

Private banking – istotna rola we współczesnej bankowości

Łukasz Paszkiewicz

Wstęp

Rozwój systemu bankowego spowodował daleko idącą specjalizację instytucji bankowych i kredytowych. We współczesnym systemie bankowym możemy bez trudu odnaleźć banki centralne, uniwersalne, inwestycyjne, specjalistyczne, jak też np. banki hipoteczne, spółdzielcze, a także wszelkiego rodzaju instytucje kredytowe, jak kasy oszczędności, instytucje drobnego kredytu itp.

Wśród wymienionych wyżej specjalizacji znajduje się także nurt w bankowości, który narodził się w XVIII w., a mianowicie bankowość prywatna (ang. *private banking*). Ofertę *private banking* znajdujemy dziś zarówno w wyspecjalizowanych w tej sferze prywatnych bankach, jak i w bankach uniwersalnych i inwestycyjnych. Pierwszy bank prywatny powstał w 1740 r. w St. Gallen w Szwajcarii, a jego założycielem był Caspar Zyli. Bank od nazwiska jego siostrzeńca Emila Wegelin-Wild nosi do dnia dzisiejszego nazwę Wegelin & Co. *Private Bankers*. Warto wymienić także najstarszy bank w Zurychu, czyli założony w 1750 r. Rahn & Bodmer Banquiers, czy też dawny genewski Lombard Odier & Cie, który po połączeniu z Darier Hentsch & Cie nosi nazwę Lombard Odier Daier Hentsch & Cie¹.

Znawcy przedmiotu zwykli definiować *private banking* jako zindywidualizowany i kompleksowy system finansowej obsługi przez bank zamożnych klientów indywidualnych². Ja określam to jako prawidłową obsługę klienta przez bank. Drugorzędną sprawą jest, że tego typu obsługa skierowana jest tylko do najzamożniejszych klientów. Próba określenia, kto jest uważany za zamożnego klienta, wydaje mi się bezprzedmiotowa, dlatego że zależy to, po pierwsze, od banku, po drugie od kraju, a po trzecie od zawodu i pozycji społecznej. Ofertą bankowości prywatnej mogą być objęci także klienci niespełniający warunków finansowych, lecz mający odpowiedni status społeczny, np. politycy, prawnicy, lekarze czy aktorzy³.

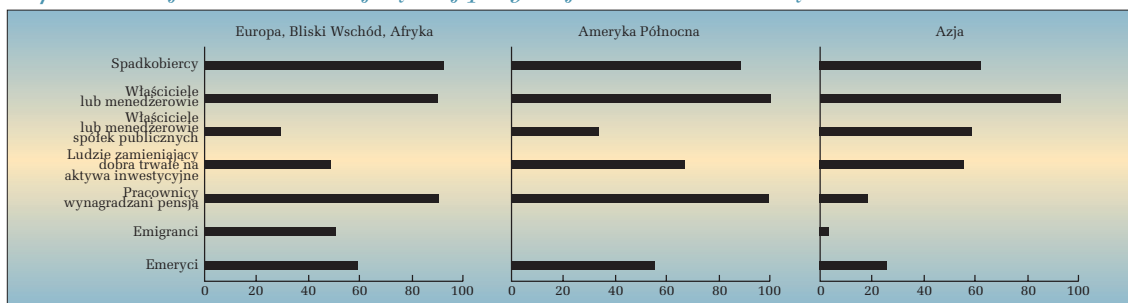
Rozwój bankowości prywatnej jest imponujący. Na całym świecie możemy bez trudu odnaleźć komórki banków oferujących (lub przynajmniej próbujących oferować) ten wyrafinowany produkt. Wiele pozostaje jednak tylko w sferze prób. Bankowość prywatna należy bowiem do tego segmentu usług, w którym nie wystarczy tylko stworzyć odpowiedni produkt, lecz trzeba go dostarczyć przy pomocy wybitnego pracownika ban-

¹ Ł. Paszkiewicz: *Private ranking*. „Inwestor Finansowy”, wrzesień 2003 r., s. 19.

² L. Dziawgo: *Private banking – istotny element współczesnej bankowości*. „Bank i Kredyt” nr 2/2003. Podobnie w: Z. Krzyśkiewicz, W. L. Jaworski, M. Puławski: *Leksykon bankowo-gieldowy*. Warszawa 1998 Poltext, s. 454-455.

