Małgorzata Kieżel
Akademia Ekonomiczna im. K. Adamieckiego w Katowicach

OTWARTA ARCHITEKTURA PRODUKTOWA W BANKOWOŚCI PRYWATNEJ I OSOBISTEJ JAKO ODPOWIEDŹ NA POTRZEBY RYNKU ZAMOŻNYCH KLIENTÓW

W odpowiedzi na rosnące wymagania i zróżnicowane potrzeby zamożnych klientów, obsługiwanych w ramach bankowości prywatnej i osobistej, przygotowując ofertę produktową, banki bazują coraz częściej na tzw. otwartej architekturze produktowej. Pozwala ona oferować usługi i produkty wielu różnych dostawców. Klient zyskuje w ten sposób kompleksowy produkt, który uwzględnia zindywidualizowane oczekiwania i umożliwia w ten sposób pełniejsze zaspokojenie potrzeb.

Koncepcja otwartej architektury produktowej zakłada, że banki posiadają w swojej ofercie nie tylko własne produkty i usługi, ale także produkty i usługi obcych podmiotów finansowych, także konkurencyjnych. Działanie to jest efektem dostrzegania rozwijających się i silnie zindywidualizowanych potrzeb zamożnych klientów, którzy zwracają uwagę na ich kompleksowe zaspokojenie, najlepiej w jednym miejscu, co pozwala osiągnąć dodatkowo oczekiwany poziom wygody [Dziawgo 2006, s. 78]. Jednocześnie banki zdają sobie sprawę, że nie ma instytucji finansowej, która byłaby w stanie prowadzić na jednakowym, wysokim poziomie wszystkie typy działalności, więc współpraca z innymi podmiotami jest tu najlepszym rozwiązaniem, pozwala zwiększać efekt synergiczny płynący z kooperacyjnego wykorzystywania posiadanych kompetencji i składników oferty. Daje to korzystne rezultaty wszystkim zainteresowanym stronom, co jest zgodne z założeniami koncepcji marketingu relacji, która na rynku zamożnych klientów, przynajmniej teoretycznie, ma wiele istotnych przesłanek dla wdrożenia.

Oferta banków dla zamożnych i najbogatszych rozwija się w ramach dwóch ścieżek. Osoby średnio zamożne mogą liczyć na tzw. bankowość osobistą, z kolei posiadający zasoby finansowe o wysokiej wartości są obsługiwani w ramach, elitarnej z założenia, bankowości prywatnej [Dziawgo 2005, s. 77–80].

Choć obydwie formy bazują na podobnych filarach (doradztwo, produkty i usługi), to jednak wraz ze wzrostem zamożności i przejściem do grupy *private banking* zdecydowanie zwiększa się zawartość wspomnianych filarów.

Oferta bankowości prywatnej w swoich założeniach opiera się na wysokiej indywidualizacji, która dotyczy zarówno samych produktów, jak i obsługi. Przejawia się to w uwzględnianiu potrzeb finansowych klienta, w tym skłonności do ryzyka i akceptowanego horyzontu inwestowania. Specyfika rynku klientów zamożnych polega na tym, że są oni częściej zainteresowani inwestowaniem posiadanych aktywów finansowych niż klasycznymi produktami, jak rachunek, lokata czy kredyt. Oznacza to konieczność wchodzenia banków, w ramach *private banking*, w obszary działalności pozabankowej, a często nawet pozafinansowej. W tym drugim przypadku przejawia się to inwestowaniem w rynki kruszców szlachetnych, nieruchomości, ropę i gaz, produkty rolne, a nawet sztukę lub wino. Formą jeszcze bardziej zaawansowanej obsługi zamożnych klientów jest zarządzanie wszystkimi składnikami majątku, co określa się mianem zarządzania bogactwem (*wealth management*). Jeśli bank prowadzi tego typu obsługę dla całej rodziny zamożnej osoby, można wówczas mówić o tzw. *family office*. Banki zajmują się wówczas nie tylko inwestycjami finansowymi, zarządzaniem nieruchomościami, finansami osobistymi, ale i prowadzeniem spraw osobistych, na przykład zarządzaniem czasem wolnym i kształtowaniem przyszłości swoich najbogatszych klientów [Świerżewski 2006].

