

**STRATEGIE ROZWOJU
PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH W AKTUALNYCH
UWARUNKOWANIACH**

Materiały z VII Konferencji Doktorantów
Szczecin, 7 maja 2011

Szczecin 2012

Recenzent:

Prof. US dr hab. Marian Malicki

Redaktor naukowy:

Prof. zw. dr hab. Edward Urbańczyk

Redakcja:

Ewelina Niewiadomska

Anna Strzelczak

Monika Wiklińska

ISBN 978-83-61350-77-4

DRUK I WYDANIE

Print Group Sp. z o.o.
ul. Ks. Witolda 7-9, 71-063 Szczecin
tel. 91 812 09 08

SPIS TREŚCI

Krystyna Krauze	5
Strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie PKP CARGO S.A.	5
Kamila Lüttke	17
Metodologia analizy zjawisk kryzysowych.....	17
Roman Maciak	29
Leasing jako alternatywna forma finansowania inwestycji	29
Maciej Możejewski	39
Realizacja strategii informacyjnej gminy poprzez społecznościowe interfejsy Biuletynu Informacji Publicznej	39
Justyna Nadolna	53
Działanie Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka Paszport do eksportu a budowanie skutecznej strategii eksportowej przez polskie przedsiębiorstwa z sektora MSP	53
Ewelina Niewiadomska	67
Zastosowanie metod wielokryterialnych do wyboru systemu workflow w jednostce administracji publicznej	67
Bogusław Ostapowicz	77
Strategia personalna jako jeden z ważnych aspektów strategii rozwoju przedsiębiorstw.....	77
Agnieszka Pieczyńska	89
Konieczność zmiany w podejściu do szkolenia jako metody doskonalenia personelu ..	89
Agnieszka Piwońska	103
Podstawowe i pochodne instrumenty rynku finansowego.....	103
Dorota Sawicka	117
Inwestowanie na rynku nieruchomości jako element strategii rozwoju przedsiębiorstwa	117
Katarzyna Stachowiak	127
Rozwój franchisingu w Polsce w warunkach światowego kryzysu gospodarczego ...	127

Joanna Stawska	139
Działania podejmowane w ramach strategii private banking	139
Magdalena Suska-Szczerbicka.....	153
Analiza strategiczna w procesie zarządzania strategicznego	153
Karolina Trzcńska	167
Metodyka modelowania preferencji w ocenie szkół ponadgimnazjalnych	167
Natalia Żmudzin	175
Otwarte Fundusze Emerytalne – narzędzie gospodarcze, oddające emerytów w ręce przedsiębiorców	175

Krystyna Krauze

Strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie PKP CARGO S.A.

Określenie strategii w zarządzaniu przedsiębiorstwem

Strategię przedsiębiorstwa można określić najprościej jako koncepcję systemowego działania – plan działań, polegającego na formułowaniu zbioru długookresowych celów przedsiębiorstwa i ich modyfikacji w zależności od zmian zachodzących w jego otoczeniu, określaniu zasobów postępowania (reguł działania, dyrektyw, algorytmów), zapewniających optymalne ich rozmieszczenie i wykorzystanie w celu elastycznego reagowania na wyzwania rynku i zapewnienia przedsiębiorstwu korzystnych warunków egzystencji i rozwoju¹. Strategia przedsiębiorstwa jest pewną grą o przyszłość, zawierającą pewne reguły postępowania, dzięki którym kierownictwo przedsiębiorstwa wybiera i podejmuje określone działania, aby zwiększyć prawdopodobieństwa uzyskania pożądaných rezultatów, tj. zapewnienia swojej firmie korzystnej pozycji na rynku i wśród konkurentów. Istotą procesu formułowania strategii jest odpowiedź na cztery zasadnicze pytania:

1. jaką pozycję zajmuje obecnie przedsiębiorstwo i jakie są jego możliwości rozwojowe?
2. jaką pozycję chciałoby zająć w przyszłości i jakie cele chce osiągnąć w okresie strategicznym?
3. co mu utrudnia obecnie i co może utrudniać w przyszłości osiągnięcie pożądaney pozycji?
4. co powinno i co musi uczynić, aby przesunąć się z pozycji obecnie zajmowanej na pozycję pożądaną i osiągnąć sukces?

Traktując zarządzanie jako działalność kierowniczą, polegającą na ustaleniu celów i prowadzeniu ich realizacji w organizacjach podległych zarządzającemu na podstawie własności środków lub dyspozycji nimi, *zarządzaniem strategicznym* określamy taką właśnie działalność kierowniczą, a której cele dotyczą długiego horyzontu czasowego, a

¹ T. Mendel(1998). Podstawy Zarządzania Strategicznego w Przedsiębiorstwie. Leszno: WSMiZ, str.19.

