

**Magdalena Swacha-Lech**

## **SZANSE I ZAGROŻENIA DLA SEKTORA BANKÓW KOMERCYJNYCH W POLSCE ORAZ PERSPEKTYWY JEGO ROZWOJU<sup>1</sup>**

### **CZĘŚĆ 2**

#### **1. Wstęp**

Pierwsza część artykułu (wydana w Pracach Naukowych Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1062) koncentrowała się wyłącznie na identyfikacji najważniejszych szans i zagrożeń działalności sektora banków komercyjnych w Polsce. Dokonanie tego rodzaju analizy może bowiem stanowić punkt wyjścia do trafnego sformułowania celów stawianych przed krajową bankowością w przyszłości, tak by mogła sprostać konkurencji ze strony innych instytucji rynku finansowego, a także ze strony banków zagranicznych. Głównymi wyznacznikami kierunków rozwoju polskiej bankowości stają się bowiem tendencje sprzyjające rozwojowi sektora (wszystkie szanse stwarzane przez otoczenie powinny zostać wykorzystane) oraz potencjalne niebezpieczeństwa (banki powinny zapobiec ich wystąpieniu).

Zamieszczone w poprzedniej części artykułu rozważania wokół szans i zagrożeń związanych z rozwojem banków komercyjnych w Polsce koncentrowały się kolejno na następujących obszarach otoczenia: prawnym, społeczno-ekonomicznym, konkurencyjnym i technologicznym. Na podstawie dokonanej w ten sposób analizy można podjąć próbę wskazania głównych zjawisk, od których zależeć będzie w przyszłości kształt polskiej bankowości. Do najważniejszych czynników, wyznaczających kierunki rozwojowe omawianej części rynku finansowego, należy zatem – zdaniem autorki – zaliczyć:

---

<sup>1</sup> Artykuł powstał jako projekt badawczy w ramach pracy naukowej finansowanej ze środków Komitetu Badań Naukowych w latach 2004-2006.

1) kształtowanie się regulacji prawnych dotyczących funkcjonowania rynku bankowego (ze szczególnym uwzględnieniem szans i zagrożeń, jakie stwarza konieczność dostosowywania przepisów prawnych do norm unijnych),

2) zmiany w otoczeniu ekonomicznym oraz zmiany zachowań i preferencji klientów (zmiany te obejmują szanse i zagrożenia wywodzące się z otoczenia społeczno-ekonomicznego),

3) rosnącą konkurencję ze strony banków zagranicznych oraz ze strony innych krajowych i zagranicznych instytucji działających na rynku pośredników finansowych (z uwzględnieniem negatywnych konsekwencji tego zjawiska, jakim jest dezintermediacja banków),

4) ogólne trendy zachodzące w gospodarce światowej (w tym przede wszystkim: globalizację, deregulację oraz postęp techniczny, a szczególnie rozwój informatyzacji i telekomunikacji).

Celem tej części artykułu jest zatem próba identyfikacji najważniejszych kierunków rozwojowych polskiej bankowości, ukazanych jako efekt pewnych zjawisk występujących w otoczeniu banków, z uwzględnieniem wpływu megatrendów światowych. Zamierzeniem autorki jest przedstawienie perspektyw rozwoju sektora bankowego w następującym ciągu logicznym:

1) ukazanie pierwotnych czynników (stanowiących źródła głównych szans i zagrożeń), wpływających w największym stopniu na zmiany w bankowości,

2) przedstawienie pożądanych kierunków, w których powinna zmierzać polska bankowość (przyjmujących postać celów, do osiągnięcia których powinny dążyć banki komercyjne), tak by wykorzystać szanse stwarzane przez otoczenie, a jednocześnie unikać potencjalnych zagrożeń,

3) znalezienie sposobów, które pozwolą bankom na osiągnięcie wskazanych celów, czyli ukazanie zbiorów konkretnych działań, umożliwiających rozwój bankowości w pożądanym kierunku.

Głównym filarem przeprowadzonej w niniejszym opracowaniu analizy perspektyw rozwojowych bankowości jest zatem założenie, iż wymienione powyżej cztery czynniki (tj. kształtowanie się regulacji prawnych, zmiany w otoczeniu społeczno-ekonomicznym, rosnąca konkurencja ze strony banków zagranicznych, a także ze strony innych krajowych i zagranicznych pośredników finansowych oraz ogólne trendy zachodzące w gospodarce światowej) wyznaczają kierunki pożądanych zmian, koniecznych do efektywnego rozwoju banków, a te z kolei decydują o konkretnych działaniach, które powinny zostać podjęte, ukazując konkretne drogi, sposoby osiągania wyznaczonych celów.

## 2. Regulacje prawne

Obecny i przyszły kształt norm prawnych dotyczących funkcjonowania rynku bankowego jest niewątpliwie bardzo istotnym czynnikiem wpływającym na rozwój bankowości w przyszłości. Ważnym zjawiskiem wyznaczającym kierunki, w któ-

rych powinny następować przeobrażenia regulacji prawnych w najbliższym czasie, jest akcesja do Unii Europejskiej. Fakt przystąpienia Polski do unijnych struktur wymusza bowiem zmiany w wielu dziedzinach naszej gospodarki, zmiany, które w sposób pośredni lub bezpośredni kształtować będą reguły funkcjonowania sektora bankowego, a także jego relacji z klientami. Do jednych z najważniejszych celów tej części rynku finansowego należy zaliczyć dostosowanie regulacji prawnych, dotyczących poprawy do poziomu bezpieczeństwa banków oraz ochrony konsumenta, do rozwiązań unijnych.

W krajach Unii Europejskiej – a od niedawna także i w Polsce – toczy się ożywiona dyskusja wokół regulacji sektora finansowego i nadzoru nad nim. Obecnie dyskusja ta pozostaje przede wszystkim pod wpływem dwóch głównych inicjatyw regulacyjnych: pierwszej, określanej jako Financial Services Action Plan (FSAP) – jej zadaniem jest przegląd i uzupełnienie istniejących ram prawnych w celu zwiększenia integracji i efektywności europejskiego rynku finansowego – oraz drugiej, New Basel Capital Accord (Nowa Bazylejska Umowa Kapitałowa, określana także mianem Basel II) – jej celem jest doskonalenie regulacji w bankowości. Obie te inicjatywy traktowane są jednocześnie jako środki realizacji strategii lizbońskiej [4].

W dziedzinie adekwatności kapitałowej fundamentem strategii lizbońskiej są propozycje zawarte w Nowej Bazylejskiej Umowie Kapitałowej [3, s. 34]. W dokumencie tym wyróżnione zostały trzy filary:

- I – minimalne wymogi w zakresie adekwatności kapitałowej,
- II – nadzór bankowy,
- III – dyscyplina rynkowa.

Jedną z podstawowych kwestii dotyczących pierwszego filaru jest uzależnienie wymogów kapitałowych od indywidualnej zdolności kredytowej kredytobiorcy, przez co porzucono w tym aspekcie tradycyjne podejście bazylejskie, wyrażające się hasłem *one-size-fits-all* (jeden rozmiar dla wszystkich). Fakt ten pozwoli z pewnością na stosowanie przez banki w przyszłości dużo bardziej precyzyjnych metod oceny ryzyka kredytowego. Banki będą miały do wyboru następujące sposoby podejścia do oceny tego ryzyka:

- 1) podejście standardowe (*standardised approach*),
- 2) dwa warianty podejścia opartego na ratingach wewnętrznych (IRB – *internal ratings based approach*):

- podejście podstawowe (*foundation approach*),
- podejście zaawansowane (*advanced approach*).

