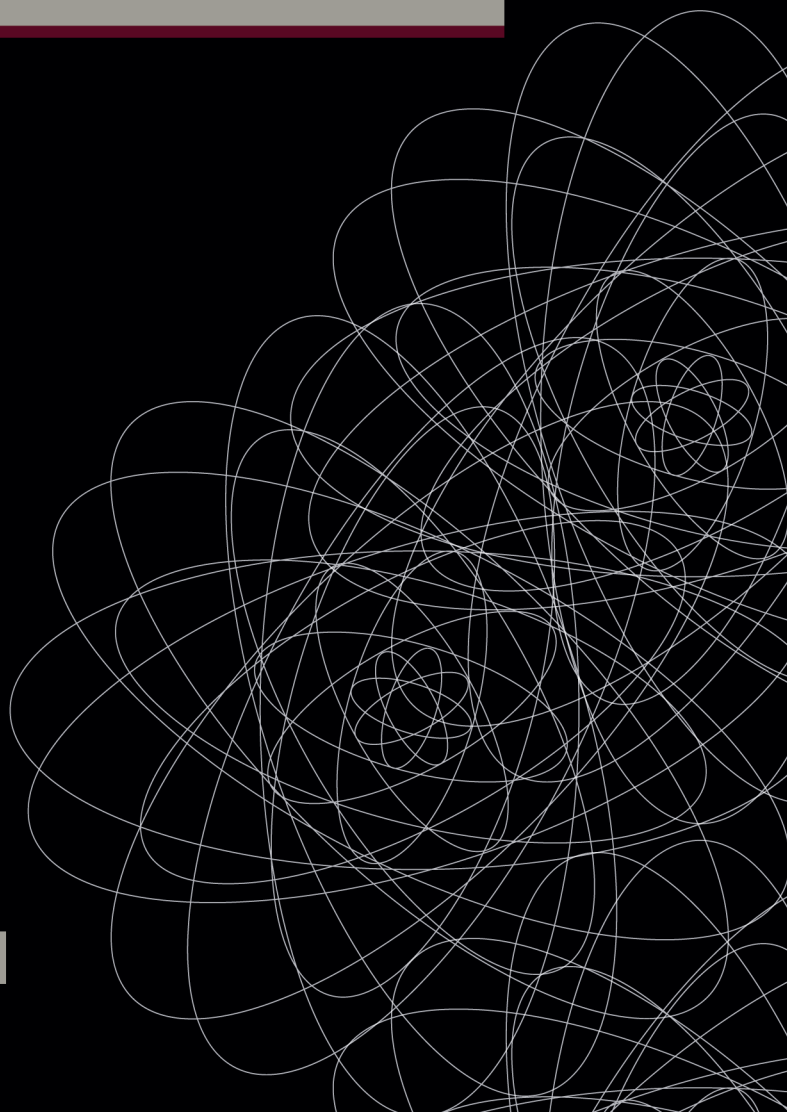


# BANKOWOŚĆ DETALICZNA W POLSCE

PLATINIUM

Janina Harasim

CEDEWU.PL  
PLATINIUM



Recenzent: prof. dr hab. Bogusław Pietrzak

© Copyright do wydania polskiego CeDeWu Sp. z o.o.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Zabronione jest kopiowanie, przetwarzanie i rozpowszechnianie w jakimkolwiek celu oraz postaci bez pisemnej zgody autorów i wydawcy.

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie III, Warszawa 2011

ISBN 978-83-7556-376-4

EAN 9788375563764

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2015

ISBN 978-83-7941-208-2

Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49

e-mail: [cedewu@cedewu.pl](mailto:cedewu@cedewu.pl)

Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20, 374 90 22

Fax: (4822) 827 38 89

Księgarnia Ekonomiczna

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47

Tel.: (4822) 396 15 00...01

Fax: (4822) 827 38 89

Ekonomiczna Księgarnia Internetowa

[www.cedewu.pl](http://www.cedewu.pl)

[www.4books.pl](http://www.4books.pl)

# Spis treści

<b>Wprowadzenie</b> .....	<b>7</b>
---------------------------	----------

## **Rozdział I**

<b>Sektor bankowości detalicznej w Polsce</b> .....	<b>11</b>
---	-----------

1.1. Istota bankowości detalicznej i jej specyfika .....	11
1.2. Rozwój bankowości detalicznej na tle zmian w otoczeniu rynkowym .....	13
1.3. Identyfikacja sektora bankowości detalicznej w Polsce .....	25

## **Rozdział 2**

<b>Czynniki wpływające na rozwój bankowości detalicznej w Polsce</b> .....	<b>33</b>
--	-----------

2.1. Sytuacja gospodarcza a rozwój bankowości detalicznej .....	33
2.2. Wpływ regulacji prawnych na prowadzenie bankowości detalicznej .....	36
2.3. Kształtowanie się popytu na detaliczne usługi bankowe .....	42
2.3.1. Czynniki demograficzne i stopień „ubankowienia” ludności .....	42
2.3.2. Ocena potencjału rynku usług depozytowych .....	45
2.3.3. Ocena potencjału rynku kredytów konsumpcyjnych .....	49
2.3.4. Ocena potencjału rozwoju produktów rozliczeniowych .....	55
2.4. Analiza konkurencji na rynku detalicznych usług bankowych w Polsce .....	64

## **Rozdział 3**

<b>Ocena zasobów materialnych i niematerialnych najważniejszych uczestników rynku detalicznych usług bankowych w Polsce</b> .....	<b>79</b>
---	-----------

3.1. Wyposażenie kapitałowe banków i efektywność ich działania .....	79
3.1.1. Wielkość zasobów finansowych .....	80
3.1.2. Efektywność wykorzystania zasobów finansowych .....	84
3.1.3. Ocena poziomu wypłacalności banków .....	93

3.2. Ocena zasobów rzeczowych niezbędnych do prowadzenia bankowości detalicznej . . . . .	95
3.2.1. Rozwój sieci stacjonarnej . . . . .	95
3.2.2. Zasoby technologiczne banków . . . . .	100
3.3. Zasoby ludzkie i ich jakość . . . . .	103
3.3.1. Wielkość zatrudnienia w bankach. . . . .	103
3.3.2. Wydajność i poziom kwalifikacji personelu bankowego . . . . .	109
3.4. Aktywa rynkowe i inne zasoby niematerialne banków . . . . .	117
3.4.1. Ocena pozycji rynkowej i wizerunku banków . . . . .	117
3.4.2. Inne zasoby niematerialne banków. . . . .	122

## **Rozdział 4**

### **Czynniki przewagi konkurencyjnej na krajowym rynku detalicznych**

<b>usług bankowych. . . . .</b>	<b>127</b>
4.1. Istota przewagi konkurencyjnej i kwestia jej trwałości. . . . .	127
4.2. Czynniki przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej na świecie i w Polsce . . . .	129
4.3. Rola wizerunku banku w osiągnięciu przewagi nad konkurencją . . . . .	134
4.4. Wysoka jakość usług bankowych jako źródło trwałej przewagi konkurencyjnej. . . . .	138
4.5. Wykorzystanie nowoczesnej technologii w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej . . . . .	147
4.5.1. Obszary zastosowania IT w bankowości detalicznej i warunki jej efektywnego wykorzystania . . . . .	149
4.5.2. Rola nowoczesnych kanałów dystrybucji w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej . . . . .	157
4.6. Cena jako instrument osiągnięcia przejściowej przewagi na rynku . . . . .	178

## **Rozdział 5**

### **Podstawowe obszary wyboru strategicznego w bankowości detalicznej w Polsce . .**

5.1. Pola wyboru strategicznego banków w sferze bankowości detalicznej . . . . .	185
5.2. Decyzje strategiczne dotyczące wielkości banku i zasięgu jego działania . . . . .	187
5.2.1. Drogi powiększania rozmiarów banku . . . . .	188
5.2.2. Wielkość banku a korzyści skali i zakresu . . . . .	197
5.2.3. Geograficzny zasięg prowadzenia bankowości detalicznej. . . . .	202
5.3. Celowość i zakres dywersyfikacji działalności banków . . . . .	207
5.3.1. Bankowość uniwersalna czy specjalistyczna . . . . .	208
5.3.2. Konglomerat finansowy czy koncentracja na kluczowej działalności banku połączona z <i>outsourcingiem</i> . . . . .	213
5.4. Decyzje strategiczne dotyczące wyboru docelowych grup klientów . . . . .	229

**Rozdział 6****Strategie konkurencyjne na rynku detalicznych usług bankowych w Polsce . . . . . 235**

6.1. Zmiany strategiczne w bankach w świetle badań . . . . . 235

6.2. Wyzwania strategiczne dla sektora bankowego i bankowości detalicznej w Polsce  
i na świecie . . . . . 2416.3. Możliwość zastosowania wybranych strategii konkurencyjnych na krajowym rynku  
detalicznych usług finansowych . . . . . 251**Zakończenie . . . . . 261****Bibliografia . . . . . 267**



# Wprowadzenie

Bankowość detaliczna staje się w ostatnich latach coraz atrakcyjniejszym obszarem aktywności banków, zarówno uniwersalnych, jak i specjalistycznych. Zaczynają się nią interesować nawet banki koncentrujące się dotąd tylko na obsłudze klientów korporacyjnych. Rosnące zainteresowanie bankowością detaliczną jest rezultatem zmian zachodzących wewnątrz banków oraz w ich otoczeniu.

Objęcie obsługą bankową tzw. masowego klienta, obok tradycyjnej grupy zamożnych osób fizycznych, rozszerzanie i różnicowanie skierowanej do nich oferty, tworzenie coraz doskonalszych i sprawniejszych narzędzi oceny ryzyka kredytowego związanego z tą grupą klientów, a także pojawienie się nowych możliwości pozwalających na znaczące obniżenie kosztów świadczenia detalicznych usług bankowych oraz gromadzenie informacji o klientach, segmentacja nabywców i bardziej precyzyjne stosowanie instrumentów marketingowych wpływają na wzrost efektywności bankowości detalicznej. W rezultacie uznawana przez wiele lat za kosztowną i mało opłacalną jest obecnie postrzegana jako samodzielna, niezależna sfera działalności banku, zdolna – sama w sobie – zapewnić odpowiedni poziom rentowności. Z kolei przeobrażenia zachodzące na rynku usług bankowych i szerzej – w sektorze usług finansowych, w tym zwłaszcza rozwój nowoczesnej technologii, prowadzą między innymi do znaczącego obniżenia barier geograficznej ekspansji banków, usuwając zarazem czasowe ograniczenia w dostępie do detalicznych usług bankowych i podnosząc komfort ich zakupu. Istotny wpływ na nowy kształt bankowości detalicznej mają też zmiany w poziomie wymagań i lojalności klientów. Rosnąca wiedza, możliwość porównania ofert wielu banków i innych instytucji finansowych oraz korzystania z usług bankowych za pośrednictwem różnych kanałów dostępu zwiększa ich wymagania, obniżając równocześnie ich poziom lojalności względem banku.