Joanna Stawska

Działania podejmowane w ramach strategii *private banking*

Wstęp

W związku z coraz większą liczbą zamożnych klientów na rynku wzrosło zainteresowanie banków tym obszarem działalności i przyczyniło się do rozwoju *private banking*. Nowy dynamicznie rozwijający się segment rynku stał się jednocześnie istotnym źródłem dochodu dla banków. Banki wyszły naprzeciw wymaganiom nowego segmentu klientów opracowując konkretne strategie umożliwiające jak najszerszą ofertę dla klienta a zarazem optymalizację zysku. Nie jest to dla banków zadanie proste ponieważ obsługa zamożnych klientów wymaga zastosowania najnowszych technologii, specjalizację w dziedzinie inwestowania i zarządzania aktywami na rynku międzynarodowym.

Celem artykułu jest prezentacja strategii rozwoju banków, jaką jest *private banking*, poprzez przybliżenie sposobów realizacji tej strategii.

W pracy postawiono następującą hipotezę: *private banking* jest atrakcyjną strategią rozwoju banków, którą wykorzystuje coraz więcej banków.

Odpowiednio opracowana strategia rynkowa to jeden z najistotniejszych elementów wyróżniających podmiot na rynku. Strategia umożliwia zarazem osiągnięcie określonej pozycji konkurencyjnej firmy. Wymienia się ogólnie trzy podstawowe strategie¹:

- strategię przewagi kosztowej,
- strategię wyróżniającego produktu,
- strategię koncentracji na określonym segmencie rynku.

W sektorze bankowym **strategia przewagi kosztowej** stosowana jest głównie przez banki, które dążą do optymalizacji wszystkich procesów funkcjonalnych oraz jak największej efektywności operacyjnej. Jest to strategia wykorzystywana w większości przez banki prowadzące swoją działalność na dużą skalę, posiadające w ofercie produkty o charakterze uniwersalnym oraz mające do dyspozycji najnowsze technologie informatyczne.

¹ J. Pietrzak, *Private banking – strategia koncentracji na wąskim segmencie rynkowym*, „Bank i Kredyt”, 2002/lipiec, s. 56.

Z kolei **strategia wyróżniającego się produktu** oparta jest na działaniu polegającym na dążeniu do przewagi na rynku poprzez wprowadzenie do swojej oferty produktów lub usług wyróżniających się, o unikatowych cechach.

Natomiast **strategia koncentracji na określonym segmencie rynku** wiąże się ze specjalizacją działań przedsiębiorstwa w celu zaspokojenia wymagań ściśle określonej grupy klientów. W sektorze bankowym, banki decydujące się na stosowanie niniejszej strategii koncentrują się na wyborze najatrakcyjniejszego segmentu rynku, dostosowaniu oferty produktowej dla tej wybranej grupy klientów oraz sposobie dotarcia do grupy docelowej. Dla wielu banków wybierających strategię koncentracji na określonym segmencie rynku, istotną grupą są klienci zamożni, którzy obsługiwani są przez specjalistów oferujących im wysoki poziom usług bankowości prywatnej, czyli *private banking*.

Private banking jest strategią, której poświęca się coraz więcej miejsca w literaturze przedmiotu. L. Dziwago dosyć szeroko opisał tę strategię w literaturze koncentrując się na podkreśleniu jej znaczenia w bankowości. Podobne stanowiska, co do istotności strategii *private banking* w bankach znajdujemy w pozycjach M. Maude czy P. Molyneux.

Private banking w doradztwie finansowym banków

Private banking to bankowość dla zamożnych klientów indywidualnych. Poniżej przedstawionych zostanie kilka definicji *private banking* w ujęciu instytucjonalno-funkcjonalnym. Jedna z definicji *private banking* mówi, że jest to zindywidualizowana i kompleksowa obsługa finansowa zamożnych klientów indywidualnych oferowana przez bank². Według autorki artykułu jest to najszersza definicja *private banking*. Jeszcze inaczej *private banking* to bank lub jego część, która dysponuje ofertą bankową i z nią powiązaną, skierowaną do zamożnych osób indywidualnych³. Kolejna definicja głosi, że *private banking* to oferowanie pierwszorzędnych usług zamożnym klientom przez banki komercyjne⁴. Natomiast W. Smid utrzymuje, że *private banking* to głównie bank specjalizujący się w usługach o wysokiej wartości netto, który oferuje powszechnie dostępne usługi oraz umożliwia bezpośredni kontakt z menedżerem zajmującym się

² L. Dziwago, *Private banking* – istotny element współczesnej bankowości, „Bank i Kredyt” nr 2003/2, s. 13-20.

³ S. Mahony, *A-Z of International Finance. The Essential Guide to Tools, Terms & Techniques*, Pitman Publishing, London 1997, s. 264.

