



**Anna Figna**

P.R.I. MINEC SP. Z O.O.  
anna.figna@minec.pl

## **BANKOWOŚĆ PRYWATNA W ASPEKCIE ZMIAN NA RYNKU FINANSOWYM**

**Streszczenie:** Bankowość prywatna jest jednym z najbardziej dynamicznie rozwijających się obszarów bankowości. Obsługa klienta zamożnego zyskuje na znaczeniu nie tylko w bogatych krajach zachodnich, ale także w Polsce. Ścisłejszy proces segmentacji klientów pozwala na tworzenie i oferowanie zindywidualizowanych produktów i usług finansowych. Zmieniające się potrzeby, oczekiwania i wymogi klientów względem banków przyczyniają się do poszerzania i wzbogacania wachlarza produktów i usług o nowe, bardziej innowacyjne. Warto zadać pytanie: czy bankowość prywatna, skupiająca się na budowie trwałych relacji doradcy z klientem, wprowadzając nowoczesność, osłabi te relacje, tracąc na swej wyjątkowości, czy też podążając za zmieniającymi się warunkami rynku finansowego, jeszcze bardziej je wzmocni oraz utrwali swą pozycję na rynku bankowym. W artykule została zaprezentowana charakterystyka *private banking* w aspekcie innowacji finansowych w różnych obszarach działalności.

**Słowa kluczowe:** rynek finansowy, bankowość prywatna, innowacje.

### **Wprowadzenie**

W celu dokonania charakterystyki bankowości prywatnej w świetle zmieniających się warunków na rynku finansowym, niezbędnym jest przyjęcie pewnych ram definicyjnych. W artykule pojęcie **bankowość prywatna** definiowane jest jako obszar bankowości skupiający się na obsłudze klienta dysponującego znacznymi aktywami. Znaczne aktywa nie są jednak jednoznacznie i bezwzględnie określone jako konkretna wartość wyrażona w danej walucie. Przyjmuje się, że minimalną wartością progową umożliwiającą objęcie klienta usługą *private banking* jest równowartość 1 mln USD lub 1 mln EUR<sup>1</sup>. Wartość ta nie

---

<sup>1</sup> Klienci tego segmentu określani są mianem HNW High-Net-Worth.

jest bezkompromisowo akceptowana przez wszystkie banki, a instytucje oferujące bankowość prywatną ustalają własne kryteria i zasady przyjęcia do elitarnego grona klientów *private banking*. Próg wejścia do bankowości prywatnej w Polsce został ustalony na poziomie 1 mln PLN, a w niektórych bankach obniżony do wartości 500 tys. PLN. *Private banking* i bankowość prywatna, jako pojęcia tożsame, będą w artykule stosowane zamiennie. Obsługa klienta w ramach bankowości prywatnej charakteryzuje się zindywidualizowanym podejściem zarówno pod względem budowy portfela inwestycyjnego, jak też osobistych kontaktów z dedykowanym doradcą. Kompleksowa obsługa klientów zamożnych polega nie tylko na zaspokajaniu teraźniejszych i przyszłych potrzeb finansowych, ale także na oferowaniu usług pozafinansowych. Wśród takich usług wymienić można m.in. oferty inwestowania na rynku nieruchomości, dzieł sztuki (*art banking*), doradztwo prawno-podatkowe oraz edukacyjne, turystyczne, a nawet medyczne [Figna, w druku].

Pod pojęciem zmian na rynku finansowym, kryją się zarówno zmiany w otoczeniu zewnętrznym, jak też zmiany wewnętrzzorganizacyjne. Analizując zmiany w zewnętrznym otoczeniu bankowym, na uwagę zasługują te dotyczące m.in. regulacji, wymogów kapitałowych, potrzeb finansowych klientów czy nowych rozwiązań technologicznych. Zmiany wewnętrzzorganizacyjne dotyczą m.in. potrzeb procesu, szkoleń pracowników, systemów motywujących, nowych systemów, kultury organizacji i stylów zarządzania.

