

# INTERNET

## A KONKURENCYJNOŚĆ BANKÓW W POLSCE

Michał Kisiel



CEDEWU.PL  
PLATINIUM

Recenzent: prof. dr hab. Stanisław Flejterski

© 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 autora i wydawcy.

Wydawnictwo CeDeWu oraz autor dołożyli wszelkich starań, aby treści zawarte w niniejszej publikacji były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak odpowiedzialności za ich wykorzystanie ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw autorskich oraz za skutki działań wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Projekt okładki: Agnieszka Natalia Bury

Opracowanie redakcyjne i DTP: CeDeWu Sp. z o.o.

Wydanie II papierowe, Warszawa 2007  
ISBN 978-83-7556-043-5  
EAN 9788375560435

Wydanie I elektroniczne, Warszawa 2014  
ISBN 978-83-7941-141-2

**Wydawca: CeDeWu Sp. z o.o.**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47/49  
e-mail: cedewu@cedewu.pl  
Redakcja wydawnictwa: (4822) 374 90 20 lub 22  
Faks: (4822) 827 38 89

**Księgarnia Ekonomiczna**

00-680 Warszawa, ul. Żurawia 47  
Tel.: (4822) 396 15 00...01  
Faks: (4822) 827 38 89

**Ekonomiczna Księgarnia Internetowa**

www.cedewu.pl  
www.4books.pl

Made in Poland

# Spis treści

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

## **Rozdział 1**

<b>Podstawy konkurencyjności banku komercyjnego w kontekście formowania się gospodarki sieciowej</b> .....	11
--	----

1.1. Istota i przesłanki konkurencyjności banku komercyjnego w obszarze bankowości detalicznej .....	11
1.1.1. Ogólna charakterystyka konkurencji na rynku usług bankowych .....	12
1.1.2. Pojęcie konkurencyjności i strategii konkurencyjnej .....	15
1.1.3. Model makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego banku .....	20
1.1.4. Istota i specyfika bankowości detalicznej .....	23
1.1.5. Podstawowe determinanty zmian w bankowości detalicznej .....	28
1.1.6. Źródła przewagi konkurencyjnej banku na rynku bankowości detalicznej .....	31
1.2. Internet – geneza, właściwości, kierunki rozwoju .....	38
1.2.1. Geneza i rozwój Internetu .....	40
1.2.2. Główne właściwości Internetu .....	43
1.2.3. Przyszłość Internetu – podstawowe trendy .....	46
1.3. Internet jako czynnik zmiany w makrootoczeniu i otoczeniu konkurencyjnym – kształtowanie się gospodarki sieciowej i społeczeństwa informacyjnego .....	56
1.3.1. Gospodarka sieciowa i społeczeństwo informacyjne – charakterystyka pojęć .....	57
1.3.2. Gospodarka sieciowa – wpływ Internetu na funkcjonowanie rynku i procesy konkurencji .....	60
1.3.3. Wpływ Internetu na makrootoczenie – wybrane kierunki .....	67
1.3.4. Rola i funkcje banków w gospodarce sieciowej – próba identyfikacji podstawowych wyzwań .....	69

## **Rozdział 2**

<b>Orientacja internetowa jako czynnik kreacji konkurencyjności banku</b> .....	79
2.1. Bankowość internetowa – charakterystyka, stan rozwoju w Polsce .....	79
2.1.1. Bankowość internetowa – definicja pojęcia, etapy rozwoju .....	80

2.1.2. Rozwój bankowości internetowej w Polsce – próba oceny . . . . .	85
2.1.3. Modele umiejscowienia bankowości internetowej w działalności banku komercyjnego . . . . .	93
2.1.4. Główne kierunki rozwoju bankowości internetowej na świecie . . . . .	97
2.2. Modele wykorzystania Internetu w działalności rynkowej banku i ich wpływ na konkurencyjność . . . . .	114
2.2.1. Wykorzystanie Internetu jako narzędzia komunikacji z rynkiem . . . . .	116
2.2.2. Internet jako kanał dystrybucji – bankowość internetowa . . . . .	120
2.2.3. Bank wirtualny – Internet jako tworzywo organizacji . . . . .	130
2.3. Orientacja internetowa jako strategiczna odpowiedź banku na wyzwania gospodarki sieciowej . . . . .	133
2.3.1. Orientacja internetowa – prezentacja koncepcji, etapy implementacji do praktyki . . . . .	135
2.3.2. Strategie konkurencyjne oparte na orientacji internetowej – modele . . . . .	138
2.3.3. Wdrożenie orientacji internetowej do praktyki bankowej – rola otoczenia zewnętrznego . . . . .	147