⁴ R. Patterson, *Kompendium terminów bankowych*, Business Press, Warszawa 1999, str. 427.

poszczególnymi klientami i zaspokajającym ich potrzeby finansowe i życzenia⁵. M. Maude i P. Molyneux podają definicję *private banking* rozszerzoną o ofertę pozafinansową dla klientów. Według nich *private banking* to zindywidualizowana i kompleksowa obsługa finansowa i pozafinansowa zamożnych klientów przez banki⁶.

W tym miejscu, w celu wyjaśnienia kwestii terminologicznych należy wyjaśnić różnicę pomiędzy *private banking* a *wealth management*. Otóż *private banking* jest pojęciem starszym oraz wskazuje na bankowy charakter obsługi zamożnych klientów indywidualnych. Chociaż, banki dostosowały swoje oferty do potrzeb klientów i współcześnie uwzględniły usługi pozabankowe w nowoczesnym *private banking*. Natomiast w *wealth management* oferta bankowa jest tylko jego częścią, a produkty i usługi proponowane klientom zdecydowanie wykraczają poza obszar bankowy. Nie powinno się raczej utożsamiać tych dwóch pojęć również z tego powodu, że w *wealth management* obecnych jest wiele instytucji niebankowych, a zarządzanie majątkiem klientów nie ogranicza się tylko do osób fizycznych, ale również instytucji (osób prawnych)⁷.

W *private banking* zaangażowany jest bardzo duży kapitał, dlatego ma on istotne znaczenie we współczesnej bankowości, międzynarodowym rynku finansowym i gospodarce światowej. Bankowość dla zamożnych klientów charakteryzuje się wysoką dynamiką wzrostu. Potwierdza to liczba klientów *private banking* oraz wartość posiadanych przez nich aktywów. Oprócz banków, obsługą zamożnych klientów indywidualnych, czyli *High-Net-Worth Individuals*, zajmuje się również wiele innych instytucji finansowych. Największe rynki dla *private banking* to Stany Zjednoczone, Szwajcaria, Wielka Brytania, Luksemburg oraz mniejsze ośrodki *off-shore*. Natomiast nowe centra bankowości dla zamożnych klientów powstają również w Hongkongu, Singapurze i krajach arabskich. *Private banking* ma coraz większe znaczenie także na rozwijających się rynkach finansowych, w tym w Polsce⁸.

⁵ W. Smid, *Leksykon menedżera. Słownik angielsko-polski*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000, s. 33.

⁶ M. Maude, P. Molyneux, *Private banking: Maximising Performance in a Competitive Market*, Euromoney Books, London 2001, s. 18.

⁷ L. Dziwago, *Private banking: bankowość dla zamożnych klientów*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006, s. 21.

⁸ Ibidem, s. 9-10.

Na rynku oprócz licznych produktów oferowanych w ramach *private banking* istotną rolę pełnią koncepcje ich doboru, łączenia i przedstawiania klientom. Koncepcje te nie wykluczają się wzajemnie a nawet niektóre mogą być stosowane łącznie. Są to:

- **value added creation** (kreacja wartości dodanej) – co oznacza, że najprostsze usługi i produkty oferowane klientom mają dla nich mniejszą wartość, w przeciwieństwie do usług zaawansowanych,
- **core-satellite asset allocation framework** (podstawowa i rozszerzona struktura alokacji aktywów), w podstawowej strukturze oferty znajdują się usługi o niskim ryzyku, umożliwiające osiągnięcie wprawdzie niskich, ale za to stałych dochodów; natomiast produkty z grupy rozszerzonej w zamian za wyższy poziom ryzyka inwestycji dają szansę uzyskania dochodów o wysokiej stopie zwrotu,
- **open – product architecture** (otwarta platforma produktowa), to koncepcja oferowania klientom *private banking* nie tylko własnych produktów i usług finansowych (*in-house*), ale również innych usług instytucji w tym nawet konkurencji (*third-party*); ma to na celu usatysfakcjonowanie wymagającego klienta na tyle by ponownie korzystał z usług danego banku,
- **competence/knowledges center** (centra kompetencji), polegają na stworzeniu zespołów pracowników, którzy posiadają wyjątkową wiedzę i doświadczenie w obszarze rozumienia potrzeb klienta oraz oferowaniu mu odpowiednich produktów,
- **family office** (zarządzanie majątkiem rodziny), w tym przypadku bank odpowiada za kompleksowe zarządzanie majątkiem zamożnej rodziny, pełniąc jednocześnie funkcję finansisty, doradcy podatkowego czy zarządcy nieruchomości.