Nowa sytuacja, w jakiej znalazły się banki wymaga od nich zastosowania strategicznego podejścia do prowadzonej działalności, w tym do bankowości detalicznej. Banki działające w krajach o rozwiniętym rynku usług bankowych i silnej konkurencji w sektorze finansowym mają już spore doświadczenie w konstruowaniu i realizacji skutecznych strategii rozwojowych, którego jeszcze nie posiada większość banków obecnych na rynku detalicznych usług bankowych w Polsce. Wstępnym warunkiem sukcesu strategii konkurencyjnych banków jest uwzględnienie w procesie ich budowy wyników analizy własnych zasobów oraz bliższego i dalszego otoczenia, pod kątem istniejących w nim szans i zagrożeń. Kluczowym warunkiem powodzenia realizowanych strategii jest jednak oparcie ich na czynnikach stanowiących źródło trwałej przewagi konkurencyjnej w wybranym obszarze aktywności. Innym, istotnym warunkiem sukcesu strategii konkurencyjnych jest umiejętność dokonywania właściwych wyborów strategicznych odnoszących się do geograficznego zasięgu działania banku, za-

kresu dywersyfikacji jego oferty oraz liczby i rodzaju tzw. rynków docelowych, czyli obsługiwanych segmentów klientów.

Bankowość detaliczna w Polsce ma, w porównaniu z krajami rozwiniętymi, stosunkowo krótką historię. Krajowy sektor bankowy dopiero od niedawna został poddany rygorom gospodarki rynkowej, czego efektem jest m.in. jego dość uboga struktura instytucjonalna oraz stosunkowo niski poziom konkurencji, która koncentruje się na płaszczyźnie międzybankowej. W porównaniu z USA czy krajami Europy Zachodniej oferta banków działających w Polsce, mimo jej szybkiego rozwoju, jest jeszcze stosunkowo uboga, słabiej rozwinięte są elektroniczne kanały dostępu do usług bankowych, a rola marketingu w działalności banków jest ciągle niedostateczna. Równocześnie krajowy rynek detalicznych usług bankowych ma znaczny potencjał rozwojowy, którego wykorzystanie utrudniają jednak m.in. niski poziom zamożności społeczeństwa, stosunkowo niewielka wiedza na temat usług bankowych i mała skłonność do korzystania z nich na obszarach najmniejszego nasycenia rynku, tj. na wsi i w małych miasteczkach.

Otoczenie działania polskich banków, w tym również banków zajmujących się bankowością detaliczną, cechuje się w ostatnich latach dużą niestabilnością – zmieniają się m.in. regulacje prawne dotyczące banków, sytuacja gospodarcza kraju, warunki konkurencji na rynku, postawy klientów. Równocześnie obserwuje się głębokie przeobrażenia zachodzące w samych bankach, dotyczące ich zasobów. Rośnie siła finansowa banków, następuje restrukturyzacja sieci placówek i rozwój nowych, opartych na nowoczesnej technologii, kanałów dystrybucji, co pociąga za sobą zmiany w rozmiarach i strukturze zatrudnienia. Przekształceniu ulegają także struktury organizacyjne banków, zmienia się sposób zarządzania nimi, coraz bardziej widoczna jest dbałość o klienta.

Zmiany zachodzące wewnątrz banków i w ich otoczeniu stawiają przed nimi nowe wyzwania, którym nie wszystkie z nich potrafią sprostać, budując i realizując skuteczne strategie rozwojowe. Za jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy można uznać niedostateczną wiedzę dotyczącą źródeł przewagi konkurencyjnej na krajowym rynku usług bankowych oraz potencjalnych opcji strategicznych, które mogą być realizowane przez banki i konsekwencji wynikających z ich zastosowania.

Zasadniczym celem pracy jest ustalenie wpływu otoczenia na rozwój bankowości detalicznej w Polsce oraz dokonanie oceny zasobów materialnych i niematerialnych banków o najsilniejszej pozycji na krajowym rynku detalicznych usług bankowych. Ponadto, praca ma za zadanie identyfikację źródeł przewagi konkurencyjnej na rynku detalicznych usług bankowych w Polsce, ustalenie możliwych pól wyboru strategicznego krajowych banków w obszarze bankowości detalicznej oraz sformułowanie najważniejszych stojących przed nimi wyzwań strategicznych.

Praca składa się z sześciu rozdziałów. Pierwsze trzy charakteryzują czynniki zewnętrzne i wewnętrzne wpływające na sytuację konkurencyjną na krajowym rynku detalicznych usług bankowych i strategie rozwojowe banków, kolejne trzy dotyczą wyborów strategicznych i wyzwań związanych z realizacją strategii konkurencyjnych w sferze bankowości detalicznej.



Rozdział pierwszy przedstawia istotę i specyfikę bankowości detalicznej oraz jej rozwój na świecie. Przystawiono w nim także sektor bankowości detalicznej w Polsce pod koniec lat 90. XX w.

W rozdziale drugim scharakteryzowano czynniki wpływające na rozwój bankowości detalicznej w Polsce, składające się na otoczenie banków. W grupie czynników tworzących dalsze otoczenie oceniono wpływ sytuacji gospodarczej i uregulowań prawnych na rozwój bankowości detalicznej, zaś w grupie czynników tworzących bliższe otoczenie poddano analizie czynniki demograficzne, zbadano stopień nasycenia krajowego rynku usług bankowych oraz oceniono potencjał rynku w zakresie produktów depozytowych, kredytowych i rozliczeniowych. Rozdział kończy prezentacja sytuacji konkurencyjnej na krajowym rynku detalicznych usług bankowych.

W rozdziale trzecim przeprowadzono analizę zasobów materialnych i niematerialnych banków o najsilniejszej pozycji na krajowym rynku detalicznych usług bankowych. W pierwszej części rozdziału oceniono wielkość zasobów finansowych banków i efektywność ich wykorzystania, posiadaną sieć placówek i zasoby nowoczesnej technologii oraz przeprowadzono ilościową i jakościową analizę potencjału ludzkiego. W drugiej części rozdziału poddano ocenie aktywa rynkowe banku oraz inne składniki ich zasobów niematerialnych.

Rozdział czwarty rozpoczyna identyfikacja czynników przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej na świecie i w Polsce, które scharakteryzowano w dalszej części rozdziału. Szczególną uwagę zwrócono na te spośród nich, które mogą prowadzić do osiągnięcia trwałej przewagi nad konkurencją, tj. na wizerunek i reputację banku oraz jakość usług bankowych. Ponadto, przedstawiono rolę nowoczesnej technologii oraz opartych na niej kanałów dystrybucji oraz ceny w zdobywaniu przewagi konkurencyjnej na rynku detalicznych usług bankowych w Polsce, podkreślając, że mogą stać się one jedynie źródłem przejściowych korzyści.

W rozdziale piątym przedstawiono podstawowe obszary decyzji strategicznych podejmowanych przez banki w sferze bankowości detalicznej. Pierwszy z nich dotyczy wielkości banku i geograficznego zasięgu jego działania i jest związany z możliwością osiągnięcia przez bank korzyści skali i zakresu. Drugi polega na różnicowaniu zakresu działalności i może prowadzić bądź do przyjęcia modelu banku uniwersalnego lub specjalistycznego, bądź też do wyboru między koncepcją konglomeratu finansowego a koncentracją na kluczowej działalności połączonej z *outsourcingiem*. Trzeci obszar decyzji strategicznych dotyczy wyboru docelowych segmentów klientów.

W ostatnim rozdziale scharakteryzowano, na podstawie wyników badań empirycznych, zmiany zachodzące w strategiach konkurencyjnych banków w Polsce, przedstawiono wyzwania strategiczne, przed którymi stoi sektor bankowy oraz bankowość detaliczna w Polsce i na świecie oraz oceniono możliwości zastosowania wybranych strategii konkurencyjnych na krajowym rynku detalicznych usług bankowych.

Biorąc pod uwagę rodzaj poruszanej problematyki praca ma charakter strategiczno-rozwojowy. Z kolei ze względu na rodzaj wykorzystanych źródeł można ją określić jako pracę o charakterze

głównie empirycznym. Zawarte w niej rozważania oparto na obszernej literaturze krajowej i zagranicznej z zakresu bankowości, marketingu bankowego i strategii konkurencyjnych banków. Wykorzystano również wyniki wielu badań prowadzonych w sektorze usług finansowych, w tym wyniki badań własnych przeprowadzonych w bankach, a ponadto dane NBP, GUS, Związku Banków Polskich oraz rankingi banków sporządzane przez „Rzeczpospolitą”, „Gazetę Bankową”, a także miesięczniki „Bank” i „The Banker”.

Aktualność poruszanej problematyki, a także szczupłość literatury krajowej poświęconej bankowości detalicznej i strategiom konkurencyjnym banków sprawiają, że książka powinna spotkać się z zainteresowaniem studentów wyższych uczelni o profilu ekonomicznym, chcących poszerzyć i zaktualizować wiedzę dotyczącą zmian zachodzących na rynku usług finansowych i możliwych reakcji strategicznych banków na te zmiany. Pozycja ta może stanowić również lekturę dla pracowników naukowo-dydaktycznych wyższych uczelni ekonomicznych, zwłaszcza katedr finansów i bankowości. Powinna również zainteresować pracowników banków i innych instytucji finansowych, w tym zarówno osoby decydujące o kształcie strategii, jak i pracowników biorących udział w jej realizacji.

# Rozdział I

## Sektor bankowości detalicznej w Polsce

### I.1. Istota bankowości detalicznej i jej specyfika

Termin „bankowość detaliczna” stał się w ostatnich latach modny, by nie rzec wręcz – nadużywany. Bankowością detaliczną zajmują się dziś niemal wszystkie banki, nawet te, które do niedawna koncentrowały się na obsłudze klientów instytucjonalnych. W Polsce do tych ostatnich należą np. BRE Bank czy Bank Handlowy w Warszawie SA (Citibank Handlowy), a na świecie np. Merrill Lynch, Goldman Sachs, Bankers Trust, Morgan Stanley czy J.P. Morgan Chase.

