Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 05/09/2026 17:22:09

A N N A L E S
UNIVERSITATIS MARIAE CURIE-SKŁODOWSKA
LUBLIN – POLONIA
VOL. XLVII, 3 SECTIO H 2013

Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Katedra Finansów i Bankowości

RAFAŁ PŁÓKARZ

Specyfika polityki marketingowej w bankowości prywatnej

Specificity of marketing policy in private banking

Słowa kluczowe: bankowość prywatna, marketing, promocja, zarządzanie relacjami z klientami

Key words: private banking, marketing, promotion, customer relationship management

Wstęp

Bankowość prywatna jest bardzo specyficzną gałęzią bankowości. Wymaga silnie zindywidualizowanego podejścia do klientów, pracowników, produktów, ale również do polityki marketingowej [szerzej: Maude, 2006]. Mimo dużych w ostatnich latach zmian w tej kwestii polskie banki niejednokrotnie nadal nie przywiązują odpowiedniej wagi do specyfiki polityki marketingowej, bądź to akcentując mniej istotne jej składniki, bądź negując rolę elementów o pierwszorzędnym znaczeniu. Wpływa to negatywnie na spójność przekazu marketingowego i utrudnia osiąganie celów biznesowych.

Celem artykułu jest wskazanie, na czym polega specyfika polityki marketingowej w bankowości prywatnej, jakie są różnice w podejściu w bankach polskich i zachodnich i dlaczego właściwa polityka marketingowa ma duże znaczenie dla modelu obsługi klientów.

W opracowaniu autor prezentuje przede wszystkim podejście empiryczne, wynikające z kilkunastoletnich doświadczeń w zarządzaniu jednostkami bankowości prywatnej w bankach polskich i zagranicznych.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 05/09/2026 17:22:09

1. Uwarunkowania pokryzysowe w modelu obsługi klientów prywatnych

Globalny kryzys finansowy spowodował dalekosiężne zmiany również w bankowości prywatnej. Oprócz zmian o charakterze ilościowym nastąpiło przewartościowanie modeli biznesowych i koncepcji obsługi klientów. Przed branżą bankowości prywatnej i szerzej – zarządzania majątkami (*wealth management*) – pojawiły się fundamentalne wyzwania.

Najważniejszym z nich jest rosnący w ostatnich latach wskaźnik kosztów do przychodów (*cost-to-income*, C/I), w rezultacie przesunięcia popytu w kierunku bezpieczniejszych, bardziej zrozumiałych i mniej dochodowych instrumentów finansowych. Między rokiem 2007 a 2010 średni C/I wzrósł z 64% do 80%. Jednocześnie wartość zarządzanych aktywów (*assets under management*, AuM) po dwóch kryzysowych latach wróciła w 2010 r. do poziomu ponad 17 bln USD.

Nowe uwarunkowania rynkowe zmusiły firmy z branży zarządzania majątkami do pilnego przeanalizowania i zmodernizowania swoich dotychczasowych modeli biznesowych, których skuteczność została ograniczona w czasie kryzysu, a efektywność w nowych realiach – zmniejszona. Firmy musiały powrócić do źródeł, koncentrując się na swojej podstawowej działalności, opartej na tradycyjnych wartościach, takich jak transparentność cenowa, skoncentrowanie na długofalowych relacjach i długoterminowych inwestycjach, zrozumiałych, niezbyt skomplikowanych instrumentach finansowych, które służą przede wszystkich ochronie majątku inwestora. Po wtóre, firmy zostały zmuszone do odbudowania, w wielu przypadkach nadszarpniętego w wyniku pogoni za zyskami, zaufania klientów. Interakcje między klientami a ich doradcami uległy pogorszeniu, gdy usiłując pozyskać nowych klientów, doradcy zaniedbywali dotychczasowe relacje. Menedżerowie bankowi zatracili świadomość priorytetów, skupiając się na krótkoterminowych celach. Do tego doszło (w Polsce jeszcze nieobserwowane) zjawisko starzenia się doradców, przy jednoczesnym obniżaniu się średniego wieku klientów.

W nowych uwarunkowaniach kluczowa stała się skalowalność biznesu, polegająca na zdolności generowania dodatkowych zysków przy niewielkich dodatkowych kosztach marginalnych. Skalowalność jest osiągana głównie przez wdrożenie modeli wielowymiarowej segmentacji klientów oraz bardziej punktowe (komplementarne) przejęcia konkurentów (lub samych zespołów doradczych). W każdym podejściu kluczowe pozostaje wzmocnienie relacji między klientem a jego doradcą [*World Wealth Report*, 2012, s. 26–38].

