

Wartość zamożnego klienta prywatnego w świetle doświadczeń bankowości polskiej i międzynarodowej

Rafał Płókarz*

Streszczenie: W artykule przedstawiono zagadnienie szacowania wartości bardzo zamożnego klienta prywatnego w świetle doświadczeń bankowości polskiej i międzynarodowej. Przeanalizowano dwa przypadki firm: *private banking* jednego z polskich banków oraz usług *asset management* jednego z polskich domów maklerskich. Z porównania wyników analiz dotyczących zagranicznych rynków bankowych i rynku polskiego wynika, że polscy klienci, przeciętnie mniej zamożni, są znacznie bardziej dochodowi dla instytucji finansowych, a sami pracownicy polskich instytucji finansowych bardzo efektywni (dla swoich banków) w zarządzaniu majątkami.

Słowa kluczowe: bankowość prywatna (*private banking*), zarządzanie aktywami (*asset management*), szacowanie wartości klienta zamożnego

Wprowadzenie

Celem artykułu jest zaprezentowanie empirycznych ustaleń dotyczących określania wartości zamożnego klienta prywatnego w świetle doświadczeń autora w zarządzaniu jednostkami organizacyjnymi wyspecjalizowanymi w tzw. bankowości prywatnej (*private banking*). Od 1997 r. autor zajmuje się zawodowo bankowością prywatną, pełniąc kolejno funkcje m.in. dyrektora departamentu bankowości prywatnej w bankach polskich (BRE Bank, Bank BPH), zarządzając polskim przedstawicielstwem luksembursko-szwajcarskiego banku Rothschilda i zasiadając w radzie nadzorczej jednej z wiodących firm zarządzających aktywami (Casper Asset Management).

Prezentowana tematyka jest ważna dla banków i innych instytucji zarządzających majątkami finansowymi, gdyż stanowi istotny segment ich działalności. Zarazem zagadnienie określenia wartości klienta prywatnego dotąd nie było analizowane i prezentowane szerzej, z uwagi na poufny charakter tej działalności i w rezultacie nieupublicznianie przez banki tego typu danych. Tym bardziej zaprezentowane wyniki aspirują do tego, by wypełnić pewną lukę poznawczą.

1. Specyfika klienta bankowości prywatnej – rynek polski a rynki zachodnie

Klient bankowości prywatnej (*private banking*) jest osobą fizyczną o ponadprzeciętnym potencjale finansowym (*high-net-worth individual* – HNWI). Brak jest jednolitego progu

* dr Rafał Płókarz – Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Wydział Finansów i Zarządzania, ul. Młodziejowa 31a, 87-100 Toruń, e-mail: rafal_plokarz@o2.pl

wejściowego kwalifikującego do objęcia obsługą *private banking*. W bankach zachodnich jest on ustalony na tyle wysoko (zazwyczaj ≥ 1 mln USD/EUR/CHF), aby zapewnić elitarność i odpowiednim poziom obsługi. W polskich bankach, z uwagi na niższy poziom zamożności lokalnych klientów, próg ten jest ustalany niżej (zazwyczaj $\geq 0,5$ lub ≥ 1 mln zł), choć jeszcze kilka lat temu był znacznie niższy. Również poziom rozwoju usług *private banking* oferowanych od kilkunastu lat przez polskie banki odbiega jeszcze od standardów zachodnich, mimo że w ostatnich latach poczyniono w tym zakresie spore postępy (Płókarz 2011: 147–164).

Zarówno w przypadku rynków rozwiniętych, jak i rynku polskiego najzamożniejsi klienci prywatni banków charakteryzują się pewnymi cechami wspólnymi, odróżniającymi ich od dolnych segmentów bankowości detalicznej (bankowości masowej i tzw. osobistej). Oprócz wysokiego poziomu zamożności do zestawu wyróżników zazwyczaj (choć nie zawsze) występujących w przypadku osób zamożnych można zaliczyć: wyższą świadomość ekonomiczną, wyższy status społeczny, bardziej wyrafinowane potrzeby i oczekiwania w zakresie jakości obsługi, dostępności doradcy klienta oraz szerokości i głębokości oferty produktowej.