W artykule została podjęta próba scharakteryzowania kierunku zmian w segmencie *private banking* w aspekcie innowacji finansowych. Tło stanowią rozważania dotyczące zmian w tym segmencie na świecie, a także zmian na rynku bankowym w aspekcie zróżnicowanych zachowań klientów. Analiza opiera się na literaturze polskiej oraz angielskich i niemieckich pozycjach artykułowych, raportach Capgemini, McKinsey&Company, KPMG. Analiza obejmuje lata 2008-2014. Z uwagi na szeroki zakres podjętej problematyki, w artykule zostały zasygnalizowane wybrane kwestie, które mogą stanowić punkt wyjścia do dalszych rozważań.

## **1. Zmiany w obszarze *private banking***

Bankowość prywatna była jednym z najatrakcyjniejszych segmentów bankowości – obszarem, w którym elitarni bankowcy pracowali jako zaufani doradcy zamożnych klientów i ich rodzin, dostarczając im zindywidualizowanych rozwiązań finansowych. [McKinsey, 2012, s. 1]. Łączyła silny wzrost aktywów i rosnącą dochodowość z niskimi wymogami kapitałowymi i wysoką płynnością. Sytuacja uległa zmianie w 2008 r. Nowe wyzwania, którym musi stawić czoła

bankowość prywatna, były spowodowane silnym wzrostem zmienności na rynkach kapitałowych, niskimi stopami procentowymi, a także nowymi regulacjami. Czynniki te spowodowały, że rentowność większości *private banking* na świecie jest znacznie poniżej tej sprzed kryzysu finansowego. Pomimo wolniejszego globalnego wzrostu gospodarczego, przewidywania wskazują na wzrost liczby milionerów na świecie w kolejnych latach. Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez McKinsey, w ciągu lat 2012-2016 Azja (bez Japonii) odnotuje największy wzrost liczby milionerów, równocześnie będąc na czele pod względem wzrostu dochodowości w tym segmencie bankowości. Największą zmianę w rankingu państw pod względem ilości klientów *private banking* odnotują Chiny, Indie, Brazylia. W latach 2008-2012 łączne „bogactwo” milionerów<sup>2</sup> i miliarderów<sup>3</sup> rosło o 8,5% rocznie i przewiduje się, że będzie podnosić się w tempie 8% rocznie w porównaniu do 6% wzrostu bogactwa milionerów. [McKinsey, 2013, s. 10]. Dane w tabeli 1 przedstawiają procentowy udział bogactwa milionerów w poszczególnych regionach świata.

**Tabela 1.** Udział bogactwa milionerów w poszczególnych regionach świata (w latach)

	Udział w rynku (2008) (%)	Wzrost (2008-2012) (%)	Wzrost (2012-2016) (%)	Udział w rynku (2016) (%)
Ameryka Północna	36	9,7	5,0	34
Europa Zachodnia	27	4,1	3,5	19
Japonia	13	4,4	3,8	10
<b>Rynki rozwinięte</b>	<b>76</b>	<b>6,9</b>	<b>4,4</b>	<b>63</b>
Azja (bez Japonii)	11	16,0	15,1	20
Środkowy Wschód	4	12,1	11,8	6
Ameryka Łacińska	4	8,6	9,8	5
Europa Środkowo-Wschodnia	2	13,6	11,0	3
Afryka	3	6,1	10,5	3
<b>Rynki rozwijające się (wschodzące)</b>	<b>24</b>	<b>12,9</b>	<b>13,1</b>	<b>37</b>
<b>GLOBALNIE</b>	<b>100</b>	<b>8,5</b>	<b>7,1</b>	<b>100</b>

Źródło: opracowanie własne, McKinsey [2013, s. 10].

W 2008 r. sześć państw Europy Zachodniej było pozycjonowanych wśród 12 krajów z największą liczbą klientów *private banking*. Miejsce 3 zajmowała Wielka Brytania, kolejne miejsca – Niemcy i Włochy, miejsce 8 należało do Francji, 9 – Szwajcarii i 12 – do Hiszpanii. Prognozuje się, że w 2016 r. w pierwszej dziesiątce znajdą się Brazylia i Indie<sup>4</sup>. Ponadto Chiny na koniec 2014 r. miały zająć 3 miejsce, wypierając Wielką Brytanię i równocześnie stając się

<sup>2</sup> Pojęciem milionerzy określani są klienci z aktywami 1mln-10 mln USD.