³ Ł. Paszkiewicz: *Private banking*, op.cit., s. 19.

Wykres 1 Z jakich źródeł najczęściej pozyskujesz środki do zarządzania?



Źródło: PricewaterhouseCoopers.

ku, który jest nie tylko wykształconym człowiekiem, lecz także ma nienagane maniere i niekiedy będzie wzorem do naśladowania dla potencjalnego klienta.

Celem niniejszej publikacji jest próba ukazania istotnej roli *private banking* we współczesnej bankowości, ze szczególnym uwzględnieniem obecnej sytuacji i możliwych kierunków rozwoju tego segmentu. Na przykładzie instytucji *private banking* przedstawię problemy dotyczące konsolidacji i współzawodnictwa w branży usług finansowych, a także zjawisko różnicowania podmiotów wytwarzających produkty i dystrybuujących je. Będę starał się także ukazać tendencję do zmiany modelu oferowania produktów przez uczestników rynku, nie zapominając jednocześnie o coraz częściej wykorzystywanej w bankowości prywatnej instytucji outsourcingu.

Celem mojego artykułu jest uzmysłowienie, że w przypadku usług bankowości prywatnej bardzo istotną rolę odgrywają strategie zarządzania, a wśród nich następująca triada: produkt przewodni, identyfikacja marki i jakość usług.

Private banking (bankowość prywatna) – sytuacja obecna sektora i możliwe kierunki zmian

Konsolidacja

Zapowiadany od pewnego czasu przez specjalistów proces konsolidacji branży stał się już faktem. Banki prywatne, aby obniżyć koszty działalności, postanowiły zwiększyć wartość aktywów, którymi zarządzają. Jednym ze sposobów osiągnięcia tego są fuzje bądź przejęcia. W czerwcu 2002 r. Rabobank i Sarasin weszły w strategiczny alians, wspomniany już wcześniej Lombard Odier & Cie i Darier Hentsch & Cie połączyły się w lipcu 2002 r., a ABN AMRO nabył niemiecki bank prywatny Delbruck & Co. we wrześniu 2002 r.

Przewidywana jest także konsolidacja dwóch jakże odmiennych dotychczas centrów finansowych – *offshore* i *onshore*. Nasilająca się coraz bardziej polityka ograniczania protekcjonizmu i egzekwowania wy-

miany informacji wywiera coraz większy wpływ na światowe centra *offshore*. Uczestnicy rynku wskazują na widoczną różnicę między wzrostem aktywów na rynkach rodzimych i na rynkach międzynarodowych, wynoszącą w ciągu trzech lat około 5,5% w Europie i około 1,5% w Ameryce Północnej. Wskazuje to, że rynki krajowe zaczynają przewyższać rynki międzynarodowe. Wydaje się więc oczywiste, że menedżerowie będą kontynuowali konsolidację sektora, a tym samym swoich operacji, a także redukowali liczbę centrów *offshore* w których są obecni, ograniczając działalność do jednego centrum w poszczególnym regionie. W konsekwencji specjaliści z branży⁴ spodziewają się, że spadnie liczba centrów *offshore* z ponad 50 obecnie do około 20 – 30. Ich liczba może być nawet mniejsza, a główne centra mogą obejmować nowe, dynamicznie rozwijające się jurysdykcje, jak Singapur czy Dubai. Menedżerowie więc będą musieli uważnie rozważyć, gdzie ulokować swój biznes, biorąc pod uwagę źródło pochodzenia i przepływu kapitału swoich klientów, regulacje prawne i system podatkowy, a także możliwości redukcji kosztów, jednak bez nadmiernego pogorszenia się jakości usług⁵.

Współzawodnictwo

Przewiduje się⁶ nasilenie współzawodnictwa o klientów, i to zarówno w przypadku obecnych, jak i przyszłych klientów. Obecnie oczekuje się, że 34% dochodu banków prywatnych będzie pochodzić od dotychczasowych klientów, biorąc pod uwagę wysoki koszt pozyskania nowych klientów. Jednakże prezesi banków prywatnych uważają, że walka o nowych klientów będzie bardzo zawzięta, a głównym czynnikiem wpływającym na wybór instytucji finansowej będzie jej element odróżniający ją od pozostałych. Jest rzeczą niezwykłą, że pomimo tak zaostrej konkurencji i walki o klientów około 42% respondentów badanych przez PWC nie ma określonych procedur mających na celu

⁴ Por. PricewaterhouseCoopers, Global Private Banking /Wealth Management Survey 2003, s 10.