Podejście standardowe jest podobne do rozwiązań Basel I, z tym wyjątkiem, że jest ono stosunkowo bardziej wrażliwe na ryzyko – w celu bardziej efektywnego zróżnicowania należy wprowadzić dodatkowe kategorie oceny ryzyka, a banki powinny oceniać swoje ryzyko na podstawie zewnętrznych ratingów. W sytuacji wyboru drugiego podejścia, opartego na ocenach wewnętrznych, banki kalkulują ryzyko indywidualnie. W podstawowym podejściu banki muszą jedynie oszacować prawdopodobieństwo niewypłacalności, podczas gdy władze nadzorcze ustanowią

standardowe wartości pozostałych parametrów ryzyka. W podejściu zaawansowanym bank samodzielnie szacuje wszystkie parametry ryzyka [5].

Drugą z zasadniczych kwestii w ramach ustalania przez banki adekwatności kapitałowej jest włączenie ich własnego ryzyka operacyjnego. Poprzez ryzyko operacyjne rozumie się „ryzyko strat wynikających z niewłaściwych bądź wadliwych procesów wewnętrznych, działań ludzkich czy systemu lub ze zdarzeń zewnętrznych” (włącznie z ryzykiem prawnym) [2, s. 137].

Drugi filar Nowej Bazylejskiej Umowy Kapitałowej stanowią przepisy odnoszące się do nadzoru nad adekwatnością kapitałową. Propozycje te zmierzają do przejścia od koncepcji nadzoru ilościowego do nadzoru jakościowego. Sformułowano tu cztery zasady, stanowiące wytyczne dla nadzorców:

1) banki powinny posiadać procedury oceny adekwatności kapitałowej odpowiednie do ich profilu ryzyka oraz strategię utrzymywania stosownego poziomu kapitału,

2) instytucje nadzorcze powinny analizować sposób, w jaki banki oceniają adekwatność kapitałową, oraz strategię jej utrzymywania, a także zdolność do monitorowania i zapewniania zgodności z regulacjami kapitałowymi; instytucje nadzorcze powinny podejmować odpowiednie działania, jeśli ocena wyników tego procesu nie jest zadowalająca,

3) instytucje nadzorcze powinny oczekiwać od banków utrzymywania wyższej wypłacalności niż regulacyjne minimum oraz powinny mieć możliwość stawiania bankom odpowiednich wymagań w tym zakresie,

4) instytucje nadzorcze powinny dążyć do interweniowania na wczesnym etapie, w celu zapobiegania możliwości obniżenia się kapitału poniżej wymaganego minimum, oraz winny wymagać natychmiastowych działań naprawczych, jeśli wymagany kapitał nie jest utrzymywany lub odtwarzany [9, s. 97].

Ostatnim wyodrębnionym w Basel II elementem jest dyscyplina rynkowa, a istotą zamieszczonych w niej zapisów jest zwrócenie uwagi na rolę rzetelnych, szerokich informacji o instytucjach rynku finansowego.

Regulacje zawarte w Nowej Bazylejskiej Umowie Kapitałowej są niewątpliwie nowym podejściem do zagadnienia adekwatności kapitałowej. Wprowadzenie ich przez polskie banki powinno przyczynić się do zwiększenia poziomu bezpieczeństwa. Należy jednak zwrócić uwagę, że nie wszystkie zapisy Komitetu Bazylejskiego są przez organizacje bankowe uznawane za słuszne. Komisja Nadzoru Bankowego wyraziła kilka zastrzeżeń dotyczących treści tego dokumentu. Wśród nich znajdują się m.in. następujące uwagi:

- proponowane metody pomiaru ryzyka kredytowego nawet w ich uproszczonej wersji są nadmiernie złożone,
- wrażliwe na ryzyko metody pomiaru ryzyka mogą skutkować nadmierną procyklicznością proponowanych rozwiązań,
- trzecia zasada drugiego filaru może być interpretowana na wiele sposobów przez różne nadzory bankowe; może to prowadzić do nieuczciwej konkurencji i arbitrażu regulacyjnego [29].

Pomimo pewnych obaw i trudności związanych z wprowadzeniem omówionych regulacji, przed polskimi bankami w niedalekiej przyszłości rysuje się konieczność wdrażania przepisów Nowej Umowy Kapitałowej. Głównym celem rozwoju regulacji prawnych, postawionym przed Polską w wyniku przystąpienia do struktur unijnych, obok poprawy poziomu bezpieczeństwa banków jest zwiększenie poziomu ochrony konsumenta. Zgodnie z założeniami FSAP, polepszenie ochrony praw konsumenta w krajach Unii Europejskiej ma zagwarantować m.in.:

- szeroki dostęp konsumentów do FIN-NET, tj. pozasądowego organu (sieci), rozpatrującego skargi konsumentów w kwestiach związanych z usługami finansowymi,
- zwiększenie „przejrzystości” rynku,
- regulacja zasad reklamy produktów finansowych,
- promocja efektywnego i bezpiecznego systemu płatności,
- wzmocnienie ochrony i siły konsumenta w relacji z różnymi środkami płatności,
- zapewnienie konkurencji na równych warunkach i na jednakowym poziomie [3, s. 50 i nast.].

W Polsce w 2001 r. uchwałą XII Walnego Zgromadzenia Związku Banków Polskich przyjęto Regulamin Bankowego Arbitrażu Konsumentckiego, który umożliwił rozstrzyganie przez Arbitra bankowego (działającego przy ZBP) sporów pomiędzy klientami banków a bankami, dotyczących roszczeń pieniężnych z tytułu niewykonania lub nienależytego wykonania przez bank czynności bankowych lub innych czynności na rzecz klienta. Istnieje jednak jeszcze wiele elementów, które powinny zostać ulepszone, by móc zapewnić wyższy, niż dotychczasowy, wciąż niewystarczający poziom ochrony praw polskiego konsumenta na rynku bankowym. Liczne wskazówki w tym zakresie dla polskiej bankowości przedstawia w swym opracowaniu Polskie Forum Strategii Lizbońskiej (PFSL) [3, rozdz. 5]. Jako najważniejsze z nich można wskazać:

- 1) rozszerzenie grona instytucji, których klienci mogą dochodzić swoich praw za pomocą Arbitra bankowego<sup>2</sup>;
- 2) rozszerzenie zakresu spraw, które mogą być przedmiotem postępowania przed Arbitrem bankowym<sup>3</sup>;
- 3) uregulowanie ochrony praw konsumenta zaciągającego kredyt hipoteczny<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> W chwili obecnej do Arbitra bankowego można kierować kwestie sporne dotyczące wyłącznie tej grupy banków, które złożyły oświadczenie o poddaniu się rozstrzygnięciom Arbitra i o wykonaniu jego roszczeń.

<sup>3</sup> Obecnie przed Arbitrem mogą być rozstrzygane wyłącznie kwestie, których przedmiot nie przekracza wartości 8000 zł.

<sup>4</sup> Kwestie tę PFSL uważa za bardzo istotną, co motywuje tym, iż „rynek kredytów mieszkaniowych jest od sześciu lat najbardziej dynamicznie rozwijającym się rynkiem kredytowym, a perspektywy dalszego dynamicznego wzrostu kredytów mieszkaniowych w Polsce są bardzo dobre i wkrótce zadłużenie osób z tytułu kredytów mieszkaniowych będzie większe niż z tytułu kredytów konsumenckich”.

