

Dorota Bednarska-Olejniczak

Wyższa Szkoła Bankowa we Wrocławiu

Zachowania konsumenckie zamożnych Polaków na rynku usług bankowych

Streszczenie. Współczesny rynek usług bankowych podlega szybkim i silnym przemianom zarówno w sferze produktowej, jak i w obszarze zachowań konsumentów. Jednym z najmłodszych jego elementów jest *private banking*, tj. bankowość dedykowana najzamożniejszemu klientom. Specyfika cech i wymagań tego segmentu wymusiła na bankach stworzenie specjalnych rozwiązań zarówno w oferowanym asortymencie, jak i w sposobie obsługi. Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie specyfiki zachowań konsumenckich najzamożniejszych klientów banków w Polsce. W artykule wykorzystano wyniki najnowszych badań przeprowadzonych przez wyspecjalizowane instytucje badawcze. Analizie poddane zostały: stopień akceptowania ryzyka w zachowaniach inwestycyjnych, preferencje i oczekiwania związane z doradztwem, oczekiwania produktowe i usługowe zamożnych klientów, zmiany w zachowaniach finansowych, jakie miały miejsce po światowym kryzysie finansowym, a także główne motywy bogacenia się i posiadania.

Słowa kluczowe: zamożni klienci banków, *private banking*, *personal banking*, zachowania konsumenckie, High Net Worth Individuals, Mass Affluent, doradca klienta

Wstęp

Zamożni Polacy stanowią dla instytucji finansowych niezwykle atrakcyjny rynek. Dzieje się tak z uwagi na wysoką rentowność tego segmentu (jest to obszar działań generujący dużo wyższe zyski niż masowa bankowość detaliczna), a także ze względu na strategiczny charakter rynku (w Polsce segment jest na

wczesnym etapie rozwoju, ma duży potencjał przyszłościowy). Sztuka pozyskania i utrzymania tak cennych klientów wymaga wnikliwego poznania ich zachowań konsumenckich związanych z produktami i usługami finansowymi. Niniejsze opracowanie ma odpowiedzieć na następujące pytania badawcze dotyczące wspomnianego obszaru:

– Jakie cechy szczególne charakteryzują polskich zamożnych klientów banków? Czy jest to segment jednorodny, czy raczej złożony z subsegmentów mających odmienne oczekiwania?

– Jakie cele finansowe stawiają przed sobą zamożni Polacy?

– Jaki jest stopień akceptowanego przez nich ryzyka związanego z nabywaniem usług finansowych?

– W jakim stopniu samodzielnie osoby zamożne podejmują swoje decyzje finansowe? Czy oczekują intensywnego doradztwa ze strony banku?

– Jaką rolę w procesie korzystania z usług banku odgrywa w ich przypadku osobisty doradca? Jakie są oczekiwania zamożnych klientów względem jego osoby i według jakich kryteriów dokonują oni oceny pracy doradcy? Jaką rolę odgrywa doradca w budowaniu trwałych relacji z klientami?

– Czy preferencje i zachowania konsumenckie zamożnych klientów uległy zmianie po globalnym kryzysie finansowym?

– Jakie motywy skłaniają osoby zamożne do gromadzenia i pomnażania bogactwa?

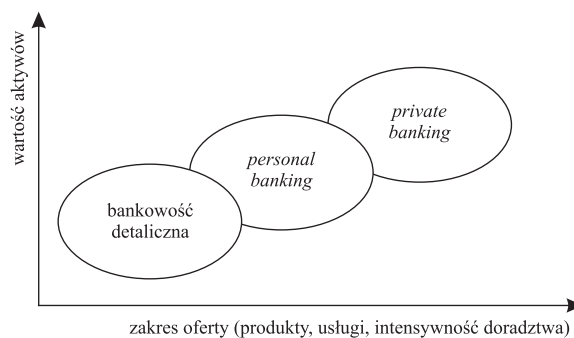
Poszczególne części artykułu będą poświęcone szukaniu odpowiedzi na postawione wyżej pytania.

1. Bankowość dla klientów zamożnych – istota, specyfika, rodzaje

Jedną z ważniejszych przesłanek istnienia w gospodarce różnego rodzaju instytucji pośrednictwa finansowego jest funkcjonowanie na rynku podmiotów posiadających nadwyżki środków finansowych (takich jak gospodarstwa domowe czy przedsiębiorstwa) oraz podmiotów wykazujących zapotrzebowanie na te środki¹ (takich jak przedsiębiorstwa, państwo czy inne gospodarstwa domowe). Podmioty te różnią się zarówno pod względem potrzeb finansowych, jak i wielkości posiadanych środków płynnych, źródeł majątku czy bieżących dochodów. Przedmiotem niniejszego opracowania jest jedna z obsługiwanych przez banki grup, wyłoniona z segmentu klientów detalicznych grupa klientów o najwyższym statusie materialnym. Ze względu na wartość aktywów, którymi

¹ Szerzej np. M. Górski, *Architektura systemu finansowego gospodarki*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 65.

dysponują klienci, zazwyczaj wyróżnia się trzy ich grupy: klienci o niskim poziomie aktywów (którym dedykowana jest bankowość detaliczna), o średnim poziomie (objęci usługami *personal banking*) i o wysokim (obsługiwani w ramach *private banking*) (por. rys. 1). W zależności od wysokości aktywów, którymi dysponują klienci widoczne są ich odmienne oczekiwania zarówno w zakresie oferty usługowej banków, jak i w zakresie doradztwa oraz obsługi przez personel banków. Masowi klienci fizyczni, posiadający ograniczone zasoby finansowe, oczekują usług podstawowych, funkcjonalnych, mających przystępne ceny i zwiększających użyteczność miejsca i czasu (np. standardowe rachunki oszczędnościowo-rozliczeniowe, przelewy internetowe czy kredyty konsumpcyjne lub hipoteczne). Im wyższy status materialny klienta, tym bardziej złożone stają się jego potrzeby finansowe i oczekiwania w zakresie doradztwa. Klienci najzamożniejsi dążą nie tylko do zaawansowanych rozwiązań finansowych mających pomnażać i/lub chronić ich majątek, zaawansowanego doradztwa, ale także standardu obsługi, który ułatwi im kontakty z bankiem i jednocześnie podkreśli prestiż wynikający z ich pozycji społecznej. Mają to zapewniać usługi *private banking*.