⁵ PricewaterhouseCoopers, op.cit., s 10.

⁶ Zob. PricewaterhouseCoopers, op.cit., s 12.

Wykres 2 Jakie zewnętrzne czynniki wpływają na twój obecny dochód?



Źródło: PricewaterhouseCoopers.

monitorowanie i zatrzymanie wartościowych klientów. Ta część menedżerów będzie narażona na to, że bardziej profesjonalna konkurencja odbierze im swoich klientów⁷.

Dzieje się tak m.in. dlatego, że mimo wielu deklaracji współczesnym menedżerom nie jest łatwo skoncentrować uwagę na klientach. Po pierwsze, wielu z nich uznaje, że sukces rynkowy firmy wymaga głównie stałych innowacji w zakresie produktu. Po drugie, w miarę rozwoju firmy, jej ekspansji rynkowej, a zwłaszcza w sytuacji osiągnięcia sukcesu ekonomicznego zainteresowanie menedżerów przesuwa się w kierunku projektowania budżetów, troski o zasoby i wewnętrznych rozgrywkach. A przecież wartość dowolnego wyrobu lub usługi wynika ze zdolności do sprostania oczekiwaniom odbiorcy. Zrozumienie, co i dlaczego klienci uznają za ważne, stwarza okazję do zdobycia informacji o zmieniających się priorytetach i jest szansą wytyczenia właściwego kierunku zmian⁸.

Wiedza o klientach staje się podstawą strategii firmy, a jej tworzenie powinno się rozpocząć od następujących działań:

- poznania, które preferencje klientów są pomijane w obecnych działaniach,
- zaprojektowania modelu działań, który będzie odpowiadać tym preferencjom,
- stworzenia na tej podstawie nowej strefy zysku o wysokiej rentowności.

Warto przy tym zwrócić uwagę na fakt, że rozpoznanie potrzeb i preferencji klientów nie jest proste, bowiem nie wszystkie oczekiwania klientów są przez nich artykułowane. Ponadto klient występuje często jako podmiot zbiorowy, w łańcuchu wzajemnych powiązań. Wynika z tego konieczność ciągłego aktualizowania strumienia informacji na temat zachowań klientów i uwrażliwienia całej kadry menedżerskiej na zmiany sposobu podejmowania decyzji o zakupie danego produktu. Zmiany te powinny być impulsem do przeprojektowania produktów lub sposobów ich sprzedaży.

⁷ PricewaterhouseCoopers, op.cit., s. 12.

⁸ K. Opolski, E. Opolska: *Jakość jako podstawa reorganizacji firmy*. W: *Doskonalenie jakości w bankach*. Praca po redakcją K. Opolskiego, Warszawa 2002, Wyd. CeDeWu s. 13.

Wykres 3 Dlaczego klienci opuszczają twoją organizację?



Źródło: PricewaterhouseCoopers.

Współpraca z klientem powinna rozpoczynać się od rozpoznania motywów zakupu, na podstawie wnikliwie przeprowadzonej analizy potrzeb preferencji i oczekiwań⁹.

Większość menedżerów bez względu na regiony świata, w których pracują, uważa, że klienci opuszczają ich organizacje z powodu niezadawalających zwrotów z inwestycji, mimo że słabe wyniki operacji finansowych charakteryzują prawie cały sektor. Brak proaktywnego doradztwa jest wymieniany na drugim miejscu. Menedżerowie z Azji przyjmują z kolei, że klienci opuszczają ich instytucje, jeżeli są nieusatysfakcjonowani poziomem usług lub jeżeli bank nie okazuje zrozumienia dla ich potrzeb¹⁰.