### **Rozdział 3**

#### **Zewnętrzne uwarunkowania implementacji orientacji internetowej w Polsce**

<b>– szanse i zagrożenia . . . . .</b>	<b>149</b>
3.1. Otoczenie ekonomiczne . . . . .	149
3.1.1. Potencjał detalicznego rynku bankowego w Polsce . . . . .	150
3.1.2. Zmiany popytu na detalicznym rynku bankowym w Polsce . . . . .	154
3.1.3. Stan i perspektywy rozwoju gospodarki sieciowej w Polsce . . . . .	158
3.1.4. Otoczenie ekonomiczne a orientacja internetowa banku – szanse i zagrożenia. Podsumowanie . . . . .	163
3.2. Otoczenie prawno-regulacyjne . . . . .	167
3.2.1. Prawne regulacje uwierzytelniania i składania oświadczeń woli w środowisku elektronicznym . . . . .	168
3.2.2. Regulacje świadczenia usług bankowych w środowisku elektronicznym . . . . .	172
3.2.3. Pieniądz elektroniczny w polskim prawie . . . . .	176
3.2.4. Regulacje nadzoru bankowego a bankowość internetowa . . . . .	179
3.2.5. Pozostałe regulacje prawne – transgraniczne świadczenie internetowych usług bankowych, <i>outsourcing</i> . . . . .	181

3.2.6. Regulacje prawne a orientacja internetowa w działalności banku – szanse i zagrożenia. Podsumowanie . . . . .	184
3.3. Środowisko techniczno-technologiczne . . . . .	187
3.3.1. Infrastruktura Internetu w Polsce i jej dostępność. . . . .	187
3.3.2. Bezpieczeństwo komunikacji w Internecie – technologie i zagrożenia. . . . .	196
3.3.3. Infrastruktura i technologie w rozliczeniach bezgotówkowych jako czynnik wspierający rozwój bankowości internetowej. . . . .	204
3.3.4. Otoczenie techniczno-technologiczne a orientacja internetowa banku – szanse i zagrożenia. Podsumowanie . . . . .	210
3.4. Uwarunkowania psychospołeczne . . . . .	213
3.4.1. Bankowość internetowa jako innowacja – model teoretyczny . . . . .	214
3.4.2. Społeczna percepcja bankowości internetowej w świetle wyników badań w Polsce i za granicą . . . . .	219
3.4.3. Użytkownicy Internetu i bankowości internetowej w Polsce – profil demograficzny i psychospołeczny w kontekście procesu akceptacji innowacji. . . . .	226
3.4.4. Wirtualne społeczności i ich wykorzystanie w działalności rynkowej banków . . . . .	234
3.4.5. Otoczenie psychospołeczne a orientacja internetowa banku – szanse i zagrożenia. Podsumowanie . . . . .	236
3.5. Otoczenie konkurencyjne. . . . .	240
3.5.1. Sektor banków komercyjnych w Polsce – zakres pojęcia, struktura. . .	241
3.5.2. Czynniki kształtujące natężenie konkurencji na rynku detalicznych usług bankowych w Polsce w kontekście rozwoju gospodarki sieciowej . . . . .	245
3.5.3. Działanie sił konkurencji a orientacja internetowa banku. Podsumowanie . . . . .	265
<b>Zakończenie . . . . .</b>	<b>269</b>
<b>Bibliografia . . . . .</b>	<b>273</b>



# Wprowadzenie

Wśród technologii kształtujących dzisiejszy i przyszły obraz życia społeczno-gospodarczego niezwykle istotną rolę odgrywają technologie teleinformatyczne, a w szczególności Internet. Globalna sieć, która jeszcze w początkach lat 90. XX w. znana była wyłącznie niewielkiej grupie naukowców i amatorów technicznych nowinek, dziś zdaje się być wszechobecna – stopniowa wirtualizacja kolejnych dziedzin życia znalazła swój wyraz w okrzepłych już dziś hasłach „społeczeństwa informacyjnego” i „gospodarki elektronicznej” (sieciowej). Wrażliwość sieci w niemal wszystkie procesy zachodzące w gospodarce i społeczeństwie sprawia, że również banki stają przed koniecznością szybkiego odnalezienia się w nowej rzeczywistości. Pytanie o to, jak kształtować swoją konkurencyjność i co może być podstawą przewagi konkurencyjnej już od dawna jest niezwykle istotne dla każdego banku działającego w warunkach gospodarki rynkowej. W szybko zmieniającym się otoczeniu, pytanie to stale zachowuje swoją aktualność i wymaga ciągłego poszukiwania nowych odpowiedzi.