Mimo coraz częstszego używania pojęcia bankowość detaliczna jest ono dość rzadko definiowane. W polskiej literaturze z zakresu bankowości trudno doszukać się definicji bankowości detalicznej. Częściej można spotkać określenie bank detaliczny, używane głównie w odniesieniu do PKO BP SA i czasami Pekao SA, oznaczające bank gromadzący depozyty ludności (złotowe i dewizowe). Podobne podejście cechuje większość klasycznych definicji, zgodnie z którymi bank detaliczny to bank mający taki charakter po stronie pasywów, natomiast niekoniecznie po stronie aktywów. Odmiennie, zwracając uwagę nie tylko na stronę pasywów (depozyty), ale i aktywów (kredyty) definiuje bank detaliczny P.S. Rose określając go jako bank silnie zaangażowany w depozyty oraz kredyty konsumpcyjne i przeciwstawiając go instytucjom (bankom) hurtowym, koncentrującym się na obsłudze oraz kredytowaniu klientów korporacyjnych<sup>1</sup>.

Wyodrębnienie banków detalicznych jako osobnego, specyficznego rodzaju banku jest charakterystyczne dla anglosaskiego modelu organizacji bankowości, w tym zwłaszcza dla brytyjskiego systemu bankowego. Przez bank detaliczny rozumie się tam bank dokonujący rozliczeń i dysponujący rozbudowaną siecią oddziałów, który swoje fundusze pozyskuje głównie gromadząc oszczędności i drobne depozyty ludności, ale także przyjmując depozyty dużych firm i zasilając się na rynku pieniężnym<sup>2</sup>. Banki detaliczne są więc utożsamiane z bankami rozliczeniowymi, stanowiącymi najsilniejszą kategorię banków brytyjskich. Najbardziej zbliżonym do detalicznego ro-

<sup>1</sup> P.S. Rose: *Commercial Bank Management. Producing and Selling Financial Services*. Richard D. Irwin Inc. 1993, s. 29-30.

<sup>2</sup> Zob. F.E. Perry: *The Elements of Banking*. Routledge and The Chartered Institute of Bankers, London 1989, s. 46, G. Klein: *Dictionnary of Banking*. Pitman Publishing, London 1995, s. 272 oraz J.K. Solarz: *Rozwój systemów bankowych*. Biblioteka Menedżera i Bankowca, Zarządzanie i Finanse, Warszawa 1996, s. 48.

dzajem banków są instytucje (banki) oszczędnościowe, zwane w wielu krajach kasami oszczędnościowymi. Z bankami detalicznymi łączy je fakt, iż jedne i drugie gromadzą rozproszone oszczędności ludności i posiadają szeroką sieć placówek<sup>3</sup>. Banki (kasy) oszczędnościowe cechuje jednak w większości bardzo ścisłe powiązanie działalności oszczędnościowej z finansowaniem potrzeb drobnych wytwórców, gospodarstw domowych i samorządów, którego to powiązania nie eksponuje się zazwyczaj w definicjach banku detalicznego. Pomimo tych różnic w podejściu do banków detalicznych i instytucji (banków) oszczędnościowych, te ostatnie są najsilniejszymi konkurentami banków detalicznych.

Przytoczone definicje banku detalicznego nie są jednak pozbawione wad. Po pierwsze, są one konstruowane z punktu widzenia banku i jego potrzeb w zakresie pozyskiwania funduszy, funkcji i zasobów. Po drugie, reprezentując podejście instytucjonalne, zawężają sferę bankowości detalicznej do specyficznego rodzaju banku, gromadzącego głównie depozyty ludności, dysponującego rozbudowaną siecią placówek, itd. Tymczasem bankowość zmierza w kierunku uniwersalizacji i trudno dziś nawet w Wielkiej Brytanii czy Stanach Zjednoczonych znaleźć banki czysto detaliczne. W większości krajów detaliczne usługi finansowe oferowane są przez duże banki uniwersalne lub oszczędnościowe, na rynek detaliczny wkraczają też coraz częściej banki komercyjne, obsługujące dotąd głównie przedsiębiorstwa, a nawet – jak wspomniano – banki inwestycyjne. W ostatnich latach bankom oferującym detaliczne produkty finansowe przybyła ponadto konkurencja nie tylko w postaci pozabankowych instytucji finansowych (tzw. *near banks*), takich jak np. poczta, instytucje ubezpieczeniowe, fundusze emerytalne czy inwestycyjne, ale nawet instytucji nie mających charakteru finansowego tzw. przybyszy spoza sektora (*non banks*), takich jak np. sieci supermarketów, portale internetowe czy operatorzy telefoniczni.

W sytuacji kiedy niemal każdy bank obsługuje klienta indywidualnego, coraz częściej używa się pojęcia „bankowość detaliczna” w odniesieniu do sfery działalności banku zorientowanej na obsługę i zaspokojenie potrzeb tej właśnie grupy klientów. Najkrócej bankowość detaliczną definiuje internetowy glosariusz *investorwords* jako „usługi bankowe dla klientów indywidualnych”<sup>4</sup>. Z kolei internetowa encyklopedia *Investopedia.com* traktuje bankowość detaliczną jako tę sferę działalności banku, która polega na obsłudze masowego rynku, gdzie klienci indywidualni korzystają z lokalnych oddziałów największych banków komercyjnych, by skorzystać z takich produktów, jak np.: produkty oszczędnościowe, rachunki czekowe, kredyty hipoteczne, pożyczki osobiste, karty debetowe, kredytowe i inne<sup>5</sup>. Przyjmując taki punkt widzenia zadaniem bankowości detalicznej jest zaspokojenie, w kompleksowy sposób, potrzeb klientów indywidualnych doty-

---

<sup>3</sup> *The New Palgrave Dictionary of Money and Finance*. T. I, The Macmillan Press Ltd, London 1992, s. 177.

<sup>4</sup> [www.unvestorwords.com](http://www.unvestorwords.com) z 25.04.2005.

<sup>5</sup> [www.investopedia.com](http://www.investopedia.com) z 25.04.2005 r. Definicja ta budzi pewne kontrowersje z uwagi na zawężenie w niej pojęcia „bankowość detaliczna” do obsługi masowej klienteli. Trzeba jednak uwzględnić, że w krajach anglosaskich traktuje się obsługę klientów zamożnych tzw. *private banking* jako osobny rodzaj aktywności banku, który w innych krajach jest traktowany jako część bankowości detalicznej.

czących realizowania płatności, pożyczania i oszczędzania oraz, w mniejszym stopniu, inwestowania i zabezpieczania, względnie ubezpieczania. Zamożniejsi klienci wymagają dodatkowo zarządzania napływającymi środkami pieniężnymi i zobowiązaniami podatkowymi<sup>6</sup>. Tak zdefiniowana bankowość detaliczna jest pojęciem szerszym i bardziej precyzyjnym niż bank detaliczny, a co ważniejsze – reprezentuje zupełnie inną optykę widzenia – optykę marketingową. Można zatem uznać, że wyodrębnienie bankowości detalicznej jest pochodną podziału klientów korzystających z usług banku na trzy grupy: przedsiębiorstwa, pozostałe instytucje nie będące przedsiębiorstwami oraz osoby fizyczne, z których ostatnia jest obszarem jej zainteresowania.

Biorąc pod uwagę powyższe za bank detaliczny można uznać taki, który obsługuje głównie klientów indywidualnych, co nie wyklucza zajmowania się bankowością detaliczną przez inne banki, czy oferowania detalicznych usług finansowych przez inne instytucje (niekoniecznie finansowe). Należy zwrócić uwagę, że zaproponowana definicja banku detalicznego jest znacznie szersza niż ta stosowana w literaturze anglosaskiej i pozwala zaliczyć do kategorii banków detalicznych także banki oszczędnościowe i inne instytucje finansowe obsługujące głównie ludność, np. towarzystwa budowlane (*building societies*) w Wielkiej Brytanii.

W literaturze można czasami spotkać się z szerszym – pod względem podmiotowym – pojmowaniem bankowości detalicznej, obejmującej, poza obsługą klientów indywidualnych, obsługą małych, a nawet średnich przedsiębiorstw<sup>7</sup>. Trudno zgodzić się z tak szerokim rozumieniem tego pojęcia. Pozostaje ono w pewnej sprzeczności z procedurami bankowymi – przykładowo klient indywidualny ma odmienną strukturę kapitałowo-majątkową niż przedsiębiorstwo (nawet małe i średnie), co trzeba uwzględnić np. przy ocenie jego zdolności kredytowej. Zaliczanie małych i średnich firm do podmiotów bankowości detalicznej nie jest też wskazane z marketingowego punktu widzenia, gdyż stosowane instrumentarium marketingowe, zasady segmentacji, itp. są na ogół odmienne w odniesieniu do klientów indywidualnych i przedsiębiorstw (także małych i średnich). Z powyższych względów w niniejszej pracy określenie bankowość detaliczna będzie odnoszone wyłącznie do obsługi klientów indywidualnych.

## 1.2. Rozwój bankowości detalicznej na tle zmian w otoczeniu rynkowym

Zmiany zachodzące od kilkunastu lat w sektorze usług finansowych doprowadziły do jakościowego przekształcenia otoczenia, w którym działają banki oraz do głębokich zmian w samych

<sup>6</sup> W taki sposób potrzeby finansowe klienta określają M. Violano, S.-C. Van Collie: *Techniki bankowości detalicznej*, Związek Banków Polskich, Warszawa 1996, s. 9.

<sup>7</sup> Zob. np. Ch.J. Woelfel: *Encyclopedia of Banking and Finance*. A Bankline Publication, Probus Publishing Company, Chicago Illinois, Cambridge England, 1994, s. 1004.

bankach: ich organizacji, sposobie zarządzania nimi, sferach podejmowanej przez nie aktywności, postawie względem ryzyka, podejściu do klientów, itp.

Główne czynniki wyznaczające obszary, na których dokonały się największe przeobrażenia to:

- 1) deregulacja rynków finansowych,
- 2) silny wzrost konkurencji w sektorze usług finansowych,
- 3) spadek marż,
- 4) rozwój nowych technologii,
- 5) internacjonalizacja i globalizacja systemów bankowych,
- 6) wzrost wymagań klientów.