Oprócz wskazanych powyżej, stojących przed Polską zadań, niezwykle istotne dla sprawnego funkcjonowania rynku bankowego jest także stworzenie odpowiednich przepisów prawnych w celu zwiększenia bezpieczeństwa systemu płatności oraz zwiększenia „przejrzystości” rynku<sup>5</sup>, a także regulacja zasad reklamy produktów, tak by ograniczyć jej „natarczywe”, niedogodne dla klientów formy.

### 3. Zmiany w otoczeniu ekonomicznym oraz zmiany zachowań i preferencji klientów

Kolejnym z wyróżnionych czynników, stanowiącym źródło głównych szans i zagrożeń dla bankowości, a poprzez to wpływającym w znaczącym stopniu na zachodzące w jej obszarze przeobrażenia, jest otoczenie społeczno-ekonomiczne. Obecny stan polskiej gospodarki oraz stojące przed nią perspektywy, związane w dużej mierze z naszą akcesją do Unii Europejskiej, pozwalają sądzić, że w najbliższych latach w Polsce może nastąpić poprawa warunków bytowych społeczeństwa, wzrost otrzymywanych wynagrodzeń. Oczekiwane pozytywne zmiany podstawowych wskaźników ekonomicznych oraz rosnąca świadomość finansowa Polaków stwarzają korzystne warunki do rozwoju sektora bankowego w odniesieniu nie tylko do bankowości detalicznej, ale również do obsługi przedsiębiorstw. Można bowiem spodziewać się, że w niedalekiej przyszłości fundusze strukturalne przyczynią się do zwiększenia aktywności przedsiębiorstw, co może się przełożyć z kolei na wzrost zapotrzebowania na usługi bankowe.

Wszelkie zmiany w otoczeniu ekonomicznym wpływają zatem na wielkość i strukturę popytu zgłaszanego przez klientów na usługi bankowe. W świetle obecnych i przyszłych tendencji w tym zakresie, wśród głównych celów stojących przed krajowymi bankami znajdują się przede wszystkim:

- całkowita orientacja na klienta,
- bieżące, elastyczne dostosowywanie się do potrzeb społeczeństwa,
- poprawa relacji z klientem.

Pożądane kierunki rozwoju, w których powinna zmierzać polska bankowość, dążąc do wykorzystania szans stwarzanych przez jej otoczenie społeczno-ekonomiczne i jednocześnie unikając potencjalnego zagrożenia, jakie stanowi odejście konsumentów do innych pośredników finansowych, koncentrują się zatem wokół dbania o interes klienta. Banki powinny zatem dążyć do trafnej identyfikacji potrzeb społeczeństwa, umożliwiać zaspokojenie ich za pomocą swoich produktów, a następnie zacieśniać kontakty z pozyskanymi klientami.

---

<sup>5</sup> Dotyczy to m.in. obowiązku dostarczenia klientom odpowiednich informacji przed zawarciem kontraktu. Jest to problem niezwykle ważny dla prawidłowego funkcjonowania rynku bankowego. O tym, jak wiele interpretacji niejednoznacznych sformułowań pojawia się w bankach, traktuje artykuł A. Kowalczyka *Na granicy przyzwoitości*. Kolejny artykuł tego autora: *Etyka w działalności marketingowej banków* [16] rozpatruje rolę etyki w działalności banku jako instytucji zaufania publicznego, ukazując równocześnie brak skuteczności przepisów dotyczących rzetelności i przejrzystości oferty bankowej, zawartych w ustawie o kredycie konsumenckim.

Całkowita orientacja na klienta oznacza kierowanie się potrzebami klientów i dążenie do zapewnienia im korzyści we wszystkich działaniach podejmowanych przez przedsiębiorstwo bankowe, przede wszystkim zaś w działalności operacyjnej. Na każdym etapie podstawowej działalności banków – podczas opracowywania produktu, w sposobie jego wprowadzania na rynek i sprzedaży, a także podczas obsługi posprzedażowej – powinno być zatem uwzględniane przede wszystkim dobro klienta<sup>6</sup>. Skuteczną realizację tej koncepcji może, zdaniem autorki, zapewnić wprowadzenie następujących działań:

- segmentacja klientów,
- identyfikacja potrzeb klienta w ramach wyodrębnionych segmentów,
- przygotowywanie oferty produktowej odpowiadającej potrzebom zgłaszanym przez klientów – odrębnie dla każdego segmentu,
- dopasowanie kanałów dystrybucji produktów do oczekiwań klientów,
- ciągle monitorowanie zmian w zakresie potrzeb i oczekiwań klientów oraz przeprowadzanie na tej podstawie modyfikacji oferty produktowej i sposobów dystrybucji.

Istota segmentacji rynku sprowadza się do wyodrębnienia homogenicznych grup klientów i zakłada, iż pogrupowanie klientów według specyficznych cech ułatwi celne rozpoznanie ich potrzeb, co w konsekwencji przyczyni się do trafniejszego dopasowania oferty do rzeczywistych oczekiwań tej grupy. Coraz większe zróżnicowanie potrzeb klientów powoduje, iż rodzi się konieczność pogłębionej segmentacji rynku, umożliwiającej obsługę coraz mniejszych segmentów.

Identyfikacja potrzeb danego segmentu stanowi punkt wyjścia do opracowania oferty bankowej, skierowanej wyłącznie do tej części społeczeństwa. Wartość produktu lub usługi w każdym przedsiębiorstwie wynika bowiem ze zdolności do sprostania oczekiwaniom odbiorcy. Zrozumienie tego, co i dla czego klienci uznają za ważne, stwarza okazję do zdobycia informacji o zmieniających się priorytetach i jest szansą wytyczenia właściwego kierunku zmian [22, s. 13]. Oferta banków powinna zatem przybierać coraz bardziej zróżnicowane formy, wychodzić naprzeciw indywidualnym żądaniom klientów; powinna być idealnie dopasowana do specyficznych potrzeb określonych segmentów rynku.

Banki, które chcą w przyszłości być konkurencyjne i osiągnąć sukces, poza przygotowywaniem produktów odrębnie dla każdej grupy klientów nie mogą zapomnieć także o dopasowaniu kanałów dystrybucji do oczekiwań danego segmentu. O atrakcyjności oferty dla potencjalnego nabywcy świadczy bowiem nie tylko rodzaj proponowanych usług, ale także ich dostępność, możliwy sposób ich nabycia.

---

<sup>6</sup> K. Opolski w swych opracowaniach niejednokrotnie zwraca uwagę na błędny sposób myślenia menedżerów, którzy nie koncentrują się na kliencie. Autor zauważa, iż wielu z nich uznaje, że sukces rynkowy firmy wymaga głównie stałych innowacji w zakresie produktu. Następnie, w miarę rozwoju firmy, przesuwają oni swoje zainteresowanie w kierunku projektowania budżetów, troski o zasoby i wewnętrzne rozgrywki. Firma zaczyna zajmować się sobą i traci klienta z pola widzenia [22].