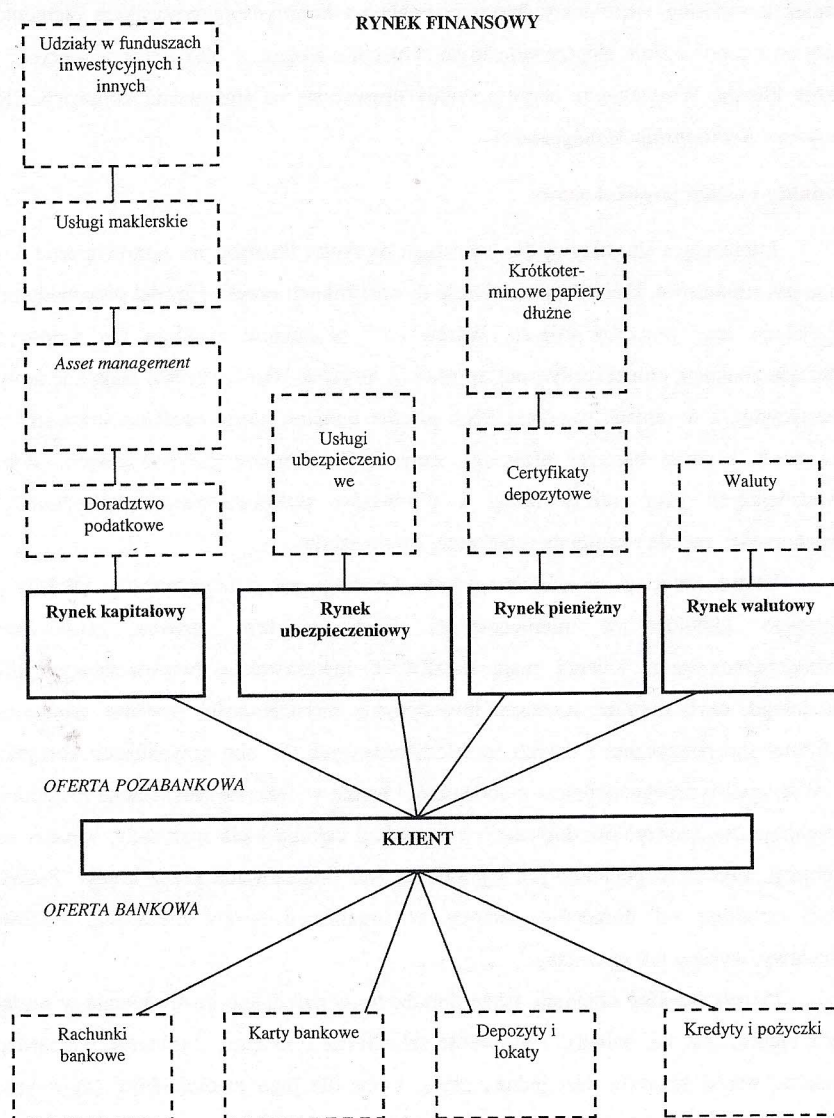
Oferta *private banking* jest bardzo szeroka, oparta na indywidualnej obsłudze klienta, dopasowywanej do jego potrzeb i profilu. Jest to oferta kompleksowa stworzona dla klientów, którzy wymagają nie tylko możliwości skorzystania z dostępnych dla nich produktów, ale i zarządzania ryzykiem, planowania, doradztwa w zakresie finansów i nieruchomości, a nawet usług pozafinansowych.

Klient korzystający z usług *private banking* ma możliwość wykorzystania szerokiej gamy produktów finansowych znajdujących się w ofercie bankowej oraz pozabankowej. W związku ze wzrostem konkurencji na rynku, współczesne banki muszą

być elastyczne do potrzeb klientów. Strategia *private banking* jest przykładem odpowiedzi banków komercyjnych na rosnące wymagania ze strony klientów.

Na rysunku 1 przedstawiony został schemat oferty *private banking* dla klienta na rynku finansowym, w celu zobrazowania różnorodności produktów i usług dla klienta zamożnego w ramach oferty bankowej oraz pozabankowej.

Rys. 1. Klient a oferta private banking na rynku finansowym



Źródło: Na podstawie: L. Dziwago, Open-product architecture. Inspirująca koncepcja oferowania produktów i usług bankowych, eFinanse finansowy kwartalnik internetowy, nr 2005/1 [za:] www.e-finanse.com, 20.02.2011.

Wśród oferty produktów i usług rynku finansowego **private banking** znajdują się na ogół⁹: prowadzenie rachunków bankowych, wydawanie kart płatniczych, przyjmowanie depozytów, udzielanie kredytów i pożyczek, kupno oraz sprzedaż papierów wartościowych na rynku pieniężnym i kapitałowym, zarządzanie portfelem aktywów finansowych, kupno i sprzedaż tytułów uczestnictwa w funduszach inwestycyjnych, przyjmowanie zleceń na kupno i sprzedaż innych aktywów finansowych, operacje walutowe, operacje przeprowadzanie na instrumentach pochodnych, operacje ubezpieczeniowe, inwestycje w programy emerytalne, doradztwo finansowe, inwestycyjne, podatkowe, ubezpieczeniowe, czy wynajem skrytek sejmowych.