Czynniki te różnokierunkowo oddziaływały na otoczenie banków i ich działalność, a efekty ich wpływu są trudne do wyodrębnienia. Analizując obszary najistotniejszych zmian można bowiem zauważyć, że istnieją między nimi silne zależności przybierające najczęściej postać związków przyczynowo-skutkowych i/lub sprzężeń zwrotnych. Przykładowo liberalizacja dostępu do rynku usług finansowych skutkuje wzrostem konkurencji, który z kolei prowadzi do obniżenia marż, co na zasadzie sprzężenia zwrotnego wpływa na dalsze zaostrzenie się konkurencji między instytucjami finansowymi, przejawiającej się np. w obniżaniu kosztów i/lub poszukiwaniu nowych źródeł zysków.

Szczegółowa charakterystyka wymienionych zmian i ich następstw dla sektora bankowego nie wydaje się jednak celowa, ponieważ zostały one wielokrotnie opisane w literaturze<sup>8</sup>. Interesujące natomiast wydaje się przedstawienie rozwoju bankowości detalicznej na tle zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym i systemach bankowych. W syntetyczny sposób zjawisko to przedstawione zostało w tabeli I.1.

Początki bankowości detalicznej na świecie sięgają lat 60. XX w. Wcześniej banki koncentrowały się na tradycyjnej działalności kredytowo-depozytowej, a ich klientami byli przede wszystkim: zamożni klienci prywatni lokujący w nich nadwyżki finansowe i duże przedsiębiorstwa, dla których banki były wówczas w zasadzie wyłącznymi dostawcami kapitału w postaci kredytów. Poczynając od lat 60. XX w. poziom zamożności społeczeństwa w krajach rozwiniętych zaczyna jednak wyraźnie wzrastać. Równocześnie zmienia się rozkład dochodów – najsilniejszy przyrost dochodów i majątku obserwuje się w przeciętnych gospodarstwach domowych, co prowadzi do powstania tzw. klasy średniej. Banki, zainteresowane pozyskaniem rosnących oszczędności ludności, musiały zmienić filozofię działania – nie mogły już sobie pozwolić na „luksus” dba-

---

<sup>8</sup> Zob. m.in. J. Canals: *Strategie konkurencyjne w europejskiej bankowości*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 18 i nast. Z. Zawadzka: *Aktualne tendencje w bankowości światowej*. (W:) *Banki w Polsce. Wyzwania i tendencje rozwojowe*. W.L. Jaworski (red.), Poltext, Warszawa 2001, s. 35 i nast. czy B. Kosiński: *Tendencje rozwojowe na rynku usług bankowych*. (W:) *Bankowość na świecie i Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe*. L. Oręziak, B. Pietrzak (red.), Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS, Warszawa 2000/2001, s. 123 i nast.

Tabela I.1. Etapy rozwoju bankowości detalicznej

Etapy	Okres	Cechy sektora i zmiany w sferze bankowości detalicznej
I	Lata 60. XX w.	<p>Wzrost zamożności społeczeństwa – wykształcenie się klasy średniej.</p> <p>Zwrot banków w stronę masowego klienta.</p> <p>Rozbudowa sieci oddziałów.</p> <p>Koncentracja banków na usługach depozytowych i obrocie płatniczym.</p> <p>Odchodzenie od koncepcji banku specjalistycznego w kierunku bankowości uniwersalnej.</p> <p>Pasywność klientów i wysoki stopień ich zaufania do banków.</p>
II	Lata 70. XX w.	<p>Wzrost konkurencji na rynku finansowym.</p> <p>Ekspansja międzynarodowa banków.</p> <p>Zapoczątkowanie współpracy/konkurencji banków z innymi instytucjami finansowymi (instytucje ubezpieczeniowe, domy maklerskie, itp.).</p> <p>Dalszy rozwój sieci.</p> <p>Wzbogacanie oferty o produkty zaspokajające nowe potrzeby klientów: produkty inwestycyjne, ubezpieczeniowe, kredyty konsumpcyjne, hipoteczne, itd.</p> <p>Wzrost aktywności i wymagań klientów oraz spadek ich lojalności względem banków.</p> <p>Rozwój narzędzi marketingowych umożliwiających rozpoznanie i zaspokojenie potrzeb klientów (wykorzystywanych głównie w działalności operacyjnej).</p>
III	Lata 80. XX w.	<p>Coraz szersze otwieranie się rynku usług bankowych na skutek deregulacji.</p> <p>Zaostrzenie się konkurencji między bankami oraz innymi instytucjami finansowymi i tzw. „przybyszami spoza sektora” – supermarkety, linie lotnicze, itp.).</p> <p>Zanikanie specjalizacji banków.</p> <p>Nacisk na rentowność działania (tworzenie centrów kosztów i zysków, uelastycznienie polityki cenowej).</p> <p>Zahamowanie rozwoju sieci, zamykanie nierentownych oddziałów.</p> <p>Automatyzacja działalności operacyjnej (dzięki rozwojowi informatyki i telekomunikacji).</p> <p>Początek rozwoju bankowości elektronicznej (bankomaty, bankowość telefoniczna, pojawienie się <i>home-bankingu</i>).</p> <p>Różnicowanie podejścia do klientów (segmentacja).</p> <p>Dostosowywanie oferty do specyficznych wymagań poszczególnych segmentów klienteli, budowanie pakietów produktowych.</p> <p>Zmiana nastawienia banków do klientów – akcent na budowanie ścisłych więzi.</p> <p>Strategiczne podejście do prowadzonej działalności.</p>
IV	Lata 90. XX w. i początek XXI w.	<p>Rosnąca konkurencja i postępująca integracja rynków finansowych (powstanie Jednolitego Rynku Finansowego UE).</p> <p>Zwiększanie skali działania banków, rozwój konglomeratów finansowych.</p> <p>Redukcja i restrukturyzacja sieci placówek oraz zmiana ich funkcji („przybliżenie” banku do klienta – placówki w supermarketach, w pobliżu miejsc pracy, itp., powstawanie McBanków), spadek zatrudnienia w bankach detalicznych.</p> <p>Dynamiczny rozwój bankowości elektronicznej (zwłaszcza internetowej, <i>m-bankingu</i>, powstanie banków wirtualnych).</p> <p>Wyraźna polaryzacja oferty i podejścia do różnych grup klientów indywidualnych:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• standaryzacja typowych, prostych operacji bankowych (zwłaszcza usług płatniczych) i zwiększenie roli samoobsługi w odniesieniu do masowego klienta,</li> <li>• indywidualizacja obsługi zamożnych klientów i skierowanej do nich oferty, rozwój <i>personal i private bankingu</i>.</li> </ul> <p>Pogłębiona segmentacja klientów.</p> <p>Nacisk na poprawę rentowności relacji z klientami (strategia <i>cross-selling</i>, ocena dochodowości poszczególnych segmentów) i na poprawę jakości usług.</p> <p>Rozwój wyrafinowanych narzędzi pozwalających na gromadzenie informacji o klientach i wykorzystanie ich w działalności operacyjnej i strategicznej (np. CRM).</p> <p>Rosnący nacisk na podejście strategiczne do prowadzonej działalności.</p> <p>Rozwój nowych koncepcji marketingowych – marketing społeczny, partnerski, itp.</p>

Źródło: Opracowanie własne.

nia wyłącznie o nielicznych, zamożnych klientach, musiały zacząć zabiegać o tzw. masowego klienta. Przejawiało się to przede wszystkim w zapoczątkowaniu rozbudowy sieci placówek oraz pojawieniu się w ofercie nowych produktów skierowanych do masowego klienta. W tej fazie rozwoju były to głównie produkty depozytowe umożliwiające bankom „przyciągnięcie” klientów dysponujących nadwyżkami finansowymi oraz produkty rozliczeniowe (np. konta osobiste), które „wiążą” klienta z bankiem.

Wzrost zainteresowania banków oszczędnościami nowej grupy klientów był spowodowany w głównej mierze wzrostem potrzeb finansowych tradycyjnych klientów banków – przedsiębiorstw. Coraz szybsze tempo postępu technicznego i technologicznego postawiło je przed koniecznością wymiany lub modernizacji posiadanych zasobów produkcyjnych, zaś rosnące trudności ze sprzedażą wytworzonych produktów zmuszały je do zwiększania wydatków na marketing i inne działania, mające na celu aktywizację sprzedaży. W efekcie rosło zapotrzebowanie firm na kredyt bankowy, którego emisję bank może zwiększyć głównie drogą pozyskania nowych oszczędności.

Lata 70. XX w. przyniosły nasilenie się tendencji zaobserwowanych w poprzedniej dekadzie, pojawiły się też nowe zjawiska, które wywarły istotny wpływ na pozycję konkurencyjną banków. Do lat 70. XX w. w większości krajów banki podlegały nieco innym regułom działania niż np. przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe czy inne instytucje świadczące usługi. Z jednej strony, napotykały na większe ograniczenia w swojej działalności (np. dotyczące wymogów finansowych, kadrowych, organizacyjnych i innych związanych z założeniem banku czy też zasad prowadzenia gospodarki finansowej – konieczność tworzenia funduszy rezerwowych, zapewnienia wypłacalności, kontrola kredytu, limitowanie oprocentowania depozytów, itp.), z drugiej zaś strony korzystały z parasola ochronnego tworzonego przez przepisy rozgraniczające kompetencje poszczególnych instytucji finansowych i gwarantujące bankom wyłączność dokonywania pewnych operacji. Połączenie wspomnianych ograniczeń i przywilejów, z których korzystały banki okazało się dla nich „pancerzem” utrudniającym im efektywne dostosowanie się do zwiększonego popytu na usługi kredytowe i depozytowe. Dodatkowym zagrożeniem dla banków stały się w tym czasie szybko rozwijające się rynki – pieniężny i kapitałowy oferujące alternatywne, w stosunku do kredytu, źródła finansowania działalności przedsiębiorstw i atrakcyjniejsze od bankowych formy lokowania nadwyżek finansowych.

