PRACE NAUKOWE UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO WE WROCŁAWIU nr 124
Bankowość detaliczna: idee – modele – procesy 2010

Grzegorz Kotliński
Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu

WYBRANE ORGANIZACYJNE I ROZWOJOWE WYZWANIA BANKOWOŚCI DETALICZNEJ W POLSCE

Streszczenie: Bankowość detaliczna jest w naszym kraju ciągle kojarzona z nowością. Koncepcja jej organizacji i rozwoju wymaga korekty, ponieważ dotychczasowe osiągnięcia opierały się na niezagospodarowanych zasobach i potencjałach (m.in. na potencjale marketingowym). Bankowość detaliczna stała się nieodłącznym składnikiem polskiego *boomu* gospodarczego. Nasze społeczeństwo ulega radykalnym zmianom o wszechstronnym charakterze. Wśród nich szczególnie istotne są zmiany kulturowe, ponieważ są po pierwsze bardzo głębokie, a po drugie, trudno przewidzieć ich konsekwencje. Celem tego opracowania jest wskazanie wybranych wyzwań o charakterze organizacyjnym i rozwojowym, stojących przed bankowością detaliczną w perspektywie najbliższej dekady.

Słowa kluczowe: bankowość detaliczna, wyzwania bankowości detalicznej.

1. Wstęp

Bankowość detaliczna jest tym obszarem bankowości, z którym, w naszym kraju, wiązane są duże nadzieje na rozwój. Z poglądem tym trudno się nie zgodzić. Wydaje się jednak, że koncepcja jej organizacji i rozwoju wymaga korekty, ponieważ dotychczasowe osiągnięcia opierały się na niezagospodarowanych zasobach i niewykorzystywanych potencjałach (m.in. na potencjale marketingowym). Nadszedł jednak moment, w którym konieczna jest intensyfikacja wysiłku rozwojowego i racjonalne wykorzystanie pojawiających się szans. Celem tego opracowania jest wskazanie wybranych wyzwań o charakterze organizacyjnym i rozwojowym stojących przed decydentami wyznaczającymi kierunki rozwoju obszaru obejmującego świadczenie usług bankowości detalicznej w perspektywie najbliższej dekady.

2. Zakres bankowości detalicznej – jakie warunki musi spełniać bank detaliczny

Pojęcie bankowości detalicznej weszło do powszechnego użytku u schyłku dekady lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku. Przez bankowość detaliczną rozumie się w potocznym mniemaniu działania banków kierowane do klientów indywidualnych, czyli do osób fizycznych oraz do przedsiębiorstw mikro i małych[1]. Jednakże potoczne znaczenie tego terminu nie odkrywa wszystkich jego istotnych elementów. Obecnie bankowość detaliczna jest kojarzona z działalnością banków nakierowaną na obsługę tzw. klientów masowych. Określenie to oznacza stosowanie standardowych procedur w celu obsługi wielkich rzesz klientów[2]. Paradoksalnie więc, przymiotnik „detaliczna", który miał oznaczać skupienie uwagi na indywidualnym kliencie, utożsamiane jest ze standardową, masową obsługą homogenicznych segmentów klientów.

Bankowość detaliczna obejmuje działalność nie tylko banków tzw. detalicznych (*sensu stricto*), ale przede wszystkim banków uniwersalnych, które zdecydowały się rozwijać tego rodzaju działalność. W naszym kraju na rynku usług bankowości detalicznej dominuje dziesiątka wielkich banków uniwersalnych, którym z racji dużej liczby obsługiwanych klientów, najłatwiej jest świadczyć masowo wybrane, proste usługi finansowe. Oprócz nich funkcjonuje także kilka banków o jednoznacznie detalicznym charakterze. Mimo że pod względem potencjału finansowego są one zdecydowanie mniejsze, to jednak obsługują duże grono klientów indywidualnych. O atrakcyjności tego rynku świadczą także zamierzenia banków spółdzielczych, które chcą się włączyć do rywalizacji[3].

Swoiście definiowany obszar usług bankowości detalicznej wymagał stworzenia odrębnego, innowacyjnego modelu biznesu. Bank detaliczny to bank obsługujący masowo klientów, których można zaklasyfikować do grup o podobnych, formułowanych względem banku, oczekiwaniach. Żądają oni świadczenia im prostych (czytaj: standardowych) usług finansowych, tanio, szybko i w miarę bezpiecznie (przy zagwarantowaniu oczekiwanego poziomu bezpieczeństwa[4]). Tak ro-

---

[1] Por.: G. Rytelewska (red.), *Bankowość detaliczna*, PWE, Warszawa 2005, s. 15.