<sup>3</sup> Pojęciem miliarderzy określani są klienci z aktywami powyżej 10 mln USD.

<sup>4</sup> Obecnie Brazylia zajmuje miejsce 13, a Indie – 14.

trzecią, największą potęgą *private banking* na świecie, podążając za Stanami Zjednoczonymi i Japonią. Bankowość prywatna poza krajem macierzystym, w centrach finansowych, była w ostatnich latach pod szczególną presją z uwagi na ściślejsze regulacje. Pomimo tego, klienci *private banking* z rynków wschodzących nadal lokują znaczną część swoich aktywów poza krajem macierzystym, tym samym rekompensując spadek aktywów lokowanych przez klientów tego segmentu bankowości z tradycyjnych rynków Europy Zachodniej. Działalność w obszarze *private banking* w różnych regionach świata skupiała się na modelu operacyjnym. Pojawiło się również pytanie dotyczące wartości, jaką bankowość prywatna może oferować swoim klientom. Nowe regulacje i większe oczekiwania klientów spowodowały konieczność wprowadzenia zmian w *private banking*. Doradcy finansowi, specjaliści *private banking* i inne podmioty oferujące wysoką jakość usług w zakresie doradztwa inwestycyjnego, posiadają obecnie znaczny udział w rynku bankowym. Klienci są lepiej poinformowani, wykształceni i posiadają coraz większe potrzeby i wymagania względem banków, a także chętniej korzystają z nowoczesnych technologii. Klienci niezadowoleni szybciej „migrują” do konkurencji, która oferuje wyższą jakość doradztwa i usług oraz komfort, zwłaszcza w niepewnych czasach, np. zawirowań na rynku. [Battisti, Beraza, Kreidl; 2012, s. 1]. Nie wszystkie banki są na tym samym poziomie transformacji, niemniej jednak większość *private banking* musi wprowadzić zmiany w celu utrzymania swojego modelu w przyszłości. Wśród zmian koniecznych wymienić można ochronę gospodarki poprzez kierowanie bankowością prywatną jak realną gospodarką, stworzenie modelu operacyjnego, a także przygotowanie się na nową generację klientów [McKinsey, 2013, s. 38].

## 2. Determinanty innowacji finansowych

W celu dokonania analizy innowacji w obszarze bankowości prywatnej, należy zdefiniować pojęcie „innowacje”, a także scharakteryzować główne przyczyny innowacji. Termin innowacja został wprowadzony do literatury przez J.A. Schumpetera. Oznacza on wprowadzenie nowego produktu, nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, ukształtowanie nowego źródła dostaw surowców lub wprowadzenie nowych struktur w ramach danego rodzaju działalności. [Schumpeter, 1960, s. 104].

OECD wskazała definicję innowacji przez pryzmat czterech jej typów: „Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej (...)” [OECD, 2008, s. 50].

Wspólną cechą innowacji jest fakt, że są one wdrożone. Główne jej typy to te w obrębie produktów, procesów, marketingowe oraz organizacyjne. Definicja innowacji zaproponowana w artykule jest zgodna z określeniem przedstawionym przez OECD. Wśród innowacji wyróżnić należy innowacje finansowe, które są nietrwałe, łatwe do kopiowania, obarczone dużym ryzykiem, a także niezapewniające osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Innowacje finansowe nie są zjawiskiem nowym, były one związane z innowacjami technologicznymi i rozwijały się równoległe z nimi. [Michalopoulos, Leaven, Levine, 2009; s. 2-5]. Z jednej strony innowacje finansowe pozwalają pokryć koszty nowoczesnych projektów technologicznych w sytuacji, gdy tradycyjne źródła finansowania są niedostępne ze względu na wysokie ryzyko inwestycyjne. Z drugiej strony, rozwój technologiczny i gospodarczy, skutkujący rosnącą złożonością procesów gospodarczych oraz powstawaniem nowych rodzajów ryzyka, wymusza na systemie finansowym oraz na rynkach finansowych konieczność dostosowania się do zmian zgodnie z wymaganiami podmiotów gospodarczych oraz wyzwaniem współczesnego świata [Błach, 2011, s. 18].