Analiza społeczeństwa w ostatnich latach ukazuje, iż jego potrzeby finansowe, kształtowane pod wpływem zmieniających się czynników zewnętrznych, podlegają dynamicznym przeobrażeniom. Warunki funkcjonowania banków stawiają więc przed tymi instytucjami „konieczność stworzenia ciągle aktualizowanego strumienia informacji o zachowaniach klienta i uwrażliwienia całej kadry menedżerskiej na zmiany w sposobie podejmowania decyzji o zakupie” [22, s. 14]. Przeobrażenia te powinny być impulsem do przeprojektowania produktów lub sposobów ich sprzedaży. Analiza zachowań klienta powinna stanowić zatem punkt wyjścia nie tylko do pierwotnego opracowywania oferty dla wyróżnionego segmentu, ale także do przeprowadzania niezbędnych jej modyfikacji.

Jednym z wyzwań stojących przed współczesnymi bankami jest zatem odejście od orientacji na produkt i całkowite ukierunkowanie swych działań na klienta. Konieczność ta wyraża niejako zmianę ogólnej koncepcji funkcjonowania banku. Innym, ważnym celem do którego powinny zmierzać polskie banki, jest bieżące, elastyczne dostosowywanie się do zmian w otoczeniu społeczno-ekonomicznym. Szybka adaptacja banku do nowych warunków jest bowiem niezbędnym krokiem do wykorzystania szans, jakie wywodzą się z tej części jego otoczenia. Uwzględniając obecne trendy w zachowaniach społeczeństwa, wśród najistotniejszych zadań stojących przed polską bankowością należy wyróżnić:

1) różnicowanie produktów, czyli zindywidualizowanie oferty dla wyodrębnionych segmentów rynku,

2) wprowadzenie nowych kanałów dystrybucji, bazujących m.in. na coraz większej gotowości społeczeństwa do korzystania z telefonii, internetu (w tym rozwój bankowości elektronicznej),

3) oferowanie szerokiej gamy usług, nie ograniczające się wyłącznie do tradycyjnej działalności depozytowo-kredytowej (banki powinny rozwijać również działalność związaną z operacjami na rynku kapitałowym, np. sprzedaż funduszy inwestycyjnych i emerytalnych, emisję obligacji, akcji, a także usługi na rynku fuzji i przejęć),

4) doradztwo finansowe – zarówno dla przedsiębiorstw, jak i dla segmentu zamożnych klientów indywidualnych,

5) zapewnienie możliwości nabycia wielu usług finansowych w banku, nie tylko tych charakterystycznych dla działalności bankowej, najlepiej w połączeniu z obniżoną ceną tych usług (w tym celu banki powinny wchodzić w powiązania z innymi pośrednikami finansowymi, np. z firmami ubezpieczeniowymi).

Otoczenie społeczno-ekonomiczne, oprócz omówionych powyżej: całkowitej orientacji na klienta oraz dopasowania się do bieżących potrzeb społeczeństwa, stawia przed bankami komercyjnymi jeszcze jedno wyzwanie – poprawę relacji z klientem. Pierwszy krok do tego celu powinno stanowić wdrożenie systemu zarządzania relacjami z klientem – Customer Relationship Management (CRM). Istotą CRM jest orientacja na klienta i na wartość firmy, ukierunkowanie na tworzenie oraz pełne wykorzystanie trwających już i przynoszących zyski relacji

z klientami za pomocą kompleksowych i zindywidualizowanych koncepcji: marketingu, sprzedaży i obsługi opartych na najnowocześniejszych technologiach [27, s. 5]. Na podstawie analizy dokonanej przez Roland Berger – Strategy Consultants w czołowych niemieckich przedsiębiorstwach okazało się, że głównym celem stosowania CRM jest wzrost lojalności klientów [27, s. 9 (wykres)]. Jednakże, aby osiągnąć założony cel, wdrożenie systemu musi być w pełni przemyślane i konsekwentne. CRM wywołał bowiem falę entuzjazmu i rozbudził nadzieje i oczekiwania przedsiębiorstw, po której nadeszła z kolei faza rozczarowania [30, s. 3]. W literaturze przedmiotu można spotkać się z opinią, iż ponad 50% przedsięwzięć tego typu nie powodzi się, a wśród najczęstszych przyczyn tego zjawiska należy wymienić wdrażanie CRM jako projektu:

- wybitnie informatycznego,
- bez zakorzenienia w strategii przedsiębiorstwa,
- budowanego obok bieżących procesów (nowe procesy nie odnoszą się do starych),
- nie uwzględniającego kadry zarządzającej i pracowników [24, s. 32].

Banki, chcąc wykorzystać CRM jako skuteczne narzędzie do poprawy relacji z klientami, muszą zatem unikać wymienionych błędów, pamiętając jednocześnie, że CRM to nie tylko aplikacja, ale przede wszystkim koncepcja. Najważniejsze są procesy biznesowe, aplikacja zaś ma je tylko wspierać [24, s. 32].

Jednym ze sposobów budowania lojalności klientów w bankach jest zatem wykorzystanie CRM, który gromadzi dane o ich potrzebach, przyzwyczajeniach i preferencjach, pochodzące z różnych etapów kontaktu banku z klientami. W celu zwiększenia lojalności konsumenta banki mogą także stosować następujące sposoby:

- utrzymywanie długotrwałych więzi z klientem („lifetime” relationship) – najlepszą drogą do budowania lojalności jest zdolność do oferowania produktów i usług finansowych towarzyszących wszystkim fazom życia klienta [26, s. 299];
- poprawa jakości oferowanych usług – jakość usług finansowych warunkuje stopień zadowolenia klientów, co wiąże się z ich lojalnością względem firmy [13, s. 36];
- wprowadzenie programów lojalnościowych – organizując je samodzielnie dla określonej grupy klientów (np. dla posiadaczy kart kredytowych), ale także jako partner w innej instytucji, emitując np. promocyjne karty płatnicze<sup>7</sup>.

Jakość usług bankowych rozumiana jest najczęściej jako zdolność do zaspokajania potrzeb klientów. Banki powinny zatem prowadzić stałe badania nad oczekiwaniami społeczeństwa i dążyć do maksymalnego ich zaspokojenia<sup>8</sup>. Ważną

<sup>7</sup> Tematyce zalet programów lojalnościowych z punktu widzenia banków poświęcony został artykuł *Jak zadbać o lojalność klientów?* [10].

<sup>8</sup> Określone na podstawie badań ankietowych IBnGR czynniki wpływające na jakość obsługi dużych przedsiębiorstw oraz skalę ich ważności dla tej grupy klientów w latach 1999-2002 doskonale ukazuje m.in. artykuł M. Penczar, *Struktura popytu największych przedsiębiorstw na usługi finansowe do 2006 r.* [23].

wytyczną w tym zakresie może być także wskazanie poziomu obsługi klienta jako istotnego czynnika determinującego lojalność. Analiza przyczyn rotacji klientów w amerykańskich firmach, przeprowadzona przez American Management Association pokazała bowiem, że aż 75% „odejść” klienta spowodowanych było niewłaściwą obsługą klienta (podczas gdy 13% nastąpiło w wyniku złego funkcjonowania produktu, a 12% było efektem innych przyczyn) [28, s. 7]. Wyniki tych badań wskazują, że banki powinny więcej uwagi w przyszłości poświęcić także problemowi obsługi klientów. Każdy nabywca usług bankowych powinien być traktowany indywidualnie. Szczególnie istotny dla rozwoju krajowej bankowości wydaje się rozwój obsługi najzamożniejszych klientów (*private banking*) oraz klientów o nieco mniejszym poziomie zamożności, ale którym już nie odpowiada masowa bankowość detaliczna (*personal banking*)<sup>9</sup>.