Rys. 1. Oferta dla klientów indywidualnych

Źródło: L. Dziawgo, *Private banking. Bankowość dla zamożnych klientów*, Wyd. Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 51.

Personal banking (bankowość osobista) stworzony został z myślą o klientach średniozamożnych, posiadających aktywa większe od przeciętnych. Klienci ci oczekują oferty szerszej od tej, która jest kierowana do masowego klienta bankowości detalicznej. Jest ona także bardziej zindywidualizowana niż ta ostatnia. Na znaczeniu zyskuje również w tym segmencie rola doradcy klienta.

Private banking (bankowość prywatna) jest odpowiedzią banków na istnienie grupy klientów najzamożniejszych. W literaturze przedmiotu prezentowane są różne definicje *private banking*². Wśród nich na szczególną uwagę zasługuje

² Zob. np. R. Patterson, *Kompendium terminów bankowych po polsku i angielsku*, Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002; *Leksykon bankowo-gieldowy*, red. Z. Krzyżkiewicz,

zaproponowana przez L. Dziawgo definicja o charakterze funkcjonalno-instytucjonalnym, przedstawiająca *private banking* jako „zindywidualizowaną i kompleksową obsługę finansową zamożnych klientów indywidualnych przez bank”³. Takie ujęcie eksponuje główne cechy bankowości prywatnej, tj.: cechy szczególne grupy docelowej – zamożność i przynależność do klientów indywidualnych (klientami zamożnymi i wysokodochodowymi są również duże instytucje, np. klienci korporacyjni, ci jednak objęci są odrębnymi działaniami banków); obsługa realizowana przez bank (potrzeby finansowe zamożnych klientów są również zaspokajane przez inne instytucje finansowe, np. firmy doradcze czy butiki finansowe, lecz wówczas nie mamy do czynienia z *private bankingiem*); zindywidualizowany charakter obsługi (w ramach klasycznego *private banking* usługi finansowe są „szyte na miarę” i często tworzone specjalnie z myślą o konkretnym kliencie i jego specyficznych potrzebach); kompleksowość obsługi.

Oprócz dwóch opisanych rodzajów bankowości dedykowanej zamożnym klientom banki stworzyły jeszcze jeden jej rodzaj określany mianem *wealth management*. Zarządzanie bogactwem (czyli właśnie *wealth management*) to usługi doradztwa inwestycyjnego, obejmujące zarządzanie całym majątkiem klientów⁴. Celem usług *wealth management* jest dostarczanie zamożnemu klientowi wysokiej wartości dodanej poprzez oferowanie usług wysokozindywidualizowanych, ściśle dopasowanych do potrzeb danego klienta. Usługi te mają zapewnić klientowi długofalowy wzrost wartości posiadanych aktywów finansowych i pozafinansowych, a od *private banking* różni je wyższa wartość płynnych aktywów.

2. Segmentacja zamożnych klientów banków

Jak widać, bankowość dla zamożnych klientów indywidualnych jest pojęciem dosyć szerokim i obejmuje zarówno *personal banking*, *private banking*, jak i *wealth management*. Podział taki jest skutkiem dużego zróżnicowania klientów zamożnych. Grupa ta nie jest homogeniczna, dzieli się na subsegmenty, a stosowanymi przez banki kryteriami podziału są: źródła bogactwa (pochodzenie), etap w cyklu życia, wykonywany zawód, oczekiwane korzyści etc. Najczęściej stosowanym kryterium podziału klientów zamożnych jest wielkość posiadanych aktywów lub wysokość miesięcznych wpływów na konto. Na rynkach rozwiniętych

Poltext, Warszawa 2006; W. Smid, *Leksykon przedsiębiorcy*, Poltext, Warszawa 2007; *Banki w Polsce. Wyzwania i tendencje rozwojowe*, red. W. Jaworski, Poltext, Warszawa 2001.

³ L. Dziawgo, *Private banking. Bankowość dla zamożnych klientów*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006, s. 15.

⁴ A. Smoleńska, *Jak zarządza się bogactwem*, „Gazeta Bankowa” 2010, kwiecień, s. 29.

przyjęto następujące graniczne wartości aktywów: wolne środki w wysokości powyżej 100 tys. USD pozycjonują klienta w tzw. segmencie Affluent (średnio zamożnym), powyżej 1 mln USD – w segmencie HNWI (High Net Worth Individuals), powyżej 5 mln USD w segmencie Mid-Tier Millioners, natomiast klienci posiadający aktywa o wartości co najmniej 30 mln USD tworzą segment Ultra HNWI (por. tab. 1). Najzamożniejsi klienci *private banking* (Ultra HNWI) wymagają bardzo zaawansowanej segmentacji. Uwaga banku koncentruje się na pojedynczym kliencie tak dalece, że można tu mówić o segmentacji typu one-to-one, oznaczającej segmentację każdego klienta z osobna, odpowiednie dobieranie dla niego oferty i dopasowanie obsługi. Drugą kategorię klientów tworzy, zdecydowanie liczniejszy i nie tak dochodowy jak HNWI (przez co nie objęty one-to-one), mniej zamożny segment Affluent. W związku z tym na współczesnym rynku *private banking* (w krajach wysoko rozwiniętych) można wyróżnić dwa odmiennie traktowane poziomy bankowości prywatnej: klasyczny *private banking* dedykowany HNWI, oraz masowy *private banking* dla segmentu Affluent⁵.

Tabela 1. Segmentacja zamożnych klientów indywidualnych na podstawie wysokości posiadanych aktywów oraz przykłady ofert

Rynki rozwinięte	Rynek polski	Przykład – PKO BP
Ultra HNWI Aktywa: 30 mln USD	Wealth Management Aktywa: 1 mln zł	Wealth Management Aktywa: 1 mln zł
Mid-Tier Millioners Aktywa: 5 mln USD		
HNWI Aktywa: 1 mln USD	Private Banking Aktywa: 100 tys. zł	Platinum Aktywa: 500 tys. zł/20 tys. zł
Affluent Aktywa: 100 tys. USD	Mass/Zamożny Wpływy na rachunek/m-c: 5 tys. zł	Aurum Aktywa: 150 tys. zł lub wpływy na rachunek: 5 tys. zł/m-c

Źródło: opracowanie własne na podstawie: T. Zysko, *Segmentacja a sprzedaż. Materiały z konferencji pn. „Private banking – innowacyjne i bezpieczne rozwiązania produktowe”*, Warszawa, 18-19 lutego 2010.