W dużym skrócie model biznesowy w „klasycznej" bankowości prywatnej wygląda następująco: doświadczony doradca klienta HNWI (*high-net-worth individual*) zarządza portfelem złożonym z ok. 50–150 milionerów i aktywami rzędu 100–300 mln EUR (w Polsce raczej ten sam nominał, ale w PLN). Doradca jest odpowiednio wyżej od doradcy klienta detalicznego wyposażony technicznie (infrastruktura lokalowa i komunikacyjna), decyzyjnie (kompetencje cenowe; polityka produktowa) i finansowo (większy budżet). Bardzo istotnym elementem jest tzw. otwarta archi-

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 05/09/2026 17:22:09

tektura produktowa, czyli oferowanie najlepszych rynkowych rozwiązań, a unikanie nachalnego promowania produktów własnych (*in-house*).

W realiach polskich banków wyżej podane wyróżniki nie są jeszcze respektowane, ale w ostatnich latach poczyniono spore postępy w dochodzeniu do standardów zachodnich. Różnice i zapóźnienia wynikają z niższego poziomu rozwoju polskiego rynku, niższego średniego poziomu zamożności. Nie bez znaczenia jest również geneza bankowości prywatnej, w większości przypadków wynikająca z segmentacji przeprowadzonej w minionej dekadzie w bankowości detalicznej. Bardziej zaawansowane i dojrzalsze modele biznesowe prezentuje bankowość prywatna wywodząca się z banków o proweniencji korporacyjnej (Citibank Handlowy, BRE Bank) [Płókarz, 2011, s. 151–153].

2. Błędy w polityce promocyjnej w bankowości prywatnej w polskich bankach

Najważniejszym elementem sprawczym, który wpływa na pozyskiwanie, późniejszą obsługę i retencję klienta, jest właściwy doradca (*relationship manager*), który potrafi zbudować długofalowe, partnerskie relacje z klientem. Bankowość prywatna stanowi bowiem typowy biznes relacyjny, w którym elementy tradycyjnego *marketing-mix* (produkt, cena, promocja, inne kanały dystrybucji itd.) są z definicji drugorzędne, chociaż istotne [Bicker, 2003, s. 35–38].

Umiejętna polityka promocyjna może bardzo efektywnie wesprzeć doradcę w realizacji zadań doradczych i sprzedażowych. Z doświadczeń autora wynikających z porównania najlepszych wzorców zachodnich z polskimi praktykami bankowości prywatnej wynika, że rola technik marketingowych w polskiej bankowości prywatnej jest często niedoceniana lub przeceniana.

Do instrumentów o charakterze promocyjnym, których wpływ często pozostaje niedoceniony, zwłaszcza przez bankowych menedżerów, można przede wszystkim zaliczyć instrumenty finansowego wsparcia działalności doradców oraz atrybuty prestiżu, które pełnią, oprócz reprezentacyjno-promocyjnej, również funkcje pozapłacowego wynagradzania pracownika. Są to:

- indywidualny budżet reprezentacyjny doradcy – często śladowy w przypadku polskich doradców,
- system finansowego motywowania doradców,
- samochód służbowy, którego klasa/marka często niestety nie spełnia funkcji wystarczająco reprezentacyjnych[1].

[1] W jednym z polskich banków, w których autor pracował, członek zarządu odpowiedzialny m.in. za *private banking* zażądał oklejenia wszystkich samochodów służbowych, w tym tych użytkowanych przez doradców klientów *private banking*, firmowymi naklejkami reklamowymi z logotypem banku. Nie trzeba dodawać, w jak mało komfortowej pozycji stawiało to doradców jeżdżących na spotkania z klientami ceniącymi dyskrecję.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 05/09/2026 17:22:09

Z kolei do niektórych instrumentów marketingowo-reprezentacyjnych polskie banki przykładają nadmierną wagę, przeceniając ich wpływ na budowanie wartości marki *private banking* w danym banku i lojalności klientów. W tym kontekście należy wymienić:

- epatowanie ekskluzywnością rozwiązań drugorzędnych, np. reklamowanie ekskluzywnych kart płatniczych z rozbudowanymi pakietami usług dodanych,
- inwestowanie w ekskluzywny wystrój wnętrz pomieszczeń przeznaczonych do obsługi klientów w prestiżowych lokalizacjach,
- reklamy telewizyjne z udziałem celebrytów,
- innowacje o charakterze technologicznym (interfejs i funkcjonalność strony www), które nie zastąpią relacji interpersonalnych.