Różnicowanie producentów i dystrybutorów

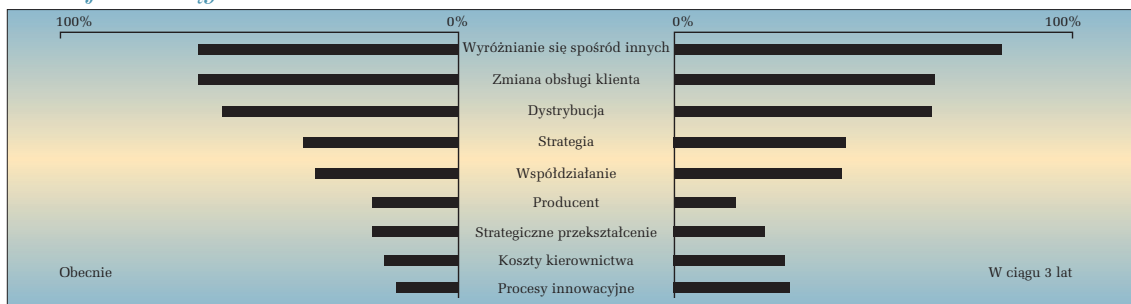
Charakterystyka produktów, a także wymagany przez klientów minimalny zwrot z inwestycji powodują, że tylko wielcy gracze mogą aspirować do roli producentów produktów finansowych. Jest oczywiście miejsce także dla niszowych uczestników, lecz jest kwestią bezsporną, że miejsca dla typowych zarządzających aktywami wydaje się być coraz mniej. Antidotum na samotne współzawodnictwo w zakresie zwrotów z produktów inwestycyjnych są tzw. produkty o otwartej konstrukcji, które pozwalają menedżerom uzyskać produkt spoza ich macierzystej organizacji i działać jako dystrybutor produktów finansowych pozyskanych wieloma wielo źródeł. Wśród respondentów PWC około 59% wymienia dystrybucję jako główny punkt ich strategii, podczas gdy tylko 22% jest obecnie nastawionych na produkcję. Uczestnicy rynku przewidują, że w ciągu następnych trzech lat różnice te powiększą się do 64% ze strategią kładącą nacisk na dystrybucję i tylko 16% zorientowanych na produkcję¹¹. Interesujące może wydawać się to, że menedżerowie działający na rynkach mniej dojrzałych, jak np. Singapur, chętniej adaptują model oparty na produkcji. Wszystko to sprawia, że

⁹ K. Opolski, E. Opolska: op.cit. S. 13-14.

¹⁰ Takie stanowisko potwierdziło 43% klientów bankowości prywatnej ankietowanych przez PricewaterhouseCoopers i Economic Intelligence Unit.

¹¹ PricewaterhouseCoopers, op.cit., s. 8.

Wykres 4 Jaki jest obecny kierunek strategii twojej organizacji i jakich kierunków strategii oczekujesz w ciągu 3 lat?

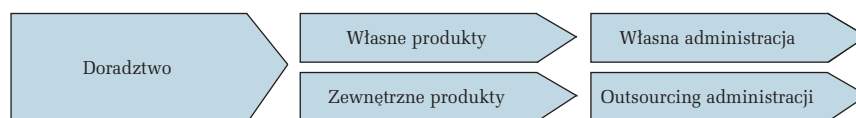


Źródło: PricewaterhouseCoopers.

Schemat 1 Tradycyjny model europejski

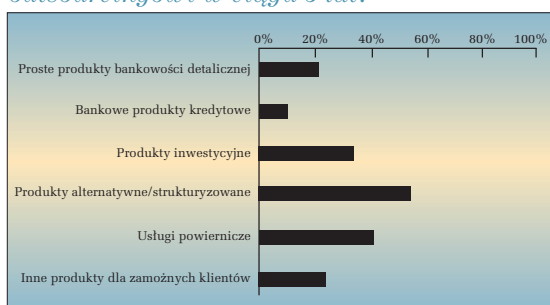


Schemat 2 Model amerykański



Źródło: Cap & Gemini Ernst & Young.

Wykres 5 Jakie produkty będą podległy outsourcingowi w ciągu 3 lat?



Źródło: PricewaterhouseCoopers.

niemal wszyscy będą zmuszeni już w niedalekiej przyszłości do podjęcia strategicznych decyzji, w którym kierunku podąży ich organizacja. Zapewne, podejmując jakieś kroki, będą brali pod uwagę takie czynniki, jak wielkość instytucji, siła na rynku i elementy odróżniające od konkurencji.

Tzw. doradztwo twarzą w twarz, zarezerwowane dotąd jedynie dla zamożnych klientów, powoli zaczyna być wykorzystywane w stosunku do klienta maso-

wego. Jednym z uczestników rynku, który z sukcesem zaadaptował ten sposób dystrybucji swoich produktów, jest włoski Fideuram, który zatrudnia około 3.500 doradców finansowych i zarządza około 50 mld USD aktywów¹².