Z powyższych cech wynikają specyficzne zachowania i oczekiwania, na które banki muszą odpowiednio reagować, aby pozyskać, a następnie utrzymać klienta. Zadanie to nie jest łatwe, szczególnie w czasie kryzysu finansowego i kryzysu wartości biznesowych, do jakiego doszło w ostatnich latach.

Klienci zamożni wymagają odpowiedniego podejścia i dużego wyczucia. Nieprzypadkowo obsługą tego typu klientów zajmują się starannie wyselekcjonowani doradcy (*relationship managers*, RM), z dużym doświadczeniem, wysokimi kwalifikacjami i umiejętnościami społecznymi.

Jest to segment bardzo elitarny. W skali globalnej liczba gospodarstw domowych posiadających majątki o wartości co najmniej 1 mln USD sięgała w 2011 r. 12,6 mln, 40% z nich żyje w USA. Jednak to na rynkach wschodzących, zwłaszcza dalekowschodnich, notuje się największe dynamiki przyrostu liczby krezusów i ich majątków (*Global Wealth 2012*). Wartość majątków milionerów jest szacowana na 42 bln USD (*World Wealth Report 2012*).

Polski rynek jest stosunkowo niewielki na tle globalnego rynku bogactwa. Według banku Credit Suisse zaledwie 0,1% Polaków (37,8 tys. osób) można zaliczyć do grona bogatych, posiadających płynne aktywa o wartości co najmniej 1 mln USD. Osoby dysponujące majątkiem o wartości 0,1–1 mln USD stanowią 2,7% populacji (*Global Wealth Databook 2012*). Dużo liczniejsza jest grupa osób zamożnych i bogatych, definiowanych jako te, które dysponują dochodem miesięcznym w wysokości co najmniej 7,1 tys. zł. Liczba osób spełniających te kryteria jest szacowana w 2013 r. na około 775 tys. (*Rynek dóbr luksusowych...*).

Podmiotem zainteresowania polskich specjalistów od bankowości prywatnej i zarządzania majątkami są dwie pierwsze grupy, czyli osoby dysponujące majątkami o wartości umownie ustalonej na powyżej 100 tys. USD, które stanowią 2,8% populacji, czyli ponad 1 mln osób. Celuje w ten segment klienteli około 20 banków oferujących *private banking* i około 20 domów maklerskich oferujących *asset management*. Również niektóre fundusze inwestycyjne i ubezpieczeniowe fundusze kapitałowe oraz wyspecjalizowane w *wealth management* butiki inwestycyjne walczą o udziały w tym nietłwym, acz lukratywnym rynku.

2. Struktura i pomiar dochodowości w globalnym segmencie zarządzania majątkami

Szeroko pojęty biznes zarządzania majątkami finansowymi osób zamożnych obejmuje w szczególności bankowość prywatną i jej siostrzaną usługę w obrębie rynku kapitałowego – zarządzanie portfelem instrumentów finansowych na zlecenie (*asset management*). W obu segmentach, zwłaszcza w tym ostatnim, operuje się pojęciem aktywów pod zarządzaniem (*assets under management*, AuM). Usługi te są komplementarne, a w bankach zagranicznych wręcz zintegrowane.

W odróżnieniu od bankowości detalicznej, a podobnie jak w przypadku bankowości inwestycyjnej, przychody w badanym segmencie w większej mierze składają się z pozaodsetkowych źródeł: opłat i prowizji z zarządzania aktywami oraz z usług brokerskich i tradingu. Przychody odsetkowe stanowią istotną, ale nie dominującą pozycję w strukturze przychodów. W polskich realiach jednakże przychody odsetkowe, z uwagi na nadal dominującą pozycję lokat terminowych (ok. 40–50%) w strukturze aktywów klientów, stanowią główną pozycję przychodów segmentu.

Struktura kosztów segmentu *private banking* i *asset management* również różni się od segmentu detalicznego bankowości. Koszty osobowe stanowią aż 65–70% łącznych kosztów operacyjnych. Bardzo istotną pozycję kosztową stanowią premie, a zwłaszcza uznaniowe bonusy, które w przypadku doradców klienta i doradców inwestycyjnych stanowią od 20–30% (polskie realia) do nawet kilkuset procent (kraje anglosaskie) rocznego uposażenia. Resztę, po kosztach osobowych, stanowią koszty administracyjne, które również są niemałe, z uwagi na wyższe standardy obsługi klientów (ekskluzywne pomieszczenia w prestiżowych lokalizacjach, drogie samochody służbowe, wydatki reprezentacyjne itp.).