Celem niniejszej książki jest nie tylko wskazanie możliwości wykorzystania Internetu w kształtowaniu konkurencyjności współczesnego banku w Polsce (głównie w obszarze bankowości detalicznej), ale przede wszystkim dobitne podkreślenie, iż sieć ma dla bankowości znaczenie pierwszoplanowe. Patrząc na Internet jak na „ogólnosiwiatową płataninę kabli” traci się z oczu fakt, że globalna sieć już dawno stała się czymś więcej niż kolejną technologią – stała się środowiskiem, do którego powoli, lecz nieuchronnie, przenosi się coraz większa część ludzkiej aktywności.

Tak szerokie ujęcie roli Internetu we współczesnej cywilizacji było przyczyną przyjęcia istotnych dla prowadzonych w książce wywodów założeń:

- rozwój opartej na Internecie gospodarki sieciowej jest pierwszoplanowym zjawiskiem kształtującym otoczenie zewnętrzne banków,
- gospodarka sieciowa wykazuje szereg specyficznych cech, odróżniających ją od dotychczasowego modelu gospodarki, a wynikających z właściwości jej głównego medium – Internetu. Rozpoznanie tych cech jest niezbędne, aby skutecznie konkurować w środowisku gospodarki sieciowej,
- zachowanie konkurencyjności przez bank, w długim okresie, wymaga dostrzeżenia kierunku zmian w otoczeniu, redefinicji roli banku pod kątem jego miejsca w gospodarce sieciowej oraz przygotowania i wdrożenia strategii konkurencyjnej opartej na wykorzystaniu Internetu.

Wychodząc z wyżej wymienionych założeń, prezentowane w książce rozważania koncentrują się wokół kilku podstawowych pytań, istotnych zarówno ze względów praktycznych, jak i teoretycznych:

- Co może być źródłem przewagi konkurencyjnej w działalności na rynku bankowości detalicznej?
- Jakie cechy posiada gospodarka oparta na wykorzystaniu sieci oraz jak przekształci ona szeroko rozumiane otoczenie działalności bankowej, w tym procesy konkurencji i funkcjonowanie rynku?
- Jaką rolę pełnić będzie bank w gospodarce sieciowej? Czy możliwa będzie skuteczna realizacja jego dotychczasowych funkcji? Jakie nowe obszary działalności otwiera przed bankami rozwój gospodarki sieciowej?
- Jakie szanse i zagrożenia kryją się, w kontekście budowania konkurencyjności banku, w poszczególnych modelach wykorzystania Internetu w działalności na rynku detalicznym?
- Czy sytuacja w dalszym i bliższym otoczeniu banków komercyjnych w Polsce jest czynnikiem sprzyjającym budowaniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o szerokie wykorzystanie Internetu?

W poszukiwaniu odpowiedzi na postawione pytania, w książce zaprezentowano koncepcję **orientacji internetowej** jako strategicznego wyboru wynikającego z wyzwań związanych z funkcjonowaniem banku w gospodarce sieciowej. W połączeniu z zaprezentowaną typologią modelowych strategii konkurencyjnych na niej opartych, tworzy ona autorską próbę wskazania potencjalnych możliwości wykorzystania sieci w działalności banków komercyjnych w obszarze bankowości detalicznej. Wyróżnione strategie – finansowego dyskontu, budowania relacji oraz wirtualnej niszy – charakteryzowane są poprzez narysowanie wykorzystywanych w nich podstaw budowy przewagi konkurencyjnej, sposobów wykorzystania Internetu oraz wymaganych zasobów wewnętrznych banku. Omawiając strategie konkurencyjne oparte na orientacji internetowej wskazano, iż nie są one wyłącznie tworem teoretycznym, lecz wykorzystywane są z powodzeniem przez banki działające zarówno w Polsce, jak i na świecie.

Rozdział trzeci książki uzasadnia tezę o konieczności przyjęcia orientacji internetowej przez banki komercyjne w Polsce. Wskazano w nim szanse i zagrożenia kryjące się w otoczeniu bankowości detalicznej w Polsce. Zaprezentowane w tej części książki wnioski są wynikiem analizy strategicznej otoczenia zewnętrznego obejmującego cztery obszary uwarunkowań – ekonomicznych, prawnych, techniczno-technologicznych i psychospołecznych oraz uwarunkowania konkurencyjne (czyli otoczenie bliższe). Materiałem, na podstawie którego sformułowano wnioski, są wtórne źródła informacji – opracowania statystyczne różnych podmiotów, teksty aktów normatywnych oraz wyniki badań ośrodków na-



ukowych i analiz rynku. Omawiając uwarunkowania działalności banków wynikające z działania czynników w otoczeniu bliższym zastosowano metodę analizy strukturalnej sektora opierającą się na modelu pięciu sił konkurencji M.E. Portera. Dokonano próby wyznaczenia kierunków sił napędowych konkurencji wewnątrz sektora banków komercyjnych w Polsce, przy czym szczególną uwagę poświęcono możliwym konsekwencjom wynikającym z rozwoju gospodarki sieciowej dla układu tych sił.