W ostatnim czasie można także dostrzec istotne zmiany sposobu oferowania produktów. Coraz więcej rynkowych graczy stosuje płynny model obsługi, który jest połączeniem produktów „szytych na miarę” z szerokim wyborem możliwości inwestycyjnych, włączając w to produkty podmiotów zewnętrznych. Taka strategia gwarantuje większą płynność, biorąc pod uwagę środowisko makroekonomiczne i coraz większe wymagania klientów. Zdarza się, że coraz więcej menedżerów bankowości prywatnej przenosi na zewnątrz operacje tzw. *back-office*, adaptując jednocześnie produkty podmiotów zewnętrznych. Pozwala to doradcom finansowym poświęcać więcej czasu na relacje z klientami, co prowadzi do zwiększenia lojalności klientów, a tym samym zysków¹³.

¹² Cap & Gemini Ernst & Young, Private Banking Systems Survey. Survey Results 2003, s. 9-10.

¹³ Tamże, s. 10.

Zmiana modelu oferowania produktów

Tradycyjny europejski model oferowania produktów, charakteryzujący się wysokim poziomem integracji i kładący nacisk głównie na własne produkty i usługi, powoli ewoluuje w stronę modelu amerykańskiego. Ten model oprócz własnych produktów i usług ma także produkty podmiotów zewnętrznych. Model amerykański jest coraz bardziej doceniany zarówno w doradztwie, jak i globalnym zarządzaniu aktywami

Outsourcing

Nigdy dotąd utrzymywanie nowoczesnej bazy informacyjnej nie było tak istotne. Banki w celu obniżenia kosztów zaczęły coraz odważniej wykorzystywać, w granicach ustawowych, instytucję outsourcingu. Specjaliści od administrowania zaczęli oferować instytucjom specjalizującym się w obsłudze zamożnych klientów możliwość zmniejszenia kosztów funkcjonowania, takich jak wprowadzanie nowoczesnych technologii informatycznych czy samodzielne dokonywanie rozliczeń.

Pojawienie się zewnętrznych *back-offices* pomaga mniejszym, niszowym instytucjom w utrzymaniu się na rynku. Umożliwia także prowadzenie działalności na obszarze, na którym samodzielnie nie miałyby możliwości zaistnieć.

Utrzymywanie się tendencji do outsourcingu i zmiana w budowaniu produktów powodują istotne przekształcenia w modelu prowadzenia biznesu przez dostawców usług *private banking*. W niedalekiej przyszłości sukces odniosą ci, którzy posiadają umiejętność adaptowania warunków przemieszczającego się rynku, wymogów klientów i nowych technologii. Najlepsi z sektora usług bankowości prywatnej stworzą taki mo-

del prowadzenia działalności, systemy IT i tworzenia produktów, które pozwolą im na dostosowanie usług do zmian wymagań klientów. Ta elastyczność pozwoli uczestnikom rynku na najkorzystniejszy wybór usług.

Strategie bankowości prywatnej

Bankowość prywatna zazwyczaj skupia się na tzw. produkcie przewodnim, identyfikacji marki i jakości usług.

- **Produkt przewodni.** Strategia produktu przewodniego powinna zmierzać w kierunku kombinacji innowacji, konkurencyjnej ceny, technicznego wsparcia i atrakcyjnego zwrotu z inwestycji.

- **Identyfikacja marki.** Marka to połączenie historii i kultury danej organizacji, indywidualnej i dostosowanego do potrzeb klienta obsługi, a także świadomości marki i jej reputacji.

- **Jakość usług.** Na jakość usług składają się: prawidłowa obsługa, wykwalifikowani pracownicy, a także technologia informatyczna.

Produkt przewodni

Tradycyjny model międzynarodowej bankowości prywatnej wiąże się z dyskrecyjnym lub niedyskrecyjnym zarządzaniem portfelem, a także określonymi usługami typu *offshore*. Rozwój nowych produktów i usług łączy się z ekspansją i wymogami rynku. Dodatkowo produkty i usługi odzwierciedlają oryginalność i siłę organizacji.