Usługi **private banking** udostępniane są klientom poprzez dwa modele integracji działalności banków (rysunek 2). Są one tak zbudowane by obsługa klienta odbywała się na jak najbardziej dogodnym i profesjonalnym dla klienta poziomie. Oba modele integracji działalności banku umożliwiają funkcjonowanie na rynku **private banking** według najwyższych standardów, zgodnie z prawem wymaganym w sferze bankowości. Model jednopodmiotowy wyróżnia się tym, że działalność związana z **private banking** prowadzona jest w obrębie jednego banku, ale z wykorzystaniem produktów i usług innych działów (operacji walutowych, kredytów, depozytów, kart płatniczych). Dział **private banking** jest odpowiedzialny za koordynowanie działalności w ramach **private banking** w strukturze całego banku¹⁰.

Z kolei w modelu wielopodmiotowym, funkcjonującym w grupie kapitałowej, jeden wyspecjalizowany podmiot grupy zajmujący się bezpośrednio **private banking** koordynuje działalność pozostałych spółek zależnych związanych z **private banking**. Produkty i usługi, których podmiot **private banking** nie wytwarza sam, nabywa z wewnątrz grupy korzystając z oferty domów maklerskich, towarzystw ubezpieczeniowych czy banków hipotecznych¹¹.

Funkcjonowanie obu modeli nadal jest ulepszane, poprzez udoskonalanie organizacji, sposobów ich zarządzania, metod pozyskiwania nowych pracowników oraz nowych klientów, wykorzystywanie nowych wyzwań i koncepcji (teleinformatyka, *outsourcing*, *cross-sell*)¹².

⁹ Ibidem, s. 80-81.

¹⁰ Ibidem, s. 116-117.

¹¹ Ibidem, s. 116-117.

¹² Ibidem, s. 117.

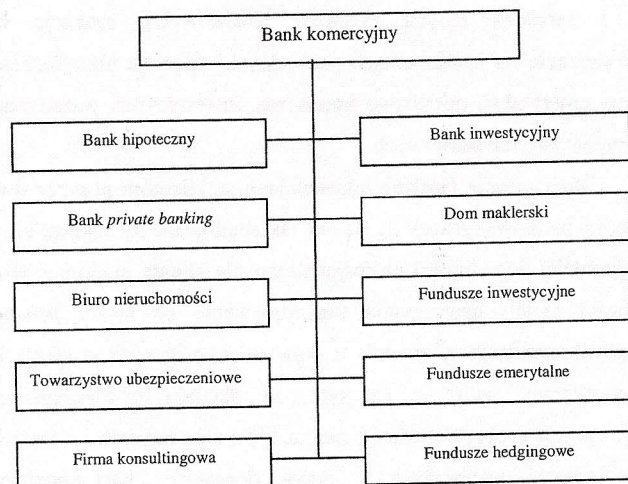
Rys. 2. Modele integracji działalności banku w obszarze private banking

**Model
jednopodmiotowy**Dziedziny aktywności
banku (wiele w jednym
banku)

Bankowość detaliczna
Private bankin
Bankowość korporacyjna
Bankowość hipoteczna
Bankowość inwestycyjna
Zarządzanie aktywami
Konsulting i doradztwo
Operacje walutowe
Prowadzenie rachunków
Doradztwo podatkowe
Zarządzanie nieruchomościami

Model wielopodmiotowy

Dziedziny aktywności grupy kapitałowej (wiele w grupie)



Źródło: S. Flejterski, *Dywersyfikacja struktury sektora i przedsiębiorstwa bankowego*, [w:] L. Dziwago, *Private banking: bankowość.....*, op. cit., s. 117.

Współpraca klienta z bankiem składa się z kilku etapów. Pierwszy etap może przyjąć dwie formy, z których pierwsza wiąże się z aktywnym pozyskiwaniem klienta przez bank poprzez zdobywanie o nim informacji. Druga forma dotyczy sytuacji, gdy klient sam zainteresowany jest ofertą danego banku i sam zwraca się do banku. Następnie pracownicy banku przedstawiają klientowi propozycję współpracy, która może go zainteresować lub nie. W pierwszym przypadku, kiedy klient wykazuje chęć współpracy z bankiem, doradca zbiera bardziej szczegółowe informacje o kliencie, które pozwolą w dalszej fazie współpracy opracować indywidualny plan współpracy (rodzaj wykształcenia, stan wiedzy ekonomiczno-finansowej, dokonane inwestycje klienta, stan zdrowia, oczekiwana przez niego stopa rentowności czy poziom ryzyka, który jest w stanie zaakceptować). W przeciwnym wypadku, gdy klient nie wykazuje zainteresowania ofertą i usługami banku, następuje zakończenie kontaktu z bankiem. Indywidualny plan finansowy klienta opracowywany jest w perspektywie wieloletniej z licznymi etapami jego realizacji. Możliwe jest również bieżące uzgadnianie dotyczące współpracy, które nie jest oparte na

kompleksowym planie finansowym. Istotnym etapem współpracy banku i klienta jest również monitoring współpracy, który pozwala na koordynację wszystkich elementów oferty oraz zapobieganie nieprzewidzianym sytuacjom mogącym niekorzystnie wpłynąć na finanse klienta. Wszystkie te etapy powinny opierać się na stosowaniu koncepcji CRM (*Customer Relationship Management*).