Głównymi, specyficznymi wskaźnikami pomiaru efektywności biznesu zarządzania majątkami są:

- relacja kosztów do przychodów (*cost/income*, C/I)¹;
- marża brutto na zarządzanych aktywach (*adjusted gross margin on AuM*);
- całkowite koszty na pracownika (*total revenue per employee*);
- relacja kosztów osobowych na pracownika (*personnel costs per employee*);
- relacja dochodu brutto na pracownika (*gross profit per employee*);
- wielkość aktywów na pracownika (*average AuMs per employee*).

Wskaźniki powyższe są obliczane w interwałach miesięcznych, kwartalnych i rocznych. Stanowią podstawowy element składowy planów sprzedażowych (zwłaszcza w systemie zarządzania przez cele – MbO), a odczyt ich zrealizowanych wartości stanowi podstawę rozliczenia planów i wypłaty bonusów, w *private banking* najczęściej rocznych (Płókarz 2012: 92–111).

Występują istotne dysproporcje wartości wskaźników nie tylko pomiędzy poszczególnymi bankami (co jest naturalne), lecz także pomiędzy poszczególnymi wysokorozwiniętymi krajami. W konsekwencji trudno jednoznacznie wskazać, który model bankowości prywatnej jest najbardziej efektywny. Wpływ na to mają: specyfika lokalna, różnice kulturowe, indywidualna efektywność zarządzania. Różnice zobrazowano w tabeli 1.

¹ Do obliczania C/I nie jest uwzględniana amortyzacja. Często nie są również brane pod uwagę dochody odsetkowe i koszty administracyjne, a jedynie opłaty, prowizje (po stronie przychodów) i koszty osobowe (po stronie kosztów).

Tabela 1

Główne wskaźniki efektywności w bankowości prywatnej, za 2010 rok

Kraj	Szwajcaria	Liechtenstein	Austria	Niemcy	Francja	Włochy	Wlk. Brytania	Beneluxs	USA
Marża brutto na AuM (%)	0,67	0,54	0,53	0,65	0,67	0,74	0,80	0,74	0,54
Przychód na pracownika (tys. CHF)	442	449	260	260	316	298	374	419	376
Koszty osobowe na pracownika (tys. CHF)	224	171	143	134	103	114	164	145	160
Wskaźnik C/I (bez amortyzacji)	77%	70%	67%	77%	65%	64%	73%	66%	74%
Dochód brutto na pracownika (tys. CHF)	98	135	82	74	117	94	109	156	91
Średnie AuM na pracownika (mln CHF)	47	60	32	26	26	b.d.	38	31	24

Źródło: opracowanie własne na podstawie Birchler i in.

Wartość klienta zamożnego w polskich instytucjach finansowych i jej wpływ na wartość segmentu biznesowego

W polskich realiach nikt nie przeprowadzał kompleksowych analiz dotyczących dochodowości segmentu klienta zamożnego w skali sektora bankowego. Jakiegokolwiek badania miały charakter fragmentaryczny i dotyczyły nie więcej niż 2–3 podmiotów, przy okazji operacji fuzji i przejęć. Wycena przejmowanych firm dotyczyła jedynie podmiotów z segmentu *asset management* i funduszy inwestycyjnych, gdyż przedmiotem transakcji w Polsce nie były dotąd wyodrębnione jednostki bankowości prywatnej².

W wielu uniwersalnych bankach, zwłaszcza polskich, problematyczny jest podział kosztów pośrednich pomiędzy poszczególne segmenty, zwłaszcza że oprócz jednostek biznesowych (*profit centers*) w każdym banku występują niedochodowe, acz niezbędne jednostki wsparcia (*cost centers*). I tak, na korzystające z detaliczno-korporacyjnych oddziałów placówki bankowości prywatnej alokowane są koszty pośrednie oddziałów i centrali, według często mało transparentnego klucza. W efekcie znacznie utrudnia to departamentowi controllingu kompleksową ocenę efektywności segmentu bankowości prywatnej w ramach dużych banków uniwersalnych. Czasem może to nawet prowadzić do wyciągania błędnych konkluzji kwestionujących dochodowość i ekonomiczną zasadność utrzymywania tego segmentu.