Znawcy przedmiotu zwykli mawiać, że produkt przewodni jest wielowymiarowy, a typowe tego typu produkty są liderami spośród całej gamy produktów

Schemat 3 Oferowanie produktów i usług w bankowości prywatnej

Klienci <i>private banking</i>			
Produkty inwestycyjne	Rozwiązania inwestycyjne	<i>Financial Planning/ Wealth Management</i>	
Produkty transakcyjne	Zarządzanie portfelem	Planowanie ubezpieczeniowe i emerytalne	
Produkty strukturyzowane	Doradztwo	Nieruchomości	
Usługi brokerskie		Planowanie podatkowe	
Fundusze inwestycyjne		Trusty i fundacje	
Inwestycje alternatywne		Skonsolidowana księgowość i raportowanie	
Ubezpieczenia			
Kredyty i pożyczki			
Podstawowe produkty & obsługa			
Rachunki/płatności	Powiernictwo	Raporty	Pakiet VIP

i usług¹⁴. Produkty i usługi możemy podzielić na trzy segmenty.

- **Indywidualne doradztwo inwestycyjne**

Indywidualne doradztwo inwestycyjne polega na konsultingu inwestycyjnym. Doradcy bankowi wspomagają klientów w zarządzaniu majątkiem poprzez opracowywanie indywidualnych strategii inwestowania i codzienne doradztwo. Cechą charakterystyczną tych usług jest to, że wszelkie transakcje są konsultowane z doradcą, lecz ostateczna decyzja dotycząca ich zawarcia należy do klientów.

- **Zarządzanie majątkiem**

Usługa ta skierowana jest do klientów, którzy nie chcą, nie mają czasu lub nie czują się na siłach na bieżąco monitorować rynku i samodzielnie podejmować ryzyka inwestycyjnego, a w szczególności efektywnie pomnażać swego portfela. Wraz z udzieleniem pełnomocnictwa i określeniem swoich preferencji inwestycyjnych klienci przenoszą ciężar zarządzania ich majątkiem na doświadczonych ekspertów.

- **Wealth Management / Investment Planning**

Przez *Wealth Management* rozumiemy stałą opiekę nad klientem i jego rodziną. Cechą charakterystyczną tego segmentu jest wykorzystywanie ekspertów z zewnątrz, m.in.: adwokatów (np. doradztwo w zakresie dziedziczenia, spadków, prawa rodzinnego, ochrony majątku na przyszłość), doradców podatkowych (tworzenie optymalnych rozwiązań podatkowych), doradców ubezpieczeniowych (ubezpieczenia na życie, planowanie emerytalne) czy specjalistów z branży nieruchomości.

Identyfikacja marki

Private banking jest prawdopodobnie jedyną usługą finansową, w której wartość marki jest tak istotna, a prestiż odgrywa tak doniosłą rolę. Dla bankowości prywatnej wartość marki to reputacja, siła i jakość instytucji.

Banki prywatne najczęściej wykorzystują następujące techniki budowania swojej marki na rynku:

- **Marka parasol.** HSBC Private Banking jest nazwą będącą marką parasolem dla wielu instytucji, które w dalszym ciągu działają pod własnymi markami, czasami myląc, jak British Bank of the Middle East (BBME) i Midland Private Banking International. Taka strategia wynika z rozumowania, że lokalne nazwy są wciąż uważane za ważne; taki sposób postrzegania marki jest typowy dla HSBC.

- **„Submarka” dla marki matki:** Citibank Private Bank jest submarką dla Citicorp. Podobny styl identyfikacji mają Lloyds Private Banking czy Barclays Private Bank. Taka strategia podkreśla jasny i silny związek z spółką matką.

- **Marka niezależna od spółki matki.** Zachowanie starej rodzinnej nazwy jest powszechne w międzynarodowym *private banking*. W Szwajcarii działa np. niemal cała sieć banków będących niegdyś prywatną własnością, które chociaż zostały zakupione przez trzy duże komercyjne szwajcarskie banki, wciąż funkcjonują pod własnymi nazwami, np.: Bank Leu, Bank Clariden, Bank Hoffman, Armand von Ernst, Bank Ehinger, Hyposwiss, Coutts.

- **Marka stowarzyszona.** Cztery szwajcarskie banki: Bordier & Cie, Lombard Odier Darier Hentsch & Cie, Mirabaud & Cie i Pictet & Cie, stowarzyszyły się pod nazwą Geneva Private Bankers Association.

Jakość usług

W przeszłości w niektórych regionach świata *private banking* był często jedną z wielu usług oferowanych przez daną instytucję bankową. Obecnie stał się usługą o strategicznym znaczeniu i występuje coraz częściej jako jasno określona, samodzielna i niezależna część działalności gospodarczej banku. Tendencja ta powoduje, że struktura *private banking* w obrębie banków prywatnych podlega przemodelowaniu¹⁵.