Bezpośrednie przełożenie wartości granicznych stosowanych do wyłaniania segmentów na rynkach rozwiniętych na rynek polski byłoby niemożliwe i bezcelowe ze względu na odmienną sytuację ekonomiczną. Konieczne stało się określenie kryteriów adekwatnych do poziomu zamożności polskiego społeczeństwa. Są to wartości zdecydowanie niższe – o ile w krajach rozwiniętych zwyczajowo od klienta *private banking* wymagane są płynne aktywa o wartości co najmniej

⁵ L. Dziawgo, *Private banking...*, s. 61.

1 mln USD, to w Polsce często jest to wartość 100-500 tys. zł. Wartości te są ustalane przez same banki, co w efekcie skutkuje dosyć dużym zróżnicowaniem kryteriów i ofert. W proponowanej przez J. Pietrzak segmentacji polskich klientów zamożnych dzieli się na cztery grupy: segment HNWI (aktywa powyżej 1 mln USD), Core Affluent (aktywa poniżej 1 mln USD, ale większe niż 200 tys. zł), Affluent (aktywa powyżej 200 tys. zł) oraz Mass Affluent (miesięczne wpływy netto na rachunek w wysokości powyżej 5 tys. zł). Struktura i liczebność klientów zamożnych w Polsce dokonana na podstawie wyżej wymienionej segmentacji jest zaprezentowana w tabeli 2. Segmenty Mass Affluent i Affluent reprezentują 88% zamożnych klientów w Polsce. W Europie Zachodniej dwa najniższe segmenty stanowią łącznie ok. 66% zamożnych klientów.

Tabela 2. Struktura i liczebność klientów zamożnych w Polsce

Segment	Kryterium dochodowe (zł)	Kryterium aktywów (USD/zł)	Liczebność (tys.)
HNWI	–	1 mln USD	77
Core Affluent	10 001 – 15 000	> 1 mln	225
Affluent	7 501 – 10 000	> 200 000 zł	625
Mass Affluent	5 001 – 7 500	–	1575

Źródło: J. Pietrzak, *Trendy w zachowaniach finansowych polskich klientów zamożnych. Materiały z konferencji pn. „Private banking – innowacyjne i bezpieczne rozwiązania produktowe”*, Warszawa, 18-19 lutego 2010.

W związku z tak istotnym zróżnicowaniem klientów zamożnych banki stworzyły odmienne rozwiązania ofertowe dla wyłonionych segmentów. W praktyce przejawia się to w funkcjonowaniu na polskim rynku dwóch rodzajów bankowości dedykowanej zamożnym klientom:

- *private banking* – dedykowanego klientom z trzech najwyższych segmentów,
- *personal banking* – adresowanego do segmentu Affluent.

3. Cechy szczególne polskich klientów zamożnych

Analizując polski rynek klientów zamożnych należy zwrócić uwagę na źródła pochodzenia ich bogactwa. Wyniki badań przeprowadzonych przez firmę QUALIFACT w segmencie Affluent w roku 2009 wskazują na kilka głównych źródeł zamożności⁶:

⁶ QUALIFACT, badania „Affluent Segment 2009”.

- przedsiębiorczość/prowadzenie własnej firmy – 34,8%
- wysokie zarobki w pracy – 30,4%
- wysokie stanowisko menedżerskie – 16,1%
- wolny zawód/prywatna praktyka – 14%
- majątek męża/żony – 2,5%
- dziedziczenie majątku/kontynuacja biznesu rodzinnego – 2%.

Zdecydowana większość badanych osiągnęła wysoki status materialny dzięki własnej pracy, natomiast niewielki odsetek odziedziczył majątek. Sytuacja ta jest typowa dla rynku polskiego z uwagi na upaństwowienie i konfiskaty majątków w latach 1945-1980. Dopiero przemiany ustrojowe, które nastąpiły w Polsce po roku 1990 przyczyniły się do wykształcenia grupy zamożnej. W krajach wysoko rozwiniętych, np. w Wielkiej Brytanii i Szwajcarii, które były kolebkami bankowości prywatnej, mamy do czynienia ze zgoła odmienną sytuacją. Z powodzeniem funkcjonują tam tzw. *old money* – majątki dziedziczone z pokolenia na pokolenie. W Polsce grupy społeczne o wysokich dochodach to przede wszystkim: prywatni przedsiębiorcy, menedżerowie wysokiego szczebla, przedstawiciele wolnych zawodów, specjaliści branżowi oraz prywatni inwestorzy.

Cechy charakterystyczne polskich klientów zamożnych to m.in.⁷:

- brak historycznego podłoża bogactwa,
- brak grupy reprezentującej tzw. stare majątki (*old money*),
- brak doświadczeń w zakresie *private banking*,
- brak stałych tradycyjnych więzi z bankami – niski stopień lojalności,
- silne związki z bankami detalicznymi,
- nastawienie na wyniki finansowe,
- duże rozproszenie geograficzne,
- silny motyw własności,
- nastawienie lokalne (*on-shore*),
- duże ambicje w zakresie edukacji.

Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w 2008 r. przez portal finansowy IPO.pl wśród klientów banków oraz instytucji świadczących usługi *private banking*, polski zamożny klient banku to najczęściej osoba w wieku pomiędzy 41 a 50 rokiem życia, chcąca ulokować swój kapitał na okres od roku do 3 lat (ok. 80% klientów)⁸. Typowy klient *private banking* korzysta z usług co najmniej kilku instytucji finansowych (wskazuje to na niski stopień lojalności) i raczej samodzielnie podejmuje decyzje dotyczące alokacji posiadanego kapitału. Świadczą o tym również wyniki badań „Affluent Segment 2009”, w których ponad 80% badanych

⁷ J. Pietrzak, *Trendy w zachowaniach finansowych polskich klientów zamożnych. Materiały z konferencji pn. „Private banking – innowacyjne i bezpieczne rozwiązania produktowe”*, Warszawa, 18-19 lutego 2010.