Niektóre z opisanych w tabeli 1 wskaźników również są stosowane przez polskie banki do wewnętrznego pomiaru efektywności tego segmentu. Dane te nie są jednak upubliczniane. Stąd dalsze wyliczenia mają charakter ekspercki i wynikają z doświadczeń autora w zarządzaniu (lub nadzorowaniu) jednostkami wyspecjalizowanymi w *private banking*, *wealth management* i *asset management*.

W wewnętrznej ocenie efektywności biznesu zarządzania majątkami, a w konsekwencji w szacowaniu wartości klienta zamożnego jest brana pod uwagę przede wszystkim dochodowość klienta dla banku/zarządzającego aktywami.

² Jeśli nie liczyć połączenia Noble Bank i Getin Bank – podmiotów z tej samej grupy kapitałowej.

3. Wartość klienta zamożnego w polskich bankach

Banki raczej nie upubliczniają danych o dochodowości poszczególnych segmentów klientów. Poniższe wyliczenia dotyczą Banku BPH, jednego z wiodących banków w zakresie bankowości prywatnej (do czasu fuzji z Pekao SA w końcu 2007 r.).

Segment tzw. *Platinum banking* w BPH obejmował osoby fizyczne, które ulokowały w grupie banku środki o równowartości co najmniej 0,5 mln zł (choć średnia była ponad dwukrotnie wyższa) i zostały objęte specjalnym programem obsługi. Wskaźniki efektywności dotyczące „średniego” klienta (jakkolwiek mylące jest to określenie) z tego segmentu zaprezentowano w tabeli 2³.

Tabela 2

Wskaźniki efektywności segmentu klienta *private banking* w Banku BPH (2006 rok⁴)

Wskaźnik	Wielkość
Średni roczny przychód na klienta	16 tys. zł
Średni wolumen aktywów klienta	1,2 mln zł
Średnia marża brutto na aktywach i pasywach	1,4%
Średni roczny przychód na pracownika	1,2 mln zł
Średni wolumen aktywów i pasywów na pracownika	90 mln zł

Źródło: obliczenia własne na podstawie wewnętrznych danych banku.

Porównując dane z tabeli 2 do danych z tabeli 1, można zauważyć wyraźne dysproporcje między rynkiem polskim i rynkami zachodnimi w odniesieniu do klienta zamożnego. Średnia marża uzyskiwana przez polskie banki jest około dwukrotnie większa. Nie jest to zaskakujące, biorąc pod uwagę średnio kilkakrotnie niższy poziom zamożności polskich klientów typu HNWI aniżeli ich zachodnich odpowiedników. Również niższy poziom rozwoju rynku polskiego, mniejsza konkurencja, a wręcz zdominowanie rynku przez kilka dużych banków, a także droższe produkty – wszystko to wpływa na wyższy poziom marż w polskiej bankowości prywatnej.

Większym zaskoczeniem natomiast mogą być zbliżone do zachodnich wskaźniki wielkości aktywów i przychodu przypadających na pracownika na rynku polskim. Można to tłumaczyć relatywnie większym udziałem pracowników służb wsparcia (nie sprzedażowych) w ogólnej liczbie pracowników *private banking* w bankach zachodnich. Przeciętny doradca *private banking* w bankach zachodnich generuje na swoim portfelu przychody i wolumeny dwu-, trzykrotnie wyższe niż doradca na rynku polskim. Idzie to jednak w parze z o tyleż wyższym wynagrodzeniem, które w przypadku doświadczonych doradców z dużym portfelem sięgają w polskich bankach kilkunastu tysięcy złotych miesięcznie, a w przypadku doradców w bankach zachodnich – kwot dwu-, trzykrotnie wyższych.

³ Obliczenia własne, na podstawie wewnętrznych danych banku. Autor pełnił w latach 2003–2007 funkcję dyrektora biura bankowości prywatnej w Banku BPH.