Analiza szans i zagrożeń stwarzanych przez układ czynników w otoczeniu zewnętrznym banków w Polsce wskazała na konieczność przyjęcia przez nie orientacji internetowej, podsuwając jednocześnie wiele wskazówek dotyczących budowy strategii konkurencyjnych konkretnych podmiotów. Jednocześnie zidentyfikowano szereg niebezpieczeństw czekających na banki, które podejmą ryzyko szerokiego wykorzystania sieci w działalności rynkowej. Podejmując to ryzyko i przygotowując się do działania w nowych warunkach, aktywnie sondując możliwości związane z rozwojem gospodarki sieciowej, bank jednakże ma szansę uzyskać stabilną pozycję na coraz bardziej konkurencyjnym rynku.

Zawarte w książce informacje mogą być przydatne zarówno dla praktyków zajmujących się tworzeniem strategii konkurencyjnych banków w obszarze bankowości detalicznej, jak również dla studentów pragnących poszerzyć swoją wiedzę o szeroko rozumianej bankowości internetowej – jej modelach funkcjonalnych, nowych usługach i ich związkach z konkurencyjnością banku.

Niniejsza książka zawiera wyniki pracy doktorskiej obronionej przez autora na Wydziale Gospodarki Narodowej Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu w lipcu 2004 r. Promotorem rozprawy była dr hab. inż. Dorota Korenik prof. AE, a jej recenzentami – dr hab. Stanisław Flejterski profesor Uniwersytetu Szczecińskiego oraz prof. dr hab. Stefan Forlicz z Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu.



# Rozdział 1

## Podstawy konkurencyjności banku komercyjnego w kontekście formowania się gospodarki sieciowej

### 1.1. Istota i przesłanki konkurencyjności banku komercyjnego w obszarze bankowości detalicznej

Współczesny bank funkcjonuje w niezwykle skomplikowanym i zmiennym otoczeniu. Warunki te sprawiają, że konieczne jest stałe aktualizowanie celów działania banku i sposobów, pozwalających osiągać te cele w określonej konfiguracji czynników zewnętrznych. Innymi słowy, strategia banku, w najszerszym rozumieniu tego słowa<sup>1</sup>, musi uwzględniać wciąż pojawiające się nowe zjawiska i antycypować kierunki ich rozwoju, aby organizacja nie znalazła się w stanie „strategicznego zaskoczenia”, rozumianego jako konieczność nagłej zmiany podstaw jej funkcjonowania w wyniku działania nieprzewidywanych czynników. Rozwój zarządzania strategicznego w bankach zbiegł się z gwałtownymi przemianami w środowisku działania sektora bankowego w Europie Zachodniej i USA w latach 70.<sup>2</sup> Już wówczas postępująca deregulacja, szybkie przemiany technologiczne i wynikające z nich nasilenie się konkurencji sprawiły, że istotna stała się, bardziej niż kiedykolwiek, umiejętność analizowania zachodzących zmian, wykorzystania pojawiających się szans i tworzenia długofalowych planów rozwoju organizacji.

Dla banków działających w Polsce zagadnienie kształtowania konkurencyjności, tworzenia odpowiednich strategii konkurencyjnych<sup>3</sup>, stopniowo nabierało istotnego znaczenia w ciągu lat 90., wraz z postępującymi zmianami w strukturze rynku. W początkowych 5 latach transformacji społeczno-gospodarczej znacząco wzrosła liczba banków działających w Polsce. Liberalizacja warunków przyznawania licencji banko-

<sup>1</sup> Według R.L. Ackoffa strategia to długofalowe cele i sposoby ich osiągnięcia wpływające na system jako całość. (Gospodarowicz, A. (red.), *Zarządzanie bankiem komercyjnym*, PWE, Warszawa 2000, s. 13).

<sup>2</sup> Harasim J., *Strategie marketingowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, Prace Naukowe AE w Katowicach, Katowice 2003, s. 49.