Niestety, często zabiegi te mają przykryć niedoskonałości oferty produktowej, przeciętne wyniki finansowe inwestycji, dyskusyjną jakość usług, presję sprzedażową, słabe kompetencje społeczne doradców, skutkujące brakiem zrozumienia potrzeb klientów [Dziawgo, 2005, s. 202–203].

Polskie banki oferujące *private banking* mają duże problemy z odróżnieniem się od innych. Różnice są niewielkie i drugorzędne. Jest to jednak również problem większości banków zachodnich. Mało który może się pochwalić kilkusetletnimi tradycjami, będącymi świetnymi wyróżnikami, jak obecne w Polsce przedstawicielstwa banków Rothschilda i Sal. Oppenheima [Płókarz, 2008, s. 131–133]. Nie dziwi zatem szukanie atrybutów oryginalności np. w rankingach prestiżowych czasopism zagranicznych[2] czy „kupowaniu" różnych statuetek w lokalnych konkursach na najlepszy *private banking*.

Błędy popełniane przez banki w odniesieniu do promocji usług bankowości prywatnej skutkują niższą dochodowością tego segmentu, utrudnieniami w akwizycji nowych klientów i generalnie gorszą percepcją tych usług, zwłaszcza wśród bardziej wymagających klientów. Nie pomaga to w penetracji *private banking* w bankowości detalicznej, która pozostaje na stosunkowo niskim poziomie. Według prowadzonych przez autora w latach 2006–2013 analiz dla Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową [Płókarz, 2013b] zaledwie ok. 30–40% zamożnych Polaków, potencjalnych klientów bankowości prywatnej, faktycznie z niej korzysta. Reszta z powodzeniem obywa się bez tego typu usług, korzystając z niższych segmentów bankowości detalicznej. Jednym z powodów takiego stanu rzeczy, choć niekoniecznie najistotniejszym, może być błędna polityka marketingowa.

[2] W corocznym, globalnym rankingu prestiżowego miesięcznika „Euromoney" od kilku lat liderem polskiego rynku pozostaje BRE Bank, który skwapliwie eksponuje to potem w swoich reklamach.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 05/09/2026 17:22:09

3. Specyfika dedykowanych działań marketingowo-promocyjnych w *private banking*

3.1. Dedykowane służby marketingowe

Wyodrębnienie usług bankowości prywatnej z bankowości detalicznej w minionej dekadzie pociągnęło za sobą również zróżnicowanie w traktowaniu *private banking* przez centralne służby marketingowe polskich banków. Objawia się to odmiennym podejściem do akcji marketingowo-promocyjnych.

W wielu przypadkach w ramach departamentów *private banking* utworzono samodzielne stanowiska eksperckie wyspecjalizowane we wsparciu marketingowo-promocyjnym prowadzonej działalności *private banking*. Pracownicy tacy odpowiadają za kontakty z centralnym departamentem marketingu, a poza tym wykonują takie funkcje jak:

- analizy rynku *private banking*,
- koordynacja przeznaczonych dla klientów imprez (eventów),
- zamówienia upominków dla klientów, w tym firmowych gadżetów,
- dbanie o wystrój pomieszczeń do spotkań z klientami,
- opracowywanie merytorycznej zawartości („kontentu") materiałów reklamowych i informacyjnych dla klientów,
- współorganizacja (z działem kadr i firmami zewnętrznymi) imprez integracyjnych i szkoleniowych dla doradców klientów.

3.2. Dedykowane strategie marketingowe

Specyfika działalności *private banking* wymaga prowadzenia bardzo sprofilowanych strategii marketingowych. W bankowości detalicznej wykorzystywane są głównie strategie marketingu „publicznego", adresowanego do odbiorcy masowego, czyli tzw. ATL[3]. Marketing kierowany do konkretnego odbiorcy, czyli typu BTL, także jest stosowany, ale raczej w wyższych segmentach bankowości. Banki stosują mieszankę powyższych strategii, czyli TTL (*through the line*).