Przyczyny innowacji mogą mieć charakter zewnętrzny lub wewnętrzny. W tabeli 2 przedstawiono główne przyczyny innowacji finansowych o charakterze wewnętrznym.

**Tabela 2.** Zewnętrzne przyczyny innowacji

Przyczyna	Opis
Rynek	zmiany w środowisku finansowym
Regulacje	deregulacja i re-regulacja
Popyt	zmiany oczekiwań klientów
Technologia	nowe rozwiązania technologiczne

Źródło: Marcinkowska [2012, s. 75].

Determinanty zewnętrzne związane są ze zmianami w środowisku finansowym, deregulacją, zmianami oczekiwań klientów, a także nowymi technologiami. Przyczyny wewnętrzne innowacji dotyczą przede wszystkim pracowników i elastyczności organizacji we wprowadzaniu zmian, a także kultury organizacji i stylu zarządzania.

W celu sprostanania wymogom stawianym przez uwarunkowania rynkowe, zmiany w regulacjach, a także rosnące potrzeby finansowe klientów i rosnącą konkurencję, banki, również, a może przede wszystkim w obszarze *private banking*, muszą wprowadzać innowacje. Rewolucja nowoczesnych technologii znacząco zmieniła bankowość detaliczną w ciągu ostatniej dekady. Wizyty klientów w oddziałach banków zmniejszyły się o 30-50%, podczas gdy korzystanie ze zdalnych kanałów bankowości zwiększyło się pięciokrotnie. Ponadto segmenta-

cja klientów dokonywana jest częściej pod względem kanałów korzystania z bankowości niż pod względem poziomu zamożności. Bankowość detaliczna, która dokonała transformacji, czerpie korzyści z zadowolenia klientów, większych możliwości kontaktów z klientem oraz spadku kosztów. Transformację przeprowadzono wśród wszystkich grup klientów, podzielonych zarówno pod względem wieku (do 65. roku życia), jak i pod względem zamożności lub miejsca zamieszkania [McKinsey, 2013, s. 40].

Strategie mające na celu wprowadzenie nowoczesnych technologii w segmencie *private banking* mogą być realizowane zgodnie z jednym z trzech scenariuszy. Pierwszy z nich wychodzi z założenia, że bankowość prywatna korzysta z tych samych rozwiązań, co bankowość detaliczna. Drugi zakłada rozwiązanie „szyte na miarę” oznaczające, że oferta nowoczesnych technologii dedykowana jest tylko w przypadku szczególnych wymagań klienta. Natomiast trzeci scenariusz uznaje, że rozwiązanie nowoczesnych technologii jest znakiem rozpoznawczym bankowości prywatnej, skierowanym w szczególności do młodych klientów *private banking*, równocześnie dokonując redukcji kosztów. Nowoczesne technologie oferują bankom niespotykane dotąd możliwości, m.in. obniżkę kosztów, poszerzenie wachlarza oferty o nowe produkty i usługi, a także usprawnienie działalności operacyjnej, wprowadzenie narzędzi wspomagających zarządzanie bankiem, a przede wszystkim lepsze rozpoznanie potrzeb finansowych klientów i bardziej efektywne ich zaspokojenie. Powoduje to, z jednej strony, większe wymagania i oczekiwania klienta względem banku, z drugiej natomiast – mniejszą lojalność i przywiązanie [Harasim, 2004, s. 140].

### **3. Innowacje finansowe w obszarze bankowości prywatnej**

Innowacje w obszarze bankowości prywatnej zostaną przedstawione przez pryzmat innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych, mając na uwadze, że nie można dokonać całkowitego rozgraniczenia tych czterech obszarów, a nawet często mając na uwadze ich wzajemne przenikanie. Prowadząc rozważania dotyczące innowacji w zakresie produktów i usług, zgodnie z terminologią wskazaną przez OECD, należy stwierdzić, że innowacja produktowa polega na wprowadzeniu nowego lub znacząco udoskonalonego wyrobu lub usługi. Udoskonalenia dotyczą m.in. specyfikacji technicznej, komponentów, materiałów, oprogramowania, łatwości obsługi [OECD, 2008, s. 50].

Tworzone są nowe certyfikaty, produkty strukturyzowane, oparte na różnych instrumentach bazowych, łączące funkcję inwestycyjną z funkcją ubezpieczeniową.