Zmiany te obejmują np. system inwestycyjny *back office*, standaryzację portfeli inwestycyjnych, centralizację systemów zarządzania portfelami, a także centralizację analiz i strategii inwestycyjnych, co wiąże się z alokacją aktywów, charakterystyką geograficzną, walutami i selekcją akcji. Celem zmian są zadowolenie klientów oraz wzrost zysków z inwestycji.

Kolejnym ważnym aspektem strategii usług w bankowości prywatnej jest kultura. Historycznie usługi bankowości prywatnej związane były z dominacją Szwajcarii. Szwajcarski styl *private banking* przez niektórych do dzisiaj jest uważany za godny naśladowania. Jednakże sam *private banking* jest trudny do zdefiniowania, ponieważ wielu ludzi – w szczególności Szwajcarów – uważa, że *private banking* to coś więcej niż usługi i produkty. Można powiedzieć, że szwajcarski *private banking* jest niepowtarzalny w ten sam sposób jak to, że Ferrari może być produkowane tylko we Włoszech¹⁶.

Zakończenie

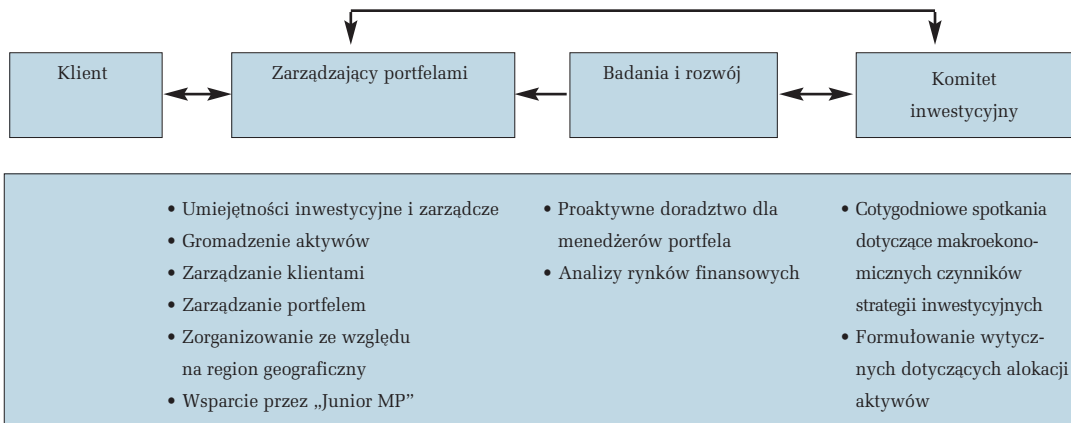
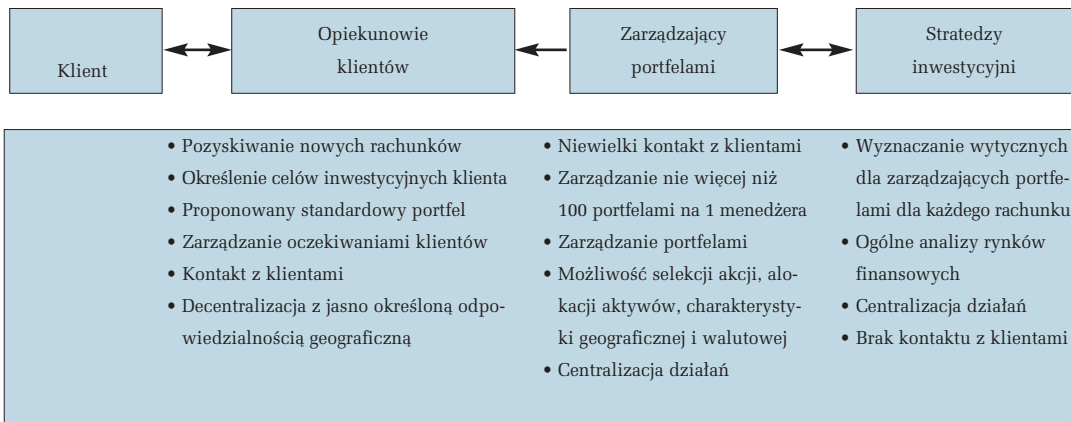
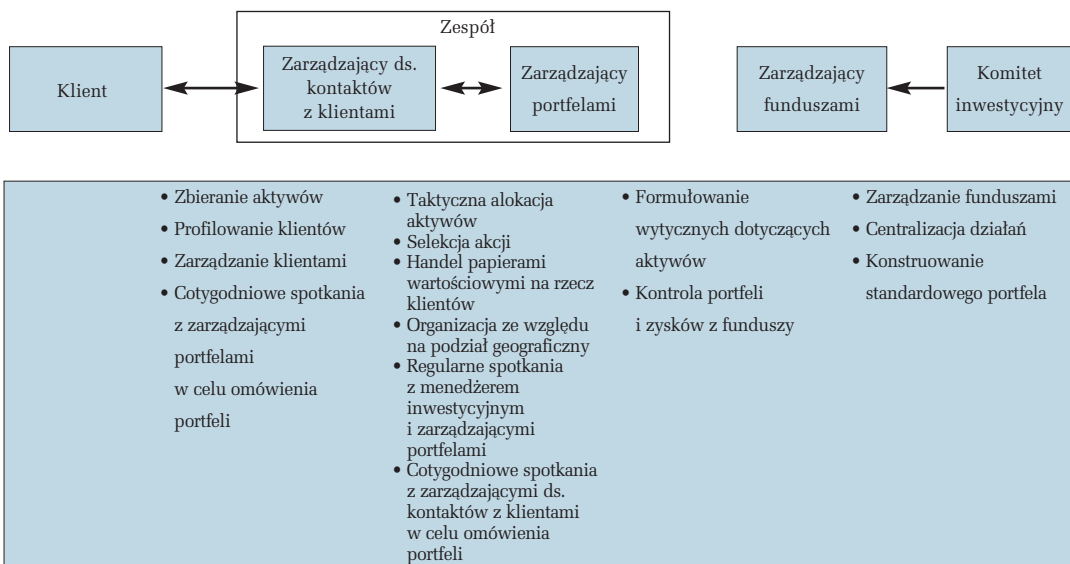
Usługi dla zamożnych klientów mogą świadczyć wszyscy uczestnicy rynku. W przypadku *private banking* mamy jednak do czynienia z niemal globalnym rozwiązaniem zapewniającym sukces w obsłudze segmentu klientów, którzy wymagają szczególnego profesjonalizmu. Być może kiedyś istniały podobne rozwiązania, ale z pewnością nigdy nie stały się elementem bankowości.

