tego wskaźnika dla „starej” Europy wynosi 41,6 tysięcy EUR. W Polsce jest ok. 20 razy mniejsza i wynosi 2,3 tysięcy EUR⁸. W krajach Triady (Europa Zachodnia, Japonia, Stany Zjednoczone Ameryki Północnej) przyjmuje się, że do grupy HNWI kwalifikuje się osoby mające minimalne płynne aktywa na poziomie miliona USD lub więcej. Według "The Economist" na świecie jest około 7,2 miliona takich osób. Kontrolują oni w sumie około jednej trzeciej światowego majątku. W Europie Centralnej (rozumianej w niniejszej artukule jako Polska, Czechy, Słowacja oraz Węgry), gdzie klasa ludzi zamożnych dopiero się tworzy, minimalne progi kapitałowe

⁸ J. Pietrzak, Perspektywy private banking, Gazeta Bankowa 21/2006.

stosowane w krajach Triady nie mogą być zastosowane. Zgodnie z kryteriami międzynarodowymi przyjętymi przez "The Economist" naprawdę bogatych (dochody miesięczne powyżej 25 tysięcy EUR) jest w Europie Centralnej kilkanaście tysięcy osób. Z tego względu wymogi kapitałowe, jakie musi spełnić potencjalny klient private banking w tym regionie, są dużo niższe. W Europie Środkowej do tego segmentu zalicza się osoby posiadające średniomiesięczne wpływy na poziomie 5 tysięcy EUR lub aktywa o wartości co najmniej 50 tysięcy EUR. W sumie w naszym rejonie jest około 100-120 tysięcy ludzi zaliczanych do segmentu private banking. Około 20 - 25 tysięcy osób posiada aktywa powyżej 250 tysięcy EUR 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. Można przypuszczać, że taka sytuacja utrzyma się także w przyszłości. Przy oferowaniu na polskim rynku usług private banking przez banki zagraniczne najważniejsze wydaje się być, aby banki te nie przenosiły zachodnich wzorców oraz limitów na rynek polski. W innym przypadku takie usługi byłyby dostępne tylko dla małej liczby osób. Trzeba uwzględnić strukturę demograficzną i hierarchię potrzeb potencjalnych klientów. Klienci private banking z Europy Centralnej są młodsi 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 %⁹. Najbardziej jednak rzuca się w oczy różnica w statusie zawodowym zamożnych klientów naszego regionu. HNWI z Europy Centralnej to głównie właściciele przedsiębiorstw. 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.

⁹ World Wealth Report 2004 r. op. cit. s. 23 - 26

Pozostała część klientów private banking to głównie kadra kierownicza regionalnych filii firm zagranicznych, udziałowcy i pracownicy najlepszych kancelarii prawnych i firm konsultingowych, nauczyciele akademicy, sportowcy, 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). Będą podejmować coraz większe ryzyko w zamian za wyższe stopy zwrotu, co doprowadzi do znacznego rozbudowania strategii inwestycyjnych oferowanych przez bankowość prywatną. Podstawowa kwestia polega na tym, że w Polsce nie wykształciła się warstwa społeczna powszechnie określana jako „old money”, czyli „stare pieniądze”. Bogactwo przenoszone z rodziny na rodzinę, z pokolenia na pokolenie przez dziesiątki lat. Dlatego też w Polsce dla określenia segmentu zamożnych przyjmuje się kryterium dochodowe, a nie poziom zgromadzonych zasobów.

Świetność sloganu „Oszczędzają bogaci i nam się opłaci” przypadła na czasy PRL-u, ale od tamtej pory niewiele straciła z aktualności. Polacy faktycznie oszczędzają. Klienci, kiedy już zgromadzą kapitał, nie myślą, jak go wydać, ale jak go pomnożyć. Takie osoby zaliczane są do osób, które korzystają z usług poza granicami naszego kraju na zasadzie off-shore. Reprezentując globalne standardy zwracają większą uwagę na markę banku, który zarządza ich zasobami. Jednak są również osoby prezentujące trochę inne wymagania. W Polsce banki zostały z tego powodu zmuszone do stworzenia następnych segmentów, a mianowicie core affluent oraz mass affluent. Są to ludzie relatywnie młodzi w porównaniu z osobami w USA, bardzo perspektywiczni, wykształceni, którzy osiągnęli posiadane bogactwo w pierwszym pokoleniu. Ich preferencje są daleko odmienne od standardów. Znajdują się na początku swojego etapu życia, chcą wybudować domy, podróżować, założyć rodzinę. Dlatego profil potrzeb sprawia, iż korzystają oni raczej z produktów kredytowych niż długofalowych inwestycji.

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 ograniczony, zależny od kierownictwa placówki danego banku. Wybrani klienci obsługiwani byli przede wszystkim zgodnie z nieformalnym statusem tzw. ważnego klienta, przyznawanym w bankach na podstawie 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. Dla obsługi polskiej klasy średniej używa się określenia personal banking, jest to zrozumiałe z powodu wymogów finansowych. Można powiedzieć, że wszystkie banki oferują bankowość osobistą, ale nie wszystkie private banking. Przy tym, w odczuciu wielu, personal uchodzi za bankowość prywatna.

Zastrzeżenia:

Autor niniejszego artykułu nie ponosi żadnej odpowiedzialności za decyzje podjęte na podstawie lektury artykułu. Wszystkie zawarte w artykule dane mają jedynie charakter informacyjny i nie mogą być przedmiotem jakiegokolwiek odpowiedzialności autora artykułu. Wykorzystanie artykułu lub jego części może się odbyć za zgodą autora poprzez serwis www.privatebanking.pl.

Więcej artykułów z zakresu Bankowości Prywatnej / Private Banking / Wealth Management w serwisie internetowym www.privatebanking.pl.