

Stanisław Flejterski

Uniwersytet Szczeciński

PRÓBA OCENY BANKOWOŚCI DETALICZNEJ W POLSCE – DYLEMATY I WYZWANIA

1. Wstęp

Bankowość (sektor bankowy, system bankowy, przemysł bankowy) spełnia szczególną rolę w gospodarce. Dotyczy to – zachowując odpowiednie proporcje – poszczególnych banków z osobna, również będącej w centrum tych rozważań – bankowości detalicznej. I chociaż w ostatnich latach można było spotkać opinie głoszące, że „bankowość będzie zawsze, banki niekoniecznie”, a także tezy o schyłku bankowości i określenie tej branży mianem „postbankowości”, to przecież nadal – pod koniec pierwszej dekady XXI wieku – trudno przecenić wyjątkową pozycję tych podmiotów we współczesnych gospodarkach (odnotujmy, że coraz częściej banki są elementem tzw. konglomeratów finansowych). Nie bez powodu twierdzi się, że podmioty te mają charakter dualny: są bowiem nie tylko klasycznymi przedsiębiorstwami, ale i instytucjami zaufania publicznego. Bankowość określana jest w takim przypadku zobowiązującym mianem dobra publicznego.

Sektor bankowo-finansowy może być bez wątpienia potencjalnie potraktowany jako jedna z głównych „lokomotyw” wzrostu gospodarczego („*the engine of economic growth*”). W literaturze można spotkać liczne opinie dotyczące specyficznej, nadzwyczajnej pozycji banków, bankowości i całej *banking community* (*financial community*) w gospodarkach, społeczeństwach i społecznościach lokalnych poszczególnych krajów. Efektywnie funkcjonujące rynki finansowe poprawiają położenie społeczeństwa, przyczyniają się do podwyższenia produkcji i wydajności w całej gospodarce, zwiększają również bezpośrednio dobrobyt konsumentów, pozwalając im na korzystniejszy rozkład wydatków w czasie zakupów¹.

¹ Zob. F.S. Mishkin, *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 55.

Głównym motywem podjęcia w tych rozważaniach próby ogólnej oceny rozwoju bankowości detalicznej w Polsce jest przekonanie, że oprócz analiz potrzebne są również syntezy. W dotychczasowym piśmiennictwie polskim można znaleźć wiele wartościowych opracowań, dotyczących rozmaitych aspektów bankowości detalicznej (wśród autorów prac zwartych wymienić należy tytułem przykładu: Dziawgę, Harasim, Korenik, Lepczyńskiego, Pietrzak, Rytelewską, Świecką). Intencją prezentowanego tekstu jest spojrzenie na rozwój bankowości detalicznej z perspektywy globalnej, wykraczającej poza wąsko rozumiany „bankowy punkt widzenia”. W centrum rozważań znajdują się takie kategorie, jak: zaufanie, etyka oraz konkurencja. Ważnym fragmentem rozważań jest studium przypadku, ponadto zamykająca rozważania autorska próba ukazania głównych korzyści i kosztów rozwoju bankowości detalicznej.

2. Zaufanie do systemu bankowo-finansowego

Konkurencyjność jest główną, ale bynajmniej nie jedyną cechą charakteryzującą „zdrowy system finansowy”. Powinien on być efektywny, uczciwy i stabilny. Stabilność systemu jest wartością nadrzędną i warunkiem koniecznym transformacji systemu gospodarczego. Brak stabilności sprawia, że dyskusje na temat efektywności stają się bezprzedmiotowe. Stabilność systemu zależy od sprawności i powszechności systemu rozliczeń bankowych, profesjonalnego nadzoru nad bankami i ubezpieczycielami, efektywność – od optymalizacji wielkości instytucji pośrednictwa finansowego, ich roli w alokacji wolnych środków oraz od stopnia otwartości krajowego systemu finansowego, natomiast uczciwość jest wypadkową zapewnienia odpowiedniego poziomu konkurencji, ochrony przed wykorzystaniem niewiedzy konsumentów, rozgraniczenia interesów ekonomicznych właścicieli, menedżerów, personelu oraz deponentów. Do atrybutów „dobrych” systemów bankowo-finansowych zaliczyć można również promowanie konkurencji na rynku, zapewnienie bezpieczeństwa i wypłacalności, minimalizowanie ryzyka systemowego, zabezpieczenie interesów konsumenta.