Klienci o wysokich dochodach mają zwykle bardziej rozbudowane potrzeby i są często dobrze wyedukowani. Powoduje to, że tradycyjne produkty już im nie wystarczają, a banki, aby spełnić ich rosnące oczekiwania, rozszerzają ofertę, dbając o wysoki stopień jej zindywidualizowania i kompleksowości. Ofercie produktowej towarzyszą rozbudowane usługi, bazujące na wielostronnych kontaktach, także międzynarodowych. Przykładami mogą być organizacja imprez czy programy lojalnościowe/dyskontowe. Banki organizują nawet niekiedy seminaria poświęcone zagadnieniom inwestycji finansowych, w których mogą uczestniczyć zamożni klienci, mając okazję spotkać się z zarządzającymi aktywami i ekonomistami. Ciekawym wzbogaceniem oferty jest organizowanie dla klientów, zgodnie z ich oczekiwaniami, krajowych i zagranicznych wyjazdów w ramach turystyki biznesowej, o charakterze motywacyjnym i integracyjnym (tzw. *incentive trips*) [Muszalski 2009]. Te dodatkowe usługi pozwalają na wyróżnienie się na tle innych banków, choć otwartość architektury produktowej generalnie powoduje, że skala różnic produktowych maleje i z czasem zanika przewaga w postaci unikatowości produktów.

Specjalistyczne usługi finansowe banków dla najbogatszych obejmują na przykład zarządzanie portfelem papierów wartościowych przygotowanym indywidualnie dla klienta, z możliwością zakupienia jednostek funduszy TFI pochodzących od różnych podmiotów, także zagranicznych. Inne to zarządzanie kapi-

tałem na zlecenie (usługi *asset management*), usługi maklerskie, instrumenty pochodne na rynku walut i stóp procentowych, pozwalające osiągać wysokie stopy zwrotu dzięki wbudowanemu mechanizmowi dźwigni finansowej, na przykład fundusze hedgingowe lub *private equity*, czyli nabywanie udziałów i akcji na niepublicznym rynku kapitałowym (w spółkach nienotowanych na regulowanych rynkach publicznych), z zamiarem odsprzedaży w przyszłości tych udziałów z zyskiem.

Do oferty produktowej w bankowości prywatnej podmioty tego sektora włączają – oprócz obligacji i bonów skarbowych, ubezpieczeń na życie z funduszem inwestycyjnym czy klasycznych depozytów o negocjowanej stopie procentowej – na przykład lokaty dwuwalutowe, dość ryzykowne w warunkach zmiennych kursów walut, lub też coraz popularniejsze produkty strukturyzowane. Te ostatnie to oferta dla inwestorów, którzy szukają alternatywnych form inwestowania. Ich nowoczesna konstrukcja pozwala wykorzystywać trendy wzrostowe na różnych rynkach zarówno pod względem zasięgu geograficznego, jak i wykorzystywanych aktywów (akcje, obligacje, surowce). Daje to szansę osiągnięcia stopy zwrotu na poziomie od kilkunastu do kilkudziesięciu procent rocznie przy jednoczesnym braku ryzyka straty, gdyż towarzyszy im gwarancja zwrotu całości powierzonego kapitału, co jest ważnym kryterium oceny dla osób unikających ryzyka.

Podstawą koncepcji bankowości prywatnej i osobistej jest profesjonalne doradztwo, które pozwala nawiązać i utrzymać długoterminowe relacje banku z klientem za pośrednictwem pracownika. Jego pomoc w planowaniu strategii obsługi klienta, analizie wyników inwestycji czy trendów rynkowych jest niezbędna dla dokładnego poznania potrzeb klienta, a później ich pełnego zaspokojenia. Aby było to możliwe, od doradców wymaga się szerokiej i rzetelnej wiedzy na temat nie tylko cech produktów oferowanych przez bank, ale też zasad funkcjonowania rynków finansowych. Bez ich kompleksowej znajomości oraz doświadczenia trudne byłoby oferowanie zintegrowanych usług na odpowiednim poziomie [Krukowska 2006, s. 23]. W ramach doradztwa można wskazać kompleksowe zarządzanie majątkiem, planowanie finansowe i propozycje inwestycyjne. Ich rozszerzony zakres obejmuje na przykład doradztwo prawne, ubezpieczeniowe, spadkowe, w zakresie nieruchomości i rozwoju biznesu.