Dla zdynamizowania przemian na rynku finansowym i wyrównania szans różnych jego uczestników wiele krajów zaczęło w tym czasie stopniowo uchylać przepisy zabraniające pozabankowym instytucjom finansowym wykonywania czynności do tej pory zastrzeżonych dla banków. Konkurencją dla banków w walce o pozyskanie oszczędności stały się m.in. kasy oszczędnościowe, poczta, towarzystwa ubezpieczeniowe oraz fundusze inwestycyjne. Z kolei banki zyskały możliwość rozszerzenia asortymentu oferowanych usług o usługi oferowane przez te insty-



tucje. Postępujący wzrost konkurencji na rynku usług finansowych oraz zmiany o charakterze prawnym zapoczątkowały równocześnie obserwowaną do dziś tendencję do odchodzenia od wąskiej specjalizacji banków w kierunku uniwersalizacji. Powoli zaczął zanikać wyraźny dotąd w wielu krajach podział na banki inwestycyjne i handlowe (rozumiane przede wszystkim jako banki udzielające kredytów krótkoterminowych) oraz inne podziały kompetencyjne między bankami (np. wyłączność niektórych banków na obsługę operacji zagranicznych). Zliberalizowane przepisy prawne umożliwiły także zakładanie oddziałów i filii za granicą i dopuściły konkurencję zagranicznych banków na rynku krajowym. Efektem tego była międzynarodowa ekspansja banków, co było tym istotniejsze, że rynki krajowe osiągnęły już prawie stadium nasycenia, jeśli chodzi o rozwój sieci placówek<sup>9</sup>.

Opisane zmiany zachodzące na rynku usług finansowych wywarły głęboki wpływ na sposób funkcjonowania banków komercyjnych oraz ich postawę względem klientów, w tym klientów indywidualnych. Banki podjęły walkę o utrzymanie dotychczasowych klientów i pozyskanie nowych m.in. poprzez zwiększenie dostępności swoich usług, co wymagało dalszej rozbudowy sieci oraz stopniowego rozszerzania asortymentu oferowanych usług. W ofercie pojawiły się nowe, niekonwencjonalne formy lokat oraz kredyty na zakup mieszkań i budowę domów, zaczęło rozwijać się kredytowanie sprzedaży ratalnej. Ponadto, banki zaczęły proponować klientom coraz bardziej wyrafinowane usługi maklerskie (np. zarządzanie indywidualnymi portfelami papierów wartościowych), szeroko pojęte usługi ubezpieczeniowe oraz coraz bogatszą paletę usług doradczych: w kwestiach zakupu nieruchomości czy dzieł sztuki, w zakresie wyboru lokat w papierach wartościowych, itp. Upowszechnianie się płatności bezgotówkowych i rozwój turystyki międzynarodowej pociągnęły za sobą szybki rozwój obrotu czekowego i kart płatniczych.

Próby zdobycia klientów drogą rozszerzania asortymentu proponowanych usług skutkowały upodobnieniem się do siebie ofert różnych banków. Nowe produkty pojawiające się w ofercie były bowiem szybko kopiowane przez konkurencję z uwagi na brak ochrony innowacji na rynku usług bankowych. W tej sytuacji banki wykorzystywały coraz częściej w walce konkurencyjnej inne narzędzia marketingowe. Najintensywniej stosowały je duże banki, które sięgały do często agresywnych form reklamy, systematycznie dbały o dobre kontakty z otoczeniem (*public relations*) oraz zaczęły kreować swój wizerunek, by odróżnić się od konkurencji. Mimo znaczącego wzrostu konkurencji na rynku usług finansowych nie odnotowano jednak w tym czasie znaczącego postępu w zakresie obniżania cen (marż i prowizji) pobieranych przez banki za świadczone usługi. Cena była najrzadziej wykorzystywanym narzędziem walki z konkurencją.

<sup>9</sup> Warto jednak zauważyć, że ekspansja zagraniczna dotyczyła przede wszystkim banków obsługujących duże przedsiębiorstwa i międzynarodowe korporacje. Banki starały się „podążać za swoimi klientami” bądź nawet uruchamiały wcześniej placówki w krajach przewidywanej ekspansji swoich najważniejszych klientów.

Nasilające się zabiegi o pozyskanie klientów spowodowały stopniową zmianę ich postawy wobec banków. Polegała ona głównie na wzroście aktywności i wymagań klientów, którzy zaczęli porównywać warunki dostępu do produktów w różnych bankach i wybierać te, które proponowały najkorzystniejsze rozwiązania z punktu widzenia ich potrzeb. Zjawisko to prowadziło równocześnie do spadku lojalności klienta wobec banku.

Mimo podejmowania w latach 70. XX w. prób pobudzenia konkurencji na rynku usług finansowych w wielu krajach banki korzystały ciągle jeszcze z licznych przywilejów i zajmowały dominującą pozycję na rynku usług finansowych, która jednak w obliczu zmian gospodarczych zachodzących na przełomie lat 70. i 80. XX w. okazała się niemożliwa do utrzymania. Wysoka inflacja, notowana wówczas w krajach zachodnich, pociągnęła za sobą wzrost oprocentowania kredytów bankowych, któremu – z uwagi na reglamentację stóp procentowych przez państwo – nie towarzyszyło podwyższenie odsetek płaconych od ulokowanych w bankach oszczędności. W efekcie banki zaczęły tracić depozyty na rzecz innych pozabankowych instytucji finansowych, takich jak fundusze inwestycyjne, domy maklerskie czy towarzystwa budowlane, nie podlegających takim ograniczeniom – nie tylko w kwestii oprocentowania depozytów – jak banki.

Konieczność zahamowania odpływu depozytów z banków wymusiła w pewnym sensie głęboką deregulację sektora usług finansowych. Proces ten zapoczątkowany na przełomie lat 70. i 80. XX w. w Niemczech, Hiszpanii i Kanadzie w latach 80. objął m.in.: Francję, Włochy, Wielką Brytanię, Austrię i Stany Zjednoczone<sup>10</sup>.

Zmiany legislacyjne podjęte w poszczególnych krajach doprowadziły do pogłębienia się zjawisk obserwowanych już w latach 70., a polegających na:

- znoszeniu „barier wejścia na rynek” poprzez otwieranie dostępu do rynku usług zastrzeżonych dotąd dla banków, instytucjom finansowym, takim jak towarzystwa ubezpieczeniowe, budowlane, fundusze powiernicze i inwestycyjne, poczta, itp.,
- zniesieniu w wielu krajach podziałów kompetencyjnych między bankami, a w szczególności rozdzieleniu między bankami komercyjnymi (handlowymi) i inwestycyjnymi,
- otwieraniu rynków krajowych dla konkurencji zagranicznych banków i pozabankowych instytucji finansowych, w powiązaniu z tendencją do ograniczania zakresu interwencji państwa oraz rozwojem tendencji integracyjnych.

W tym samym okresie większość krajów zdecydowała się na zniesienie lub przynajmniej znaczące ograniczenie bezpośredniej ingerencji państwa dotyczącej kredytu i stóp procentowych poprzez eliminację bezpośredniej kontroli kredytu i praktyk monopolistycznych, ograniczenie

---

<sup>10</sup> Ustalenie dokładnych przedziałów czasowych deregulacji w poszczególnych krajach jest bardzo trudne, gdyż zniesienie przepisów krępujących działalność banków odbywało się stopniowo i w zróżnicowanym tempie w poszczególnych z nich. Niektóre dotyczące np. zakresu geograficznej ekspansji banków zostały w pewnych krajach np. USA zmienione dopiero około połowy lat 90. XX w.

rządowej kontroli wysokości minimalnego oprocentowania depozytów (z wyjątkiem niektórych krajów, takich jak np. Grecja, Portugalia czy Francja, w których zostały one przejściowo utrzymane) oraz liberalizację wysokości opłat i prowizji za usługi finansowe<sup>11</sup>.

Posunięcia te miały stanowić swoiste „wyrównanie szans” banków z innymi instytucjami finansowymi wkraczającymi szeroko na rynek, które nie będąc skrupowane ograniczeniami, którym podlegały banki, odbierały im klientów. Innym celem deregulacji była chęć zdynamizowania banków i pobudzenia ich do stawienia czoła szybko rozwijającemu się wówczas rynkowi pieniężnemu i kapitałowemu.

Z punktu widzenia prowadzonych rozważań za najważniejszy efekt deregulacji należy uznać nasilenie się konkurencji na rynku, w tym w segmencie detalicznych usług finansowych. Zniesienie barier rozgraniczających kompetencje między poszczególnymi rodzajami instytucji finansowych doprowadziło m.in. do znaczącego zaostrzenia konkurencji międzybankowej oraz ze strony tzw. *near banks* i *non banks*, a także do konkurencji produktowej między tradycyjnymi i nowymi uczestnikami rynku w obrębie coraz większej liczby produktów.

Nasilaniu się konkurencji międzybankowej sprzyjało rosnące zainteresowanie klientów produktami bankowymi, wzrastająca skłonność do zmiany banku oraz do równoczesnego korzystania z usług więcej niż jednego banku. Szczególnie ostrą walkę banki toczyły o najzamożniejszych klientów.

Czynniki te miały również istotne znaczenie dla nowych uczestników rynku. Pozabankowe instytucje finansowe podjęły konkurencję z bankami, zwłaszcza w zakresie produktów depozytowych i rozliczeniowych. Ich przykładem mogą być brytyjskie towarzystwa budowlane, mające tradycyjny monopol na udzielanie pożyczek hipotecznych, które dzięki korzystnemu oprocentowaniu wkładów oszczędnościowych, dogodnym godzinom otwarcia placówek, intensywnej reklamie i innym przedsięwzięciom w ciągu zaledwie 12 lat podwoiły swój udział w rynku depozytów bankowych<sup>12</sup>. Równocześnie podjęły one próbę zaoferowania swoim klientom produktów rozliczeniowych.

Znaczącymi konkurentami banków detalicznych w zakresie tej ostatniej grupy produktów stały się także niektóre instytucje emitujące karty płatnicze, np. American Express, a w szerszym zakresie obejmującym pożyczki i niektóre inne produkty bankowe – sieci dużych sklepów detalicznych i supermarketów, takich jak np. w Wielkiej Brytanii Woolworth, Burtens czy Marks&Spencer, a w USA Tesco czy Safeway.

<sup>11</sup> Zob. J. Harasim: *Systemy bankowe krajów Unii Europejskiej*. (W:) *Strategia i zarządzanie przedsiębiorstwami w realiach procesów integracji Polski z Unią Europejską i globalizacji rynków*. K. Jędralska, L. Żabiński (red.), PTE, Katowice 1998, s. 44.

<sup>12</sup> Szerzej zob. K. Andrew: *The Changing Face of Banking*. „International Journal of Bank Marketing” 1990, Vol. 8, nr 5, s. 4.