Jeśli oferujący *private banking* bank prowadzi kampanię marketingową na szeroką skalę i adresowaną do szerokiego odbiorcy masowego (wszystkich klientów banku), to siłą rzeczy przekaz trafia również do (potencjalnych) klientów najwyższego segmentu, ale tam skuteczność tego przekazu jest najmniejsza.

[3] ATL – *above the line*, przekaz reklamowy w media masowych: telewizji, Internecie, radiu, na banerach i bilbordach; BTL – *below the line*, przekaz reklamowy kierowany do oznaczonego odbiorcy za pomocą takich środków przekazu jak poczta tradycyjna i elektroniczna (e-mail), SMS-y, hostessy, telefony do potencjalnych klientów, wizyty u nich, imprezy zamknięte itp.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 05/09/2026 17:22:09

Z oczywistych względów klient zamożny nie może być traktowany w przekazie marketingowym tak samo jak masowy. Wynika to nie tylko z faktu oczekiwania przez takie osoby indywidualnego podejścia, ale również z dużej rywalizacji banków o tych klientów. Banki oraz ich oferta są bardzo podobne i znalezienie atrakcyjnych dla klienta zamożnego wyróżników, unikalnych atrybutów jest trudne do wyeksponowania w przekazie ATL. To, co różni ofertę *private banking* poszczególnych banków, ma zazwyczaj charakter niewymierny: jakość obsługi, wiarygodność doradcy i (w dalszej kolejności) banku, długoletnia relacja klienta z doradcą. Jakość oferty produktowej i cenowej, zbliżonej we wszystkich bankach, jest kryterium drugorzędnym w podejmowaniu decyzji o zmianie banku. Eksponowane w przekazie ATL argumenty (np. celebryta zachwalający w reklamie bank i jakąś jego usługę) są mało skuteczne w dotarciu do klienta zamożnego, gdyż w swoich finansowych decyzjach kieruje się on innymi przesłankami niż odbiorca masowy. Nie bez znaczenia jest również przeciętnie wyższy poziom edukacji ekonomicznej zamożnych klientów.

W konsekwencji w bankowości prywatnej zdecydowanie lepiej sprawdzają się strategie typu BTL, ale też nie wszystkie. Powszechne lub raczej ogólnodostępne formy BTL, takie jak poczta (w tym elektroniczna), SMS itp., nie zdają egzaminu. Pełnią raczej, i to tylko w ograniczonym zakresie, funkcję informacyjną, głównie w obrębie oferty produktowej. Nie mają jednak raczej na celu akwizycji lub retencji klienta, bo w tym zakresie się nie sprawdzają.

W dalszej części przedstawiono stosowane w *private banking* formy skutecznego marketingu BTL.

3.3. Ekskluzywne imprezy zamknięte (*events*)

Najczęściej są to imprezy o charakterze kulturalnym (np. premiery teatralne, koncerty muzyki klasycznej, wernisaże), ekonomicznym (spotkanie ze znanym ekonomistą), sportowym (zwłaszcza sporty elitarne, np. tenis, polo, golf, jazda konna), kulinarnym (np. degustacje szlachetnych trunków), towarzyskim (np. plenerowe pikniki klubowe). Mogą to być również imprezy o charakterze masowym, ale z wyodrębnionymi sektorami i cateringiem dla VIP-ów, np. finały piłkarskiej Ligi Mistrzów[4].

Akcja marketingowa nie może przeistoczyć się w zamkniętą imprezę quasi-masową, gdyż wówczas poruszający się w tłumie doradcy, których celem jest zagajanie rozmów z klientami i z „prospektami" (potencjalnymi klientami), nie będą w stanie efektywnie poznać więcej niż 20–30 osób. Stąd liczba zaproszonych osób nie powinna przekraczać 200–300, choć wskazane są raczej bardziej kameralne spotkania (do 100 gości).

[4] Będąc dyrektorem departamentu *private banking* w jednym z polskich banków, autor w 2006 r. otrzymał kilka biletów na finały Ligi Mistrzów od współpracującej z bankiem firmy MasterCard, jednocześnie sponsora rozgrywek. Bank wytypował swoich najlepszych klientów i sfinansował kilkudniowy pobyt w Paryżu z udziałem w meczu w loży dla VIP-ów. Efekt marketingowy w odniesieniu do zaproszonych był olbrzymi.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 05/09/2026 17:22:09

W tle eventów odbywa się mniej lub bardziej dyskretne plasowanie marki banku lub linii biznesowej bankowości prywatnej (również z użyciem przenośnych banerów reklamowych), gdyż bank często jest sponsorem imprez. Raczej powinno unikać się promowania konkretnych produktów finansowych, gdyż nie one są najważniejsze w tym segmencie bankowości.