*Private banking* proponuje inwestycje w pozafinansowe aktywa, dzieła sztuki, wina, nieruchomości. Ponadto do produktów aktualnie funkcjonujących, dodawane są nowe udoskonalenia i funkcjonalności, m.in. ubezpieczenia do kont osobistych, kart kredytowych. Proponowane są programy lojalnościowe pozwalające na dokonywanie preferencyjnych zakupów, płacąc kartami kredytowymi w dedykowanej sieci sklepów.

Innowacje w obrębie procesów, podobnie jak w zakresie produktów, polegają na wdrożeniu nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Zalicza się do nich istotne zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania. Dane w tabeli 3 przedstawiają innowacje procesowe w bankowości [Marcinkowska, 2012, s. 81].

**Tabela 3.** Innowacje procesowe w bankowości

Innowacja	Opis
Nowe formuły obsługi	strategie dystrybucji segmentacja
Nowe interfejsy klienta-użytkownika	bankowość internetowa bankowość mobilna usługi sms chat-roomy
Nowe systemy dostarczania usług	samoobsługa – bankowość zdalna centralizacja – systemy zapleczone, przetwarzanie danych rozdzielenie funkcji sprzedażowych i zapleczych outsourcing usług
Nowe technologie	systemy informacji o klientach

Źródło: Marcinkowska [2012, s. 81].

W obszarze bankowości innowacje procesowe związane są ze sposobami obsługi i dystrybucji produktów oraz usług. Znaczenie zyskują nowoczesne technologie, ponieważ obecnie klient chce być informowany o stanie swoich finansów i możliwościach inwestycyjnych niezależnie od czasu i miejsca pobytu. Zmianie ulega również sposób zdobywania i gromadzenia danych dotyczących klientów przez bank. Dysponowanie najnowocześniejszymi systemami informatycznymi umożliwiającymi gromadzenie, przetwarzanie i wykorzystanie informacji w bankach jest uważane za istotne źródło trwałej przewagi konkurencyjnej [Dawes, Worthington; 1996, s. 36-44]. Ponadto coraz więcej informacji, nie tylko finansowych, ma znaczenie przy konstruowaniu portfela i długoterminowego planu finansowego dla klienta *private banking* i członków jego rodziny. Niebagatelną rolę odgrywają również portale społecznościowe. W ciągu ostatniej dekady media internetowe ewoluowały i stały się, od mało znanej rozrywki, częścią codzienności dla setek milionów osób na całym świecie. Oczekuje się, że popularność i wielość

portali społecznościowych będzie coraz większa<sup>5</sup>. Nowe pokolenie, które dorastało „na portalach społecznościowych”, uważa je za część codzienności. Instytucje finansowe nie od razu przyjęły tego typu portale jako narzędzie marketingowe, obawiając się utraty kontroli nad komunikacją z klientem. Z czasem banki uznały siłę portali społecznościowych, traktując je jako sposób dwutorowej komunikacji, gdyż relacje i wizyty w oddziałach zaczęły tracić na znaczeniu. Banki wkrótce doceniły portale, wykorzystując je w swojej działalności. Ważnym celem stało się zaistnienie w tego typu mediach, wykorzystując fakt, że klienci spędzają „w sieci” dużo czasu. Wiele instytucji posiada także zespoły osób dedykowanych do monitorowania i odpowiadania na komentarze klientów na portalach. Banki używają programów w celu analizy korzystania z portali społecznościowych, by lepiej zrozumieć preferencje klientów, przewidując ich potrzeby i proponując sprzedaż dodatkowych produktów. W pewnym stopniu rozwój bankowości w portalach tego typu jest ograniczany poprzez obawy klientów dotyczące prywatności i bezpieczeństwa. Młodszy klienci, biorąc pod uwagę ich wygodę i zażyłość z platformami, mogą preferować odejście od bankowości mobilnej na rzecz tej w portalach [KPMG, 2013, s. 18-20]. Z uwagi na fakt, że *private banking* dotyczy głównie klientów ceniących nade wszystko bezpieczeństwo, poufność i prywatność, wydaje się, że nie będą oni skłonni do całkowitego porzucenia wieloletnich relacji z doradcą na rzecz wirtualnych kontaktów w sieci.