W odpowiedzi banki, korzystając z nowych możliwości działania, poszerzyły swoją ofertę o produkty niesprzedawane do tej pory – przykładowo Lloyds Bank zaczął oferować pożyczki hipoteczne finansujące 100% kosztów budowy domu, zdobywając szybko znaczący udział w rynku tych pożyczek, wszedł także na rynek nieruchomości poprzez zakup działających już na nim agencji i w latach 90. XX w. reprezentował już największą agencję nieruchomości na rynku brytyjskim.

Należy podkreślić, że konkurencja w sektorze usług finansowych w tym czasie nie miała już charakteru wyłącznie produktowego – banki konkurowały ze sobą również wykorzystując pozostałe instrumenty marketingowe, w tym zwłaszcza dystrybucję i personel. Możliwości i tak rzadko stosowanej konkurencji cenowej były ograniczone z uwagi na spadający poziom marży odsetkowej, zaś konkurowanie przy wykorzystaniu różnych instrumentów promocji było, jak wykazywały badania<sup>13</sup>, najmniej skuteczne.

Znaczące zmiany zaszły w tym czasie zwłaszcza w dystrybucji usług bankowych. Wiele banków zaczęło zmniejszać sieć placówek decydując się na zamykanie nierentownych oddziałów, przy jednoczesnej znaczącej rozbudowie sieci urządzeń samoobsługowych. Nowe placówki bankowe były lokalizowane coraz częściej blisko miejsc pracy, dokonywania zakupów i spędzania wolnego czasu przez klientów, a ich zadaniem było oferowanie im standardowych usług. Równocześnie dzięki rozwojowi techniki komputerowej i telekomunikacji możliwe stało się przyspieszenie i usprawnienie obsługi klientów.

Rozwój nowoczesnej technologii umożliwił równocześnie standaryzację podstawowych usług, co przy przerzuceniu ciężaru ich wykonywania na urządzenia samoobsługowe zwiększyło ich dostępność, a częściowo również pozwoliło na obniżenie ich cen. Coraz więcej banków zaczęło oferować klientom systemy *home bankingu*. Równocześnie znacznemu rozszerzeniu uległa działalność doradczą banków ukierunkowana głównie na zamożnych klientów.

Lata 80. XX w. przyniosły w większości krajów o gospodarce rynkowej drastyczne obniżenie marż, w tym zwłaszcza tzw. marży odsetkowej będącej, w pewnym uproszczeniu, różnicą między poziomem oprocentowania kredytów i depozytów. Gwałtowne zawężenie marży, stanowiącej dotąd podstawowe źródło dochodów większości banków, zostało spowodowane m.in.:

- spadkiem inflacji,
- rosnącą konkurencją na rynku usług finansowych przybierającą także formę cenową,
- wprowadzeniem oprocentowania rachunków bieżących (dotąd nieoprocentowanych),
- wzrostem stóp oprocentowania depozytów spowodowanym m.in. pojawieniem się atrak-

---

<sup>13</sup> Zob. np. W.L. Boyd, M. Leonard, C. White: *Customer Preferences for Financial Services: an Analysis*. „International Journal of Bank Marketing” 1994, Vol. 12, nr 1, s. 12., K. Khazeh, W.H. Decker: *How Customers Choose Banks*. „Journal of Retail Banking” 1992, Vol. XIV, nr 4, s. 42 oraz E. Kaynak, O. Kucukemiroglu: *Bank and Product Selection: Hong Kong*. „International Journal of Bank Marketing” 1992, Vol. 10, nr 1, s. 11-12. Zobacz także C. Kennington, J. Hill, A. Rakowska: *Consumer Selection Criteria for Banks in Poland*. „International Journal of Bank Marketing” 1996, Vol. 14, nr 4, s. 17-18.

cyjnych, alternatywnych form lokowania nadwyżek finansowych na rynku pieniężnym i kapitałowym,

- obniżeniem ceny kredytów w większości krajów na skutek pojawienia się innych, relatywnie tanich źródeł finansowania.

W sytuacji malejących marż banki były zmuszone poszukiwać nowych źródeł dochodów oferując klientom produkty o pewnej „wartości dodanej” (*value-added products*)<sup>14</sup> oprocentowane według średniej stopy rynkowej, korzystanie z których wiązało się jednak z koniecznością ponoszenia dodatkowych opłat i/lub prowizji. Wprowadzenie produktów wyposażonych w wartość dodaną, za którą klient musi osobno zapłacić, było w pewnym sensie także odpowiedzią na presję państwa i samych klientów domagających się większej przejrzystości zasad kształtowania cen produktów bankowych. Klient bowiem chciał wiedzieć za co płaci i gotów był zapłacić więcej – w postaci opłat czy prowizji – za konkretne, dodatkowe usługi związane z produktem niż zapłacić nawet nieco niższą cenę wyrażoną w postaci stopy procentowej za cały pakiet produktów, czyli produkt podstawowy wzbogacony o usługi dodatkowe, z których może w ogóle nie skorzystać, jeśli nie będzie miał takiej potrzeby.

Tendencja do bardziej przejrzystego ustalania cen usług bankowych okazała się także w ostatecznym rezultacie bardziej korzystna dla banków, gdyż zmusiła je do weryfikacji swojej struktury kosztowej, dając możliwość zwiększenia rentowności działania. Nacisk na rentowność działania stał się w bankach w latach 80. XX w. bardzo wyraźny. Przejawiał się on m.in. w powstawaniu tzw. centrów kosztów i zysków mających na celu ustalenie, które z produktów oferowanych przez bank przynoszą zyski, a które straty. Podobne podejście stosowano w odniesieniu do poszczególnych rodzajów działalności, placówek banku oraz grup klientów. W tym ostatnim przypadku dochodowość klientów stała się coraz bardziej istotnym kryterium ich segmentacji (obok kryteriów socjodemograficznych) i będącego jej konsekwencją zróżnicowanego podejścia do poszczególnych grup klientów.

Kolejny etap rozwoju bankowości detalicznej przypadający na lata 90. XX w. i początek XXI wieku stoi przede wszystkim pod znakiem wyraźnej zmiany formuły działania banków w tej sferze aktywności. Tradycyjny sposób prowadzenia bankowości detalicznej stawał się powoli anachronizmem i groził utratą dotychczasowej pozycji na rynku. Zmiany, które zaszły w sektorze usług finansowych w poprzednich dwóch dekadach postawiły bowiem banki świadczące usługi detaliczne w całkowicie nowej sytuacji konkurencyjnej. K. Andrew, dyrektor Departamentu Marketingu na Europę w Chase Manhattan Bank sporządził listę zjawisk będących efektem wspomnianych zmian, które trafnie charakteryzowały sytuację, w jakiej znalazły się banki u progu lat 90. Najważniejsze z tych zjawisk to<sup>15</sup>:

<sup>14</sup> Przykładem takiego produktu może być oprocentowany rachunek bieżący, za którego prowadzenie bank pobiera jednak opłatę, podobnie zresztą jak za wszelkie płatności i inne operacje przeprowadzone za jego pośrednictwem.

<sup>15</sup> Każde z tych zjawisk zostało bliżej scharakteryzowane w K. Andrew: *The Bank Marketing Handbook*. Woodhead-Faulkner Ltd., Cambridge 1987, s. 1-11.

1. Stosowanie przez banki i inne instytucje finansowe zasad marketingu w swojej działalności, ze zróżnicowanym stopniem efektywności.
2. Podjęcie przez banki prób segmentacji rynku.
3. Wzrost wymagań klientów wobec banków i oferowanych przez nie produktów.
4. Wyraźne zaostrzenie się konkurencji ze strony dotychczasowych i nowych konkurentów.
5. Przełamanie dotychczasowych barier w podejmowaniu konkurencji oraz stworzenie nowych, dostępnych dla wszystkich możliwości rozwoju dzięki pojawieniu się i upowszechnieniu nowych technologii.
6. Podjęcie przez państwo przedsięwzięć zwiększających konkurencję w sektorze finansowym poprzez deregulację, odpowiednią politykę ekonomiczną oraz występowanie w roli samodzielnego podmiotu-konkurenta na rynku.
7. Obniżenie się stóp procentowych i spadek marży zysku w całym sektorze finansowym w wyniku wzrostu konkurencji.
8. Wzrost dostępności kredytu zarówno dla klientów indywidualnych, jak i przedsiębiorstw.
9. Zmiana podejścia do personelu w postaci wzrostu wymagań i wykształcenia nowych umiejętności, zwłaszcza marketingowych.

Wszystkie te zjawiska z całą ostrością uwidoczniły się zarówno w bankowości detalicznej, jak i korporacyjnej. O ile jednak z punktu widzenia bankowości korporacyjnej większość z nich można uznać za zagrożenia, o tyle w przypadku bankowości detalicznej należy potraktować je – może nieco paradoksalnie – jako szanse. Wcześniejszy, tradycyjny układ sił i podział ról na rynku faworyzował bowiem bankowość korporacyjną, spychając bankowość detaliczną do roli „kopcieszka” pełniącego służebną rolę wobec tej pierwszej. Klienci indywidualni traktowani byli zatem instrumentalnie, a ich obsługa postrzegana była jako „zło konieczne” w celu pozyskania taniego pieniądza depozytowego. Bankowość detaliczna była uważana za bardzo kosztowną i niskodochodową. Rosnąca liczba instytucji oferujących usługi finansowe zmusiła banki i ich konkurentów do wyjścia poza obsługę tradycyjnej grupy klientów – dużych przedsiębiorstw i zamożnych klientów indywidualnych i skierowania swojej uwagi na małe i średnie firmy oraz masowego klienta.

Przemiany zachodzące w otoczeniu i pojawiające się w ich efekcie wyzwania pociągają za sobą zmianę poglądów na bankowość detaliczną, która coraz częściej jest postrzegana jako samodzielna, niezależna i opłacalna sfera działalności banku. Współczesna bankowość detaliczna różni się pod wieloma względami od tej sprzed kilkudziesięciu lat – zob. tab. 1.2.