Produkty i usługi pozafinansowe

Interesującą alternatywę dla inwestycji na rynku finansowym stanowią produkty i usługi pozafinansowe, które dają możliwość dywersyfikacji ryzyka i źródeł przychodu oraz zaspokajają inne potrzeby klienta. Wśród tych produktów znajdują się propozycje dotyczące edukacji, opieki medycznej, sportu czy turystyki. Bardzo często mają one motyw inwestycyjny, a w ramach współczesnego *private banking* oferta pozafinansowa stanowi dużą część i coraz bardziej przyciąga zamożnych klientów indywidualnych. Wśród najważniejszych grup oferty usług i produktów pozafinansowych wyróżniamy¹³: nieruchomości, metale i kamienie szlachetne, dzieła sztuki.

Istotne miejsce w ofercie *private banking* ma zaangażowanie banków w inwestycje klientów w nieruchomości. Jest to tzw. *private real estate planning/management*. Klienci mają możliwość inwestowania bezpośredniego jak i pośredniego, czyli poprzez fundusze inwestycyjne nieruchomości (otwarte, zamknięte, publiczne, specjalistyczne) i innych spółek finansowych. W obu przypadkach korzystają oni ze specjalistycznego wsparcia pracowników banku w zakresie zarządzania majątkiem, nieruchomością, szczegółów dotyczących transakcji zakupu bądź sprzedaży, wyceny czy negocjacji, zagadnień podatkowych i prawnych lub finansowania przez kredyt. Ponadto klienci oczekują od doradców pomocy w organizacji spraw bieżących, budowy, rozbudowy, wyceny lub sprzedaży¹⁴.

Private banking obejmuje także doradztwo w dziedzinie inwestowania w **metale** (złoto, srebro, platyna, pallad) i **kamienie szlachetne** (diamenty, brylanty). Najbardziej popularne wśród klientów jest jednak złoto, które dla jego zwolenników (są również przeciwnicy) jest odporne na inflację i w związku z tym nierzadko stosowane jako miernik wartości w sytuacjach kryzysowych. Zaawansowaną formą sprzedaży złota są instrumenty finansowe, które usprawniają handel złotem, takie jak: certyfikaty złota, *futures*, opcje,

¹³ Ibidem, s. 105¹⁴ Ibidem, s. 106-107.

warranty. Wśród największych o skali międzynarodowej ośrodków handlu złotem są Londyn, Zurych, Nowy York, Hongkong czy Singapur¹⁵.

Art banking polega na doradzaniu klientowi w tym zakresie, wycenie dzieł sztuki, przyjmowaniu zleceń zakupu czy sprzedaży od klienta, reprezentowaniu klienta w zawieraniu transakcji (w tym aukcyjnych), jak również w obsłudze posprzedażowej, ubezpieczeniu i zarządzaniu kolekcją. Wśród przedmiotów *art banking* znajdują się obrazy i rzeźby. Zgromadzone przez klienta kolekcje są traktowane często nie tylko jako lokata kapitału, ale również jako rzeczowe zabezpieczenie kredytu udzielonego klientowi (*art credit*). Poza tą bezpośrednią możliwością inwestowania na rynku dzieł sztuki, klienci mogą inwestować pośrednio z wykorzystaniem funduszy inwestycyjnych, których przedmiotem lokat są dzieła sztuki¹⁶.

W ofercie *private banking*, oprócz wspomnianych obiektów inwestowania, znajdujemy również kolekcje odpowiednio dobranych win (*fine-wine investment*) lub zakup winnic. Specjalnie dla tego typu inwestycji stworzono określenie **wine banking** oraz opracowano odpowiedni dla tego rynku indeks Fine Wine 50 Index¹⁷. Jeszcze inną możliwością inwestowania poza rynkiem finansowym są inwestycje w antyki. Na tym rynku znany jest indeks Antique Furniture Index, opracowany przez Antique Collector's Club (ACC). Poza tym klienci interesują się także inwestycjami w starodruki, historyczne papiery wartościowe, banknoty czy hodowle rasowych koni¹⁸.