Często imprezy współorganizuje się z innymi, niekonkurencyjnymi markami, np. producentem ekskluzywnej biżuterii, alkoholi, samochodów itp. Dochodzi wówczas do swoistej asocjacji marek i pewnego cross-sellingu, dzięki czemu osiągane są efekty synergiczne i – do pewnego stopnia – ma miejsce wzajemna penetracja baz danych dostawców. Aby nie rozproszyć uwagi gości, ważne, by jednocześnie nie eksponowano zbyt wielu marek, najwyżej 3–5[5].

Szczególną podkategorią imprez zamkniętych są indywidualne spotkania lub wyjazdy z klientami/„prospektami". O ile indywidualne spotkania są dosyć powszechną formą kontaktu w tym segmencie, o tyle istotna jest ich oprawa. Zwłaszcza spotkania na neutralnym gruncie, tzn. poza siedzibą banku i poza siedzibą klienta, odgrywają ważną rolę reprezentacyjno-społeczną. Dotyczy to w szczególności spotkań o charakterze biznesowym i/lub towarzyskim w ekskluzywnych miejscach (restauracje, kluby, spa itp.), gdzie odpowiedni *entourage* i atmosfera sprzyjają zacieśnianiu relacji i finalizowaniu transakcji. Najbardziej wartościowi klienci są zapraszani na krótkie, tematyczne, ekskluzywne wycieczki zagraniczne wraz z doradcą[6]. Większe możliwości w tym zakresie mają banki rozwijające, obok podstawowej działalności finansowej, również niefinansową, zwłaszcza „lifestylową". Klasycznym przykładem jest bank Rothschilda[7] [Płókarz, 2009, s. 251–253].

3.4. Materiały reklamowo-promocyjne

Materiały reklamowo-promocyjne dla bankowości prywatnej są zazwyczaj przygotowywane wyjątkowo starannie, charakteryzują się wysoką jakością i dobrym sma-

[5] Jako generalny przedstawiciel i wiceprezes Rothschilda autor zorganizował m.in. w kwietniu 2007 r. uroczystą inaugurację otwarcia przedstawicielstwa banku w Polsce. W odświętnym wieczorze, zorganizowanym wespół z przedstawicielstwem firmy Bentley w pałacyku Polskiej Rady Biznesu, uczestniczyło ok. 200 starannie dobranych, imiennie zaproszonych gości, klientów i potencjalnych klientów obu firm. Asocjacja banku z marką Bentley, bardziej prestiżową niż Mercedes, a mniej pretensjonalną niż Rolls-Royce, nie była przypadkowa.

[6] W banku Rothschilda doradcy zapraszają najbardziej wartościowych klientów na 2–3-dniowe zagraniczne pobyty, finansowane przez bank. Są one organizowane w posiadłościach Rothschildów (ekskluzywne ośrodki w Alpach, z turniejami golfowymi; winnice w bordoskich *châteaux*) lub na należących do nich sportowych trimaranach. Bank organizuje również dla klientów rajdy zabytkowych samochodów, a także – dla wyjątkowych pasjonatów z grubymi portfelami – polowania.

[7] Oprócz potężnej działalności finansowej bank Rothschilda od dziesięcioleci rozwija dział niefinansowy, zajmujący się, według tradycyjnych technologii, winnicami, produkcją serów i pasztetów, rusznikarstwem, hotelarstwem, żeglarstwem. Oprócz dodatkowych dochodów przyczynia się to do pielęgnowania wizerunku instytucji hołdującej tradycyjnym wartościom i wysokiej jakości, niemalże rękodziełu.

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 05/09/2026 17:22:09

kiem. Dotyczy to również najbardziej podstawowych przedmiotów: papieru firmowego z eleganckim logotypem, kartonowych teczek na dokumenty, firmowych długopisów, folderów, eleganckich drewnianych pudełek z prestiżową kartą płatniczą itp.