⁸ „Raport PRIVATE BANKING 2008”, IPO.pl.

deklarowało samodzielne wybieranie i kupowanie akcji, obligacji, kontraktów walutowych etc. (analogicznie rok wcześniej – 78,3%), natomiast nieco ponad 19% powierzało inwestowanie swoich pieniędzy specjalistom (w roku 2008 – 21,7%). Nie oznacza to braku zapotrzebowania na usługi doradcze oferowane przez osobistego doradcę (*relationship managera*), klienci są nimi zainteresowani, lecz ostateczną decyzję podejmują samodzielnie. Około 90% badanych banków na pytanie „Jak oceniają Państwo zakres decyzyjności pozostawiony Państwa instytucji przez klientów?” udzieliło odpowiedzi „umiarkowany”. W takiej sytuacji bank pełni funkcje doradcy i wykonawcy, natomiast klient jest decydentem. Około 10% banków stwierdziło wysoki zakres decyzyjności – bank jest wówczas decydentem, tj. proponuje klientowi rozwiązania finansowe, podejmuje z klientem decyzje i wdraża je w życie. Żaden z badanych banków nie stwierdził niskiego zakresu decyzyjności, tj. takiego, w którym bank pełniłby jedynie funkcje administratora (klient podejmuje decyzje, bank je wykonuje). Na uwagę zasługuje rosnący udział kobiet wśród grupy klientów zamożnych. W roku 2008 w opinii przebadanych instytucji bankowych kształtował się on na poziomie 26-50% (w zależności od instytucji).

Zgodnie z wynikami badań firmy Qualifact⁹ polscy klienci zamożni są dosyć młodzi – połowa z nich nie ukończyła jeszcze 40 lat. Jednocześnie są to osoby wyedukowane – 63% posiada wyższe wykształcenie. Niespełna 1/3 (31%) to właściciele prywatnych firm. Wśród pozostałych istotnych cech szczególnych wskazać należy m.in. bieżące wyjazdy zagraniczne (66% badanych podróżowało za granicę w ciągu 12 miesięcy poprzedzających badanie), a także zdecydowaną skłonność do korzystania z bankowości internetowej (korzystało z niej 86% respondentów), umiarkowaną skłonność do korzystania z pomocy doradców finansowych (jedynie 30%) i znikome korzystanie z usług *private banking* (zaledwie 7%).

4. Cele finansowe i preferencje produktowe klientów zamożnych

Powyższe badania koncentrowały się także na rozpoznaniu najważniejszych celów finansowych, jakie badani stawiali przed sobą w pięcioletnim horyzoncie czasowym (rok badania – 2009). Na pierwszym miejscu pojawiało się utrzymanie wartości posiadanych zasobów finansowych (38,4% wskazań), co wydaje się uzasadnione, biorąc pod uwagę światowy kryzys finansowy. Na drugim miejscu znalazło się zgromadzenie majątku trwałego (zakup nieruchomości), będące

⁹ J. Pietrzak, *Trendy w zachowaniach finansowych...*

istotnym celem dla 24,4% badanych. Kolejne cele to: pomnożenie posiadanych zasobów finansowych – lokaty, akcje, TFI (18,9%), rozwój własnej firmy (17,4%) i wykupienie udziałów w innych firmach (1%). W porównaniu z rokiem 2008 dał się zauważyć zwrot w stronę utrzymania wartości aktywów i akumulacji majątku (w 2008 r. aż 22,9% badanych wskazywało na pomnożenie zasobów finansowych, a 20,9% na rozwój firmy). Dla instytucji świadczących usługi finansowe klientom zamożnym jedną z kluczowych kwestii w ich doborze i konstruowaniu jest poziom ryzyka akceptowany przez klienta. Jak to wygląda na polskim rynku? Na podstawie wyników badań firmy Qualifact można stwierdzić, że zamożni klienci preferują oferty bezpieczne – jedynie 12% respondentów akceptowało wysoki stopień ryzyka związanego z inwestowaniem, 50% akceptowało ryzyko umiarkowane, zaś 38% brak ryzyka. Jak widać, zdecydowana większość (aż 88%) zamożnych klientów preferuje produkty z ograniczonym ryzykiem lub gwarancją kapitału. Widoczne jest to również w aktywach, w jakie inwestowano w roku poprzedzającym badanie (2009). Dominują tu bowiem lokaty terminowe (53,1%; w roku 2008 – 63,5%), konta lokacyjne/rachunki oszczędnościowe (26,2%; 2008 r. – 31,3%), inwestowanie w ziemię lub działki (19,6%), fundusze inwestycyjne (18,4%) oraz nieruchomości – domy, mieszkania (16,1%). Szczegółowe dane prezentuje tabela 3.

Tabela 3. Aktywa preferowane przez klientów zamożnych w latach 2008 i 2009

Aktywa	2009 (% badanych)	2008 (% badanych)
Lokaty terminowe	53,1	63,5
Konto lokacyjne/rachunek oszczędnościowy	26,2	31,3
Ziemia/działki	19,6	20,7
Fundusze inwestycyjne	18,4	19,5
Domy/mieszkania	16,1	14,1
Akcje	14,8	10,5
Inwestycje we własną firmę	13,1	18,3
Obligacje	10,1	8,4
Polisa na życie z funduszem inwestycyjnym	6,7	b.d.
Lokaty ustrukturyzowane	3,9	0,0
Złoto	3,7	6,2
Lokaty z polisą (polisy lokacyjne)	3,6	0,0
Dzieła sztuki/antyki	2,5	4,4
Kontrakty surowcowe/walutowe	1,0	1,8

Źródło: jak przy tab. 2.

Zdaniem J. Pietrzak, śledząc główne trendy w zachowaniach finansowych polskich klientów zamożnych można dostrzec dwie tendencje, które wyróżniają się swoim dynamizmem¹⁰. Pierwszą była w roku 2009 szybko rosnąca popularność bankowości internetowej. Liczba osób korzystających z bankowości internetowej przekroczyła w roku 2008 liczbę osób korzystających z placówek stacjonarnych. W roku 2009 tendencja ta pogłębiła się – wówczas korzystanie z bankowości internetowej deklarowało 86% zamożnych klientów. Drugą istotną tendencją był znaczący wzrost popularności kart kredytowych. W roku 2009 posługiwało się nimi 48% zamożnych klientów.