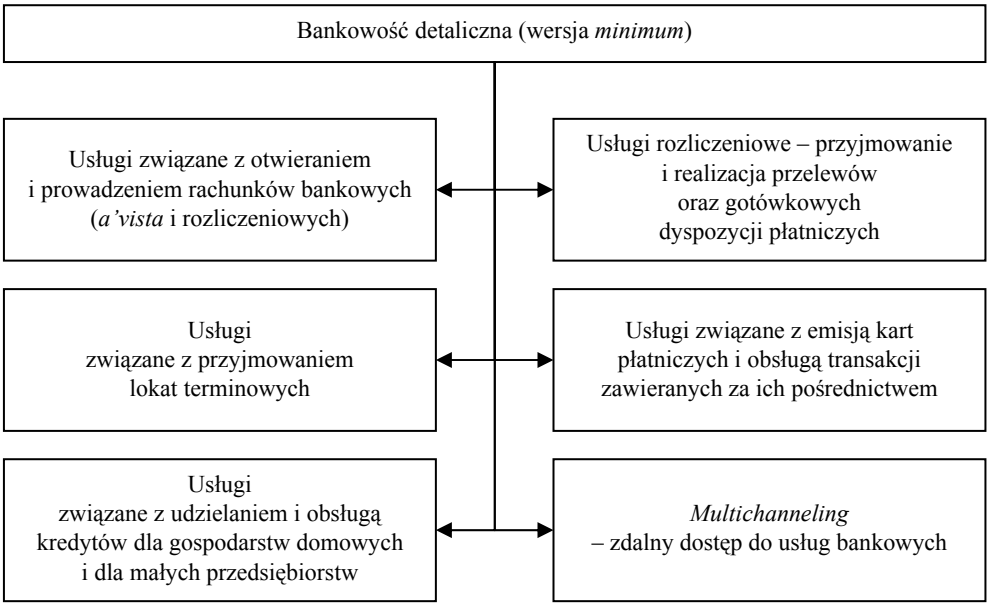
[2] Obszerny zestaw definicji bankowości detalicznej oraz opis etapów jej rozwoju na świecie prezentują D. Sikora i A. Kulczycki; zob. D. Sikora, A. Kulczycki., *Efektywność oddziału banku detalicznego jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2008, s. 20-23.

[3] J. Szambelańczyk, *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, AE, Poznań 2006, s. 231.

[4] Oczekiwany poziom bezpieczeństwa usług bankowych to poziom, który masowo akceptują ich odbiorcy. Przykładem może służyć powszechne zadowolenie z systemu zabezpieczeń kartowych polegających na podawaniu czterocyfrowego numeru NIP a nie PIN?, mimo że dość łatwo jest go wygenerować czy podejrzeć, a w ofercie usług świadczonych przez banki znajdują się inne, bardzie zaawansowane metody weryfikacji tożsamości posiadacza elektronicznego instrumentu płatniczego.

zumiany biznes jest oparty na jednym z podstawowych archetypów ekonomii, który sprowadza się do powszechnie znanego powiedzenia: duży obrót, większy zysk. W modelowym rozwiązaniu zamierzoną efektywność banki detaliczne powinny osiągać dzięki efektom skali i kreowaniu oczekiwanych standardów obsługi.

Bankowość detaliczna to kategoria umowna. Aby jednak o jakimkolwiek banku można było powiedzieć, że ma taki charakter, musi zostać spełnionych łącznie kilka warunków *minimum*. Najważniejszy jest zakres działalności. Powinna ona obejmować kilka niezbędnych, podstawowych modułów. Przedstawiono je na rys. 1.



Rys. 1. Moduły banku detalicznego – wersja *minimum*

Źródło: opracowanie własne.

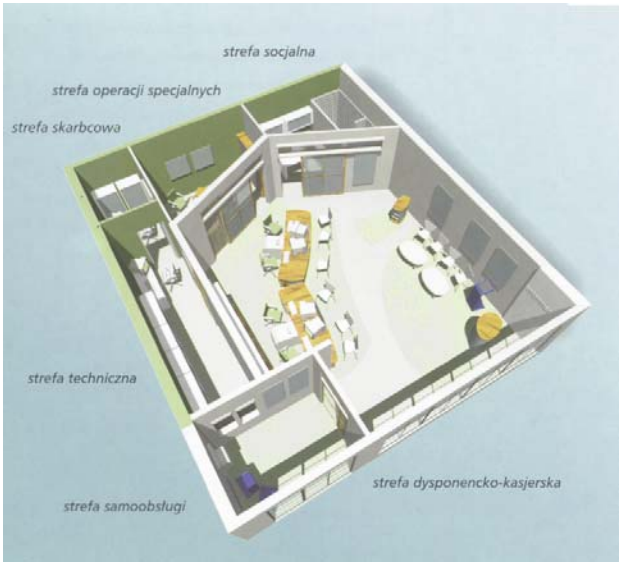
Pracownicy banku detalicznego muszą opanować zestaw kilku najważniejszych umiejętności. Nie jest przy tym ważne, czy rzeczywisty potencjał operacyjny instytucji pozwala realizować samodzielnie, od początku do końca, wszystkie operacje. Istotne jest tylko, żeby usługi wymienione na rys. 1 były oferowane w sposób ciągły. Wymaganiem współczesności jest także, aby bank detaliczny zapewniał wielokanałowy dostęp do oferowanych usług (*multichanneling*). Bez spełnienia tego ostatniego warunku bank nie będzie mógł świadczyć usług ponadlokalnie i nie będzie w stanie podjąć konkurencji nie tylko z rywalami działającymi w skali całego kraju, ale także lokalnie.

Bank detaliczny to instytucja dysponująca rozbudowaną, gęstą siecią placówek operacyjnych. Są to jednak placówki innego typu aniżeli znane z bankowości tra-

dycyjnej. Obecnie współistnieje równolegle wiele koncepcji, różniących się znacznie szczegółami, ale wszystkim początek dała koncepcja tzw. banku otwartego, którą w Polsce z wielkim sukcesem zastosowały na przełomie wieków dwa banki. Wybrały one bankowość detaliczną jako swoją strategię rozwojową. W późniejszym okresie ich śladami podążyła większość banków uniwersalnych i nowo powstających banków typowo detalicznych. Podobną drogę obrały także przedsięwzięcia z segmentu *consumer finance*[5]. W Polsce dla tej koncepcji ukuto inną, swojską nazwę, określając sieci nowoczesnych placówek operacyjnych mianem „kolorowych Mcbanków".