Innowacje marketingowe polegają na zmianach w konstrukcji produktu lub jego opakowaniu, w dystrybucji, promocji i strategii cenowej. *Private banking* w tym zakresie dąży przede wszystkim do wyróżnienia się w tradycyjnej bankowości detalicznej, tworząc dedykowane strony internetowe dla swoich klientów, odrębne platformy i narzędzia umożliwiające bierne lub czynne zarządzanie portfelem inwestycyjnym. Ponadto produkty są dystrybuowane z partnerem strategicznym, tworząc programy marketingowo-łojalnościowe dla klientów. Klienci *private banking* mają możliwość uczestniczenia w różnych imprezach sportowych (np. turniej golfa, mecz piłkarski), kulturalnych (np. koncerty, spektakle teatralne) organizowanych, współorganizowanych lub sponsorowanych przez bank. *Private banking* korzysta z umieszczania reklam swoich produktów i usług w mediach, w szczególności w fachowych, specjalistycznych magazynach. Wdrażając swoją strategię cenową, banki muszą brać pod uwagę sytuację rynkową, jak również zachowania i preferencje klientów. Segment bankowości prywatnej stanął przed niełatwym zadaniem wyboru modelu doradztwa, a w rezultacie sposobu pobierania opłat za nie.

---

<sup>5</sup> Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez Facebook Newsroom, Key Facts – średnia liczba osób logujących się na stronie Facebook w ciągu dnia wynosi 750 milionów.



Wiele banków już podjęło wysiłki cenowe – niektóre pod presją regulacyjną (np. RDR w Wielkiej Brytanii), inne – pod presją marży. [McKinsey, 2012, s. 23]. Nowe regulacje (RDR – Wielka Brytania) uznały za nielegalne prowizje od nowej sprzedaży produktów finansowych, a tym samym zmusiły wszystkich doradców finansowych, czyli pracowników bankowych, jak również doradców niezależnych, do pobierania opłat za doradztwo. Niektóre banki, m.in. Lloyds, Barclays i HSBC, są pełne obaw związanych z udzielaniem informacji klientom odnośnie opłat, jakie im pobierano w związku z inwestycjami, równocześnie rezygnując z oferowania usług doradczych klientowi masowemu. Usługi doradcze są nadal dostępne w niektórych bankach, ale głównie dla klientów zamożnych [Figna, w druku]. Wprowadzając nowe strategie cenowe, bankowość prywatna musi określić rolę, jaką powinien pełnić doradca klienta. Podejmując decyzję o wprowadzeniu opłaty za doradztwo *private banking*, powinien zaznaczyć, czy opłata ta ma być pobierana miesięcznie, kwartalnie, rocznie, czy też ma być pobierana jednorazowo za zbudowanie i monitorowanie portfela inwestycyjnego lub od wielkości zarządzanych aktywów.

Innowacje organizacyjne polegają „na wdrożeniu nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem” [OECD, 2008, s. 53]. Innowacją tego typu jest zmiana organizacji w ramach *private banking* polegająca na przedefiniowaniu roli doradcy. Banki wprowadzają specjalistyczny program szkoleń pozwalający doradcy, przy wykorzystaniu nowoczesnych narzędzi, na planowanie i monitorowanie planów finansowych klientów. Ponadto pojawia się kwestia zawodu doradcy finansowego, a także doradców niezależnych i ich współpracy z bankami. *Private banking* stoi przed nowymi wyzwaniami. Pewnym rozwiązaniem jest też połączenie bankowości prywatnej z bankowością korporacyjną. Często bowiem się zdarza, że klient *private banking* jest właścicielem lub prezesem firmy, która ma określone potrzeby finansowe. *Private banking* mógłby (a może powinien) łączyć doradztwo indywidualne z doradztwem korporacyjnym, tworząc zintegrowaną jednostkę stanowiącą synergię tych dwu obszarów, korzystając z ich wiedzy i doświadczenia. *Korpo-private banking* daje wsparcie nie tylko w bieżącej działalności i finansowaniu inwestycji, ale także optymalizacji podatkowej. Wyodrębnienie obszaru *private banking* w wielu bankach funkcjonuje w ramach rozwiązań bankowości detalicznej, rzadziej natomiast pojawia się jako uzupełnienie bankowości korporacyjnej [Forbes, 2015, s. 101].