Listę atrybutów „dobrego” czy też „zdrowego” krajowego systemu finansowego można zapewne wydłużyć. Poza wyżej wspomnianymi cechami na zaakcentowanie zasługują również takie, jak „dojrzałość” (będąca wypadkową z jednej strony tradycji oraz towarzyszącej jej na ogół solidności i przewidywalności, ponadto z drugiej strony szeroko rozumianej innowacyjności), kompatybilność z systemami finansowymi „starych” państw UE oraz kompleksowość (co w innym ujęciu można utożsamiać z kompletnością czy też „pełnością” systemu).

Wielu autorów nieprzypadkowo twierdzi, że obecnie żyjemy w społeczeństwie globalnego ryzyka, a współczesne finanse określane są obrazowo jako „finanse wysokiej niepewności i ryzyka”, pojawia się też niekiedy pojęcie „kruchy świat finansów”. Wydarzenia, które miały miejsce w II połowie roku 2007 i w roku 2008

na rynku finansowym USA, a także na rynkach azjatyckich i europejskich, bez wątpienia silnie wpłynęły na erozję zaufania do szeroko rozumianego świata finansów. Sztompka zauważył, że gdy musimy podjąć działanie mimo niepewności i ryzyka, na pierwszy plan wysuwa się zaufanie, które staje się podstawową strategią radzenia sobie z niepewnością i niemożnością kontrolowania przyszłości. Działając w warunkach niepewności i braku kontroli, podejmujemy ryzyko, stawiamy na coś, przyjmujemy zakład na temat niepewnych, suwerennych, przyszłych działań innych ludzi. Cytowany autor zaproponował następującą ogólną definicję zaufania jako najcenniejszej odmiany kapitału społecznego: „zaufanie (*confidence, Vertrauen*) jest zakładem podejmowanym na temat niepewnych przyszłych działań innych ludzi”². Na zaufanie składają się dwa elementy: przekonanie i oparte na nim działanie. Reputację i zaufanie, tak trudne do osiągnięcia i utrzymania, nieporównanie łatwiej można stracić (asymetria między zdobywaniem a traceniem zaufania). Potwierdza to obiegową opinię, że łatwiej stracić zaufanie, niż raz stracone odzyskać.

W literaturze niejednokrotnie opisywane były relacje między szeroko rozumianym biznesem, w tym również finansami, a etyką. Kwestie etyczne w świecie bankowości i finansów, czyli etyka finansów, dotyczą czterech poziomów: zachowań indywidualnych, instytucjonalnych, korporacyjnych oraz globalnych. W związku z zachowaniami indywidualnymi etyka finansów skupia się na odpowiedzialności pracowników banku, agentów ubezpieczeniowych, maklerów giełdowych, menedżerów finansowych przedsiębiorstw i innych reprezentantów świata finansów. Zachowania instytucjonalne charakterystyczne dla społeczności finansowej mają związek z regułami i standardami ustanowionymi przez instytucje finansowe oraz instytucje regulacyjne³.

Współczesną etykę finansów tworzą trzy zasadnicze obszary: (a) transakcje finansowe dokonywane są na rynkach i zakładają reguły moralne oraz zgodne z nimi zachowania, w szczególności zakaz sprzeniewierzenia i manipulacji, uczciwość, przestrzeganie umów, wpływ na społeczeństwo, zachowanie *fair* wobec interesariuszy; (b) w zakresie relacji z klientami usług finansowych szczególne znaczenie odgrywają: rzetelna sprzedaż, postępowania eliminujące oszustwa, troska firm finansowych o reputację, wysoka jakość świadczonych usług, podporządkowanie własnego interesu pracownika interesowi klienta, unikanie konfliktu interesów; (c) dylematy osobiste osób zaangażowanych, przykładowo: dbałość o zysk firmy i troska o zysk klienta, troska o korzyść jednego klienta a troska o korzyść innego klienta, dylemat, czy ujawniać złe zachowania, a także jak postępować w sytuacjach występujących w krajach o różnych kulturach⁴.

Kwestie etyczne zyskały na znaczeniu w latach 80. ubiegłego wieku. W tym czasie wywiązała się dyskusja nad tzw. *agency problem*, czyli pojawiającą się w

² P. Sztompka, *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007, s. 69-70.

³ *Uczciwość w świecie finansów*, red. W. Gasparski, Warszawa 2004, s. 23-24.

⁴ Tamże, s. 24-25.

świecie egoistycznego materializmu pokusą, jakiej ulegają niektórzy pracownicy, aby kierując się własnym interesem oszukać swego mocodawcę w sytuacji, gdy wiadomo, że pozostaną bezkarni, a nawet jeśli poniosą karę, nie będzie ona większa niż zysk z nieetycznego czynu. Wówczas to również, zapewne w reakcji na rozpowszechniający się cynizm, szkoły biznesu na coraz szerszą skalę zaczęły wprowadzać wykłady z etyki⁵. Dodatkowym impulsem do rozwoju refleksji nad etyką były liczne skandale finansowe, które miały miejsce w ostatnich kilkunastu latach na świecie, w tym i w Polsce⁶.