⁴ Analizowane dane banku (działającego w takiej postaci, tzn. do czasu fuzji, do 2007 r.) dotyczą 2006 r., natomiast analizowane w kolejnym podrozdziale dane spółki *asset management* (istniejącej od 2009 r.) dotyczą 2012 r. Dane są jednak porównywalne, gdyż w obu przypadkach dotyczą okresu hossy giełdowej, co znalazło odzwierciedlenie w preferencjach inwestycyjnych klientów.

Jak to zaprezentowano w tabeli 2, przychody (odsetkowe, prowizyjne, kursowe itp.) uzyskiwane przez bank z obsługi klienta zamożnego (złotowego milionera) w polskim banku sięgają około 16 tys. zł rocznie. Gdyby przyjąć metodologię wyceny tego biznesu, jaką stosuje się przy fuzjach i przejęciach firm *asset management* i funduszy inwestycyjnych, a co opisano w następnym podrozdziale, należałoby założyć, że wartość klienta zamożnego można określić jako równowartość kilku procent jego aktywów (ok. 3–4%) lub około dwukrotność rocznego przychodu na takim kliencie. Co oznacza, że klient taki jest dla banku warty około 30 tys. zł. Opłaca się zatem bankom inwestować w rozwój tego segmentu, co często odbywa się poprzez ordynarne podkupowanie pracowników (z ich portfelami) od konkurencji.

4. Wartość klienta zamożnego u niebankowych zarządzających aktywami

W segmencie *asset management*, podobnie jak i w bliźniaczym segmencie funduszy inwestycyjnych, w wycenie wartości biznesu (w konsekwencji „przeciętnego” klienta) najistotniejsza jest globalna wartość i struktura powierzonych w zarządzanie aktywów. Struktura jest o tyle istotna, że dochodowość (dla dostawcy produktu) poszczególnych portfeli/funduszy jest różna: produkty rynku pieniężnego i obligacyjnego są obłożone niższymi prowizjami za sprzedaż i opłatami za zarządzanie (ok. 1–2% p.a.) niż produkty akcyjne (3–4% p.a.), surowcowe czy niszowe – alternatywne. Część produktów, zwłaszcza tzw. alternatywnych, jest obłożona zamiennie opłatami z tytułu udziału (ok. 20%) w wypracowanych zyskach. Ponadto istnieje zróżnicowanie pod względem aktywności zarządzającego: produkty zarządzane aktywnie (np. tradycyjne fundusze i portfele) są wysokomarżowe i w efekcie generują wyższe przychody dla instytucji finansowej i pośredników aniżeli produkty zarządzane pasywnie (np. lokaty bankowe, fundusze typu ETF) lub wręcz tylko administrowane (usługi powiernicze).

W wycenie przejmowanych spółek *asset management*, jakie miały miejsce na polskim rynku, najczęściej stosuje się metodę: „procent wartości sumy zarządzanych aktywów”. Stosowane stawki są bardzo różne, uzależnione m.in. od struktury i dochodowości aktywów, bazy klientowskiej, pozycji rynkowej, jakości firmy, szerokości i komplementarności oferty, perspektyw rozwoju itp. Wyceny w przeprowadzonych dotąd na polskim rynku transakcjach sięgały kilku procent (średnio 3–4%) wartości aktywów. Zaprezentowano to w tabeli 3.

Na rynkach rozwiniętych w ten sposób liczone stawki są również niejednolite (1–10%), jednak polski rynek kapitałowy jest bardzo specyficzny, a przez mniejszą konkurencję i lokalne, specyficzne produkty – bardziej dochodowy. Za granicą często stosuje się również inne metody wyceny spółek zarządzających aktywami, zwłaszcza wielokrotność EBITDA. Metody dochodowe mogą lepiej odzwierciedlać różnorodność struktury i dochodowości aktywów.

Na przykładzie jednej z wiodących firm typu *asset management* na rynku polskim⁵, domu maklerskiego Caspar Asset Management, w tabeli 4 przedstawiono kalkulację szacującą wartość zamożnego klienta⁶. W 2012 r. spółka zarządzała aktywami powierzonymi przez zamożnych klientów, o wartości średniorocznej 370 mln zł, z czego większość zainwestowano w wysokomarżowych strategiach agresywnych (akcyjnych). Przychody spółki z działalności maklerskiej (czyli głównie z opłat za zarządzanie aktywami) w 2012 r. wyniosły 6,2 mln zł.