<sup>3</sup> Pojęcia te omawiane są rozdz. 1.1.2.

wych sprawiła, że w krótkim czasie liczba konkurujących podmiotów wzrosła z 18 w 1989 r., do 85 w 1993 r.<sup>4</sup> Wejście zagranicznego kapitału właścicielskiego do większości banków komercyjnych działających w Polsce pociągnęło za sobą przeniesienie praktyk zarządzania charakterystycznych dla banków zachodnich i silniejsze zaakcentowanie pierwszoplanowej roli tworzenia i utrzymywania konkurencyjności. Istotne znaczenie miało również pojawienie się instytucji niebankowych i ich rywalizacja z bankami na poszczególnych rynkach, w tym na rynku detalicznych usług finansowych. Rywalizacja ta znalazła swój wyraz także w jakościowym rozwoju oferty i licznych innowacjach.

Wymienione czynniki spowodowały, że banki zmuszone zostały do odejścia od orientacji sprzedażowej, do której przyzwyczajone zostały przez lata silnej regulacji i braku konkurencji. O przetrwaniu i rozwoju organizacji decydować zaczęła możliwość osiągnięcia przewagi nad rywalami dzięki lepszemu zaspokajaniu potrzeb obsługiwanej klienteli. Istotną wagę uzyskała zatem umiejętność zidentyfikowania elementów dających siłę w starciu z konkurencją i stworzenia strategii konkurencyjnych, które pozwolą posiadane możliwości wyzyskać w maksymalnym stopniu.

### 1.1.1. Ogólna charakterystyka konkurencji na rynku usług bankowych

Zmiana ustroju gospodarczego i politycznego w Polsce w 1989 r. pociągnęła za sobą pojawienie się zjawiska konkurencji wszędzie tam, gdzie własność państwowa i ścisła regulacja zastąpiona została przez własność prywatną i wolny rynek. Również w sektorze bankowym, po krótkim okresie dominacji banków należących do Skarbu Państwa, większość przedsiębiorstw przeszła w prywatne ręce.

Konkurencję definiuje się jako „akt lub proces działania jednostek dążących do takich korzyści, o które w tym samym czasie, przy tych samych warunkach i regulacjach ubiegają się inni”<sup>5</sup>. Jej istota opiera się na eliminacji rywali działających w tej samej branży i pozyskaniu obsługiwanych przez nich klientów<sup>6</sup>.

O natężeniu i charakterze konkurencji na danym rynku decyduje jego struktura podmiotowa, tzn. liczba i wielkość sprzedawców i nabywców. W literaturze przedmiotu wyróżnia się 9 typów podmiotowej struktury rynku (tabela 1.1). Konkurencja na poszczególnych rynkach może zbliżać się do jednego z czterech podstawowych modeli:

---

<sup>4</sup> Jonas A., *Strategie konkurencyjne na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 36.

<sup>5</sup> Noga A., *Dominacja a efektywna konkurencja*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1993, s. 9 [za:] Jonas A., *Strategie konkurencji...*, op. cit., s. 10.

<sup>6</sup> Jonas A., *Strategie konkurencji...*, op. cit., s. 10.

- konkurencji doskonałej,
- konkurencji oligopolistycznej,
- konkurencji monopolistycznej,
- czystego monopolu.

Modele te różnią się znacząco pod względem zarówno struktury rynku, jak i metod konkurowania działających podmiotów (tabela 1.2).

Tabela 1.1. Struktury podmiotowe rynków

Sprzedawcy/Nabywcy	Wiele małych	Mało średnich	Jeden duży
Wiele małych	Polipol	Oligopson	Monopson
Mało średnich	Oligopol	Oligopol bilateralny	Monopson ograniczony
Jeden duży	Monopol	Monopol ograniczony	Monopol bilateralny

Źródło: Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1994, s. 46.

Tabela 1.2. Modele konkurencji

Cecha	Konkurencja doskonała	Konkurencja monopolistyczna	Konkurencja oligopolistyczna	Czysty monopol
Liczba producentów/ sprzedających	Duża	Wielu	Kilku	Jeden
Wielkość rynku przedsiębiorstwa	Mała	Raczej mała	Duża	Duża lub mała
Zróżnicowanie produktów	Produkty jednorodne, identyczne	Wyroby różniące się w niewielki sposób, bliskie substytuty	Produkty identyczne, standardowe lub zróżnicowane	Nie istnieją bliskie substytuty, produkt unikatowy
Informacja rynkowa	Doskonała przejrzystość, sprzedający i kupujący dysponują pełną wiedzą o rynku, produktach i cenach	Wysoki stopień nieprzejrzystości rynku, ograniczona wiedza o rynku	Kupujący mogą być dobrze poinformowani, ale nie musi tak być, wysoki stopień nieprzejrzystości rynku	Z uwagi na jednego producenta – zakres informacji duży
Bariery wejścia na rynek	Niskie	Stosunkowo niskie	Wysokie	Wysokie
Wpływ producentów na cenę	Brak wpływu na cenę	Znaczący, kontrola cen zależy od zróżnicowania produktów oraz liczby i bliskości konkurentów	Znaczący, ograniczony współzależnością cenową, duży w przypadku zmowy	Brak konkurencji
Metody konkurowania	Wyłącznie konkurencja cenowa	Konkurencja pozacenowa oparta na promocji, jakości, udogodnieniach w sprzedaży, itd.	Jak w przypadku konkurencji monopolistycznej, także przez różnicowanie produktów	Brak konkurencji