W tym kontekście na uwagę zasługuje – opisywane nierzadko w literaturze, m.in. przez publicystów i analityków bankowości – zjawisko tzw. bankokracji. Banki często przekształcały się w instytucje o olbrzymich dochodach, zbyt z siebie zadowolone, jak na upodobania społeczeństwa. Na wielu dojrzałych rynkach banki stały się obiektami krytyki – za zbyt duże wpływy, nadmierne zyski, wysokie prowizje, za zbyt konserwatywny, nadmierną agresywność, zbyt duże rozmiary, brak życzliwości wobec małych przedsiębiorstw, za brak zainteresowania sprawami ludzkimi, zbyt rozbudowany system biurokracji, oderwanie od potrzeb lokalnej społeczności i za zbyt eleganckie siedziby⁷. W bankowości występuje ryzyko utraty reputacji. Fakt ujawnienia nieprawidłowości pociąga za sobą utratę zaufania, lojalności klientów czy też szacunku dla tej instytucji. Bankowcy winni mieć tzw. instynkt handlowy, nie powinni jednak być zbyt zachłanni, powinni też unikać nieczystych interesów.

W ciągu ostatnich lat w renomowanych bankach inwestycyjnych miało miejsce wiele przypadków utraty reputacji⁸. Klasyczne powiedzenie „pewne jak w banku” w znacznym stopniu zdezaktualizowało się na rzecz „ryzyko jak w banku”. Do najczęstszych przyczyn nieporozumień między klientami a bankami należą: błędy urzędników, opłaty za transakcje, błędne informacje na temat produktów i usług, odmowa przyznania kredytu, bezzwzględność w ściąganiu należności i metody pozyskiwania, domniemana niedyskrecja, łamanie poufności i brak bezpieczeństwa konta, agresywna sprzedaż, np. tzw. sprzedaż wiązana, chybione porady finansowe⁹. Banki i bankowcy krytykowani są m.in. za arogancję i obojętność wobec tzw. szarego człowieka, przesadną ostrożność, znacznie wykraczającą poza konieczną

⁵ Tamże, s. 131. Zdaniem portugalskiego ekonomisty, w obiegowej opinii to, co ma związek z kwestiami ekonomicznymi, jest w sposób oczywisty bardzo odległe od tego wszystkiego, co jest uczciwe, dobre i czyste. Dziedzinę tę uznaje się zwykle za część zła istniejącego w świecie. Czyż handel i finanse nie są domeną bezbożności, pełną perwersji i nieuczciwości? Firmy, rynek, handel i finanse, a także refleksja nad nimi, zdają się być krainą, gdzie wyzysk, oszustwo i grzech wprost kwitną (szerzej zob. J.C. das Neves, *Ekonomia z Bogiem*, Kraków 2003, s. 11-12).

⁶ Dla pełności obrazu trzeba jednak zauważyć, że skandale i w ogóle tzw. złe zachowania w świecie finansów są wyjątkiem, a nie regułą, zdecydowana większość operacji finansowych dokonywana jest bowiem z zachowaniem kanonu uczciwości po stronie instytucji finansowych oraz klientów.

⁷ R. Patterson, *Kompendium terminów bankowych po polsku i angielsku*, Warszawa 2002, s. 350.

⁸ Tamże, s. 389.

⁹ Tamże, s. 392.

przezorność, obojętność na trudne położenie pożyczkobiorcy i zbyt szybką gotowość do przejęcia majątku, „pazerność” i zbyt szybkie podnoszenie opłat za usługi, zamykanie oddziałów i w konsekwencji izolowanie lokalnych społeczności, bezosobowy styl obsługi klienta, brak zrozumienia dla małych firm.

3. Konkurencja na polskim rynku bankowo-finansowym

Próbując zilustrować złożoność współczesnego przemysłu usług bankowo-finansowych, posłużyć się można obrazową, a zarazem wygodną metaforą supermarketu, czy też nawet hipermarketu. Najogólniej biorąc, przemysł usług finansowych (*per analogiam* – w odpowiedniej skali – również sektor bankowy), głównie w państwach wysoko i średnio rozwiniętych, jest coraz bogatszym, często się zmieniającym „zbiorem stoisk i półek”: instytucji finansowych oraz produktów i usług. Klient instytucjonalny oraz indywidualny (zwłaszcza bogaty i średnio zamożny) rozporządza dość dużą, czasem wręcz pełną swobodą wyboru, zarówno instytucji finansowych, jak i produktów czy usług finansowych. Cechą współczesnego sektora bankowo-finansowego jest dość wysoki poziom konkurencji. Można wręcz stwierdzić, że z tak silną konkurencją banki nie spotkały się nigdy wcześniej. Rywalizacja ma miejsce zarówno wewnątrz sektora bankowego (konkurencja między poszczególnymi bankami) oraz między sektorem bankowym a sektorem instytucji para- i pozabankowych.