Specjaliści Instytutu Ipsos zwracają uwagę, że zmiany w społeczeństwie spowodowały ponadto konieczność nowego podejścia do zagadnienia lojalności. Dziś lojalność kształtowana jest nie tylko poziomem zadowolenia klienta, ale także jego zaangażowaniem w relacjach z bankiem. Klient w pewien sposób asystuje już przy wytwarzaniu ostatecznego produktu. Nie przyciąga go już oferta zunifikowanego pakietu, ale staje się on wykonawcą, który aktywnie bierze udział w jego tworzeniu i potwierdza swoją wolność wyboru [30, s. 3]. Banki powinny zatem dążyć do oferowania niestandardowych, elastycznych produktów, przy których pozostawia się konsumentowi pewien margines swobody, a tym samym możliwość współdecydowania o ostatecznej formie usługi. Należy więc odchodzić od sztywnych, z góry narzucanych warunków, tak by zapewnić nabywcy możliwość modelowania produktu, dostosowania go do własnych oczekiwań.

#### 4. Rosnąca konkurencja

Do czynników pierwotnych, stanowiących źródła głównych szans i zagrożeń i wpływających w największym stopniu na zmiany w bankowości, zaliczyć można także wzmagającą się konkurencję. Analizując otoczenie konkurencyjne banków, należy wziąć pod uwagę rywalizację zarówno z innymi podmiotami rynku finansowego (z uwzględnieniem negatywnych konsekwencji jakie stanowi zjawisko dezintermediacji banków)<sup>10</sup>, jak i z bankami zagranicznymi (co istotne zwłaszcza)

<sup>9</sup> Istocie *personal banking* oraz *private banking* i ich roli w bankowości poświęcony został artykuł L. Dziawgo *Od personal banking do private banking* [7].

<sup>10</sup> W wyniku procesów globalizacji i deregulacji banki komercyjne stanęły w ostatnich latach wobec silnej konkurencji ze strony innych pośredników finansowych, takich jak: towarzystwa ubezpieczeń, fundusze inwestycyjne, domy maklerskie, kasy oszczędnościowo-zapomogowe, budowlane kasy oszczędności, kasy mieszkaniowe, spółdzielcze kasy oszczędnościowo-kredytowe i firmy leasingowe. Instytucje te, określane najczęściej mianem instytucji *near-banks* bądź jako parabanki, wykonują czynności charakterystyczne dotychczas wyłącznie dla działalności banków. Niektóre z nich, np. towarzystwa ubezpieczeń i fundusze inwestycyjne, zajmują się przyjmowaniem depozytów, inne zaś konkurują z bankami komercyjnymi w obszarze udzielania kredytów i pożyczek lub prowadzenia rozliczeń pieniężnych.

w obliczu otwarcia granic na zagranicznych pośredników finansowych). Jako najważniejsze cele krajowej bankowości, wiążące się ze sprostaniem szeroko rozumianej konkurencji, można zatem wskazać:

- zmniejszenie kosztów i wzrost rentowności banków<sup>11</sup>,
- zmianę struktury dochodów – w kierunku wzrostu pozaodsetkowych źródeł dochodów,
- niedopuszczenie do utraty „narodowego charakteru” sektora bankowego.

Zmniejszenie kosztów i wzrost rentowności banków są m.in. konsekwencją osiągnięcia głównych celów, wymienionych w poprzednim punkcie pracy, traktującym o kierunkach niezbędnych zmian wyznaczanych przez trendy w otoczeniu społeczno-ekonomicznym. A zatem wszelkie działania ukierunkowane na: całkowitą orientację na klienta, bieżące dostosowywanie się do potrzeb społeczeństwa oraz poprawę relacji z klientem przełożą się ostatecznie na wzrost konkurencyjności banku. Na przykład bank Wells Fargo szacuje, że koszt sprzedaży innych produktów stałym klientom jest 10-krotnie niższy niż ich sprzedaż nowym klientom [21, s. 54].

Dążąc do redukcji kosztów i poprawy poziomu rentowności, banki powinny ponadto stosować m.in. następujące rozwiązania:

1) konsolidację wewnątrzsektorową, a także powiązania kapitałowe z firmami ubezpieczeniowymi,

2) efektywne zarządzanie ryzykiem kredytowym<sup>12</sup> – według analiz Roland Berger poprawa kontroli ryzyka kredytowego (m.in. za pomocą usztywnienia procedur przyznawania kredytów oraz efektywnej organizacji procedur oceny i monitoringu zdolności kredytowej) może spowodować obniżenie kosztów w polskich bankach do 40% [8, s. 11],

3) outsourcing – zlecanie czynności, które nie są najważniejsze dla zasadniczego obszaru aktywności banku, innym wyspecjalizowanym przedsiębiorstwom (m.in. w zakresie odzyskiwania należności),

4) precyzyjne ustalanie cen – z badań przeprowadzonych przez firmę McKinsey wynika, że klienci banków są dużo mniej wrażliwi na zmiany cen niż powszechnie sądzono (zmiana w oprocentowaniu depozytów o 0,25% nie powoduje jeszcze istotnego odpływu klientów) [6, s. 92],

5) poprawę efektywności wykorzystania personelu oraz infrastruktury technicznej i wartości niematerialnych i prawnych – m.in. za pomocą sprzedaży lub promocji produktów ubezpieczeniowych w banku,

<sup>11</sup> Według badań przeprowadzonych przez Roland Berger Strategy Consultants wskaźnik stosunku kosztów do przychodów dla polskich banków komercyjnych w 2002 r. wynosił 63% (średnia wartość), podczas gdy w najlepszych bankach UE znajdował się on na poziomie 45-50%.

<sup>12</sup> Według badań przeprowadzonych przez Roland Berger Strategy Consultants udział kredytów zagrożonych w 2003 r. w UE kształtował się na poziomie 5%, podczas gdy w Polsce wartość ta wyniosła 22%.

6) utworzenie odrębnej oferty dla średnich firm, odróżniającej się od produktów przeznaczonych dla największych przedsiębiorstw – według ekspertów Boston Consulting Group w Polsce pod pojęciem „duże firmy” znajdują się w rzeczywistości średnie firmy, segment bardzo trudny w obsłudze; tymczasem oferowanie średnim firmom tych samych produktów, co największym klientom, raport BCG określa jako „niezwykle drogi i nieopłacalny”,

7) szeroko rozumianą innowacyjność – nie tylko w zakresie wdrażania nowych produktów, ale także jako wprowadzanie innowacji procesowych, sprowadzających się do nowych rozwiązań w procesach realizowanych w sferze produkcji i dystrybucji,

8) likwidację nierentownych placówek bankowych bądź też zmniejszenie zatrudnienia w oddziałach w celu utworzenia mniejszych placówek<sup>13</sup>.

Spośród wymienionych powyżej sposobów, służących do zmniejszania kosztów i poprawy rentowności w bankach, szerszego omówienia wymaga konsolidacja. W obecnych warunkach konsolidacja banków powinna przebiegać nie tylko w aspekcie wewnątrzsektorowym, ale także w ujęciu międzysektorowym – przyjmując postać konglomeratów finansowych (doskonałym partnerem dla banków są m.in. firmy ubezpieczeniowe). Umożliwi to bankom osiągnięcie, w określonej perspektywie, wielu korzyści, do których zaliczyć można m.in. redukcję kosztów w związku z prowadzeniem wspólnej polityki marketingowej i kadrowej, wykorzystaniem wspólnych sieci sprzedażowych czy też bardziej efektywnym wykorzystaniem informacji o kliencie. Silniejszy partner z reguły wprowadza także nowe technologie. Konsolidacja pozwala ponadto na osiągnięcie korzyści skali (wzrost produkcji powoduje relatywnie mniejszy wzrost kosztów całkowitych) oraz korzyści ze zwiększonego zakresu świadczonych usług (koszty wspólnego świadczenia kilku usług są niższe niż koszty oferowania tych usług oddzielnie, w ramach odrębnych przedsiębiorstw). Integracja przedsiębiorstw umożliwia także dywersyfikację geograficzną działalności.