Koncepcja rozbudowy małych placówek operacyjnych zrobiła w Polsce wielką i szybką karierę. Niezwłocznie przejęły ją nie tylko banki pionierskie w tym względzie (sieć Millennium i Lukas Banku SA[6]), ale i duże ogólnokrajowe banki uniwersalne (CitiBank Handlowy SA, ING BSK SA, BZ WBK SA).

Koncepcja banku otwartego, sprowadzała placówkę operacyjną do standardowego modułu przestrzennego. Jego przykładowy model przestrzenny zawiera rys. 2.



Rys. 2. Koncepcja struktury przestrzennej modułu operacyjnego „Mcbanku"

Źródło: archiwum „Gazety Bankowej", rok 2001.

[5] B. Lepczyński, M. Penczar, E. Ślązak, *Biznes i ryzyko na rynku „consumer finance" w Polsce*, Raport IBnGR, CeDeWu.pl, Warszawa 2006.

[6] Dzięki wykorzystaniu koncepcji modułów, rozbudowa sieci placówek sprowadzała się do zdobycia odpowiedniego miejsca (wynajmowanych pomieszczeń), w które „wkładano", ujednolicone przestrzennie moduły. Osiągnięto w ten sposób, niemożliwą wcześniej do osiągnięcia, unifikację designu placówek.

Sukces tej koncepcji nie sprowadzał się tylko do zmiany wizerunku placówek operacyjnych. Dzięki wzrostowi ich liczby zwiększyła się także popularność usług bankowych, które stały się łatwiej dostępne. Niestety, w ówczesnych uwarunkowaniach systemowych i organizacyjnych nie było jeszcze możliwe pełne wykorzystanie pożytków płynących z rozwoju sieci. Koncepcja zakładała, co prawda, centralizację zarządzania i skupiała się na scentralizowaniu zarządzania wszystkimi sferami funkcjonowania sieci placówek. Niemożliwe jednak było jeszcze wówczas zintegrowanie funkcjonowania placówek z resztą obszarów zarządzania całymi bankami. Musiało upłynąć jeszcze kilka lat, konieczne było sfinalizowanie kolejnych inwestycji, aby systemy informacyjne wykorzystywane przez banki umożliwiły pełny, intensywny rozwój bankowości detalicznej.

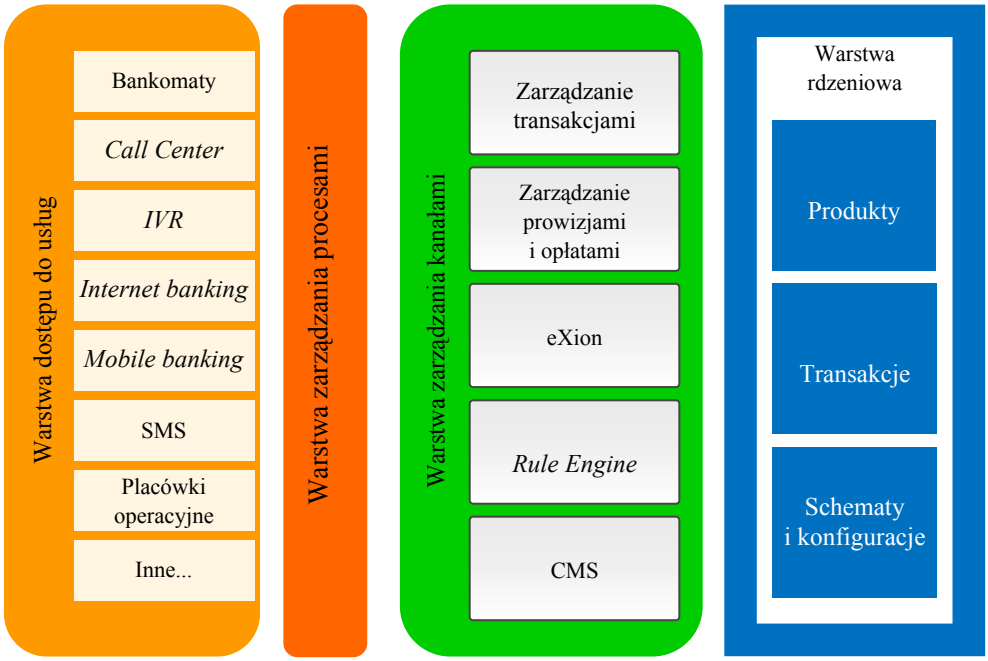
Wkrótce okazało się, że tego rodzaju placówki, łamiące dystans pomiędzy urzędnikami pracującymi w tradycyjnych bankach, a klientami, bardzo spodobały się Polakom, którzy masowo zakładali rachunki w nowych bankach. Banki uniwersalne, nie mając wyjścia, musiały także zaanektować w swoich planach rozwoju podobne koncepcje rozwoju sieci.

Zmiana wyglądu placówek odmieniła postrzeganie usług bankowych przez społeczeństwo. Korzystanie z usług bankowych stawało się coraz bardziej popularne. Zwłaszcza że za zmianami w wyglądzie podążały, na skutek czynionych inwestycji, zmiany w organizacji i pracy banków detalicznych. Wśród innowacyjnych koncepcji organizacyjnych najwięcej twórczego zamętu wywołał rozwój bankowości elektronicznej (a szczególnie bankowości internetowej). Dzięki niej wielu wizjonerom i futurologom bank zaczął jawić się jako przedsięwzięcie całkowicie wirtualne. Taka idea poniosła jednak szybko porażkę, ponieważ przedmiotem działalności banków jest świadczenie usług, a te wymagają bezpośredniego kontaktu. Odwrotnie niż sądzono, to bankowość elektroniczną zaanektowano do koncepcji bankowości detalicznej. Ta zmiana wyznacza moment powstania nowocześnie rozumianej bankowości detalicznej.