Rywalizacja o pozycję na rynku finansowym, o przetrwanie i rozwój, jest bez wątpienia imperatywem i celem każdego przedsiębiorstwa finansowego. W innym ujęciu chodzi więc o rywalizację instytucji finansowych o pozyskanie deponentów i inwestorów oraz kredytobiorców i pożyczkobiorców. Cała wspólnota finansowa uczestniczy w dążeniu do czegoś, co można określić jako usługi finansowe zdominowane przez walkę konkurencyjną, kiedy każdy rodzaj instytucji upodabnia się w jakiejś mierze do jej konkurentów, każdy bank i finansowa instytucja pośrednictwa finansowego konkuruje w większym stopniu zarówno z innymi instytucjami w dziedzinie własnej działalności, jak i z instytucjami uczestniczącymi w innych elementach struktury finansowej.

Współczesny klient instytucji finansowej, zarówno firma, jak i klient indywidualny, nie działa w próżni, a w zmieniającym się otoczeniu bankowo-finansowym, zarówno zagranicznym, jak i krajowym. Częściami tego otoczenia są z jednej strony różnorodne instytucje finansowe, z drugiej zaś instrumenty finansowe. Współcześni klienci, zarówno instytucjonalni, jak i prywatni, mają lub mogą mieć do czynienia z coraz bogatszym spektrum alternatywnych instytucji i instrumentów. Klienci stawiani są przed koniecznością wyboru (a ściślej wybierania) zarówno odpowiednich – wiarygodnych i nowocześnie działających – instytucji finansowych, jak i atrakcyjnych, efektywnych instrumentów finansowych, służących bądź to pozyskiwaniu (podmioty deficytowe), bądź pomnażaniu środków finansowych (podmioty nadwyżkowe). Wzbogacaniu pola wyboru – zarówno w dziedzinie instytucji, jak i instru-

mentów – towarzyszy tendencja do zmniejszania roli bankowego pośrednictwa finansowego na rzecz instytucji para- i pozabankowych (tzw. *disintermediation*). Mamy więc do czynienia z procesem stopniowej erozji pozycji zarówno klasycznego (tradycyjnego) banku komercyjnego (depozytowo-kredytowo-rozliczeniowego), jak i całego sektora bankowego, który może się stać w średnim i długim okresie „branżą” schyłkową. W tym kontekście niekiedy stadium to określane jest mianem „zmiernych tradycyjných światyń bankowości”.

Współczesny klient, zainteresowany pozyskiwaniem i pomnażaniem kapitału, nie jest już „skazany” ani na dany bank (jest bowiem na ogół sporo banków konkurentów), ani na bank w ogóle (poza bankami są bowiem coraz liczniejsze instytucje para- i pozabankowe). Na tym tle, uwzględniając ponadto istnienie strukturalnej nadwyżki potencjału usług finansowych nad popytem (niejednokrotnie wspomina się o „przeinwestowaniu” sektora bankowego oraz zjawisku tzw. *overbanking*), można sformułować ogólną opinię, że funkcjonujący na rynku finansowym tradycyjny bank komercyjny znajduje się obecnie (a tym bardziej w dającej się przewidzieć przyszłości) raczej w trudnej sytuacji. Role są obecnie odwrócone: to banki znajdują się w sytuacji „łowców atrakcyjnych kredytobiorców” (*competition for loans*), konkurując o nich z innymi bankami. To samo dotyczy poszukiwania, a nawet swego rodzaju „polowania” na atrakcyjnych lokatobiorców (*competition for deposits*).