Jednym z najważniejszych wyzwań stojących dziś przed bankowością detaliczną jest osiągnięcie pożądanego poziomu rentowności, co wymaga, z jednej strony, zwiększania przychodów (z tradycyjnych i nowych źródeł), z drugiej zaś, nieustannej kontroli kosztów. Paradoksalnie łą-

Tabela 1.2. Tradycyjny i nowy model funkcjonowania bankowości detalicznej

Cechy	Tradycyjna bankowość detaliczna	Współczesna bankowość detaliczna
Sposób postrzegania przez bank	Źródło pozyskiwania tanich depozytów do finansowania działalności przedsiębiorstw	Odrębna, opłacalna sfera aktywności banku
Podejście banku do bankowości detalicznej	Koncentracja na aspektach operacyjnych	Koncentracja na aspektach strategicznych
Geograficzny zasięg działania	Działalność o zasięgu lokalnym	Możliwość internacjonalizacji działalności i prowadzenia jej w skali globalnej (choć na razie rzadko wykorzystywana)
Klienci	Zamożni, o wysokim poziomie lojalności wobec banku	Szeroka klientela o zróżnicowanym poziomie zamożności, wzrost wymagań i spadający poziom lojalności wobec banku
Podejście do kwestii opłacalności bankowości detalicznej	Brak narzędzi pozwalających na ocenę opłacalności bankowości detalicznej; stosowanie <i>cross-subsidisation</i> *	Wyodrębnianie centrów kosztów i zysków, ocena rentowności poszczególnych produktów i ich grup, dochodowości poszczególnych segmentów klientów, itp.
Wykorzystanie nowoczesnej technologii	Niewielkie, ograniczone do automatyzacji wybranych operacji	Bardzo szerokie, w obszarach o znaczeniu operacyjnym ( <i>back office</i> , <i>front office</i> , elektroniczne kanały dostępu) i strategicznym (System Informacji Marketingowej, CRM, itp)
Segmentacja klientów	Brak	Pogłębiona segmentacja nie tylko według wieku i poziomu dochodów, ale coraz częściej oparta na kryteriach psychograficznych i socjologicznych
Oferta	Klasyczne, podstawowe usługi depozytowe i rozliczeniowe, później kredytowe; jednakowa dla wszystkich	Zróżnicowana, rozwinięta oferta produktów bankowych, uzupełniona o szereg produktów finansowych (ubezpieczenia, usługi maklerskie, itp.); odrębna dla poszczególnych segmentów klientów
Polityka cenowa	Podstawowa rola oprocentowania jako formy cen (i marży odsetkowej jako źródła dochodu banku), pasywna polityka cenowa	Rosnąca rola opłat i prowizji jako form cen (i źródła dochodu banków), aktywna polityka cenowa, stosowanie strategii cenowych
Dystrybucja	Jednokanałowa, oparta na rozwiniętej sieci oddziałów, zlokalizowanych w centrach miast ( <i>high street banking</i> )	Wielokanałowa, obejmująca sieć małych placówek zlokalizowanych blisko klienta, szerokie wykorzystanie bankowości elektronicznej ( <i>multichanneling</i> )
Promocja	Niewykorzystywana lub stosowanie prostych form reklamy	Rozwinięta, stosowanie <i>promotion-mix</i> , wykorzystywana do wyróżnienia się banku na rynku, kreowania jego wizerunku i promowania produktów, kanałów dystrybucji, itp.
Personel/obsługa klienta	„Urzędnik bankowy”/rutynowa obsługa klienta	Aktywny sprzedawca produktów finansowych/przesunięcie sprzedaży standardowych produktów bankowych do kanałów samoobsługowych, sprzedaż osobista złożonych produktów finansowych połączona z doradztwem

\**cross-subsidisation* – oferowanie pewnych produktów lub ich grup określonym grupom (segmentom) klientów kosztem podwyższenia cen innych produktów lub ich grup sprzedawanych innym grupom (segmentom) klientów

Źródło: Opracowanie własne.

twiejsze okazuje się redukcja kosztów, w czym bankom pomaga przede wszystkim gwałtowny rozwój nowoczesnej technologii. Nowe technologie pozwalają bowiem m.in. na obniżenie kosztów, zwłaszcza operacyjnych, dzięki standaryzacji typowych operacji bankowych (zwłaszcza usług płatniczych) oraz automatyzacji i komputeryzacji niektórych operacji bankowych, w szczególności operacji rozliczeniowych i czynności administracyjnych (*back-office*).

Trudniejszym wyzwaniem dla banków okazuje się poszukiwanie możliwości zwiększenia przychodów, bowiem wymaga ono diametralnej zmiany sposobu myślenia i zasad funkcjonowania. Banki nie mogą, jak robiły to dotąd, koncentrować się wyłącznie na realizacji własnych celów, a konkurencyjność i efektywność mierzyć tylko w kategoriach finansowych, takich jak wielkość aktywów, wyposażenie kapitałowe czy wielkość wypracowanego zysku lub stopa zwrotu z aktywów. Wprawdzie rentowność działania (mierzona raczej poziomem ROE niż ROA) jest warunkiem koniecznym przetrwania na rynku, jednak w warunkach wysoce konkurencyjnego otoczenia przestaje być warunkiem wystarczającym. Źródłami przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej stają się coraz częściej czynniki niewymierne o charakterze pozafinansowym, takie jak np. wysoka jakość świadczonych usług, zdolność do kreowania i wdrażania innowacji, szybkość, elastyczność, dostępność czy niezawodność. Jeśli tak, to warunkiem zwiększenia przychodów jest zastosowanie aktywnego podejścia do rynku i klienta, przejawiającego się w prowadzeniu badań rynkowych mających na celu rozpoznanie potrzeb i oczekiwań klientów oraz podejmowaniu kompleksowych działań marketingowych w celu ich zaspokojenia. Przyjęcie przez bank orientacji na klienta pozwala bowiem na likwidację pewnej sprzeczności między celami finansowymi i marketingowymi obserwowanej w bankach traktujących marketing jako działalność uboczną, postrzeganą głównie przez pryzmat generowanych kosztów. Tymczasem właściwie zorganizowane działania marketingowe, wynikające z ogólnej strategii rozwojowej banku prowadzą do wzrostu efektywności działania zarówno w wymiarze ilościowym (wzrost wartości sprzedaży, obniżenie kosztów, itp.), jak i jakościowym (podniesienie jakości obsługi, wzrost zadowolenia klientów i ich lojalności, itp.), znajdując bezpośredni lub pośredni wyraz w zwiększonej rentowności działania.

Konieczność skupienia się nie na kosztach, a na przychodach potwierdzają także wyniki badań przeprowadzonych u progu lat 90. XX w., w grupie 113 wiodących banków detalicznych w USA<sup>16</sup>. Najbardziej zaskakującym rezultatem wspomnianych badań jest potraktowanie jako drugorzędnych czynników uważanych powszechnie za absolutnie najważniejsze w zwiększeniu dochodowości banków detalicznych, takich jak wydajność pracy i efektywność procedur, zmiany w ofercie czy koszty wdrażania nowoczesnych technologii. Zapytane o czynniki, które miały największy wpływ na ich dochodowość pod koniec lat 80. badane banki wymieniły przede wszystkim zmiany w wiel-

---

<sup>16</sup> A.V. Roth, M. van der Velde: *Retail Bank Strategies. Opportunities for the 1990s*. Bank Administration Institute, Rolling Meadows Illinois, 1990, s. 9.



kości obrotów, czynniki zewnętrzne, takie jak zmiany w otoczeniu rynkowym czy koszt kapitału (wpłynęły one generalnie na obniżenie zysków) oraz zmiany o charakterze cenowym.

Z badań tych wypływa wniosek, że banki detaliczne poświęcają zbyt dużo uwagi strukturze swoich wydatków, skupiając swoje wysiłki na obniżaniu kosztów, gdy tymczasem – dbając o pewną dyscyplinę kosztową – powinny przyrzeć się uważnie drugiej stronie rachunku wyników, tj. poszukać nowych możliwości zwiększenia dochodów. W wykorzystaniu tych możliwości mogą im pomóc odpowiednie strategie konkurencyjne oraz efektywne wykorzystanie instrumentarium marketingowego w bieżącej działalności. Działania marketingowe są bowiem ze swojej natury ukierunkowane na aktywizację i pobudzenie sprzedaży, nie zaś na obniżkę kosztów (choć pozwalają także na osiągnięcie tego efektu). Banki powinny zatem stać się prawdziwymi detalistami, w dokładnym tego słowa znaczeniu, tj. doskonale znać rynek, umieć sprzedawać i docierać ze swoimi produktami do odpowiednich klientów, w najdogodniejszym dla nich miejscu i czasie.

Konieczność sprostania nowym wyzwaniom jest w zasadzie niemożliwa bez strategicznego podejścia do prowadzonej działalności. Strategie konkurencyjne formułowane przez banki są coraz bardziej zróżnicowane. Największe wybierają dość często strategie zmierzające do wykorzystania efektu skali i (w mniejszym stopniu) zakresu, co wymaga powiększania rozmiarów banku, osiąganego najczęściej drogą fuzji i przejęć. Atrakcyjność tego typu strategii w Europie wzrasta dzięki postępującej integracji rynków finansowych, której wyrazem jest przede wszystkim powstanie, a następnie powiększanie się Jednolitego Rynku Finansowego w Unii Europejskiej. Jednym z widocznych przejawów rozwoju tego typu strategii jest powstawanie tzw. konglomeratów finansowych, zwanych w zależności od kraju *Allfinanz*, *financial services* czy *bancassurance*<sup>17</sup>. Mniejsze banki realizują z kolei różne odmiany strategii dywersyfikacji bądź strategii koncentracji na wybranych produktach/segmentach rynku.

### 1.3. Identyfikacja sektora bankowości detalicznej w Polsce

Bankowość detaliczna w Polsce rozwinęła się znacznie później niż w krajach zachodnich. Wprowadzie obsługą złotową ludności od lat zajmował się bank PKO BP, a dewizową Bank Pekao SA, jednak był to rezultat obowiązującego niemal do końca lat 80. XX w. jednoszczeblowego mode-

<sup>17</sup> Mimo używania tych pojęć zamiennie, mają one nieco inne znaczenie. O ile dwa pierwsze są dosyć szerokie i w zasadzie tożsame, o tyle *bancassurance* traktuje się najczęściej jako odmianę *Allfinanz*, polegającą na tworzeniu grup bankowo-ubezpieczeniowych z inicjatywy banków. Jeśli natomiast stroną inicjującą tworzenie związków z innymi instytucjami finansowymi (w tym również, ale nie tylko, z bankami) są towarzystwa ubezpieczeniowe, wówczas grupy takie nazywa się *assurfinance*, bądź (gdy partnerem firmy ubezpieczeniowej jest tylko bank) *assurbanking*.

lu sektora bankowego, w którym poszczególne banki miały zasięg działania i kompetencje nadane przez państwo i realizowały nałożone na nie zadania.