Bardzo duże znaczenie w bieżącej działalności mają wszelkiego rodzaju drobne upominki i gadżety firmowe. Zwłaszcza święta (Boże Narodzenie, Wielkanoc) i urodziny/imieniny klienta są dobrą okazją dla doradcy, aby zaakcentować pamięć o kliencie i podtrzymać atmosferę owocnej współpracy. Doradca kontaktuje się wówczas z klientem i przy okazji składania życzeń wręcza np. butelkę dobrego alkoholu, świąteczny kosz ze słodyczami, kwiaty itp.

Nie są to prezenty zbyt kosztowne, w ramach budżetu reprezentacyjnego departamentu/doradcy, i zazwyczaj nie przekraczają kwoty ok. 100 zł. Trzeba zdawać sobie sprawę, że dla banku taki wydatek jest niewiele znaczący, a pomaga w podtrzymaniu dobrych relacji. Bank osiąga ze współpracy z klientem przychody sięgające w polskich warunkach przeciętnie ok. 1% wartości aktywów klienta, czyli średnio ok. 10–15 tys. zł rocznie, więc taki wydatek nie jest przesadnym obciążeniem dla banku.

Reklamy usług *private banking* typu ATL są kosztowne, a mało skuteczne, z dwoma wyjątkami. Pierwszy stanowią reklamy w formie podświetlanych tablic w pasażach lotniskowych w dużych centrach finansowych (Frankfurt, Paryż, Londyn, Genewa, Zurych). Dotyczy to jednak głównie dużych banków i przede wszystkim bankowości *onshore*. Bankowość *offshore*, zwłaszcza w wykonaniu banków „butikowych", pozostaje bardziej dyskretna [Płókarz, 2011b, s. 157].

Drugim wyjątkiem są reklamy w specjalistycznej prasie lub w tematycznych dodatkach (np. o usługach *private banking*, drogich samochodach, biżuterii, trunkach itp.) do takiej prasy. Dotyczy to jedynie wybranych tytułów prasowych (np. „Forbes", „Rzeczpospolita"), adresowanych do osób raczej zamożnych lub tzw. aspirujących i z reguły lepiej wykształconych.

Niektóre duże banki przygotowują nawet dedykowane periodyki lub specjalistyczne magazyny adresowane tylko do (swoich) zamożnych klientów. Najlepszym przykładem jest pierwsza w Polsce gazeta bankowości prywatnej, „Private Banking", wydawana od 2007 r. przez Noble Bank. W wielkoformatowym (format B3) i relatywnie wielkonakładowym (10 tys. egzemplarzy) miesięczniku poruszane są tematy interesujące zamożnych klientów/inwestorów. Jest on dystrybuowany wśród klientów banku, a część trafia do otwartej sprzedaży w niektórych salonach Empiku. Magazyn nie tylko spełnia funkcje edukacyjne, ale zwłaszcza promocyjne, budując w oczach (potencjalnych) klientów wizerunek banku profesjonalnego, jedynego wyspecjalizowanego w bankowości prywatnej w Polsce.

3.5. Instrumenty o charakterze wizerunkowo-reprezentacyjnym

Doradca klienta *private banking* dysponuje pewnymi narzędziami o charakterze wizerunkowo-reprezentacyjnym. W polskich realiach doradcy mają do dyspozycji

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 05/09/2026 17:22:09

dużo skromniejsze możliwości finansowe niż ich zachodni odpowiednicy. Dotyczy to zarówno indywidualnego budżetu reprezentacyjnego, ze służbową kartą płatniczą na wydatki w restauracjach i na zakupy drobnych upominków, jak i klasy służbowego samochodu[8].

Polskie banki, śladem tych zachodnich, inwestują za to duże sumy w luksusowe siedziby z komfortowymi, eleganckimi pokojami do spotkań z klientami, w prestiżowych lokalizacjach. Nie jest to jednak najistotniejszy element *private banking*, o czym bankowcy zdają się zapominać. W tej branży normą jest bowiem spotykanie się doradcy z klientem poza siedzibą banku. Przesadny luksus wyposażenia może przynieść efekt wręcz odwrotny od oczekiwanego.

Zakończenie

Bankowość prywatna wymaga bardzo umiejętnego, specyficznego podejścia do polityki marketingowej. W niewielkim tylko zakresie sprawdzają się rozwiązania o charakterze masowym, skierowane do szerokiego odbiorcy. Dużo bardziej efektywne są sprofilowane strategie typu BTL, adresowane do konkretnego, wymagającego i zamożnego klienta.