Chcąc sprostać rosnącej konkurencji, zarówno ze strony zagranicznych banków, jak i ze strony innych krajowych i zagranicznych instytucji działających na rynku pośredników finansowych, banki powinny również dążyć do zmiany struktury uzyskiwanych dochodów. Zmianę tę wymusza na bankach przede wszystkim występujące obecnie w bankowości światowej zjawisko dezintermediacji, a także spadające marże odsetkowe. W obliczu wymienionych zmian pożądanym kierunkiem rozwoju banków jest obniżanie udziału dochodów z tytułu odsetek i wzrost znaczenia pozaodsetkowych źródeł dochodów. Działania banków w przyszłości powinny zmierzać do realizacji następujących zadań:

<sup>13</sup> Wielu autorów porusza w swoich rozważaniach problem efektywności placówek bankowych, m.in. B. Lepczyński zauważa, iż Polsce funkcjonuje jeszcze przestarzały model dystrybucji oparty na dużych oddziałach bankowych, dwukrotnie większych niż w Niemczech i trzykrotnie większych niż we Włoszech [19]. T. Klepacki oraz M. Urbaniak proponują z kolei metody służące do oceny efektywności i wydajności oraz planowania rozwoju placówek bankowych [14].

1) zwiększenia dochodów z tytułu otrzymywanych prowizji (m.in. za obrót płatniczy, za transakcje zakupu-sprzedaży papierów wartościowych, za obsługę emisji papierów wartościowych, za transakcje instrumentami pochodnymi, transakcje walutowe, leasing, faktoring);

2) profesjonalnego doradztwa i konsultingu [11, s. 85-86].

Odchodzeniu banków od odsetkowych źródeł dochodów sprzyja więc rozszerzanie aktywności poza obszar tradycyjnej działalności depozytowo-kredytowej. Oprócz wymienionych powyżej przykładów, banki mogą otrzymywać prowizje także z tytułu wykorzystywania swych placówek do sprzedaży lub promocji produktów ubezpieczeniowych.

Kolejnym istotnym celem, z którym muszą się zmierzyć polskie banki w obliczu wzrastającej konkurencji ze strony zagranicznych instytucji finansowych, jest niedopuszczenie do utraty „narodowego charakteru” sektora bankowego. Zagadnienie udziału kapitału zagranicznego w sektorze bankowym już od kilku lat jest tematem wielu dyskusji i stwarza okazję do wymiany poglądów i prezentacji różnych stanowisk. W 1998 r., kiedy to okazało się, że udział kapitału zagranicznego w roku poprzednim stanowił niemal 40% łącznego wyposażenia kapitałowego sektora bankowego, nasilił się niepokój o zachowanie „narodowego charakteru” tego sektora. Wielu autorów nie kryło obaw przed przejściem kontroli właścicielskiej nad bankami w obce ręce [12; 15; 19]. Określono wówczas 40-procentowy udział kapitału zagranicznego za wielkość optymalną dla polskiej bankowości [12, s. 16; 15, s. 23]. Tymczasem na koniec 2004 r. udział banków zagranicznych w kapitale zakładowym banków komercyjnych wyniósł 63%. J. Kulawik w jednym ze swoich artykułów poświęconych rozważaniom nad kapitałem zagranicznym zauważa, iż „brak jest jednak podstaw, by twierdzić – jak to często bywa w Polsce – że zagrożenia zdecydowanie przeważają. Trzeba zatem unikać sądów emocjonalnych i intuicyjnych, a z drugiej strony wystrzegać się myślenia życzeniowego” [18, s. 14]. W obliczu obaw i zagrożeń – sformułowanych w pierwszej części artykułu – wynikających z wysokiego poziomu zaangażowania kapitału zagranicznego w analizowanym sektorze, przed bankowością w Polsce stoi zatem trudne zadanie utrzymania „narodowego charakteru” sektora.

W obecnych warunkach trudno jest wyznaczyć kolejną wielkość graniczną dla zaangażowania kapitałowego zagranicy w sektorze bankowym. Sposobu na osiągnięcie celu określonego jako „utrzymanie narodowego charakteru tego sektora” autorka upatruje raczej w podniesieniu konkurencyjności polskich banków, by mogły się one utrzymać na rynku w obliczu otwarcia granic. Zbiór konkretnych działań, które powinny podjąć krajowe banki, jest zatem identyczny jak ten, który został określony w przypadku dwóch pozostałych – opisanych już powyżej – celów, jakie wiążą się ze sprostaniem szeroko rozumianej konkurencji. Rzetelna realizacja przedsięwzięć mających na celu zmniejszenie kosztów i wzrost rentowności banków oraz znalezienie pozaodsetkowych źródeł dochodów podniesie bowiem konkurencyjność polskich banków i tym samym przyczyni się do ich przetrwania.

## 5. Ogólne trendy w gospodarce światowej

Ogólne trendy, które występują w gospodarce światowej, także nie pozostają bez wpływu na kształtowanie się sektora bankowego. Zmiany uwarunkowań otoczenia banków, będące wynikiem tych megatrendów, wpływają w bardzo szerokim zakresie na kształt polskiej bankowości. Uogólniając, można zatem powiedzieć, iż takie zjawiska, jak globalizacja, deregulacja czy postęp techniczny, umożliwiają, warunkują oraz wymuszają zmiany w bankowości, wyznaczając tym samym kierunki jej rozwoju. Ze względu na ograniczoną objętość artykułu, autorka przyjrzy się w tym miejscu wyłącznie wyzwaniom, jakie stawia przed współczesnymi bankami postęp techniczny (uznając, że perspektywy rozwojowe będące konsekwencją pozostałych czynników zostały ujęte już w poprzedniej części rozważań, np. zmiany w regulacjach prawnych, konsolidacja wewnątrzsektorowa, tworzenie konglomeratów finansowych i pozostałe formy integracji działalności banków z innymi podmiotami).

Wydaje się, że w aspekcie postępu technicznego w najbliższej perspektywie na rozwój bankowości szczególnie wpływ będzie miał rozkwit informatyzacji oraz telekomunikacji. Cel stojący przed bankami komercyjnymi w tym zakresie można zatem sformułować następująco: wykorzystanie nowych technologii, tak by przyczyniły się one do obniżenia kosztów i lepszego zaspokojenia potrzeb klientów. Wśród konkretnych sposobów, pozwalających na tego celu można wyróżnić:

- rozwój nowych kanałów dystrybucji usług bankowych i komunikacji z klientami (*call centers*, bankomaty, telefonia mobilna, internet – w tym bankowość elektroniczna, CRM);
- wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego (ZSI) w bankach, które nie zakończyły jeszcze prac w tym zakresie<sup>14</sup>.