¹⁴ L. Weldon: *Private banking. A global perspective*. Woodhead Publishing Ltd. 1998.

¹⁵ Por. L. Weldon, op.cit.

¹⁶ L. Weldon, op.cit.

Schemat 4 Różne modele usług stosowane w międzynarodowym private banking

Model szwajcarskiego banku prywatnego**Model anglosaskiego banku inwestycyjnego****Model zespołowy**

Private banking przekraczając granice państw, trwale wpisał się w krajobraz konsolidacji sektora bankowego i to nie tylko w wymiarze przedsiębiorstw, lecz także dwóch jakże odmiennych dotychczas centrów finansowych – *offshore* i *onshore*.

Swoisty konserwatyzm, który jest dominującą cechą tego segmentu bankowości, nie przeszkadza jednak w poszukiwaniu coraz to nowszych rozwiązań w funkcjonowaniu instytucji i oferowaniu produktów. Nie wszędzie zapewne dadzą one jednakowe rezultaty, bowiem w usłudze *private banking* wciąż dużą rolę odgrywa położenie geograficzne, a co za tym idzie odrębności kulturowe, mentalności czy nawet religijne. Do-

brze przygotowany produkt powinien uwzględniać te wszystkie elementy.

Bankowość prywatna wyznacza dzisiaj standardy oferowania usług. Zapewne już niedługo zaczną one przenikać do innych segmentów usług finansowych. Jest to nie tylko zindywidualizowany i kompleksowy system finansowej obsługi przez bank zamożnych klientów indywidualnych, lecz swego rodzaju legenda, która sprawia, że myślimy o tym segmencie usług jako o czymś wyjątkowym.

Jest kwestią bezsporną, że bankowość prywatna jest trwałym elementem współczesnej bankowości i nic nie zapowiada jej schyłku, a wręcz przeciwnie – należy się spodziewać jej rozwoju.