⁵ Pełne statystyki (wartości aktywów, liczby klientów, wyniki strategii poszczególnych firm) polskiego rynku *asset management* publikuje co kwartał „Gazeta Giełdy – Parkiet”, np. w numerze z 13.05.2013 r.

⁶ Obliczenia własne autora na podstawie raportów i sprawozdań finansowych Caspar AM. Autor jest członkiem rady nadzorczej spółki notowanej na New Connect.

Tabela 3

Wyceny wartości towarzystw funduszy inwestycyjnych (TFI) będących obiektem przejęć

Sprzedane TFI (w nawiasie: kupujący)	Rok transakcji	Wartość transakcji (mln zł)	Wartość zarządzanych aktywów w momencie transakcji (mld zł)	Wycena (wartość transakcji / wartość aktywów) (%)
Copernicus TFI (Copernicus Securities)	2008	25	2,5	1
SEB TFI (Opera TFI)	2009	16,5	0,67	2,5
DWS TFI (Investors Holding)	2010	60–70	1,5	4–4,5
TFI BPH (Investors Holding)	2012	170,3	3,1	5,5

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji medialnych.

Średnia ważona marża wynosiła 1,67%, co przy około 180 klientach, po wyłączeniu kilku ponadprzeciętnie zamożnych klientów (łącznie o aktywach wartości ok. 100 mln zł), daje wolumen aktywów na klienta przeciętnie na poziomie ponad 1,5 mln zł i dochodowość na kliencie sięgającą około 26 tys. zł rocznie.

Klient *asset management* jest zatem przeciętnie bardziej dochodowy/zamożny od klienta banku. W przypadku średnich wolumenów to akurat nie dziwi, bo próg wejścia w tym konkretnym przypadku jest dwukrotnie wyższy (1 mln zł) niż w analizowanym banku, ale paradoksalnie i średnia marża jest również wyższa (o ok. 20%). Wynika to z większej wartości dodanej usługi *asset management*, opartej na wysokiej jakości doradztwie inwestycyjnym i lokowaniu środków w wysokomarżowe i wysokodochodowe produkty rynku akcji. Marża bankowa jest osiągana głównie na „niezarządzanych” i prostych produktach: lokatach terminowych, kredytach i – tylko w niewielkim stopniu – na bardziej ryzykownych inwestycjach (produkty strukturyzowane, fundusze inwestycyjne, akcje, obligacje). Segment *asset management* jest rynkiem bardziej wymagającym i bardziej konkurencyjnym dla świadomych inwestorów, oczekujących istotnej wartości dodanej. Udział strategii dłużnych, alternatywy dla obligacji i lokat bankowych, pozostaje relatywnie niewielki.

Z obliczeń wynika, że przeciętna efektywność pracownika firmy *asset management* może wydawać się niższa niż pracownika *private banking*. Wnioski takie mogą być jednak mylące, gdyż w pierwszym przypadku analizujemy w pełni autonomiczny podmiot, z całym bagażem administracyjnym, podczas gdy segment *private banking* jest najczęściej integralną częścią większego bankowego organizmu i alokowanie bankowości prywatnej usług innych komórek organizacyjnych nie jest proste. Ponadto analiza dotyczy spółki relatywnie młodej, dopiero zwiększającej swój udział w rynku. Największe firmy, afiliowane przy grupach bankowych i o ugruntowanej pozycji, mogą pobierać nawet nieco wyższe marże. Banki polskie są również w dużo bardziej komfortowej sytuacji w procesie pozyskiwania nowych klientów, ciesząc się ugruntowaną pozycją i możliwością eksploracji niższych segmentów tego samego banku.

Tabela 4

Wskaźniki wartości klienta w analizowanej spółce *asset management* (Caspar AM).
Dane za 2012 rok

Wskaźnik	Wielkość
Średni przychód na klienta*	26 tys. zł
Średni wolumen aktywów klienta*	1,5 mln zł
Średnia marża brutto na zarządzanych aktywach	1,67%
Średni przychód na pracownika**	0,3 mln zł
Średni wolumen aktywów na pracownika**	18 mln zł

* Z wyłączeniem kilku największych klientów o ponadprzeciętnie dużych aktywach.