5. Oczekiwania względem doradcy

Jednym z elementów wyróżniających *private banking* wśród pozostałych usług bankowości detalicznej jest obsługa klientów zamożnych przez osobistego doradcę. Ze względu na złożoność produktów i usług dostępnych na globalnym rynku finansowym, a jednocześnie duże oczekiwania klientów zamożnych w zakresie współpracy z bankiem i obsługi, konieczne stało się wyodrębnienie dwóch podstawowych funkcji, jakie powinni pełnić w bieżącej obsłudze klienta pracownicy banku w zakresie *private banking*. Są to: funkcja doradcy/opiekuna klienta (*relationship manager*) oraz funkcja specjalisty produktowego, wspierającego doradcę w zakresie oferty¹¹. Za ogół relacji z klientem, bieżący kontakt i płynną komunikację odpowiedzialny jest *relationship manager*. Obsługuje on określoną, ograniczoną liczebnie grupę zamożnych klientów. Do jego zadań należy koordynowanie współpracy z klientem zarówno jeśli chodzi o ofertę bankową, finansową, jak i pozafinansową. Dla sukcesu banku to właśnie umiejętności wykorzystania produktów i usług przez doradcę, jego zdolności interpersonalne oraz zaangażowanie mają podstawowe znaczenie. Jak już wcześniej wspomniano, polscy klienci zamożni charakteryzują się dosyć dużą samodzielnością w podejmowaniu decyzji finansowych, co ogranicza rolę doradcy. Warto jednak zastanowić się, jakie są ich oczekiwania względem doradcy, co wpływa na wybór doradcy i jaki jest profil idealnego *relationship managera*. W badaniach firmy Qualifact¹² analizie poddano preferencje zamożnych osób związane z wiekiem i płcią doradcy. Na pytanie „Komu najbardziej zaufały/zaufałyby Pan/i jako doradcy?” 70% respondentów udzieliło odpowiedzi „mężczyźnie”, 30% – „kobiecie”. Większość badanych preferuje doradców w wieku od 31 do

¹⁰ J. Pietrzak, *Polacy bogacą się*, „Gazeta Bankowa” nr 01/1105, styczeń 2010, s. 101.

¹¹ Szerzej na ten temat: L. Dziawgo, *Private banking...*, s. 118-120.

¹² J. Pietrzak, *Trendy w zachowaniach finansowych...*

40 lat (50,2%), niespełna 35% wolałoby doradcę w wieku od 41 do 50 lat, ponad 10% doradców młodszych (25 do 30 lat), zaś 10% obojętny jest wiek doradcy. Jak widać, w opiniach zamożnych klientów idealny doradca to mężczyzna w wieku od 31 do 50 roku życia. W badaniach „Affluent Segment 2009” określono także czynniki wyboru doradcy finansowego i preferowane formy nawiązania kontaktu. Prezentuje je tabela 4.

Tabela 4. Czynniki wyboru doradcy finansowego i preferowane formy nawiązania kontaktu

Czynniki wyboru	Liczba odpowiedzi	% korzystających z doradztwa ($n = 301$)
Doświadczenie/profesjonalizm	187	62
Rekomendacje	97	32
Doświadczenie międzynarodowe	67	22
Obecność w mediach	37	12
Preferowany sposób nawiązania kontaktu	Liczba odpowiedzi	% próby ($n = 1002$)
Informacja/zaproszenie e-mailem	331	33
Korespondencja tradycyjna	297	30
Podczas spotkań z ludźmi sukcesu organizowanymi przez bank	126	13
Podczas seminariów edukacyjnych organizowanych przez bank	58	6

Źródło: jak przy tab. 2.

Wśród kluczowych czynników wyboru doradcy finansowego najistotniejsze jest jego doświadczenie i profesjonalizm, ale także rekomendacje. Oznacza to, że klienci zamożni chętnie opierają swoje wybory na dotychczasowych osiągnięciach doradcy i jego wynikach, ale także skłonni są zaufać opiniom wyrażanym przez innych zadowolonych klientów. Warto zauważyć, że polecenia osobiste są jednym z najważniejszych źródeł pozyskiwania nowych klientów w obszarze *private banking*. Preferowane sposoby nawiązania kontaktu z doradcą to poczta elektroniczna i tradycyjna oraz spotkania z ludźmi sukcesu organizowane przez bank.

Zestaw cech „idealnego doradcy” najczęściej przedstawiany w mediach prezentuje także S. Bykowski¹³. Stosując podział na umiejętności twarde i miękkie autor wyróżnia następujące cechy:

¹³ S. Bykowski, *Private banking w mediach 2009 – analiza prasy i Internetu. Materiały z konferencji pn. „Private banking – innowacyjne i bezpieczne rozwiązania produktowe”*, Warszawa 18-19 lutego 2010.

a) umiejętności twarde: zaznajomienie z prywatną sytuacją finansową klienta, znajomość rynku, wyższe wykształcenie, znajomość co najmniej jednego języka obcego, umiejętność prezentacji optymalnych rozwiązań finansowych, szybkość działania, wszechstronność i kreatywność;

b) umiejętności miękkie: tworzenie i podtrzymywanie długofalowych relacji z klientem, zdolności interpersonalne, dyskrecja.