Źródło: Jonas A., *Strategie konkurencji na rynku usług bankowych*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 11-12.

Konkurencja podlega również rozróżnieniu na konkurencję:

- bezpośrednią – dotyczącą firm działających na tym samym rynku i oferujących zbliżone do siebie wyroby,
- substytucyjną – gdzie produkt jest odmienny, lecz zaspokaja te same potrzeby,
- potencjalną – polegającą na rywalizacji o zasoby finansowe nabywcy.

Rynek usług bankowych w Polsce cechuje się konkurencją oligopolistyczną. Jest to wynikiem ograniczonej liczby działających na nim podmiotów przy jednoczesnym dość wysokim stopniu koncentracji siły rynkowej<sup>7</sup>, zbliżonych cech oferowanych usług (szczególnie w przypadku bankowości detalicznej) oraz istnienia relatywnie wysokich barier wejścia o charakterze kapitałowym i prawnym<sup>8</sup>. Główną konsekwencją takiego charakteru konkurencji jest konieczność obserwowania działań konkurentów i przewidywania ich reakcji na poszczególne posunięcia<sup>9</sup>. Współzależność banków wzmacnia dodatkowo specyfika działalności wymagająca, obok działania dla własnych korzyści, budowania stabilnego wizerunku sektora jako całości.

Oligopol może przyjąć różne formy, a co za tym idzie – również zasady rządzące działaniami konkurentów mogą przybrać zróżnicowany kształt. Poszczególni uczestnicy rynku mogą starać się narzucić poziom cen lub odgrywać bierną rolę reagując na zachowania konkurentów. Współzależność działań producentów w sytuacji oligopolu powoduje także możliwość powstania zмовy konkurentów lub stworzenia kartelu, by przekształcić strukturę rynku w kierunku monopolu<sup>10</sup>.

Szczególny typ rynku, zwany rynkiem spornym (*contestable market*) może ukształtować się wówczas, gdy konkurenci mogą swobodnie nań wchodzić (brak jest barier wejścia) i wycofywać się, tzn. koszty utopione (*sunk costs*) mogą zostać odzyskane w łatwy sposób<sup>11</sup>. Na rynku takim istnieje stała groźba wejścia nowych podmiotów, które mogą zastosować taktykę *hit-and-run* – nawet chwilowa szansa na „przechwycenie” rynku za pomocą niższej ceny przyciągać będzie nowych konkurentów, którzy wykorzystają ją i wycofają się z rynku. Zachowanie konkurentów w sytuacji zagrożenia wejściem nowych rywali zbliża się do modelu konkurencji doskonałej, mimo iż struktura

---

<sup>7</sup> W 1999 r. współczynnik koncentracji dla 5 największych banków w obszarze kredytów dla osób prywatnych wynosił 51,6%, a w obszarze depozytów – 66,3% (Harasim J., *Zewnętrzne uwarunkowania kształtowania strategii marketingowych banków detalicznych w Polsce – analiza mikrootoczenia*, „Bank i Kredyt”, wrzesień 2000, s. 56).

<sup>8</sup> Znaczenie barier wejścia i innych sił kształtujących natężenie konkurencji na tym rynku omówiono szerzej w rozdz. 3.5.2.

<sup>9</sup> Forlicz S., *Mikroekonomiczne aspekty przepływu informacji między podmiotami rynkowymi*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 1996, s. 39; Klimczak B., *Mikroekonomia*, AE Wrocław, Wrocław 1998, s. 256.

<sup>10</sup> Begg D., Fischer S., Dornbusch R., *Mikroekonomia*, PWE, Warszawa 2003, s. 265-271.

<sup>11</sup> Baumol W.J., *Contestable Markets: An Uprising in the Theory of Industry Structure*, [w:] Gabiszewicz J.J., Thisse J.F. (red.), *Microeconomic Theories of Imperfect Competition*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham 1999.

rynku może być charakterystyczna np. dla oligopolu. Firmy działające na rynku muszą utrzymywać ceny na poziomie pozwalającym na osiągnięcie wyłącznie normalnych zysków. W przeciwnym przypadku nowi wchodzący mogliby zaproponować niższą cenę i wyeliminować konkurencję<sup>12</sup>.