Doradztwo banków w kwestii inwestowania np. w wino, nosi nazwę „inwestycje w luksusowe kolekcjonerstwo nieartystyczne” (*not-art luxury collectibles investment*). Z kolei, łączne określenie *art banking* oraz *not-art luxury collectibles investment* ma wspólną nazwę *investment of passion* (inwestycje w pasję)¹⁹.

Oferta *private banking* na przykładzie Noble Bank

W celu prezentacji *private banking* na rynku polskim wybrany został Noble Bank, jako największa w Polsce instytucja zajmująca się obsługą klientów zamożnych. Oczywiście nie tylko Noble Bank oferuje produkty dla klientów zamożnych, jednak tylko ten bank został z założenia stworzony dla najbogatszej grupy klientów. Noble Bank oferuje

doradztwo dla klientów, których potrzeby wykraczają ponad standardowe oferty i usługi instytucji finansowych. Konsultanci wybierają rozwiązania finansowe najlepiej pasujące do indywidualnych preferencji klientów. Ich sposób współpracy z klientem daje możliwości stworzenia nowych, unikalnych rozwiązań i produktów dla klienta, które mogą być modyfikowane i dopasowywane specjalnie do jego potrzeb. W bankowości prywatnej Noble Bank istotne znaczenie mają tzw. **usługi Concierge**. Usługi te dotyczą następujących dziedzin: *Art & Design* (np. antyczna biżuteria na aukcjach), *Travel* (organizacja wypoczynku w Dubaju, czy wyjazdy na Krym), *Hi-Tech* (np.: najnowocześniejsze zegarki, rowery, sprzęt Hi-Fi), *Moto* (np. ekskluzywne samochody), *Fashion* (znane marki odzieżowe, wystawy, pokazy mody, zakupy), *Home & Living* (np. meble), *Food & Drink* (np. restauracje, wina), *Beauty & Sport* (np., kluby golfowe, joga, SPA, *Lifestyle* (spotkania, wyjazdy, produkty kolekcjonerskie), *Real Estate* (nieruchomości). Polegają one na pomaganiu klientom w nietypowych sytuacjach życiowych, uprzyjemnianie wolnego czasu, spełnianie nietypowych życzeń. Wśród oferowanych usług znajduje się zorganizowanie pomocy w domu, stylisty przy zakupach, pomysłu na prezent, uzyskanie trudno dostępnych biletów na wydarzenia kulturalne czy sportowe, otrzymania oryginalnych propozycji wyjazdowych (*Ravel Manager*)²⁰.

Indywidualny Program *Concierge* obejmuje organizację lotu balonem, rezerwację hotelu w egzotycznym kraju, znalezienie opiekunki dla dziecka. W ramach usługi Noble Bank oferowana jest również usługa *Art Banking*, czyli doradztwa w dziedzinie sztuki, pomoc przy wyborze dzieł, czy kupnie konkretnych obiektów. Noble *Concierge* zapewnia dostępność konsultantów przez całą dobę, przez 7 dni w tygodniu. W ramach usług *Art Banking* Noble Bank oferuje kolekcje prestiżowych płócien, unikatowych rzeźb i rękodzieł i innych. Doradcy banku na podstawie panujących trendów w świecie sztuki typują dla klientów taką pulę dzieł sztuki, która może przynieść największe zyski²¹.

W celu pomnażania majątku klientów specjaliści Noble Bank oferują monitorowanie sytuacji na rynku i dostosowywanie portfeli inwestycyjnych gwarantując satysfakcjonujące zyski. Specjaliści z Noble Banku mając na uwadze różne podejście klientów do ryzyka, różny horyzont inwestycyjny, zmienną sytuację panującą na rynku wybierają różnorodne rozwiązania inwestycyjne dobierając takie strategie i narzędzia by najbardziej optymalnie odpowiadały klientom i pomnażały ich majątek. Doradcy Noble Banku mają do dyspozycji instrumenty bazujące na bezpiecznych obligacjach, na zaawansowanych konstrukcjach finansowych łączących w sobie polisy ubezpieczeniowe,

¹⁵ M. Maude, P. Molyneux, *Private banking: Maximising Performance in a Competitive Market*, Euromoney Books, London 2001, s. 150.

¹⁶ J. Fiske, *The Fine Art Fund*, "New England Antiques Journal", 2002/lipiec.

¹⁷ M. Kumar, *A corking Investment?* "Financial Management", 2004/marzec.

¹⁸ L. Dziwago, *Private banking: bankowość*, s. 105.

¹⁹ L. Dziwago, *Open-product*, op. cit.

²⁰ Zasoby oficjalnej strony internetowej Noble Bank www.noblebank.pl, 10.03.2011.