Jednym z głównych filarów budowania długotrwałych pozytywnych relacji doradcy z klientem jest pozyskanie jego zaufania. Musi być ono jednak poparte wynikami inwestycyjnymi zgodnymi z oczekiwaniami klienta. Aby je osiągnąć, doradca musi prawidłowo rozpoznać potrzeby finansowe i pozafinansowe klienta, a następnie dopasować do nich ofertę usługową. Równie istotne jest dotrzymywanie danego słowa i spełnianie obietnic, tj. niepodważanie zdobytego zaufania¹⁴. Próbę zdiagnozowania sytuacji w tym zakresie na rynku polskim poczyniła w roku 2008 firma badawcza GFMP Management Consultants. Firma za pomocą metody „tajemniczego klienta” przeprowadziła na przełomie lat 2007 i 2008 badania jakości obsługi *private banking* w Polsce. Badaniem objęto 13 banków kierujących ofertę do segmentu klientów zamożnych¹⁵. Wyniki badania pokazują, że już przy pierwszym spotkaniu z doradcą pojawiają się problemy z obsługą. We wszystkich fazach pierwszego spotkania weryfikacja rzeczywistości z założeniami usługi *private banking* przebiegała negatywnie¹⁶:

- pierwszy kontakt nie potwierdzał trafności dokonanego przez klienta wyboru,
- spotkania przebiegały po linii prezentacji gotowych produktów, a nie określenia osobistej sytuacji klienta i identyfikacji wynikających z niej potrzeb,
- nie były przedstawiane dowody adekwatności przedstawianej oferty do potrzeb klienta,
- zgłaszane przez klientów zastrzeżenia pozostawały bez odpowiedzi lub były bagatelizowane,
- brakowało argumentacji uzasadniającej zainwestowanie kapitału właśnie w danym banku, która jednocześnie odróżniłaby ofertę od konkurencji.

Poważnym błędem przyczyniającym się do powstawania problemów w budowie relacji z klientem jest orientacja na produkt. Ze względu na słabe rozpoznanie sytuacji i potrzeb klienta, doradcy koncentrowali się na prezentacji całego wachlarza produktów, zamiast wskazania i omówienia najbardziej przystających

¹⁴ Szerzej na ten temat zob. J. Majorek, *Pozyskanie i utrzymanie klientów – klucz do sukcesu. Materiały z konferencji pn. „Private banking – innowacyjne i bezpieczne rozwiązania produktowe”*, Warszawa, 18-19 lutego 2010.

¹⁵ Były to: BRE Bank, bank BPH, Citibank, Deutsche Bank, DZ BANK, Fortis Bank, ING Bank Śląski, Kredyt Bank, Bank Millennium, Noble Bank, Pekao SA, PKO BP, Raiffeisen Bank.

¹⁶ Szerzej zob. B. Dąbrowski, W. Kurda, *Private banking – nie tak różowo*, „Gazeta Bankowa” z 11.03.2008, s. 12.

do oczekiwań klienta. W związku z tym przedstawienie oferty było czasochłonne i mogło budzić zastrzeżenia i niezadowolenie klienta. W badaniach zdiagnozowano także poziom umiejętności komunikacyjnych doradców. Zostały one ocenione jako średnie lub niskie, jedynie w co trzecim przypadku były wysokie. Problem stanowił brak indywidualnego podejścia doradcy do klienta i słaba umiejętność budowania zaufania.

6. Zmiany w zachowaniach polskich klientów zamożnych wywołane globalnym kryzysem finansowym

Analizując zachowania konsumenckie zamożnych klientów warto zastanowić się, jak wpłynął na nie światowy kryzys finansowy, którego skutkiem był m.in. spadek zaufania do banku jako instytucji. Problemowi temu poświęcone były badania przeprowadzone przez firmę Millward Brown SMG/KRC na zlecenie „Forbesa” oraz ING Banku Śląskiego na przełomie września i października 2009 r. Metodą badawczą były pogłębione wywiady indywidualne (IDI) przeprowadzone na 25-osobowej grupie menedżerów, laureatów listy „Diamenty Forbesa” (najdynamiczniej rozwijających się firm w Polsce). Wszyscy respondenci posiadali aktywa płynne przekraczające 500 tys. zł, mieli podstawową wiedzę na temat mechanizmów rynkowych i zasad inwestowania. Badani pytani byli m.in. o skutki, jakie wywołał kryzys finansowy w ich sytuacji. Większość badanych stwierdziła, że ich inwestycje przetrwały kryzys w relatywnie niezłej kondycji, jednak część narzekała na wyraźny spadek statusu finansowego (zwłaszcza dotyczy to osób, które znaczną część przychodów zainwestowały samodzielnie w fundusze inwestycyjne lub akcje polskich spółek). Zdaniem badanych, w sferze działalności zawodowej subiektywna odczuwalność skutków kryzysu skorelowana jest z branżą. Wszyscy respondenci stwierdzili, że załamanie gospodarcze przełożyło się na sposób ich myślenia o pieniądzu, a zwłaszcza o inwestowaniu. Cztery osoby przyznały, że konsekwencje psychologiczne mogą mieć wpływ na podejmowanie decyzji inwestycyjnych, co w praktyce oznacza **preferowanie aktywów bezpiecznych i minimalizowanie ryzyka związanego z usługami finansowymi**. Po kryzysie klienci zamożni nie byli skłonni do inwestowania spekulacyjnego. Kwestia bezpieczeństwa i ochrony kapitału stała się dla nich priorytetem. Zdecydowana większość deklarowała w trakcie badania chęć kontrolowania stanu portfela i ufała we własne kompetencje w tym zakresie. Potwierdza to trafność wcześniej przytaczanych wyników badań przeprowadzonych przez firmę Qualifact. W opiniach badanych **doradcy bankowi** powinni pełnić rolę dostawców produktów, które będą realizowały cel, czyli ochronę kapitału. Jednocześnie