Uchwalona na początku 1982 r. ustawa Prawo bankowe stworzyła formalne podstawy do tworzenia nowych banków o różnej formie własności i różnej specjalności, jednak uprawnienia tego praktycznie nie wykorzystano (powstały zaledwie dwa banki). Ustawa dawała także bankom większą samodzielność prowadzenia działalności, jednak zmiany, które miały miejsce w pierwszych latach jej obowiązywania były niewielkie. Utrzymana została bowiem podmiotowa i terytorialna specjalizacja banków, pozbawiająca jednostki gospodarcze prawa wyboru banku. Zachowanie zależności klienta od przypisanej mu placówki bankowej nie pozwoliło na stworzenie warunków do konkurencji między bankami, które zaczęły powstawać dopiero na przełomie lat 80. i 90. XX w. w wyniku reformy bankowej z 1989 r. Wprowadzone wówczas zmiany ustawodawstwa bankowego stworzyły podstawy budowy dwupoziomego systemu bankowego. Narodowemu Bankowi Polskiemu powierzono funkcje banku państwa, banku emisyjnego i banku banków, a z jego struktury wydzielono 9 banków państwowych o charakterze uniwersalnym, które następnie sprywatyzowano. Równocześnie zliberalizowano warunki powstawania nowych banków, co w krótkim czasie zaowocowało znacznym wzrostem ich liczby. Zerwano także z zasadą przypisania przedsiębiorstwa do banku i stworzono podstawy działania banków i przedsiębiorstw na zasadach konkurencyjnych podmiotów<sup>18</sup>.

Zmiany te z czasem zaowocowały zmianą nastawienia banków wobec klientów – podejście pasywne zastąpiła coraz bardziej agresywna walka o ich pozyskanie i zatrzymanie. W pierwszej połowie lat 90. XX w. banki konkurowały jednak głównie o pozyskanie największych przedsiębiorstw, klienci indywidualni nie byli jeszcze przedmiotem ich szczególnej uwagi, podobnie jak małe i średnie firmy. Pierwsze oznaki zainteresowania klientami indywidualnymi pojawiły się mniej więcej pod koniec pierwszej połowy lat 90. XX w. Banki zaczęły wówczas zauważalnie poszerzać swoją ofertę dla osób fizycznych, wprowadzając do niej nowe produkty, takie jak konta osobiste czy karty płatnicze i wzbogacając znacząco paletę produktów depozytowych i kredytowych. Szczególną troską banków cieszyli się klienci zamożni zaliczani do segmentu VIP-ów, dla których tworzone specjalną ofertę, dostosowaną do ich potrzeb, zapewniając im także indywidualną obsługę w ramach tzw. *personal* bądź *private banking*u.

Zauważalny rozwój bankowości detalicznej nastąpił jednak dopiero w drugiej połowie lat 90. kiedy to większość banków przeprowadziła segmentację klientów (jeszcze wówczas dość płytką i uproszczoną) i zróżnicowała ofertę. Ten okres przyniósł dynamiczny rozwój rynku kont osobistych, kart płatniczych, ale także znaczny wzrost dynamiki kredytów konsumpcyjnych, wśród których dominowały kredyty ratalne i kredyty w rachunku bieżącym. To także ciągle jeszcze

---

<sup>18</sup> Szerzej zob. B. Pietrzak: *System bankowy. (W:) System finansowy w Polsce*. B. Pietrzak, Z. Polański, B. Woźniak (red.), Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 94.

okres stałego napływu depozytów do banków, czemu sprzyjało zróżnicowanie asortymentu produktów dających możliwość lokowania wolnych środków na atrakcyjnych warunkach. Banki tworzyły tzw. pakiety produktów umożliwiające sprzedaż wiązaną (*cross-selling*) oraz wprowadzały nowoczesne kanały dystrybucji. W omawianym okresie zainicjowano także coraz bardziej aktywne wykorzystywanie przez banki polityki cenowej, co znalazło odzwierciedlenie głównie we wzroście i różnicowaniu opłat i prowizji.

Początek nowego stulecia rozpoczął kolejny okres rozwoju bankowości detalicznej. Wprawdzie chłonność rynku jest jeszcze duża, jednak w niektórych jego segmentach wystąpił już efekt pewnego nasycenia (np. na rynku debetowych kart płatniczych), co zmusiło banki do dalszej rozbudowy i dywersyfikacji oferty oraz pogłębionej segmentacji klientów. W grupie produktów rozliczeniowych banki zaczęły agresywnie promować karty kredytowe, proponując je teraz także mniej zamożnym klientom. Wśród kredytów zdecydowanie najpopularniejsze w ostatnich latach stały się kredyty hipoteczne, spory wzrost dynamiki odnotowano także w grupie kredytów „kartowych” i pożyczek gotówkowych, spadł natomiast popyt na kredyty ratalne. Najgorzej wygląda sytuacja w grupie produktów depozytowych – ostatni okres przyniósł wyraźny spadek zainteresowania osób fizycznych lokowaniem pieniędzy w bankach, co zmusza te ostatnie do poszerzenia oferty o nowe produkty umożliwiające bardziej efektywne lokowanie wolnych środków, np. fundusze inwestycyjne czy produkty ubezpieczeniowe. Pierwsze lata XXI w. to także okres intensywnego rozwoju bankowości elektronicznej, w tym w szczególności bankowości internetowej oraz bezpośrednich form dotarcia do klienta.

Rosnąca atrakcyjność bankowości detalicznej sprawiła, że dziś nie ma chyba w Polsce banku, który nie rozwijałby tej sfery działalności i nie zaliczał jej do priorytetów o charakterze strategicznym. Mimo to, a może właśnie wskutek tego, wyłonienie sektora bankowości detalicznej w Polsce nie było zadaniem łatwym. Pod koniec lat 90. XX w., który to okres posłużył jako punkt wyjścia badań, niemal każdy bank kierował bowiem swoją ofertę zarówno do klientów indywidualnych, jak i instytucjonalnych. Obserwacja w tym czasie krajowego rynku detalicznych usług bankowych pozwoliła jednak na wyodrębnienie trzech zasadniczych grup różniących się od siebie wielkością banków wchodzących w ich skład oraz odmiennym podejściem do bankowości detalicznej.

Pierwszą grupę – największych banków, których orientacja detaliczna wynika z tradycji obsługi klientów indywidualnych, a sprzyja jej posiadany potencjał w postaci rozwiniętej sieci placówek, potencjał kadrowy i finansowy<sup>19</sup> – tworzyły dwa banki PKO BP i Pekao SA, chociaż ten drugi miał nieco słabszą orientację detaliczną. Różnią je ponadto „korzenie” – PKO BP był detalistą „od zawsze”, Pekao SA tradycyjnie kojarzono głównie z obsługą dewizową ludności oraz małych i średnich firm, a jego pozycja na rynku detalicznym pod koniec lat 90. XX w. była wynikiem pew-

<sup>19</sup> Nie oznacza to, że potencjał kadrowy i finansowy banków tej grupy należy uznać za wystarczający i zadowalający tak pod względem ilościowym, jak i jakościowym – zwłaszcza do tego ostatniego można mieć liczne zastrzeżenia, jednak chodzi tu o jego ocenę relatywną, będącą wynikiem porównania go z bankami należącymi do innych grup.

nej reorientacji strategicznej oraz przeprowadzonej konsolidacji, która zwiększyła potencjał banku. Dominacja obydwu banków na rynku detalicznych usług bankowych w 1999 r. była wyraźna – gromadziły one łącznie 52,6% depozytów ludności i miały blisko 40% udział w wartości kredytów udzielonych klientom indywidualnym. Ponadto, należało do nich prawie 2/3 rynku ROR-ów, co oznacza, że zajmowały czołowe pozycje w każdej z trzech podstawowych grup usług bankowych – depozytowych, kredytowych i rozliczeniowych.

Drugą grupę banków oferujących detaliczne usługi finansowe tworzyły w większości duże banki uniwersalne, o mniej lub bardziej wyraźnie zaznaczonej orientacji rynkowej, mające świadomość niskiego poziomu nasycenia rynku detalicznych usług finansowych oraz zalet i wad związanych z rozwijaniem bankowości detalicznej. Do grupy tej w 1999 r. należały głównie banki „komercyjnej dziewiątki”, a w szczególności Bank Śląski, Bank Przemysłowo-Handlowy, PBK, Kredyt Bank, Bank Zachodni oraz WBK. W większości były one zdecydowanie bardziej detaliczne po stronie depozytów niż kredytów i na ogół traktowały bankowość detaliczną, z jednej strony, jako tanie źródło finansowania bankowości korporacyjnej, z drugiej zaś, jako rodzaj działalności, której rozwijanie – wobec dużego nasycenia rynku usług bankowych dla dużych firm – jest koniecznością.

Trzecią grupę banków detalicznych tworzyły banki małe lub najwyżej średnie, od początku swojego istnienia bądź rozpoczęcia działalności na polskim rynku nastawione na obsługę klientów indywidualnych. Ich orientacja detaliczna została więc niejako określona „na wejściu” i początkowo była zdecydowanie bardziej wyraźna po stronie kredytowej. Do tej grupy należały m.in. takie banki, jak: Invest Bank, GE Capital Bank, Bank Pocztowy, Lukas Bank czy tzw. banki samochodowe.

Pod koniec lat 90. XX w. można było również zauważyć pojawienie się nowej grupy graczy na rynku detalicznym – banków o wyraźnej dotąd orientacji na klientów korporacyjnych, takich jak np. Bank Handlowy, BRE Bank czy niektóre banki zagraniczne, np. Citibank. Zainteresowanie dwóch pierwszych rynkiem detalicznych usług bankowych wynikało, z jednej strony, z nasycenia rynku usług bankowych dla dużych firm, z drugiej zaś, z chęci sięgnięcia po depozyty ludności, wykorzystywane dotąd w niewielkim stopniu jako relatywnie tanie źródło kredytowania działalności przedsiębiorstw. Z kolei zainteresowanie Citibanku (dziś Citibank Handlowy) rynkiem detalicznym początkowo było widoczne głównie po stronie kredytowej i nie było to zainteresowanie rynkiem masowym, lecz wybranymi segmentami klientów o co najmniej średnich dochodach lub o ponadprzeciętnym prestiżu społecznym i/lub zawodowym.

Banków mających w swojej ofercie detaliczne produkty finansowe było więc wiele, jednak nie każdy z nich można było uznać za bank mogący być reprezentantem krajowego sektora bankowości detalicznej. Wyłonienie banków, które miały zostać objęte dalszą analizą, wymagało zatem przyjęcia kryterium pozwalającego na wyodrębnienie tych, które można uznać za reprezen-