Autor, opierając się na swoich doświadczeniach bankowych, wskazuje najbardziej efektywne formy przekazu marketingowego, zwłaszcza dedykowane, ekskluzywne imprezy. Dużą rolę odgrywają również niedoceniane przez polskie banki, a niezbyt kosztowne i skuteczne instrumenty o charakterze wizerunkowo-reprezentacyjnym. Nie zastąpią one oczywiście dobrego zarządzania środkami klienta, korzystnej oferty produktowej czy presji sprzedażowej, ale poprawiają pozycję doradcy w budowaniu zaufania i długofalowych, partnerskich relacji.

Polskie banki powinny przykładać większą wagę do specyfiki polityki marketingowej w odniesieniu do *private banking*. Aby być skuteczną linią biznesową, bankowość prywatna powinna cieszyć się jak największą autonomią w stosunku do bankowości detalicznej. Jednym z filarów tej odrębności jest właśnie dedykowana polityka marketingowa.

[8] W polskich bankach doradcy używają samochodów klasy co najwyżej średniej niższej („średnie" modele VW, Opla, Toyoty, Forda itp.). W bankach zachodnich doradcy jeżdżą samochodami klasy wyższej średniej. Na przykład w luksemburskim banku Rothschilda doradcy (zależnie od rangi i portfela) dysponowali budżetem na zakup samochodu w wysokości ok. 30–50 tys. EUR. W ramach tej kwoty mogli zamówić na rynku niemal dowolnie upatrzony samochód osobowy, pod warunkiem że nie raził ostentacyjnością, np. marką (choćby Porsche) lub jaskrawym kolorem. W praktyce pracownicy ograniczali się najczęściej do sprawdzonych marek niemieckich (Mercedes, Audi, BMW).

Pobrane z czasopisma Annales H - Oeconomia **http://oeconomia.annales.umcs.pl**
Data: 05/09/2026 17:22:09

Bibliografia

1. Bicker L., *Private Banking in Europe*, Routledge, London 2003.
2. Dziawgo L., *Private banking. Istota – koncepcja – funkcjonowanie*, Wydawnictwo UMK, Toruń 2005.
3. Maude D., *Global Private Banking and Wealth Management. The New Realities*, John Wiley & Sons Ltd 2006.
4. Płókarz R., *Wealth management – standardy zachodnie a pierwsze polskie doświadczenia*, [w:] S. Antkiewicz, M. Kalinowski (red.), *Innowacje finansowe*, CeDeWu.pl, Warszawa 2008.
5. Płókarz R., *Zarządzanie tradycyjną marką w XXI wieku, na przykładzie rodziny Rothschildów*, [w:] *Zarządzanie w XXI wieku. Koncepcje, trendy, problemy*, Wyższa Szkoła Bankowa w Toruniu, Toruń 2009.
6. Płókarz R., *Private banking we współczesnej bankowości detalicznej*, [w:] A. Szelągowska (red.), *Współczesna bankowość detaliczna*, CeDeWu.pl, Warszawa 2011a.
7. Płókarz R., *Transformacja bankowości offshore w bankowość onshore i jej finansowe konsekwencje, na przykładzie banku Rothschilda*, [w:] *Zarządzanie wartością instytucji finansowych*, „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego" 2011, nr 4/5, Sopot 2011b.
8. Płókarz R., *Globalne rynki finansowe. Praktyka funkcjonowania*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2013a.
9. Płókarz R., *Perspektywy rozwoju bankowości prywatnej w Polsce do 2017 roku*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2013b (niepublikowane – niskonakładowa analiza komercyjna).
10. *World Wealth Report 2012*, Capgemini, RBC Wealth Management 2012.
11. *World Wealth Report 2013*, Capgemini, RBC Wealth Management 2013.

Specificity of marketing policy in private banking

Marketing policy applied for private banking activity has some substantial particularities. ATL-type strategies seem inefficient, while some BTL-type strategies are to be implemented. Especially dedicated, glamorous events, expense account, and some specific advertising and promotion techniques devoted to High Net Worth Individuals (HNWIs) seem to be efficient and relatively not so costly mean of marketing policy.

Polish private banking, while still in development, needs some shift in marketing policy. Some instruments remain underestimated while others are overestimated. Divergences make the customer relationship management business model more vulnerable during these trustworthiness crisis times.