Inny zakres doradztwa obejmuje usługi prawników zajmujących się tzw. optymalizacją podatkową majątku klienta, która polega na znajdowaniu operacji finansowych pozwalających płacić jak najniższe podatki. Może się to odbywać poprzez usługi *off-shore* – wniesienie majątku do zagranicznej fundacji lub do spółki w jednym z krajów, gdzie nie pobiera się podatku od dywidend i sprzedaży udziałów [na Cyprze, Kajmanach, w Luksemburgu, Holandii]. Inną drogą jest założenie prywatnego funduszu inwestycyjnego, w którego ramach można dowolnie obracać wniesionymi do niego udziałami w spółkach, nieruchomościami i kapitałem, nie płacąc podatku od zysków.

Doradcy to często także eksperci zewnętrzni współpracujący z bankiem. Dzieje się tak na przykład w przypadku *art banking*, gdy specjaliści z rynku sztuki pomagają inwestować w obrazy, woluminy, cenne meble, a nawet wino. Zajmują się ich wyceną, opracowują koncepcję wystawy lub umożliwiają licytacje na aukcjach. To system obsługi klienta w zakresie handlu i kolekcjonowania dzieł sztuki, które można traktować jako ciekawą formę inwestowania nadwyżek najzamożniejszych klientów banku, ale także narzędzie podnoszenia prestiżu. *Art banking*, urozmaicając portfel inwestycyjny klienta, daje też możliwość uniknięcia podatku od zysku ze sprzedaży dzieła sztuki (warunek to pozostanie jego właścicielem minimum 6 miesięcy) [Piechaczek 2006, s. 38–39].

Z kolei usługi *concierge* polegają na organizowaniu dowolnych świadczeń, zgodnych z życzeniami klienta (i normami prawnymi). Zalicza się do nich na przykład dostawę zakupów, pomoc w organizacji wypoczynku lub wyjazdów biznesowych, w tym rezerwację hotelu, biletów, organizację biletów na imprezy sportowe lub kulturalne, rezerwację stolika w restauracji, wynajęcie limuzyny, zorganizowanie opieki dla dziecka. Ważnym aspektem tych usług jest to, że zwykle towarzyszą przyjemnym chwilom w życiu klienta, dając poczucie komfortu i bezpieczeństwa. Utrwala to pozytywną opinię o banku i przyczynia do umocnienia relacji oraz wykształcenia lojalności emocjonalnej.

Bogaty pakiet usług dodatkowych oferują programy partnerskie, towarzyszące zwykle prestiżowym kartom kredytowym. Produkt ten gwarantuje klientom bankowości prywatnej zniżki i specjalne przywileje przy nabywaniu ekskluzywnych dóbr i usług w punktach handlowo-usługowych, na przykład w renomowanych sieciach hoteli, sklepach, biurach podróży na terenie całej Polski, a także w wielu innych krajach.

Bankowość prywatna w Polsce znajduje się we wczesnym stadium rozwoju i dopiero się kształtuje. Oferta banków funkcjonujących na polskim rynku różni się wciąż od oferty banków zagranicznych, które są liderami bankowości prywatnej i oprócz wyrafinowanych produktów finansowych i doradztwa oferują także szeroko rozumiane zarządzanie majątkiem. Wynika to z relatywnie małego odsetka osób zamożnych oraz ustalonych minimalnych progów kapitałowych. Nie bez znaczenia jest też fakt, że usługi takie mają na rodzimym rynku krótką tradycję [Śmiłowski i Idzik 2005].