Nowe kanały dystrybucji i komunikacji z klientami są czynnikiem niezbędnym do rozwoju bankowości w Polsce, jednakże należy pamiętać, że stanowią one jedynie uzupełnienie tradycyjnych form. Badania instytutu Ipsos, przeprowadzone na przełomie października i listopada 2003 r., wśród przedstawicieli 31 banków<sup>15</sup>, wykazały, że większość klientów (79%) kontaktuje się z bankiem w sposób tradycyjny w oddziale, 27 % przez *call center*, 21% przez internet i również 21% przez telefony komórkowe [1].

Kolejnym wyzwaniem, stojącym przed współczesnymi bankami, jest posiadanie sprawnie funkcjonującego, kompleksowego systemu informatycznego. W obecnych warunkach działalności banków (rosnąca liczba klientów, rosnąca liczba i coraz większy asortyment produktów, coraz bardziej złożone usługi) trudno sobie wyobrazić przedsiębiorstwo bankowe nie zainformatyzowane. Banki,

<sup>14</sup> Obecnie prace na procesem wdrożeniowym ZSI trwają m.in. w PKO BP SA.

<sup>15</sup> Banki do badania wybrane zostały spośród 35 największych banków z listy miesięcznika „Bank”.

które nie posiadają jeszcze w pełni sprawnego zintegrowanego systemu, powinny zatem dążyć do jego wprowadzenia. ZSI działa w czasie rzeczywistym (każda operacja w momencie jej wykonania aktualizuje saldo) i obejmuje wszystkie jednostki banku, opierając się na scentralizowanej bazie danych. Centralna baza zawiera całość informacji o klientach i produktach, umożliwiając tym samym każdemu klientowi dostęp w każdej placówce (niezależnie od tego, w której ma założony rachunek) do pełnej gamy oferowanych usług [31, s. 72 i nast.].

Praca w czasie rzeczywistym jest obecnie standardem w systemach bankowych i stanowi warunek konieczny do „odmiejscowienia” rachunku w sieci oddziałów operacyjnych banku. Informacje o pozycji banku w czasie rzeczywistym są istotne dla określenia ryzyka bankowego i zabezpieczenia płynności na rynku pieniężnym i walutowym, w tym bieżącej kontroli limitów [31, s. 76]. Przed bankami, które nie wdrożyły jeszcze ZSI, stoi zatem konieczność wprowadzenia tego systemu.

## 6. Podsumowanie

Zaprezentowane w niniejszym artykule rozważania stanowią próbę identyfikacji najważniejszych szans i zagrożeń dla polskiego sektora bankowego oraz wskazania głównych perspektyw rozwojowych. Poszukiwania autorki, dotyczące wytyczenia pożądanych kierunków rozwoju współczesnej bankowości, oparte zostały na czterech filarach: 1) kształtowaniu się regulacji prawnych dotyczących

Tabela 1. Perspektywy rozwojowe bankowości w Polsce

| Zjawiska w największym stopniu wpływające na zmiany w bankowości                 | Pożądane kierunki rozwoju                                                                               | Zbiory konkretnych działań, umożliwiających rozwój bankowości w określonym kierunku                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                                | 2                                                                                                       | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Kształtowanie się regulacji prawnych, dotyczących funkcjonowania rynku bankowego | dostosowanie regulacji prawnych dotyczących poprawy poziomu bezpieczeństwa banków do rozwiązań unijnych | <ul style="list-style-type: none"> <li>wdrożenie przepisów Nowej Bazylejskiej Umowy Kapitałowej</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                  | dostosowanie regulacji prawnych w zakresie ochrony konsumenta do rozwiązań unijnych                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>rozszerzenie zakresu instytucji, w przypadku których klienci mogą dochodzić swoich praw za pomocą Arbitra bankowego</li> <li>rozszerzenie zakresu spraw, które mogą być przedmiotem postępowania przed Arbitrem bankowym</li> <li>uregulowanie ochrony praw konsumenta zaciągającego kredyt hipoteczny</li> </ul> |

cd. tab. 1

| 1                                                                           | 2                                                                                         | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                             | zapewnienie „warunków prawnych” umożliwiających prawidłowe funkcjonowanie rynku bankowego | <ul style="list-style-type: none"> <li>• stworzenie odpowiednich przepisów prawnych w celu: zwiększenia bezpieczeństwa systemu płatności i zwiększenia „przejrzystości” rynku, a także regulacja zasad reklamy produktów, tak by ograniczyć jej „natarczywe”, niedogodne dla klientów formy</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Zmiany w otoczeniu ekonomicznym oraz zmiany zachowań i preferencji klientów | całkowita orientacja na klienta                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• segmentacja klientów</li> <li>• identyfikacja potrzeb klienta w ramach wyodrębnionych segmentów</li> <li>• przygotowywanie oferty produktowej – odrębnie dla każdego segmentu – odpowiadającej potrzebom zgłaszanym przez klientów</li> <li>• dopasowanie kanałów dystrybucji produktów do oczekiwań klientów</li> <li>• ciągłe monitorowanie zmian w zakresie potrzeb i oczekiwań klientów oraz przeprowadzanie na tej podstawie modyfikacji oferty produktowej i sposobów dystrybucji</li> </ul>                                                                                                                                                              |
|                                                                             | bieżące, elastyczne dostosowywanie się do potrzeb społeczeństwa                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• różnicowanie produktów, czyli zindywidualizowanie oferty dla wyodrębnionych segmentów rynku</li> <li>• wprowadzenie nowych kanałów dystrybucji, z wykorzystaniem m.in. coraz większej gotowości społeczeństwa do korzystania z telefonii i internetu (w tym rozwój bankowości elektronicznej)</li> <li>• oferowanie szerokiej gamy usług, nie ograniczające się wyłącznie do tradycyjnej działalności depozytowo-kredytowej, w tym doradztwo finansowe</li> <li>• zapewnienie możliwości nabycia wielu usług finansowych w banku (w tym celu banki powinny wchodzić w powiązania z innymi pośrednikami finansowymi, np. z firmami ubezpieczeniowymi)</li> </ul> |
|                                                                             | poprawa relacji z klientem                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wdrożenie systemu zarządzania relacjami z klientem CRM</li> <li>• utrzymywanie długotrwałych więzi z klientem („lifetime” relationship)</li> <li>• poprawa jakości oferowanych usług</li> <li>• wprowadzenie programów lojalnościowych</li> <li>• poprawa obsługi klientów – m.in. rozwój <i>private banking</i> oraz <i>personal banking</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