doradcy powinni dostarczać klientom analiz i rekomendacji opartych na rzetelnych badaniach rynku i aktywów, które proponują. Większość respondentów szczególnie dużą wagę przypisywała **samodzielnemu podejmowaniu decyzji** (co ponownie potwierdza wcześniej prezentowane stwierdzenie o dużej samodzielności finansowej klientów zamożnych). W niektórych przypadkach postawa taka wynikała z wcześniejszych doświadczeń ze współpracy z doradcami inwestycyjnymi, których błędne rekomendacje naraziły badanych na straty. Efektem takiego nastawienia często było inwestowanie w znane, kontrolowane i obciążone mniejszym ryzykiem klasy aktywów, takie jak: własna firma, akcje i udziały firm z branży, w której działa ankietowany i którą dobrze rozumie. Wielu respondentów widziało także duży potencjał wzrostowy dzieł sztuki i poszukiwało możliwości inwestowania na rynku *art banking*. Dużym zaufaniem wśród badanych cieszyło się także inwestowanie w nieruchomości. Po światowym kryzysie finansowym charakterystyczny w zachowaniach zamożnych osób był brak zaufania do prognoz ekonomicznych. Z tego względu badani wyrażali zainteresowanie głównie inwestycjami w kraju (konkretne przyczyny to: dobra znajomość realiów rodzimego rynku, duży potencjał popytu, łatwy dostęp do informacji, większe poczucie wpływu na inwestycje). Niechęć do podejmowania ryzyka przekładała się na zwracanie uwagi na zachowanie płynności finansowej, zarówno w kontekście prowadzonego biznesu, jak i finansów osobistych badanych. Zauważyć należy, że prawie wszyscy respondenci byli klientami *private banking*. Traktowali oni współpracę z bankiem jako **możliwość uzyskania obsługi lepszej jakości, a nie realne wsparcie w inwestowaniu**. Uzyskane wyniki powinny przełożyć się na konkretne decyzje banków, mające przyczynić się do odbudowania zaufania w relacjach bank – inwestor. Między innymi badani oczekiwali w tym zakresie transparentności w podziale zysku, partycypacji banku w części strat i jasnej oferty opartej na zrozumiałych produktach inwestycyjnych. Pojęcie „zrozumiałe produkty” oznacza przejrzyste i wyczerpujące omówienie oferty przez *relationship managera*, który jest bezstronnym doradcą klienta, a nie stronniczym sprzedawcą realizującym plany sprzedażowe. W opiniach badanych potrzeba kontroli inwestycji powinna przekładać się na możliwość bezpośredniej ingerencji w strukturę portfela, w zależności od bieżących wyników i zmian koniunktury. Jest to oczekiwanie problematyczne dla banków, gdyż jest sprzeczne z ideą bankowości prywatnej, zakładającej ograniczony wpływ inwestora na konstrukcję oferty. Klienci *private banking* oczekiwali także dostępu do globalnych produktów finansowych, co jest możliwe do realizacji dzięki korzystaniu przez banki z tzw. otwartej architektury produktowej (*open platform*). Podstawowy wniosek nasuwający się po prześledzeniu uzyskanych z badania danych to ujawniająca się po kryzysie niechęć klientów zamożnych do podejmowania ryzyka w decyzjach finansowych i ograniczone zaufanie do doradztwa oferowanego przez banki. Skutkuje to zarówno wybieraniem produktów finansowych obciążonych znikomym ryzykiem, jak

też skłonnością do samodzielnego decydowania o ich wyborze. W tym obszarze banki muszą podjąć działania naprawcze, zwiększające do nich zaufanie klientów o wysokim statusie materialnym. Częściowo działania takie odnotowano już w 2009 r. – zdaniem badanych doradcy więcej czasu poświęcali rozmowom na temat akceptowanego ryzyka i określaniu potrzeb klientów niż opisywaniu możliwości wzrostu poszczególnych klas aktywów.

W zakresie zmian zachowań i postaw zamożnych klientów banków tendencje bardzo podobne do wyżej przedstawionych dały się zauważyć na rynku światowym. Wyraźnie zauważalny był na nim spadek zaufania do inwestycji alternatywnych, a wzrost do bezpiecznych papierów. Zamożni klienci w krajach silnie rozwiniętych odczuwali także zwiększoną awersję do ryzyka i bardzo chętnie inwestowali w nieruchomości¹⁷.

7. Motywy bogacenia się

Tworzenie oferty adresowanej do zamożnych klientów powinno uwzględniać motywy nimi kierujące. Zgodnie z wcześniej zaprezentowanymi wynikami badań, ludzie zamożni dążą bądź do zachowania swojego bogactwa, bądź do jego pomnożenia. Aby zrozumieć dlaczego ludzie pragną posiadać pieniądze i dobra materialne, należy poznać motywy ich działania. K. Zaleski¹⁸ wskazuje cztery główne motywy posiadania. Pierwszy z nich bazuje na instrumentalnej roli posiadania dla zaspokojenia innych potrzeb. Oznacza to, że im więcej człowiek posiada pieniędzy, tym więcej ma możliwości inwestowania i tym lepiej może zabezpieczyć realizację innych swoich potrzeb. Drugi motyw posiadania odnosi się do budowania swojej pozycji społecznej poprzez posiadany majątek. Bogactwo daje poczucie władzy nad innymi i sprzężony z nimi respekt ze strony innych. W tym kontekście posiadanie może być istotnym elementem autoprezentacji, a świadomość, że jest się społecznie znanym i poważanym, spełnia rolę społecznej nagrody. Trzeci motyw odnosi się do faktu, że posiadanie przekłada się na lepsze mniemanie o sobie, a ludzie czerpią satysfakcję z tego powodu. Posiadanie jako sukces może mieć siłę motywującą do pomnażania, a niejednokrotnie do kumulowania dóbr nawet bez możliwości korzystania z nich. W pewnych sytuacjach celem przestaje być powiększanie majątku, a staje się nim doświadczanie pozytywnych efektów podjętych decyzji. Jest to ostatni motyw posiadania.

¹⁷ Szerzej na ten temat zob. Raport Capgemini, Merrill Lynch 2009.

¹⁸ Z. Zaleski, *Psychologia własności i prywatności*, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2003, s. 53-55.

Badania „Affluent Segment 2009” przeprowadzone przez firmę Qualifact, pozwoliły na wyodrębnienie głównych motywów gromadzenia bogactwa przez polskich klientów zamożnych¹⁹. Motywem najistotniejszym, wskazanym przez 53% badanych, była chęć zabezpieczenia przyszłości dzieciom – ma ona znaczenie podstawowe i w hierarchii potrzeb odwołuje się do potrzeb podstawowych. Drugim z 44% wskazań było wcześniej wspomniane czerpanie satysfakcji z posiadania bogactwa (motyw ten w badaniach pojawił się jako sformułowanie „cieszy mnie zarabianie pieniędzy”). Także motyw związany ze społecznym respektem uznany został przez badanych jako jeden z kluczowych – odpowiedź: „pieniądze zapewniają mi odpowiedni status społeczny/poważanie” wskazało 36% badanych. Również 36% respondentów wskazało jako motyw gromadzenia bogactwa chęć zabezpieczenia sobie przyszłości. Oba te czynniki znalazły się na trzeciej pozycji. Zaraz za nimi pojawiły się: chęć pomagania innym (przeznaczenie pieniędzy na cele charytatywne), rywalizacja z kolegami, upodobanie do luksusowych produktów/usług/kosztowny styl życia oraz chęć podejmowania ryzyka.