²¹ Ibidem.

wysoko oprocentowane depozyty i instrumenty pochodne. Przykładem jest chociażby Noble Funds TFI, który oferuje szeroko rozumianą opiekę nad portfelem inwestycji na rynku kapitałowym, zarządzanie portfelem akcji klientów oraz budowę tych portfeli od podstaw. Przykładowo oferowany przez Noble Bank pakiet inwestycyjny stanowi jednoczesną inwestycję środków własnych w proporcji 80 do 20% w 3-miesięczną lokatę bankową oraz w produkt regularnego inwestowania z gwarancją kapitału. Pakiet związany jest z nagrodami dla klientów. Dodatkowo oferuje lokaty strukturyzowane i inne produkty strukturyzowane²².

Specjaliści Noble Bank dobierają najlepsze strategie inwestycyjne dla klientów wraz z dostosowaną strukturą podatkową. Oferują polisy ubezpieczeniowe, unikając konieczności płacenia podatku od zysków kapitałowych w momencie dokonywania operacji dostosowywania struktury portfela do sytuacji na rynku. Ponadto, Noble Bank oferuje szeroki wachlarz możliwości finansowania m.in.: kredyty przeznaczone za zakup nieruchomości w celu czerpania korzyści z jej wynajmowania, kredyty uwalniające środki z posiadanych aktywów finansowych, prestiżowe karty kredytowe *Infinite*, w tym karta kredytowa Noble Bank (zaprojektowana przez biuro Pininfarina) z limitem 1 mln zł ze specjalnym pakietem usług *Concierge*, oraz karty Platinum. Stworzono **kredyt pod aktywa**, przy którym nie jest wymagany dochód netto, a analiza kredytowa oparta jest na zgromadzonym majątku klienta. Dodatkowo opracowano **kredyt na wynajem**, na zakup nieruchomości w celu jego wynajmowania, gdzie analiza kredytowa oparta jest również na prognozowanych dochodach z wynajmu²³.

Specjaliści z Noble Bank wskazują klientowi najbardziej atrakcyjne lokalizacje do zakupu domów, mieszkań, gruntów czy innych nieruchomości, podejmując się zarządzania portfelem nieruchomości klienta. Noble Bank oferuje rozwiązania stworzone na potrzeby długoterminowego oszczędzania. Używając narzędzi prognostycznych oraz na podstawie bieżących dochodów klienta specjaliści banku szacują emeryturę satysfakcjonującą klienta. Oferują klientom stworzenie planu oszczędnościowego, który ułatwi zgromadzenie środków na edukację w elitarnej szkole, studia za granicą czy mieszkanie dla swoich dzieci.

Zakończenie

Strategia *private banking*, czyli koncentracji na określonym segmencie rynku ma istotne znaczenie dla polityki banków komercyjnych. Jest to strategia, która pełni coraz większą rolę w działalności banków, między innymi ze względu na możliwość osiągnięcia

²² Ibidem.

²³ Ibidem.

przez nie wysokich zysków. Istotnym pozostaje również fakt, że zmiany w sposobie funkcjonowania banków wynikają z coraz większych wymagań nowego pokolenia zamożnych klientów. Pomimo niszowego charakteru *private banking* charakteryzuje się dynamicznym rozwojem wynikającym ze wzrastającego zainteresowania nie tylko ze strony zamożnych klientów, ale także banków oraz instytucji finansowych i niefinansowych, co potwierdza hipotezę postawioną w pracy. Zgodnie z celem artykułu autorka zaprezentowała *private banking*, jako strategię rozwoju banków przedstawiając sposoby zastosowania tej strategii na rynku finansowym.

Literatura

1. Dziwago L., *Private banking: bankowość dla zamożnych klientów*, Oficyna Ekonomiczna Wolters Kluwer, Kraków 2006.
2. L. Dziwago, *Private banking – istotny element współczesnej bankowości*, „Bank i Kredyt” nr 2003/2.
3. Dziwago L., *Open-product architecture. Inspirująca koncepcja oferowania produktów i usług bankowych*, eFinanse finansowy kwartalnik internetowy, nr 2005/1 [za:] www.e-finanse.com
4. Kumar M., *A corking Investment? “Financial Management”*, 2004/marzec.
5. Fiske J., *The Fine Art Fund*, „New England Antiques Journal”, 2002/lipiec.
6. Maude M., P. Molyneux, *Private banking: Maximising Performance in a Competitive Market*, Euromoney Books, London 2001.
7. Pietrzak J., *Private banking – strategia koncentracji na wąskim segmencie rynkowym*, „Bank i Kredyt”, 2002/lipiec.
8. Smid W., *Leksykon menedżera. Słownik angielsko-polski*. Wydawnictwo Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków 2000.
9. Patterson R., *Kompedium terminów bankowych*, Business Press, Warszawa 1999, str. 427.
10. Mahony S., *A-Z of International Finance. The Essential Guide to Tools, Terms & Techniques*, Pitman Publishing, London 1997.
11. Zasoby oficjalnej strony internetowej Noble Bank www.noblebank.pl,