Rozwój rynku bankowości prywatnej i osobistej jest ściśle związany z poziomem zamożności społeczeństwa. Istnieje prosta zależność – im jest on wyższy, tym większa jest wartość aktywów, którymi mogą zarządzać banki. Polska należy w tym względzie do rynków dopiero rozwijających się, ale bardzo perspektywicznych. Według badań „Rzeczpospolitej" jeden na trzysta tysięcy Polaków osiągnął w 2009 roku dochód przekraczający milion złotych. Wzrost liczby milionerów szacuje się na 8–10% rocznie. Świadczy to o dużym potencjale dla rozwoju segmentu najbogatszych [Niemczycka 2010].

Szacowanie liczby osób najbogatszych nie jest łatwe i w źródłach funkcjonują liczne, niekiedy bardzo różne dane, co jest zapewne efektem przyjęcia odmiennych założeń metodologicznych i podstawy obliczeń. Posługując się progami podatkowymi jako wyznacznikami bogactwa, można stwierdzić, że w trzecim przedziale (roczne zarobki powyżej 74 tys. zł) według statystyk za 2006 rok mieściło się ponad 260 tys. podatników. Z raportu Boston Consulting Group za 2006 rok wynika, że osób najzamożniejszych może być w Polsce około 100 tys. [Panek 2007]. Podając dane za „Rzeczpospolitą" (20.05.2010), bogatych i zamożnych Polaków w 2006 roku było 430 tys.

J. Pietrzak [2006, s. 10] zaproponowała podział osób zamożnych na cztery grupy:

- *Mass Affluent* – dochody 5–10 tys. zł (szacunkowa liczebność 400–600 tys. osób),
- *Core Affluent* – dochody powyżej 10 tys., aktywa powyżej 200 tys. zł (liczebność 150–180 tys.),
- *Premium Affluent* – aktywa powyżej 1 mln zł (300 000 euro) (liczebność: 50–90 tys.),
- *HNWI* – aktywa powyżej 1 mln euro (liczebność: 17–20 tys.).

Biorąc pod uwagę liczebność, największy udział w strukturze ma segment *Mass Affluent*, przy czym osoby z tego segmentu są obsługiwane zwykle w ramach bankowości osobistej. Zgłaszają one zapotrzebowanie głównie na atrakcyjne produkty inwestycyjne i kredytowe, a w ofercie dużo bardziej liczą się dla nich korzyści funkcjonalne niż prestiż. W inwestycjach koncentrują się zwykle na produktach krajowego rynku finansowego.

Klienci bardzo zamożni mają do wyboru obsługę w bankach, w ramach oferty bankowości prywatnej, lub też korzystają z niezależnego doradztwa o profilu inwestycyjnym, działającego na obrzeżach rynku finansowego, tzw. butików finansowych (według badań z usług *private banking* korzysta w Polsce 5% zamożnych klientów, z niezależnych usług doradczych 19%, z TFI 29% klientów, rachunek w biurze maklerskim posiada 22% zamożnych klientów, a zagraniczne aktywa 4%).

Jeśli rozpatrywać produkty bankowości prywatnej pod kątem największego znaczenia dla klientów, na plan pierwszy wysuwa się zdecydowanie profesjonalne doradztwo finansowe (63,5%). Dość ważne jest też doradztwo podatkowe (26,9%) i obsługa w specjalistycznych placówkach (23,1%). Nieco dalsze miejsca zajęło doradztwo prawne/spadkowe (15,4%), a najmniejszą popularność zyskały usługi typu *consierge* (3,8%). Widać tu wyraźnie, że oczekiwania klientów dotyczą głównie indywidualnego podejścia i wysokiej jakości doradztwa oraz międzynarodowej alokacji aktywów, co banki powinny uwzględnić w kształtowaniu strategii oddziaływania na tych nabywców [Pietrzak 2007; Dudek i Gelberg 2010]. Z kolei bank Pekao SA, prowadząc badania służące pozna-

niu potrzeb i opinii zamożnych klientów, ustalił, że wśród usług, które chcieliby oni znaleźć w ofercie tego banku, na pierwszych miejscach znalazły się: doradztwo podatkowe (45%), planowanie emerytury (21%), usługi ubezpieczeniowe (12%), usługi związane z dziedziczeniem (11%) oraz *art banking* (9%).