3. Uwarunkowania organizacyjne prowadzenia bankowości detalicznej

Warunkiem niezbędnym podwyższenia tempa rozwoju bankowości detalicznej okazało się oparcie architektury systemów informacyjnych banków na koncepcji SOA (*Service-Oriented Architecture*). Dzięki niej wszystkie kanały dostępu do usług bankowych (*multichanneling*) stały się równorzędne. Jest to koncepcja tworzenia systemów, w których główny nacisk kładziony jest na definiowanie usług mających spełniać wymagania użytkownika. Podejście oparte na architekturze SOA obejmuje wykorzystanie zestawu metod organizacyjnych i technicznych mających na celu ściślejsze powiązanie biznesowej strony organizacji z posiadanymi zasobami informatycznymi.

Mianem usługi określa się w tym podejściu każdy składnik oprogramowania, który może działać niezależnie od innych oraz posiada zdefiniowany interfejs, za pomocą którego udostępnia realizowane funkcje. Sposób działania każdej usługi jest w całości zdefiniowany przez interfejs ukrywający szczegóły implementacyjne – niewidoczne i nieistotne z punktu widzenia klientów. Dodatkowo, istnieje wspólne, dostępne dla wszystkich usług medium komunikacyjne, umożliwiające swobodny przepływ danych pomiędzy elementami platformy. Rolę taką pełni zazwyczaj tzw. oprogramowanie *middleware*. Schemat ideowy architektury SOA przedstawia rys. 3.



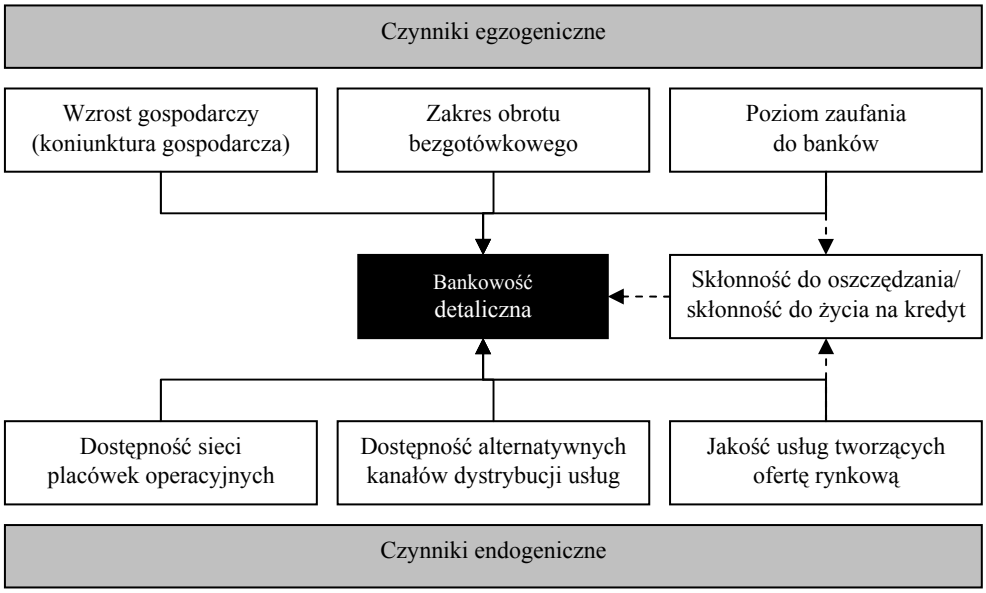
Rys. 3. Schemat ideowy systemu informatycznego banku zbudowanego na bazie architektury SOA

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów firmy AGM i IBM.

Architektura systemu informacyjnego to jednak dopiero warunek konieczny szerokiego uelastycznienia form kontaktu pomiędzy klientami a bankiem. W ślad za inwestycjami w sferze informatyki musiały pójść innowacyjne rozwiązania organizacyjne. Pozwoliły one dostosować struktury organizacyjne banków do nowych zasad funkcjonowania narzuconych przez systemy informacyjne. Zmieniono podział zadań pomiędzy komórkami organizacyjnymi central i oddziałów. Pojawiły się placówki nowego rodzaju: centra kredytowe, gdzie lokalnie komasuje się obsługę wniosków kredytowych składanych przez klientów.

Dzięki wykorzystaniu architektury SOA systemy informacyjne banków stały się prospektywne. Podstawowe operacje bankowe są wykonywane bez względu na formę kontaktu, jaką wykorzystuje klient w trakcie uzgadniania szczegółów transakcji. Tego rodzaju rozwiązania wymagają w pełni scentralizowanego głównego systemu informatycznego. Dzięki warstwowej strukturze architektury SOA możliwe także jest jego bardziej precyzyjne skalowanie oraz swobodniejsze korzystanie z outsourcingu usług informacyjnych[7]. Wprowadzenie tego rodzaju rozwiązań stworzyło bankom warunki odpowiednie do zdecydowanych działań w zakresie bankowości detalicznej. Przede wszystkim wykorzystano kuszące możliwości tkwiące w rozwoju bankowości internetowej. Migracja setek tysięcy rachunków do strefy internetowej nie była problemem. Nie było także problemem stworzenie komórek w rodzaju *contact center* czy *call center*.