** Dotyczy wszystkich pracowników, w tym administracyjnych.

Źródło: obliczenia własne na podstawie wewnętrznych danych spółki. Autor pełni od 2009 r. funkcję członka rady nadzorczej.

Rotacja klientów *asset management* jest większa niż przy klientach bankowych, bardziej konserwatywnych i bardziej lojalnych wobec banku. Przeciętnie klient współpracuje z firmą *asset management* tylko 3–5 lat, co dodatkowo wpływa mobilizująco na zarządzających aktywami. Znając średnią dochodowość klienta, łatwo stąd wywnioskować, że przeciętny klient generuje dla firmy w skali kilkuletniej około 100 tys. zł przychodu i faktycznie tyle jest warty dla firmy.

Gdyby jednak zastosować inną metodologię i podzielić giełdową kapitalizację spółki (ok. 60 mln zł) przez liczbę klientów, to wartość klienta wzrosłaby aż do 330 tys. zł. Przy tak „relacyjnym” biznesie podobne podejście mogłoby znaleźć pewne uzasadnienie, aczkolwiek spółka to nie tylko jej klienci, lecz także wiele innych wartościowych elementów składowych (kadry, infrastruktura, marka, licencja maklerska, spółki zależne). Ponadto akcjonariusze dyskontują w cenie przyszły wzrost dynamicznie rozwijającej się, młodej spółki, działającej od 2009 r.

Podsumowanie

Przedstawiona analiza, dotycząca szacowania wartości klienta zamożnego w polskich realiach, choć nie pozbawiona pewnych słabości metodologicznych (ubóstwo materiału źródłowego do szerszych badań dotyczących rynku polskiego), pozwala na wyciągnięcie pewnych wniosków. W porównaniu z bardziej rozwiniętymi bankami zachodnimi polskie banki i instytucje zarządzające aktywami wypadają bardzo korzystnie. Przy niższym średnim poziomie zamożności klientów uzyskiwana przez polskie instytucje dochodowość (a w efekcie wartość klienta) jest znacznie wyższa niż u ich zagranicznych odpowiedników. Wynika to głównie z różnic w poziomie rozwoju rynków i mniejszej konkurencyjności polskiego rynku, ale i z większej efektywności działania polskich podmiotów.

Literatura

Birchler U., Bühler Ch., Ettl D., Forrer F., *The International Private Banking Study 2011*, Department of Banking and Finance, University of Zurich.

„Gazeta Giełdy – Parkiet” z 13.05.2013.

Global Wealth Databook 2012, Credit Suisse, October 2012.

Global Wealth 2012. The Battle to Regain Strength. Boston Consulting Group Report, May 2012.

Płókarz R. (2011), *Private banking* we współczesnej bankowości detalicznej, w: *Współczesna bankowość detaliczna*, red. A.Szelągowska, CeDeWu, Warszawa.

Płókarz R. (2012), *Bankowe bonusy w systemie zarządzania przez cele (MbO) – założenia i realizacja. Ograniczenia w ramach zarządzania ryzykiem systemowym*, „Problemy Zarządzania” vol. 10, nr 4 (vol. 39), t. 1.

Materiały wewnętrzne Banku BPH.

Rynek dóbr luksusowych w Polsce. Edycja 2012, KPMG.

Sprawozdanie Zarządu z działalności Spółki Caspar Asset Management SA w 2012 r.

World Wealth Report 2012. Cap Gemini – RBC Wealth Management.

HIGH-NET-WORTH INDIVIDUAL'S VALUE IN THE LIGHT OF POLISH AND INTERNATIONAL BANKING EXPERIENCE

Abstract: The article presents high-net-worth individual's (HNWI's) valuation issue in light of Polish and international banking experience. Two case studies were analyzed: private banking activity of one of the largest Polish banks, and a leading Polish asset management company. The following outcome of a comparison between foreign and Polish financial institutions was obtained: Polish HNWIs, while less wealthy, are in average more profitable for their money managers, and employees of Polish financial institutions are more efficient (for their employers) in wealth management process.

Keywords: private banking, asset management, high-net-worth individual's valuation

Translated by Rafał Płókarz