Duża część klientów bardzo bogatych, dysponujących znacznymi aktywami, jest zainteresowana produktami, którym nie towarzyszy zbyt wysokie ryzyko oraz które nie wymagają ustawicznego kontrolowania sytuacji na rynkach finansowych i wprowadzania zmian w alokacji środków. Warto nadmienić także, że w sytuacji kryzysu obecnego w gospodarkach wielu krajów, w tym także Polski, zarówno klienci zamożni, jak i bardzo bogaci większą uwagę przywiązują do bezpieczeństwa i ponoszonych kosztów, choć, oczywiście, uzyskiwanie konkretnych korzyści finansowych jest też bardzo istotne.

Banki stosują różne strategie w zakresie architektury produktowej. Niektóre, na przykład Noble Bank, realizują koncepcję całkowicie otwartej struktury portfela. Inne, na przykład Pekao SA, skłaniają się bardziej do architektury częściowo zamkniętej. W drugim przypadku banki wychodzą z założenia, że choć bankowość prywatna daje możliwość korzystania ze wszystkich produktów i usług dostępnych na światowym rynku, to nie zawsze każdy produkt lub usługa są zalecane dla zamożnego klienta. Warunkiem odpowiedniego zaprojektowania oferty jest wcześniejsze poznanie indywidualnych oczekiwań, skłonności do ryzyka, planów na przyszłość, wiedzy na temat rynku finansowego oraz stopnia aktywności w poruszaniu się po nim.

Osoby najlepiej zarabiające rekrutują się z grup przedsiębiorców, prezesów banków, szefów spółek giełdowych i gwiazd show-biznesu, tworząc bardzo zróżnicowany rynek. Analizując ich specyficzne cechy, charakterystyczne dla poszczególnych grup, można stworzyć profile klientów, będące później podstawą do dokonania przez banki dalszej segmentacji tego rynku. W banku Pekao SA wydzielono w ten sposób przedsiębiorców, którzy stanowią około 47% tego rynku, mają bardzo płynne potrzeby, oczekują na skompensowanie ryzyka biznesowego i często nie mają wiedzy na temat zaawansowanych produktów finansowych. Z kolei menedżerowie (40%) są bardzo wymagający, interesują ich produkty alternatywne, oczekują od banku aktywności w obsłudze. Artyści i przedstawiciele wolnych zawodów (13%) oczekują zabezpieczenia przyszłości i mają bardzo małą wiedzę na temat produktów.

Identyfikacja profili tych grup klientów pozwala na dokonanie charakterystyki wyodrębnionych na tej podstawie segmentów nabywców. Pekao SA zidentyfikował w ten sposób segment najbardziej atrakcyjny, ale i najmniej lojalny, tzw. maksymalizatorów bogactwa (*wealth maximisers*), który tworzą klienci wymagający, otwarci, młodsi, głównie przedsiębiorcy. Z kolei inwestorzy konserwatywni (*conservative inwestors*) są lojalni, ostrożni, to tradycjonaliści, niechętni wobec ryzyka, bez wiedzy finansowej. Trzeci segment – budowniczowie

bogactwa (*wealth builders*) – są lojalni, neutralni wobec ryzyka, mają dużą wiedzę finansową, preferują inwestycje długoterminowe. Ostatni segment to obrońcy majątku (*wealth preservers*) – najbardziej lojalni, nielubiący zmian i ryzyka, reagujący emocjonalnie na inwestycje, zorientowani na rodzinę [*Strategia rozwoju* 2008]. Przeprowadzona segmentacja pomaga zaprojektować optymalną, profilowaną ofertę, składającą się ze zróżnicowanych produktów i usług, dostosowanych do potrzeb klientów banku z danej grupy. Na przykład potrzeby segmentu maksymalizatorów bogactwa, dotyczące efektywnego zarządzania aktywami, powiększania majątku i możliwości inwestowania w różne produkty, zaspokaja zindywidualizowany portfel produktów o różnym, także wysokim stopniu ryzyka, aktywne doradztwo i wsparcie, także w problemach administracyjnych i w procedurach biurokratycznych, oraz karty i programy partnerskie, gwarantujące prestiż i luksus.