Rysunek 4 przedstawia zestaw czynników egzo- i endogenicznych, od których zależy tempo rozwoju bankowości detalicznej. Warunki egzogeniczne, niezależne do działań pojedynczych instytucji, tworzą: wzrost gospodarczy (im bardziej dynamiczny, tym lepiej), zakres obrotu bezgotówkowego (w skali całej gospodarki) oraz poziom zaufania do banków (jako wypadkowa tak wielu czynników, że nie sposób jej traktować inaczej, jak tylko jako zmienną zewnętrzną).



Rys. 4. Warunki niezbędne rozwoju bankowości detalicznej

Źródło: opracowanie własne.

[7] Por.: A. Wieczorkowska, *Uwarunkowania rozwoju outsourcingu usług informacyjnych w bankowości w latach 2002-2006*, Fundacja Warty i Kredyt Banku „Razem możemy więcej", Warszawa 2008, s. 70-73.

Czynniki endogeniczne to dostępność placówek operacyjnych, dostępność alternatywnych kanałów dystrybucji oraz jakość usług oferowanych klientom. Dostępność placówek to warunek często niedoceniany. W erze informacyjnej główny ciężar powinien przenieść się na alternatywne kanały dystrybucji. Trudno się z tym argumentem nie zgodzić. Placówki pełnią jednak obecnie odmienną funkcję. Są realnym dowodem istnienia banku. Poprzez ich *design*, poprzez atmosferę w nich panującą, klienci wyrabiają sobie opinię na temat banku i jego pracowników. Placówki oprócz roli „rzeczywistego świadectwa" mają i inne znaczenie. Przede wszystkim marketingową (jako „słup reklamowy") oraz czysto operacyjną. Nadal są miejscem zawierania transakcji, ale obecnie transakcji szczególnie skomplikowanych czy wymagających stosowania złożonych form doradztwa finansowego. Nie sposób realizowanych przez nie funkcji lekceważyć. Podobnie będzie zapewne w przyszłości. Kwestią otwartą natomiast pozostaje, do kogo owe placówki będą należały. Z pewnością w tym względzie najbliższa dekada przyniesie sporo nowych rozwiązań. Coraz popularniejsze staje się korzystanie z sieci placówek franczyzowych. Poza tym możliwe staje się także korzystanie z otwartego modelu dystrybucji usług bankowych (być może banki będą nawzajem świadczyły usługi swoim klientom). Bardzo interesującym pomysłem jest także koncepcja „przekazywania" realizacji niektórych funkcji punktom handlu detalicznego. Jeśli będzie to realizowane w ograniczonym zakresie, a poza tym z należytą ostrożnością, wydaje się, że zwiększanie dostępności usług banku wskazanymi drogami będzie przez klientów mile widziane. Jaki kierunek stanie się dominujący, pokaże jednak dopiero przyszłość.

Warunki techniczne i organizacyjne nie są jednakże jedynymi, jakie należy spełnić, aby odnieść sukces na rynku usług bankowości detalicznej. W tym obszarze działalności bankowej występuje silne uzależnienie od zmian preferencji klientów. Z tym że akurat w tej dziedzinie szczególne znaczenie ma profil klienta przeciętnego.

4. Wyzwania narzucane bankowości detalicznej przez zmiany w polskim społeczeństwie

Warunki tworzone dla rozwoju usług bankowości detalicznej w okresie, kiedy przyjmowano nasz kraj do Unii Europejskiej, nie mogłyby być z tak wielkim sukcesem wykorzystane, gdyby nie równoległy, oparty również na wykorzystaniu technologii informacyjnych, rozwój innych obszarów bankowości, takich jak usługi rozliczeń międzybankowych, systemów kartowych, bankowości elektronicznej (a właściwie internetowej) oraz szeroko rozumianego marketingu. Bankowość detaliczna stała się w rzeczywistości platformą udanej konwergencji wskazanych koncepcji.

W jakiejkolwiek formie usługi bankowe byłyby świadczone, zawsze muszą podążać za zmianami w społeczeństwie. Jakiego rodzaju były to zmiany? Odpowiedź na to pytanie daje analiza wyników badań prowadzonych przez prof. Czapińskiego, w cyklu „Diagnoza społeczna". Polskie społeczeństwo w okresie po akcesji do UE gwałtownie się unowocześniło i otworzyło na świat (tab. 1).

Dekada lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku zapisała się jako okres zaciskania pasa i stagnacji, a nie rozwoju gospodarczego. Odwrócenie trendów przyniosło dopiero nowe tysiąclecie oraz rozwój Internetu. Nowe pokolenie Polaków, znacznie lepiej wykształconych niż poprzednie, znających coraz lepiej języki obce[8], bez większych obaw ruszyło do Europy, przywożąc z niej nie tylko zarobione pieniądze, ale i nowo nabyte przyzwyczajenia. Także w zakresie korzystania z usług bankowych. I tu spotkało ich wielkie, pozytywne zaskoczenie, ponieważ okazało się, że standard usług bankowych w naszym kraju nierzadko stwarza większe możliwości niż w nowo poznanych krajach. Stąd nagły, masowy wzrost ich popularności. Nie są one jednak celem samym w sobie, lecz służą, zgodnie z ich przeznaczeniem, osiąganiu innych celów życiowych: budowie domu, zakupowi samochodu, kupnie zaawansowanych sprzętów AGD itd.