## Podsumowanie

Zmiany dokonujące się na rynku finansowym spowodowały zmianę sposobu podejścia banków do klienta. Rynek producenta został wyparty przez rynek konsumenta, a nowe możliwości, jakie dały nowoczesne technologie, wymusiły na bankach dostosowanie oferty produktów i usług do rosnących wymagań klienta. Łatwy dostęp do usług finansowych niezależnie od miejsca pobytu klienta, spowodował również przewartościowanie w ramach podziału klientów. Zmiany przyniosły bankowość poza tradycyjną segmentację: klient zamożny – klient masowy. W związku z powyższym klienci mogą obawiać się, że transformacja w obszarze *private banking* zmieni tradycyjne, dotychczasowe relacje doradca-klient. Rolą bankowości prywatnej będzie zapewnienie, że utrzymane zostaną dotychczasowe relacje z dedykowanym doradcą, równocześnie definiując nowoczesne rozwiązania. Klienci zamożni wymagają dostępu do informacji rynkowych, badań i analiz przez całą dobę. W celu sprostania wymogom klientów o każdej porze, niezależnie od miejsca pobytu klienta, doradcy *private banking* muszą mieć dostęp do informacji rynkowych w czasie rzeczywistym, posiadać analityczne i finansowe narzędzia, aby być w kontakcie z klientem poprzez różne kanały zdalne, mobilne, a także poprzez portale społecznościowe [Capgemini, 2012, s. 8].

## Literatura

- Battisti A., Beraza L., Kreidl V. (2012), *How to professionalise investment advice for affluent clients*, EMEA banking Practice.
- Błach J. (2011), *Innowacje finansowe i ich znaczenie we współczesnym systemie finansowym – identyfikacja i systematyzacja problemu*, „e-Finanse”, vol. 7, nr 3.
- Capgemini (2012), *Trends in The Global Wealth Management Industry 2012: Business and Client Perspective*.
- Dawes J., Worthington S. (1996), *Customer Information Systems and Competitive Advantage: a Case Study of a Top Ten Building Societies*. „International Journal of Bank Marketing”, nr 4.
- Figna A. (w druku), *Private banking – poszukiwanie nowych źródeł dochodów w świetle zmian na rynku finansowym*. Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu, Poznań.
- Forbes (2015), *Private banking*, nr 1.
- Harasim J. (2004), *Strategie marketingowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Wyd. UE, Katowice.
- KPMG (2013), *Private Banking Study 2013. Success through innovation*.

- Marcinkowska M. (2012), *Innowacje finansowe w bankach*, [w:] *Acta Universitatis Lodzensis, Folia Oeconomica* 266, Łódź.
- McKinsey (2013), *Global Private Banking Survey 2013. Capturing the new generation of clients*.
- McKinsey (2012), *A Tale of two millionaires: The Best of Times for Private Banks to Look Beyond The Ultra-High-Net-Worth Market*.
- McKinsey (2012), *Private Banking Survey 2012. Finding a new footing*.
- Michalopoulos S., Leaven L., Levine R. (2009), *Financial Innovation and Endogenous Growth*. „National Bureau of economic Research, Working Paper 15356”, Cambridge.
- OECD (2008), *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Eurostat.
- Schumpeter J.A. (1960), *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.

#### THE PRIVATE BANKING INDUSTRY IN TERMS OF FINANCIAL MARKET'S CHANGES

**Summary:** Private banking is one of the most rapidly developing areas of banking. Wealthy customer's service is becoming increasingly important not only in rich Western countries, but also in Poland. Customer's segmentation process allows creating and offering customized financial products and services. Changing needs, expectations and requirements of customers towards banks contribute to improve products and services for new and more innovative products. The question is, whether private banking, focusing on building relationships with client's advisors, introducing modernity, these relationships will weaken and will lose its uniqueness, or following the changing conditions of the financial market, further strengthen them and consolidate its position in the banking market. The paper was presented to the characteristics of private banking in terms of financial innovation in various areas.

**Keywords:** financial market, private banking, innovation.