4. Studium przypadku: Alior Bank na polskim rynku bankowo-finansowym

Jesienią 2008 r. rozpoczął działalność operacyjną na polskim rynku bankowo-finansowym (również rynku detalicznym) nowy bank komercyjny – Alior Bank SA. Chociaż w ostatnich kilkunastu latach, po roku 1989, pojawiło się na polskim rynku wiele zagranicznych instytucji finansowych (banki komercyjne, towarzystwa ubezpieczeniowe, instytucje para- i pozabankowe), to tym razem mamy do czynienia z wydarzeniem niemal bez precedensu (przynajmniej w wieku XXI), mianowicie całkowicie nowym wejściem i rozpoczęciem działalności od podstaw. Wiele wskazuje na to, że będzie to nowy rozdział w historii bankowości w Polsce (w podobnym czasie startuje na rynku polskim Allianz Bank SA). Alior Bank to jedna z największych bezpośrednich inwestycji zagranicznych w Polsce. Projekt wydaje się wizjonerski i niezwykle ambitny. Wielkość inwestycji przewyższyć ma niemal trzykrotnie łączną wartość wszystkich nowo tworzonych banków w Polsce. Będzie to także największa inwestycja w zorganizowanie banku od podstaw w Europie w ostatnich 30 latach. Kapitał własny banku wynosi 1,5 mld zł. Tym samym od początku swojego istnienia Alior Bank znajdzie się wśród 10 największych banków w Polsce pod względem wielkości kapitałów własnych.

18 kwietnia 2008 r. Grupa Carlo Tassara uzyskała zezwolenie Komisji Nadzoru Finansowego na utworzenie banku w Polsce. Bank został zarejestrowany w Krajowym Rejestrze Sądowym pod nazwą Alior Bank SA. Centralę Banku umiejscowi-

wiono w Warszawie, zaplecze techniczne i operacyjne nowej instytucji zlokalizowano w Krakowie. Prace projektowe związane z uruchomieniem banku rozpoczęły się we wrześniu 2007 roku. Prowadzi je stale powiększający się zespół doświadczonych bankowców, liczący obecnie ponad kilkaset osób. W pierwszym etapie zaplanowano otwarcie 80 placówek bankowych, skupionych w 10 regionach, w 50 największych miastach, oraz 8 centrów biznesowych. W momencie otwarcia pierwszych placówek bank planuje zatrudnić około 800 osób, na koniec 2008 r. około 1000, a docelowo – w perspektywie 3 lat – aż 3500 pracowników.

W perspektywie trzech lat Alior Bank zamierza pozyskać od 2 do 4% udziałów w rynku oraz zdobyć zaufanie około miliona klientów. Docelowo bank planuje otwarcie 200 oddziałów oraz ponad 400 agencji. Będzie to bank uniwersalny, obsługujący wszystkie segmenty rynku w ramach dwóch pionów biznesowych: detalicznego i korporacyjnego. Bank przygotowuje atrakcyjną cenowo i innowacyjną ofertę produktów, która już na starcie będzie dostępna zarówno w sieci oddziałów, jak też poprzez Internet.

Przedsiębiorstwo wchodzące na dany rynek jako pierwsze określane jest mianem pioniera. Bycie pionierem, a nie wczesnym lub późnym naśladowcą jest niejednokrotnie traktowane jako szczególna przezorność, innowacyjność i wzór przedsiębiorczości. Jednak wcale tak nie musi być. Pionierzy często odnoszą sukcesy, jednak nie brak jest również widowiskowych porażek w ich działaniach. Firmy, które w tym samym czasie obserwują poczynania pionierów oraz reakcje rynku na wprowadzone nowości, mogą spokojniej przygotować własne wejście i, ucząc się na błędach pionierów, szybko zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku.

Późni naśladowcy (jak Alior Bank SA) mają szansę na odniesienie sukcesu praktycznie wtedy, kiedy koncentrują swoją uwagę na wybranym segmencie lub niszy rynkowej. W działaniach naśladowców można się doszukać wykorzystania jednej z dwóch możliwości: strategii imitatora lub strategii inicjatora. Ta ostatnia wydaje się i bardziej efektywna, i bardziej efektywna, oparta jest bowiem na kreatywności¹⁰.

Obecna dynamika wzrostu sektora bankowo-finansowego stwarza atrakcyjne warunki do rozwoju nowych instytucji finansowych. Istniejąca na rynku infrastruktura oraz obecność doświadczonych specjalistów w zakresie finansów, gotowych do nowych wyzwań, jakie trzeba pokonać, uruchamiając nowy bank, sprawiają, że tego typu przedsięwzięcie na pierwszy rzut oka staje się relatywnie łatwe. Taka sytuacja jest niewątpliwie korzystna dla niezdecydowanych klientów, stale poszukujących odpowiedniego banku i indywidualnie dopasowanej usługi finansowej. Ponadto wzrost konkurencyjności oferty finansowej na stale rozwijającym się rynku wzmocni znaczenie prowadzonej polityki proklienckiej przez dominujące instytucje finansowe. Szansę na pozostanie w grze dostaną tylko te banki, które wykażą się dbałością o klienta poprzez jakość oferowanych produktów bądź usług (tab. 1).