Tabela 1. Punkty milowe w rozwoju bankowości detalicznej w Polsce

Punkty milowe	Społeczeństwo	Banki	Marketing	Klienci
Bankowość detaliczna 1990	Zamknięte, niski poziom życia, brak świadomości potrzeby innowacji	Inwestycje w tworzenie sieci oddziałów, budowa zdecentralizowanych systemów informacyjnych	Brak	Nieufni, nie korzystają z usług banków, brak kultury bankowej
Bankowość detaliczna 2000	Zamknięte, wyższy poziom życia, niezaspokojony głód innowacji	Inwestycje w małe placówki (Mc banki) i scentralizowane systemy informacyjne	Masowy, oddziały (koncepcja „banku otwartego")	Nieświadomi możliwości, mało mobilni, korzystający z usług lokacyjnych, niski poziom kultury bankowej
Bankowość detaliczna 2010	Otwarte, wyższy poziom życia, stopniowe nasycenie innowacjami	*Outsourcing*, *franchising*, systemy CRM, inwestycje w kanały bezpośrednie i w bankomaty	Skierowany do konkretnych grup klientów; kanały bezpośrednie (Internet)	Świadomi możliwości, coraz śmielej korzystający z usług kredytowych, średni poziom kultury bankowej
Bankowość detaliczna 2020	W pełni otwarte, wysoki poziom życia, innowacje to „oswojona" codzienność"	Zindywidualizowany, automatyczny CRM, małe, automatyczne placówki, *mobile banking*	Zindywidualizowany; urządzenia mobilne[9] (osobiste urządzenia mobilne)	Korzystają z usług kredytowych i z automatycznych usług rozliczeniowych, wysoki poziom kultury bankowej

Źródło: opracowanie własne.

[8] Raport: J. Czapiński, T. Panek (red.), *Diagnoza społeczna 2009; Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa, s. 95.

[9] K. Jajuga, *Rozwój czy zmiana modelu pośrednictwa finansowego*, (w:) J. Szambelańczyk (red.), *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, ZBP i SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 36.

Działające w naszym kraju banki potrafią się odwdzięczać taką jakością usług, jaka odpowiada oczekiwaniom naszego społeczeństwa, dlatego banki są też instytucjami, do których mamy największe zaufanie (pomimo jego spadku w okresie kryzysu). Tym pozytywnym trendom sprzyja dobra koniunktura gospodarcza. Aby obraz nie był zbyt różowy, warto zwrócić uwagę, że rysują się i poważne zagrożenia dla przyszłości.

Polskie społeczeństwo jest silnie podzielone, z różnych względów, w tym przede wszystkim kulturowych. Nie rozwija umiejętności współpracy i, co najgorsze, nie potrafi ufać państwu. Być może właśnie te czynniki sprawiają, że tak dobrze oceniane są osiągnięcia banków. Zapewniają one bowiem odpowiedni poziom poufności (żadna inna kategoria instytucji nie oferuje takiego). W warunkach tak ostrego kryzysu zaufania i narastającej nieufności jest to dostrzegana zaleta banków. Ich pracownicy są pomocni (w odróżnieniu od pracowników urzędów państwowych, których działania postrzegane są jako wrogie). Zbudowany w ten sposób potencjał społeczny jest niespodziewanym, ale poważnym kapitałem, którego zarządzający bankami nie powinni roztrwonić. Można go bowiem (i należy) wykorzystać do zbudowania długotrwałych relacji z klientami.

Niestety, jak wskazują wyniki *Diagnozy*…, przemiany w naszym społeczeństwie się nie skończyły, a raczej należy spodziewać się ich zaostrzenia. Będą się one koncentrowały wokół konsekwencji zjawisk demograficznych, zmian w sytuacji ekonomicznej oraz najtrudniej uchwytnych, ale i najbardziej znaczących dla przyszłości naszego społeczeństwa przemian kulturowych (tab. 1). Pracownicy banków powinni wyciągnąć z tego daleko idące wnioski. Konieczna jest bowiem obserwacja kierunków i siły zmian, po to aby szybko reagować na ewolucję potrzeb społeczeństwa.

Spośród wyodrębnionych na rys. 5 zmian, szczególnie istotne w populacji klientów będą zmiany demograficzne. Jak potwierdzają to zgodne wyniki prognoz demograficznych, Polaków czeka okres, w którym nasze społeczeństwo będzie szybko zmieniało strukturę wiekową na niekorzystną[10]. Także liczba ludności, o ile nie wystąpią nieprzewidziane okoliczności, zacznie spadać. Jest to dla strategów bankowych wyraźny sygnał, że kończy się okres przewagi popytu nad podażą na usługi bankowe[11]. Prawa demografii wymuszą pospieszne poszukiwanie innych metod rozwoju działalności bankowej niż stosowane dotychczas.