W rzeczywistości rynki doskonale sporne (*perfectly contestable markets*) nie istnieją, lecz wskazać można wiele przykładów zbliżających się do tego idealnego typu – np. rynek tanich przewozów lotniczych czy dostawców Internetu. Niektórzy autorzy uważają, że rynek bankowości detalicznej, w wyniku rozwoju zastosowań technologii teleinformatycznych, zmierza w stronę takiego właśnie schematu<sup>13</sup>. Wskazuje się przy tym na spadek znaczenia barier wejścia wynikający z rozwoju elektronicznych kanałów dystrybucji. Można zatem mówić o wzroście „sporności” (*contestability*) tego rynku, lecz znacząca część barier wejścia (np. wynikających z obowiązku posiadania licencji) zachowuje nadal swoją moc oddziaływania.

Specyficzny charakter konkurencji na rynku usług bankowych sprawia, że kwestią szczególnej wagi jest dla jego uczestników uzyskanie przewagi nad konkurentami. Dlatego też konkurencyjność w warunkach wolnego rynku jest zagadnieniem centralnym, a odpowiednie sformułowanie strategii konkurencyjnej nabiera podstawowego znaczenia dla przetrwania i rozwoju instytucji bankowej.

### 1.1.2. Pojęcie konkurencyjności i strategii konkurencyjnej

„Konkurencyjność” definiuje się zazwyczaj jako „trwałą zdolność do projektowania, wytwarzania i sprzedawania produktów (usług), których ceny, jakość i inne walory są bardziej atrakcyjne od odpowiednich produktów (usług) oferowanych przez konkurentów krajowych i zagranicznych”<sup>14</sup>. Pojęcie to można odnosić zarówno do poszczególnych przedsiębiorstw, jak i regionów czy państw. Powyższa definicja podkreśla fakt, iż w ostateczności o przetrwaniu i rozwoju organizacji decyduje rynek, na którym produkty organizacji znajdują lub nie znajdują swoich nabywców<sup>15</sup>. Konkurencyjność można zatem ująć jako umiejętność wytworzenia i utrzymania w dłuższym okre-

<sup>12</sup> Ibidem, s. 241.

<sup>13</sup> Np.: Seitz J., Stickel E., Woda K., *Implications of the electronic commerce in the structure of the financial sector*, [w:] Gospodarowicz A. (red.), *Zastosowania rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*, AE Wrocław, Wrocław 2001, s. 82.

<sup>14</sup> Flejterski S., *Konkurencyjność a dylematy dywersyfikacji struktury bankowości w Polsce*, [w:] *Finanse i bankowość a wejście Polski do Unii Europejskiej*, NBP, Warszawa-Pułtusk 1999, s. 39.

<sup>15</sup> Możliwe jest również inne, statyczne, mikroekonomiczne pojęcie konkurencyjności, które podkreśla znaczenie takich jej źródeł jak: dostęp do tańszych czynników produkcji, korzyści skali i zakresu oraz efektywność techniczną organizacji. Rogowski G., *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, Wydawnictwo WSB w Poznaniu, Poznań 1998, s. 58.

sie **przewagi konkurencyjnej** na rynkach, na których dana organizacja podejmuje konkurencję. Przewaga konkurencyjna może zostać zdefiniowana na dwa sposoby:

1. Z punktu widzenia klienta – „zaoferowanie klientowi wyższej wartości mierzonej relacją cena/koszt w porównaniu z ofertami konkurencji”<sup>16</sup>. Definicje tego typu spotyka się najczęściej w literaturze marketingowej. Tam też często podkreślany jest fakt, że posiadanie przez bank przewagi konkurencyjnej jest uzależnione od subiektywnego postrzegania wyższości jego oferty przez klientów – przewagę zdobywa ten z konkurentów, który lepiej dopasuje się do wymagań obsługiwanego klienta, prezentując odpowiedni *marketing mix*<sup>17</sup>.

2. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa – jako specyficzne usytuowanie firmy w sektorze, dające jej przewagę nad rywalami. Ta optyka prezentowana jest częściej w literaturze poświęconej zagadnieniom zarządzania strategicznego<sup>18</sup>.