¹⁰ Warto tu przy okazji przywołać deklarację Wojciecha Sobieraja, prezesa Alior Banku: „Nasza przewaga konkurencyjna będzie opierała się na szybkości, dostępności, fachowej obsłudze, cenie oraz innowacyjności” (www.aliorbank.pl).

Tabela 1. Alior Bank SA – analiza SWOT (jesień 2008)

S – atuty i przewagi	W – słabsze strony
<ul style="list-style-type: none"> • stosunkowo duże zasoby kapitału własnego • wysokie kompetencje i doświadczenie kadry menedżerskiej oraz personelu bankowego (transfer wiedzy i informacji z innych banków) • polskie „korzenie” właścicieli banku 	<ul style="list-style-type: none"> • nieznaną marką, nową na polskim rynku finansowym (bariera zaufania) • brak bezpośrednich doświadczeń Carlo Tassara w prowadzeniu działalności bankowej (posiadanie udziału w kilku bankach)
O – okazje i możliwości	T – zagrożenia
<ul style="list-style-type: none"> • istnienie w Polsce przestrzeni dla nowych banków (atrakcyjny, nienasycony rynek – blisko połowa Polaków nie ma rachunków bankowych) • „efekt nowości” – przypadku efektownego wejścia na rynek polski („wejście smoka”) • możliwość wykorzystania doświadczeń innych banków 	<ul style="list-style-type: none"> • silna, a nawet coraz silniejsza konkurencja ze strony już istniejących banków (rozwój sieci placówek bankowych) • potencjalne spowolnienie dynamiki wzrostu gospodarczego w Polsce i procesu bogacenia się dotychczasowych i nowych klientów

Źródło: opracowanie własne.

Alior Bank ma swój logotyp, którego motywem przewodnim jest stylizowany anioł, symbolizujący ochronę i bezpieczeństwo. Nazwa Alior kojarzona jest z klasyczną, a *or* po francusku znaczy złoto. „Jesteśmy przekonani, że nasz logotyp w pełni odzwierciedla podstawowe wartości reprezentowane przez bank: pasję, profesjonalizm, innowacyjność i szacunek. Jednocześnie logo Alior Banku łączone jest z tradycją, siłą i zaufaniem” – stwierdził prezes Zarządu Alior Banku.

Wysoki lub niski poziom konkurencyjności nie jest dany żadnemu krajowi, również branży czy sektorowi, a także poszczególnemu bankowi na stałe. Nieprzypadkowo niejednokrotnie wspomina się o erozji poszczególnych źródeł przewagi konkurencyjnej. Konkurencyjność jest kategorią względną, ujawnia się przez porównanie z produktami (usługami) innych przedsiębiorstw (sektorów, krajów). Poziom konkurencyjności podlega zmianom w czasie. Dzisiejsza względna przewaga „starych” banków jutro może przekształcić się we względne zacofanie. Jeśli wysiłek danego przedsiębiorstwa finansowego jest mniejszy od wysiłku konkurentów, a otoczenie (warunki ramowe) mniej sprzyjające, wówczas mają miejsce przegrupowania w rankingach. Dobrą ilustracją tej zależności są konstatacje autorstwa znanego szwajcarskiego bankiera¹¹, który napisał m.in., że „natura nie zna zastoju, wszystko albo się staje, albo zamiera. Zastój jest cofaniem się. W międzynarodowej walce konkurencyjnej nic nam nie będzie darowane. Instytucje finansowe, które nie rozpoznają [...] znaków czasu, będą wyeliminowane”. I w innym miejscu: „Za 10 lat centrum finansowe Zurych będzie obejmować jedynie te banki, które odczytały znaki czasu”.

Dopiero za kilka lat będzie można udzielić odpowiedzi, czy Alior Bank SA trafnie odczytał znaki czasu i czy przyjęta strategia wejścia na polski rynek finansowy, wraz z procesem kreowania wizerunku marki, okazała się efektywna. Jedno

¹¹ Zob. H. Vontobel, *Nie zaksięgowane. Rozważania bankiera*, Warszawa 1997, s. 28 i 32.

jest pewne – kreowanie wizerunku marki, podobnie jak cała bankowość (i tzw. bankowanie) jest i rzemiosłem, i sztuką. Czas pokaże, czy potwierdzi się zamysł wyrażony przez Helene Zaleski, prezes Carlo Tassara International, przewodniczącą Rady Nadzorczej Alior Banku: „Chcemy zaspokoić rosnące potrzeby klientów, oferując im innowacyjne produkty i rozwiązania oraz najwyższą jakość usług. Aby to osiągnąć, potrzebujemy najlepszych bankowców”¹².