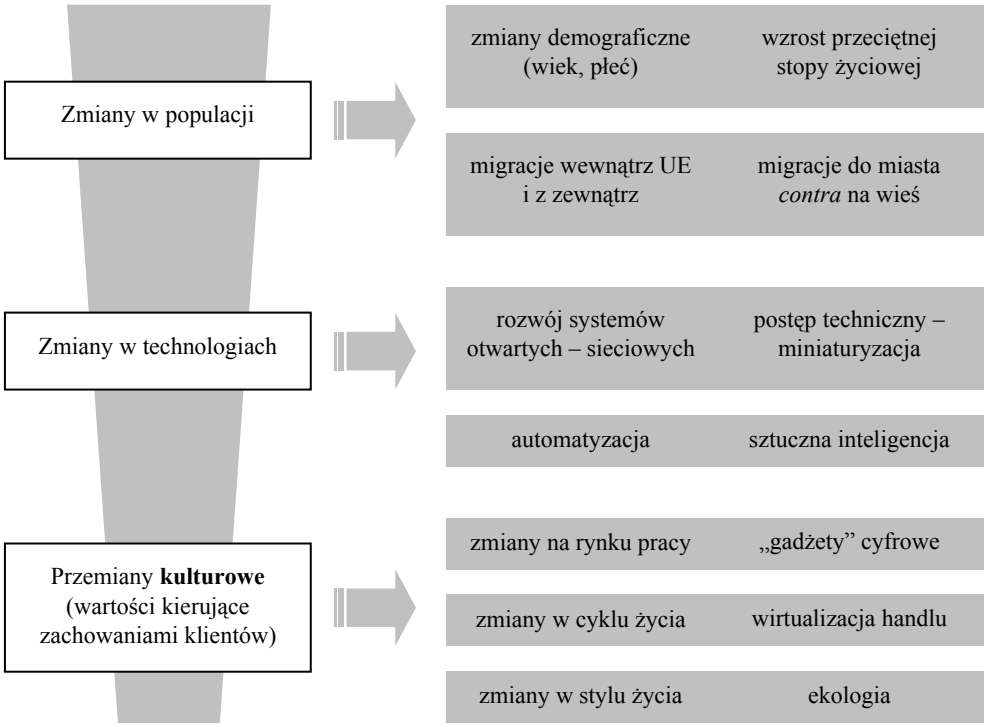
Istotne z punktu widzenia prognoz rozwoju bankowości detalicznej jest rozpatrywanie przewidywanych zmian w profilu przeciętnego klienta banków detalicznych. Najbliższe lata, jak wiele na to wskazuje, będą kontynuacją zjawisk, znanych nam już z rynku usług bankowych w ostatniej dekadzie. Klient *anno domini* 2020 i lat późniejszych będzie świadom swoich indywidualnych potrzeb.

---

[10] *Polska 2030*, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009, s. 68.

[11] Por.: M. Iwanicz-Drozdowska, *Sektor bankowy a wyzwania społeczno-demograficzne*, (w:) J. Szambelańczyk (red.), *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, ZBP i SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 83-91.

Kolejna dekada świadczenia usług dystrybuowanych pod dyktando coraz bardziej agresywnych kampanii reklamowych przyzwyczai klientów do innych oczekiwań. Klienci będą cenili sobie wygodę obsługi rozumianą jako daleko posuniętą indywidualizację oferty pod kątem ich konkretnych potrzeb i preferencji. Dostęp do różnorodnych innowacji informacyjnych przyniesie spodziewane skutki. Klienci będą się cechowali wysoką kulturą finansową. Z drugiej strony będą z całą pewnością „osaczeni" olbrzymimi ilościami informacji, jakie będą ich otaczały. Wyższa kultura będzie okupiona swoistym zagubieniem wśród mnóstwa ofert rynkowych.



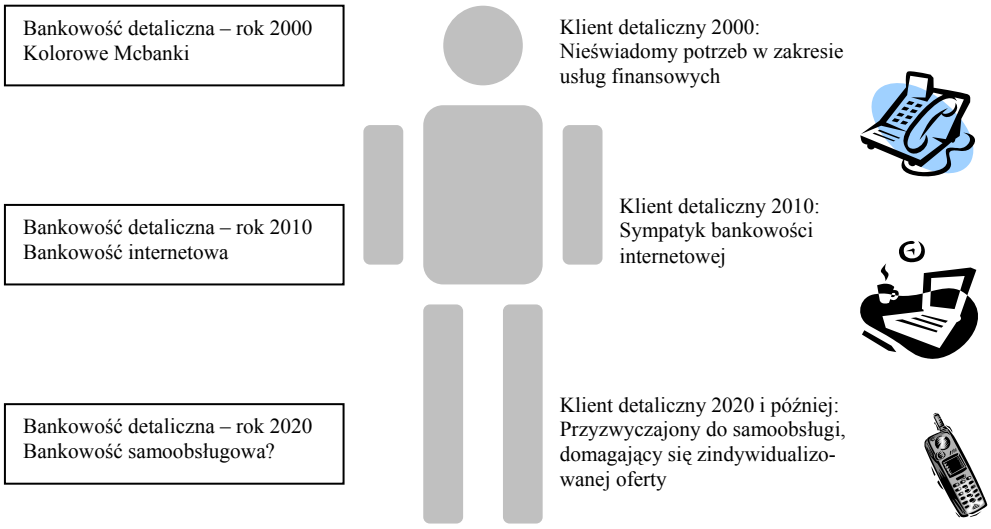
Rys. 5. Spodziewane, kluczowe zmiany wśród klientów bankowości detalicznej w Polsce
Źródło: opracowanie własne.

Z całą pewnością pakiety dalece zindywizualizowanych usług będą utrudniały zmianę banku. Pracownicy będą próbowali klientów silnie „przyciągnąć" do obsługującej ich instytucji. Takie działanie będzie interpretowane jako przywiązywanie klientów do marki. Z całą pewnością w tak ostrej rywalizacji marek będą wykorzystywane coraz bardziej osobiste odczucia klientów. Pozwalać na to będzie pełniejsze wykorzystanie informacji pochodzących ze zindywidualizowanych systemów klasy CRM. Otwarte musi zostać pytanie, jak tego rodzaju działania będą traktować klienci? Powszechne obecnie przekonanie, że każda, nawet najbardziej agre-

sywna i nachalna, forma reklamy wywiera pozytywne wrażenie na jej odbiorcach, może pójść w zapomnienie. Swoisty „przesyt" zbyt uciążliwymi przekazami reklamowymi jest możliwy do zaobserwowania w niektórych środowiskach już teraz.