| 1                                                                                                                                                                                                                          | 2                                                                                                                          | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• oferowanie niestandardowych, elastycznych produktów, dających konsumentowi możliwość współdecydowania o ostatecznej formie usługi</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Rosnąca konkurencja ze strony banków zagranicznych oraz ze strony innych krajowych i zagranicznych instytucji, działających na rynku pośredników finansowych                                                               | zmniejszenie kosztów i wzrost rentowności banków                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizacja zadań wyznaczonych w ramach wszystkich kierunków zmian, jakie określone zostały przez trendy w otoczeniu społeczno-ekonomicznym</li> <li>• konsolidacja wewnątrzsektorowa, a także tworzenie konglomeratów finansowych</li> <li>• efektywne zarządzanie ryzykiem kredytowym</li> <li>• outsourcing, m.in. w zakresie odzyskiwania należności</li> <li>• precyzyjne ustalanie cen</li> <li>• poprawa efektywności wykorzystania personelu oraz infrastruktury technicznej i wartości niematerialnych i prawnych</li> <li>• utworzenie odrębnej oferty dla średnich firm, odróżniającej się od produktów przeznaczonych dla największych</li> <li>• szeroko rozumiana innowacyjność</li> <li>• likwidacja nierentownych placówek bankowych bądź też zmniejszenie zatrudnienia w oddziałach w celu utworzenia mniejszych placówek</li> </ul> |
|                                                                                                                                                                                                                            | zmiana struktury dochodów – w kierunku wzrostu pozaodsetkowych źródeł dochodów                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• zwiększenie dochodów z tytułu otrzymywanych prowizji, w tym wykorzystywanie placówek banku do sprzedaży lub promocji produktów ubezpieczeniowych</li> <li>• profesjonalne doradztwo i konsulting</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                                                                                                                                                                            | niedopuszczenie do utraty „narodowego charakteru” sektora bankowego                                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• podniesienie konkurencyjności polskich banków w taki sposób, by mogły się one utrzymać na rynku w obliczu otwarcia granic, za pomocą realizacji zadań wyznaczonych w ramach dwóch powyższych celów</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Ogólne trendy zachodzące w gospodarce światowej ze szczególnym uwzględnieniem postępu technicznego (przy założeniu, że globalizacja i deregulacja zostały ujęte już w analizie poprzednich determinant rozwoju bankowości) | wykorzystanie nowych technologii, tak by przyczyniły się one do obniżenia kosztów i lepszego zaspokojenia potrzeb klientów | <ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój nowych kanałów dystrybucji usług bankowych i komunikacji z klientami (<i>call centers</i>, bankomaty, internet – w tym bankowość elektroniczna)</li> <li>• wprowadzenie zintegrowanego systemu informatycznego (ZSI) – dla banków, które nie zakończyły jeszcze prac w tym zakresie</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

Źródło: opracowanie własne.

funkcjonowania rynku bankowego, 2) zmianach w otoczeniu ekonomicznym oraz zmianach zachowań i preferencji klientów, 3) rosnącej konkurencji ze strony banków zagranicznych oraz ze strony innych krajowych i zagranicznych instytucji działających na rynku pośredników finansowych, 4) ogólnych trendach zachodzących w gospodarce światowej. Przeprowadzona w pierwszej części opracowania analiza wykazała bowiem, iż to one w największym stopniu determinują rozwój sektora bankowego. Czynniki te jednakże przenikają się i nachodzą na siebie, trudno zatem uniknąć w opracowaniu powielania się pewnych szczegółowych rozwiązań, które powinny stosować banki, dążąc do określonych celów.

## Literatura

- [1] *Bankowość w Polsce: obecna sytuacja i przyszłe trendy*, www.ipsos.pl, 16 stycznia 2004 r.
- [2] *Basel II: International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards: a Revised Framework. Basel Committee Publications No. 107. Part 2: The First Pillar – Minimum Capital Requirement*, czerwiec 2004.
- [3] *Biała Księga 2003. Część IV. Liberalizacja i integracja rynku usług finansowych*, PFSL. Gdańsk–Warszawa 2003.
- [4] Borys G., *Dyskusja wokół regulacji i nadzoru nad sektorem finansowym*, [w:] *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia rozwoju*, Lublin 2004.
- [5] *Conference on European Legislation, Regulation and Supervisory Practices: Strategic Challenges for the Insurance Sector*, CEA, 2003.
- [6] Dellby U., Vogel H.M., *Precyzyjne ustalanie cen źródłem wzrostu zysków w bankach*, „Biuletyn Bankowy” 2004, nr 6.
- [7] Dziawgo L., *Od personal banking do private banking*, [w:] *Rynek finansowy. Szanse i zagrożenia rozwoju*, Lublin 2004.
- [8] *Finanse za progiem Unii*, „Biuletyn Bankowy” 2004, nr 5.
- [9] Iwanicz-Drozdowska M., *Ewolucja regulacji w zakresie adekwatności kapitałowej banków*, „Bezpieczny Bank” 2004, nr 1.
- [10] *Jak zadbać o lojalność klientów?*, „Biuletyn Bankowy” 2004, nr 7-8.
- [11] Jaworski W.L., Zawadzka Z. (red), *Bankowość. Podręcznik akademicki*, Poltext, Warszawa 2002.
- [12] Jaworski W.L., *Banki polskie – szanse na dalsze działanie*, „Bank i Kredyt” 1998, nr 5.
- [13] Jonas A., *Oczekiwania konsumentów jako determinanta oceny jakości usług finansowych*, „Nasz Rynek Kapitałowy” 2004, nr 4/5.
- [14] Klepacki T., Urbaniak M., *Placówki bankowe – metoda oceny i rozwoju*, „Biuletyn Bankowy” 2004, nr 7-8.
- [15] Kosiński B., *Banki zagraniczne w polskim sektorze bankowym*, „Bank i Kredyt” 1998, nr 5.
- [16] Kowalczyk A., *Etyka w działalności marketingowej banków*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6.
- [17] Kowalczyk A., *Na granicy przyzwoitości*, „Bank” 2004, nr 3.
- [18] Kulawik J., *Problemy z obecnością banków zagranicznych*, „Bank” 2004, nr 1.
- [19] Lepczyński B., *Perspektywy rozwoju bankowości detalicznej w Polsce*, „Bank” 2002, nr 1.
- [20] Markowski A., *Zyski z lojalności klientów*, „Bank” 2003, nr 4.
- [21] Opolski K., *Doskonalenia jakości w bankach*, CeDeWu, Warszawa 2002.
- [22] Penczar M., *Struktura popytu największych przedsiębiorstw na usługi finansowe do 2006 r.*, „Bank” 2002, nr 10.
- [23] Przybylski M., Brakoniecki M., *Najpierw myśl, potem technologia*, „Bank” 2002, nr 2.
- [24] *Skupić się na dochodowych klientach*, „Biuletyn Bankowy” 2004, nr 1.

- [25] „The Geneva Papers on Risk and Insurance” 2002, vol. 27, nr 3.
- [26] *The Roland Berger approach to Customer Relationship Management*, Roland Berger – Strategy Consultants Marketing & Sales Competence Center Munich, April 2002.
- [27] Urbanek G., *Jakość, satysfakcja, lojalność, rentowność – łańcuch przyczynowo-skutkowy*, „Marketing i Rynek” 2004, nr 6.
- [28] Uwagi do trzeciego dokumentu konsultacyjnego – Nowa Umowa Kapitałowa, Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego. Komisja Nadzoru Bankowego.
- [29] Wallard H., *The New Era of Customer Relationships*, Ipsos Ideas, luty, 2004.
- [30] Wąsowski W., *Bankowe systemy informatyczne*, „Biuletyn Bankowy” 2004, nr 5.

## **THREATS AND OPPORTUNITIES FOR THE BANK SECTOR IN POLAND AND ITS DEVELOPMENT PERSPECTIVES**

### **Summary**

The aim of the article that follows is the attempt to identify the main directions of Polish banking system development, which have been presented as the consequence of the phenomena taking place in bank environment. Among the factors which influence bank sector development one can distinguish 1) the forming of new legislation regulating bank market development, 2) economic environment changes and client behaviour and preference changes, 3) the growth of foreign banks competition as well as of other home and foreign financial market institutions, 4) general trends in the world economy.

---

**Mgr Magdalena Swacha-Lech** jest asystentką w Katedrze Finansów i Rachunkowości na Wydziale Gospodarki Regionalnej i Turystyki w Jeleniej Górze.