Bankowość prywatna, szczególnie ta funkcjonująca w modelu otwartej architektury produktowej, to elastyczne rozwiązania finansowe i możliwość stworzenia produktów na miarę, zwykle niedostępnych dla klienta masowego. Wysoki stopień indywidualizacji musi iść w parze z profesjonalną opieką ze strony doradcy, który po zapoznaniu się z potrzebami klienta i jego specyficznym profilem, może zaproponować efektywny portfel produktowy oraz najodpowiedniejszą strategię obsługi. Ważne, by ustalony z klientem przez doradcę kształt inwestycji ewoluował w kolejnych latach. Żeby było to możliwe, potrzebne jest zachowanie ciągłości obsługi, tak aby doradca nawet po kilku latach znał historię inwestycji klienta oraz zmiany w priorytetach i elastycznie je uwzględniał.

Bibliografia

Dudek, M.A., Gelberg A., 2010, *Trendy w „zachowaniach finansowych" polskich zamożnych klientów*, [online], dostępny w Internecie: http://www.spolkigieldowe.bdo.pl/biuletyn/60/bankowosc-i-finanse/specjalne-wzgledy-dla-bogaczy.html, [dostęp: 11.06.2010].

Dziawgo L., 2005, *Od „personal banking" do „private banking"*, w: Karpuś K., Węcławski J., (red.), 2003, *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia rozwoju*, UMCS, Lublin 2005.

Dziawgo L., 2006, *Private banking*, Wolters Kluwer, Kraków.

Krukowska M., 2006, *Poprzeczka idzie w górę*, Forbes nr 9.

Muszalski H., 2009, *Private banking znad Dunaju*, [online], dostępny w Internecie: http://ceo.cxo.pl/artykuly/55276/Private.banking.znad.Dunaju.html, [dostęp: 10.06.2010].

Niemczycka, A., 2010, *Inwestycje.pl. Ekstrakonto po polsku*, [online], w: http://www.budnet.pl/Inwestycjepl_Extrakonto_po_polsku,badania_i_raporty,a=2712.html, [dostęp: 10.06.2010].

Panek M., 2007, *Jak daleko jeszcze do Europy?*, Private Banking, nr VIII, [online], dostępny w Internecie: http://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-daleko-jeszcze-do-Europy-1673210.html, [dostęp: 14.06.2010].

Piechaczek A., 2006, *Bardzo obiecująca nisza*, Bank, nr 12.

Pietrzak J., 2006, *Perspektywy private banking*, Gazeta Bankowa nr 21.

Pietrzak J., 2007, *Qualifact, Affluent Segment*, [online], dostępny w Internecie: http://www.privatebanking.pl/index2.php?option=com_content&do_pdf=1&id=130, [dostęp: 10.06.2010].

Rzeczpospolita, 20.05.2010.

Strategia rozwoju oferty Private banking 2008, [online], dostępny w Internecie: http://www.inwestycje.pl/private_banking/strategia_rozwoju_oferty___private_banking_2008___relacja_z_konferencji_cz_2;22566;0.html, [dostęp: 10.06.2010]

Śmiłowski, E., Idzik M., 2005, *Sytuacja makroekonomiczna na polskim rynku a perspektywy rozwoju rynku Private Banking&Wealth Management w Polsce*, Raport Pentora 2005, [online], dostępny w Internecie: http://www.pentor.pl/upload_module/wysiwyg/publikacje/2005/analizy1/banking%20insight/pazdziernik/PRIVAT_1.pdf, [dostęp: 10.06.2010].

Świerżewski Ł., 2006, *Jak efektywnie korzystać z ofert private bankingu*, Cz. III Raportu, Harvard Business Review Polska, styczeń.

OPEN-PRODUCT ARCHITECTURE IN PRIVATE AND PERSONAL BANKING AS A RESPONSE TO THE NEEDS OF AFFLUENT CLIENT MARKET

Summary

The article presents the essence of a open-product architecture, which allows banks to offer products and services from different providers. It was discussed the main components of a comprehensive and personalized of private and personal banking portfolio. Also it was outlined the potential of affluent clients market in the context of their needs.