5. Zakończenie

Bankowość detaliczna zmieniła w toku ewolucji naszego systemu bankowego zarówno swój zakres, jak i formy świadczenia usług. Stała się takim składnikiem polskiego boomu gospodarczego, którego nie sposób pominąć, opisując przemiany zainicjowane włączeniem Polski w struktury Unii Europejskiej. Od tego momentu nasze społeczeństwo ulega głębokim, radykalnym i wszechstronnym zmianom. Wśród nich szczególnie istotne są zmiany kulturowe, ponieważ są, po pierwsze, bardzo głębokie, a po drugie, trudno przewidzieć ich konsekwencje, szczególnie w dłuższej perspektywie (np. roku 2020 czy 2030). Stanowią one poważne utrudnienie dla autorów bankowych strategii rozwoju. Muszą oni bowiem, z jednej strony, dbać o odpowiednio „wyprzedzający" rozwój potencjału operacyjnego (choćby w postaci rozbudowy sieci placówek operacyjnych[12] czy wykorzystania zdalnych kanałów dystrybucji usług), a z drugiej, powinni uważnie obserwować przemiany



Rys. 6. Klient jako podmiot usług bankowości detalicznej w latach 2000-2020 i później

Źródło: opracowanie własne.

[12] S. Kasiewicz, *Zarys przyszłego modelu bankowości komercyjnej*, (w:) J. Szambelańczyk (red.), *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, ZBP i SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 52.

społeczne, szczególnie o charakterze demograficznym i kulturowym. Ich odpowiednio wczesne rozpoznanie oraz odpowiednia interpretacja ich skutków dla zmian w preferencjach klientów mogą stać się kluczem do sukcesu w następnej czwartej i dalszych dekadach rozwoju usług bankowości detalicznej w Polsce. Głębokie przeobrażenia kulturowe polskiego społeczeństwa determinują zmiany profilu przeciętnego klienta. Przedstawia to w sposób poglądowy rys. 6.

Ostrożnie interpretując wnioski wypływające z badań socjologicznych, wydaje się że klienci banków w 2020 r. powinni być ludźmi bardziej niż obecnie otwartymi, nawykłymi do samoobsługi i daleko posuniętej indywidualizacji oferty. Bardzo prawdopodobne jest, że będą mniej wyrozumiali dla, z całą pewnością, coraz bardziej agresywnych kampanii marketingowych, a szczególnie reklamowych. Najbliższa dekada, podobnie jak poprzednia, będzie okresem silnej rywalizacji o klientów na szybko, tak wynika z prognoz demograficznych, kurczącym się rynku usług bankowych.

Tego rodzaju sytuacja będzie dużym wyzwaniem dla pracowników banków. Sukces podejmowanych działań zależeć będzie od koniunktury gospodarczej oraz podjęcia wysiłków w celu „wyprzedzania" zmian o charakterze demograficznym oraz trudnych do prognozowania i interpretacji zmian kulturowych. Zapowiada to ciężki okres przemodelowania koncepcji biznesowych w obszarze objętym świadczeniem usług bankowości detalicznej.

Literatura

Czapiński J., Panek T. (red.), *Diagnoza społeczna 2009. Warunki i jakość życia Polaków*, Rada Monitoringu Społecznego, Warszawa.

Iwanicz-Drozdowska M., *Sektor bankowy a wyzwania społeczno-demograficzne*, (w:) J. Szambelańczyk (red.), *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, ZBP i SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 83-91.

Jajuga K., *Rozwój czy zmiana modelu pośrednictwa finansowego*, (w:) J. Szambelańczyk (red.), *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, ZBP i SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 27-39.

Kasiewicz S., *Zarys przyszłego modelu bankowości komercyjnej*, (w:) J. Szambelańczyk (red.), *Polski sektor bankowy w perspektywie roku 2030*, ZBP i SGH w Warszawie, Warszawa 2010, s. 39-62.

Lepczyński B., Penczar M., Ślązak E., *Biznes i ryzyko na rynku „consumer finance" w Polsce*, Raport IBnGR, CeDeWu.pl, Warszawa 2006.

Polska 2030, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2009.

Rytelewska G. (red.), *Bankowość detaliczna*, PWE, Warszawa 2005.

Sikora D., Kulczycki A., *Efektywność oddziału banku detalicznego jako czynnik przewagi konkurencyjnej*, CeDeWu.pl, Warszawa 2008.

Szambelańczyk J., *Banki spółdzielcze w Polsce w procesach zmian systemowych*, AE, Poznań 2006.

Wieczorkowska A., *Uwarunkowania rozwoju outsourcingu usług informacyjnych w bankowości w latach 2002-2006*, Fundacja Warty i Kredyt Banku „Razem możemy więcej", Warszawa 2008.

SELECTED ORGANIZATIONAL AND DEVELOPMENTAL CHALLENGES IN THE RETAIL BANKING IN POLAND

Summary: The retail banking, through the convergence of the IT innovations, set high standard of banking services. Polish society undergoes rapid transformations: demographic, economic and cultural ones. All of them impose subsequent demanding challenges. The financial results achieved by the banking system in Poland establish the basics for undertaking the necessary actions. Both the investments and the organizational transformations are crucial here. Also operational and credit risk management becomes an issue of great importance. IT area development is necessary, especially with regard to the shaping of the non-cash turnover.