Wskazane motywy posiadania powinny być uwzględniane w decyzjach banków związanych z kształtowaniem jakości procesu usługowego, gdyż tłumaczą czym kierują się zamożni klienci korzystając z usług finansowych. Interesującym zjawiskiem jest również lęk przed brakiem/utratą pieniędzy. Przybrał on na znaczeniu zwłaszcza w kontekście niedawnego kryzysu finansowego i znalazł swoje odzwierciedlenie w przytoczonych wyżej opiniach klientów bankowości prywatnej.

Podsumowanie

Próby podsumowania aktualnych potrzeb i oczekiwań zamożnych klientów w zakresie oferty finansowej dokonał M. Tuczyński na ubiegłorocznej cyklicznej konferencji poświęconej *private bankingowi*. Zwrócił on szczególną uwagę na następujące fakty²⁰:

1. Obecnie inwestorzy deklarują potrzebę zdecydowanie większej własnej kontroli w obszarze produktowym i rynkowym. Wynika ona przede wszystkim z zachwiania poczuciem bezpieczeństwa i braku zaufania do doradców oraz kompromitacji prognoz (analitycy działają w warunkach niepewności; ich analizy budowane są na podstawie danych historycznych, z których jednak nie można

¹⁹ J. Pietrzak, *Polacy bogacą się*, s. 102.

²⁰ M. Tuczyński, *Skuteczne strategie inwestycyjne dla najzamożniejszych klientów. Materiały z konferencji pn. „Private banking – innowacyjne i bezpieczne rozwiązania produktowe”*, Warszawa, 18-19 lutego 2010.

przewidywać przyszłości). Klienci banków dążą zarówno do podejmowania kontroli poznawczej (gromadzenie i analiza informacji), jak i kontroli decyzyjnej (polegającej na zdaniu się na własne kompetencje w zakresie inwestowania).

2. Inwestorzy kładą także nacisk na zrozumiałość i subiektywną sensowność inwestycji.

3. Klienci *private banking* w roku 2009 postrzegali inwestycje w aktywa trwałe czy spółki (rozumiane jako całe przedsiębiorstwo) w Polsce jako najbardziej atrakcyjne. Klienci wybierali inwestycje dające im poczucie kontroli i łatwiejszy dostęp do wiadomości i wydarzeń.

4. Waluty i surowce stały się dla zamożnych klientów zbyt spekulacyjne, a rynki walutowe w krótkim okresie wydają się im nieprzewidywalne.

5. Po kryzysie (2009 r.) klienci oczekiwali przede wszystkim płynności, wzrosła ich awersja do ryzyka. Obecnie oczekują produktów krótkoterminowych (unikają 5-7-letnich). Istotna też jest dla nich możliwość wcześniejszego wyjścia z papierów ustrukturyzowanych.

Podsumowanie to trafnie oddaje spostrzeżenia towarzyszące analizie przytaczanych w opracowaniu wyników badań różnych instytucji badawczych monitorujących rynek usług finansowych dedykowanych zamożnym klientom. Banki konstruując swoje obecne oferty dla tego segmentu powinny brać pod uwagę wspomniane tendencje i dążyć do budowania długofalowych relacji z klientami opartych na zaufaniu, bezpieczeństwie i kreowaniu wartości dodanej, którą – w przeciwieństwie do oferty usługowej – niezwykle trudno skopiować. Może ona stanowić realną przewagę konkurencyjną i przyczyniać się do wzmocnienia pozycji rynkowej banku.

Literatura

- Banki w Polsce. Wyzwania i tendencje rozwojowe*, red. W. Jaworski, Poltext, Warszawa 2001.
- Bykowski S., *Private banking w mediach 2009 – analiza prasy i Internetu. Materiały z konferencji pn. „Private banking – innowacyjne i bezpieczne rozwiązania produktowe”*, Warszawa, 18-19 lutego 2010.
- Dąbrowski B., W. Kurda, *Private banking – nie tak różowo*, „Gazeta Bankowa” z 11.03.2008, s. 12.
- Dziawgo L., *Private banking. Bankowość dla zamożnych klientów*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer Polska, Kraków 2006.
- Górski M., *Architektura systemu finansowego gospodarki*, Wyd. Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Leksykon bankowo-gieldowy*, red. Z. Krzyżkiewicz, Poltext, Warszawa 2006.
- Majorek J., *Pozyskanie i utrzymanie klientów – klucz do sukcesu. Materiały z konferencji pn. „Private banking – innowacyjne i bezpieczne rozwiązania produktowe”*, Warszawa, 18-19 lutego 2010.

- Patterson R., *Kompendium terminów bankowych po polsku i angielsku*, Wydawnictwo: Fundacja Rozwoju Rachunkowości w Polsce, Warszawa 2002.
- Pietrzak J., *Polacy bogacą się*, „Gazeta Bankowa” nr 01/1105, styczeń 2010, s. 101.
- Pietrzak J., *Trendy w zachowaniach finansowych polskich klientów zamożnych. Materiały z konferencji pn. „Private banking – innowacyjne i bezpieczne rozwiązania produktowe”*, Warszawa, 18-19 lutego 2010.
- QUALIFACT, badania „Affluent Segment 2009”.
- Raport Capgemini, Merrill Lynch 2009.
- Raport PRIVATE BANKING 2008, IPO.pl.
- Smid W., *Leksykon przedsiębiorcy*, Poltext, Warszawa 2007.
- Smoleńska A., *Jak zarządza się bogactwem*, „Gazeta Bankowa” 2010, kwiecień, s. 29.
- Tuczyński M., *Skuteczne strategie inwestycyjne dla najzamożniejszych klientów. Materiały z konferencji pn. „Private banking – innowacyjne i bezpieczne rozwiązania produktowe”*, Warszawa, 18-19 lutego 2010.
- Zaleski Z., *Psychologia własności i prywatności*, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2003.