5. Uwagi końcowe (próba syntezy)

W skromnych ramach niniejszych rozważań nie sposób oczywiście zaprezentować wszystkich dylematów związanych z rozwojem bankowości detalicznej w Polsce. Zaakcentować należy, że w latach 1989-2008 dokonał się w tej dziedzinie nadzwyczajny postęp. Nie próbując w tym miejscu szczegółowo egzemplifikować tej tezy, było to bowiem przedmiotem wielu analiz, odnotujmy, że z rozwojem bankowości detalicznej, podobnie jak praktycznie z każdym innym zjawiskiem i procesem ze sfery finansów, związane były korzyści i szanse, jak i rozmaite koszty i zagrożenia (tab. 2). Wydaje się, że fenomen bankowości detalicznej nie może być oceniany jedynie z punktu widzenia instytucji bankowych, trzeba bowiem uwzględnić również punkt widzenia gospodarki narodowej¹³ oraz poszczególnych klientów – gospodarstw domowych. W tym kontekście warto przytoczyć spostrzeżenia profesora Barbera, autora książki *Skonsumowani*: „Kapitalizm konsumpcyjny nie tylko jest [...] węzłem pożerającym własny ogon, ma również określone konsekwencje moralne. Kiedy okazuje się, że marzenie o niepohamowanym wroście gospodarczym okazało się mrzonką, wielu ludzi zacznie zadawać sobie pytanie, czy naprawdę potrzebują tego wszystkiego. Obywatele są ofiarami konsumpcyjnego kapitalizmu nie tylko dla tego, że kupili mieszkania za pieniądze, których nigdy nie mieli [...]. Niepohamowany optymizm popchnął ich do bycia dziećmi, które żądają natychmiastowego zaspokojenia własnych zachcianek. Sektor bankowy oparty na tak rozbuchanej konsumpcji zawalił się pod własnym ciężarem i pociągnął za sobą inne rynki”¹⁴. Opinia ta odnosi się bezpośrednio do najnowszych doświadczeń i wydarzeń, które miały miejsce w USA. Nie oznacza to, że nie stanowi ona potencjalnie ostrzeżenia także dla innych krajów.

¹² „Dobrze zarządzany bank uniwersalny lub specjalistyczny, korzystający z dobrego wsparcia informatycznego oraz doświadczonej kadry, ma szansę odnieść sukces. Ale – chce to wyraźnie powiedzieć – nie będzie to łatwe”. Zob. *Jest przestrzeń dla nowych banków* (wywiad z Krzysztofem Pietraszkiewiczem), „Nasz Rynek Kapitałowy” 2008, nr 5.

¹³ W rachubę potencjalnie wchodzi również regionalny czy też lokalny punkt widzenia. W tym kontekście warto przytoczyć opinię niektórych ekonomistów i socjologów miast, dotyczącą pośrednich skutków ekspansji banków na rynku nieruchomości. Chodzi o spowodowanie wyraźnego wzrostu cen wynajmowanych lokali, ponadto o wypieranie przez banki sklepów i placówek gastronomicznych, co przyczyniać się miałyby w niektórych miastach (np. Opole, Częstochowa) do zamierania centrów.

¹⁴ *Skończył się festiwal konsumpcji* (rozmowa z B. Barberem), „Dziennik” 2008, nr 252, s. 19; *Koniec świata dorosłych dzieci*, „Rzeczpospolita” 11-12 października 2008, s. A11.

Tabela 2. Bankowość detaliczna z różnych punktów widzenia

	Potencjalne korzyści/szanse	Potencjalne koszty/zagrożenia
Gospodarka narodowa	<ul style="list-style-type: none"> • bogacenie się gospodarstw domowych • kreacja popytu konsumpcyjnego • wzrost wiedzy i świadomości finansowej 	<ul style="list-style-type: none"> • „kryzysogenność” kredytów konsumpcyjnych • nadmierna konsumpcja („ujemne oszczędności”) • pobudzanie inflacji
Bank	<ul style="list-style-type: none"> • atrakcyjna pozycja w strukturze pasywów i aktywów • źródło przychodów i zysków 	<ul style="list-style-type: none"> • ryzyko kredytowe (złe długi w portfelu) • konkurencja innych banków oraz instytucji para- i pozabankowych
Klient (gospodarstwo domowe)	<ul style="list-style-type: none"> • pozyskiwanie środków (zaspokajanie potrzeb kredytowych) • lokowanie nadwyżek (oszczędzanie i inwestowanie) 	<ul style="list-style-type: none"> • ryzyko „przekredytowania” i bankructwa • ryzyko manipulacji (asymetria informacji)

Źródło: opracowanie własne.

Współczesna bankowość, w tym detaliczna, jest bez wątpienia nieustającym „placem budowy”. Kolejnych dowodów trafności tego spostrzeżenia dostarczyły burzliwe wydarzenia, które miały miejsce w bankowości w latach 2007 i 2008. Wiele wskazuje na to, że w dającej się przewidzieć przyszłości nauka finansów, podobnie jak i finanse sfery realnej, podlegać będzie częstym zmianom. Rzeczywistość gwarantuje nam, że problemów do rozwiązania będzie przybywać, dlatego bankowość i finanse przyszłości, podobnie jak cała ekonomia, muszą być w znacznym stopniu inne niż obecne.

W styczniu 2008 r. świat finansów został zaszokowany nadzwyczajnym wydarzeniem. Wielki francuski bank Société Générale, padł ofiarą największej defraudacji w historii światowej bankowości, tracąc miliardy euro i reputację wskutek ryzykownych transakcji prowadzonych przez jednego z maklerów. Niektórzy komentatorzy określili to jako przekręt stulecia, choć w istocie wiek XXI dopiero się zaczął. Co z tego wynika dla Polski i dla Polaków: dla przedsiębiorców, inwestorów, drobnych ciułaczy, kredytobiorców, banków i innych instytucji finansowych, z towarzystwami funduszy inwestycyjnych oraz otwartymi funduszami emerytalnymi łącznie? To była bez wątpienia kolejna lekcja pokory. We współczesnych finansach wiedzy, wyobraźni i ostrożności nigdy za wiele. Zasada ograniczonego zaufania obowiązuje również wobec banków, bankierów i bankowców (w tym sprzedawców produktów z zakresu bankowości detalicznej, zorientowanych na realizację planów sprzedaży).

Literatura

- Bankowość detaliczna. Potrzeby, szanse, zagrożenia*, red. G. Rytelewska, PWE, Warszawa 2005.
- Blommestein H.J., *Visions about the Future of Banking*, SUERF Studies No. 2, 2006.
- Flejterski S., *Metodologia finansów. Podręcznik akademicki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Flejterski S., *Różnicowanie struktur we współczesnej bankowości*, Wydawnictwo Naukowe US, Szczecin 2002.
- Harasim J., *Bankowość detaliczna w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2005.
- Heffernan S., *Nowoczesna bankowość*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007.
- Jest przestrzeń dla nowych banków* (wywiad z Krzysztofem Pietraszkiewiczem), „Nasz Rynek Kapitałowy” 2008, nr 5.
- Koniec świata dorosłych dzieci*, „Rzeczpospolita” 11-12 października 2008.
- Mishkin F.S., *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
- Neves J.C. das, *Ekonomia z Bogiem*, Kraków 2003.
- Patterson R., *Kompendium terminów bankowych po polsku i angielsku*, Warszawa 2002.
- Pietrzak J., *Czynniki przewagi konkurencyjnej na rynku bankowych usług detalicznych*, Wydawnictwo UG, Gdańsk 2002.
- Poetke A., *Die Rolle von Vertrauen im Privatkundengeschaeft bei Kreditinstituten. Konzeptionelle Ausgestaltungsmoeglichkeiten und Probleme*, FGM-Verlag, München 2000.
- Skończył się festiwal konsumpcji* (rozmowa z B. Barberem), „Dziennik” 2008, nr 252.
- Sztompka P., *Zaufanie. Fundament społeczeństwa*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2007.
- Uczciwość w świecie finansów*, red. W. Gasparski, Warszawa 2004.
- Vontobel H., *Nie zaksiegowane. Rozważania bankiera*, Warszawa 1997.
- <http://www.aliorbank.pl/>.

AN ATTEMPT OF EVALUATION OF RETAIL BANKING IN POLAND – DILEMMAS AND CHALLENGES

Summary

Banking is regarded as one of the pillars of the state and economy. The role of the banking sector, or the banking system, in the economy whose integral part it is, cannot be overestimated. Banking, also retail banking, has a supporting function in the economy, but in some circumstances it can become a crucial driving force behind its development. In the economic literature the bank is sometimes referred as: common good, institution of public trust, barometer, nerve, blood circulation, heard, brain, or mirror of the economy. The additional aim of the paper is to analyze the start-up of new commercial bank – Alior Bank – on the financial market in Poland.