Wśród wymagań formułowanych w stosunku do przewagi konkurencyjnej wymienia się<sup>19</sup>:

- możliwość obrony uzyskanej przewagi, trudność skopiowania przez konkurentów,
- niemożność zawłaszczenia przewagi przez konkurentów, np. poprzez przejęcie strategicznych zasobów ludzkich,
- zdolność do generowania znaczącego zysku,
- stabilność przewagi w dłuższym okresie.

Zdobycie trwałej przewagi konkurencyjnej, spełniającej powyższe warunki, jest w bankowości niezwykle trudne. Tym większego znaczenia nabiera elastyczne i proaktywne (wyprzedzające zmiany w otoczeniu) formułowanie **strategii konkurencji** w poszczególnych obszarach działania oraz wyszukiwanie wciąż nowych potencjalnych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Według M.E. Portera, strategia konkurencji to zestaw środków mających prowadzić do osiągnięcia przez firmę takiej pozycji w sektorze, która pozwala jej najlepiej bronić się przez siłami konkurencji<sup>20</sup>. Zadaniem tej strategii jest zatem odniesienie przedsiębiorstwa, np. bankowego, do zjawisk zachodzących w branży i zaplanowanie działań, które pozwolą mu zyskać przewagę nad rywalami.

Wykazanie znaczenia strategii konkurencyjnej i konkurencyjności dla banku wymaga osadzenia jej w szerszym kontekście strategii rozwoju organizacji, jej celów i mi-

---

<sup>16</sup> Harasim J., *Strategie marketingowe...*, op. cit., s. 63.

<sup>17</sup> Na ten aspekt w kontekście usług bankowych zwraca uwagę np. Swoboda U., *Bankowość detaliczna. Strategie marketingowe i procesy zarządzania*, CeDeWu, Warszawa 2000, s. 72; Mazurkiewicz L., *Marketing bankowy*, Difin, Warszawa 2002, s. 20.

<sup>18</sup> Np. Porter M.E., *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1996.

<sup>19</sup> Faulkner D., Bowmann C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i spółka, Warszawa 1996, s. 41.

<sup>20</sup> Porter M.E., *Strategia konkurencji...*, op. cit., s. 21.



sji. Szczegółowe usystematyzowanie zagadnień związanych z pojęciami „strategii”, „zarządzania strategicznego”, „misji organizacji” wykracza poza zakres tego opracowania, dlatego też poniżej, na potrzeby rozważań zawartych w jego dalszych częściach, omówione zostaną wyłącznie podstawowe pojęcia i kierunki konceptualizacji sygnalizowanych problemów.

Pojęcia „strategia” i „zarządzanie strategiczne” doczekały się wielu definicji. Wielość ta jest odbiciem różnorodności podejść naukowych stosowanych przez poszczególnych uczonych i szkoły<sup>21</sup>. Jedną z istotnych różnic, dzielących sposoby pojmowania strategii, jest znaczenie przypisywane czynnikom zewnętrznym. Nurt definiujący strategię za pomocą czynników endogenicznych, wywodzących się z wnętrza przedsiębiorstwa, zazwyczaj podkreśla znaczenie celów, sposobów działania oraz odpowiedniej alokacji środków. Przykładem może być tutaj definicja autorstwa A.D. Chandlera mówiąca, iż „strategia to określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz takiej alokacji zasobów, które są konieczne dla zrealizowania celów”<sup>22</sup>.

Dla drugiego ujęcia charakterystyczne jest podkreślanie znaczenia otoczenia i jego powiązań z organizacją. Przykładowo H. Mintzberg stwierdza, że „strategia jest sposobem kształtowania relacji pomiędzy organizacją i jej otoczeniem: spójnymi wzorcami w strumieniach decyzji organizacyjnych dotyczących otoczenia”<sup>23</sup>. Takie ujmowanie strategii i jej roli oznacza, że w procesie jej formułowania i realizacji szczególnej wagi nabiera rozpoznanie działań konkurentów i odpowiednia reakcja. Przekonanie to znajduje swój wyraz w przytoczonej definicji stworzonej przez M.E. Portera, która ujmuje strategię (konkurencyjną) jako poszukiwanie korzystnej pozycji konkurencyjnej w branży<sup>24</sup>.

Definicje strategii często włączają w zakres znaczeniowy tego terminu zarówno cele, jak i sposoby ich osiągnięcia. Potęguje to dodatkowo pewne zamieszanie terminologiczne istniejące w tej dziedzinie. Dla potrzeb tej pracy, można za m.in. A. Sową<sup>25</sup> i J. Harasim<sup>26</sup> przyjąć, że cele strategiczne i strategie tworzą oddzielne poziomy (rysunek 1.1). Elementem o podstawowym znaczeniu, kształtującym poziomy znajdujące się niżej w hierarchii, jest misja banku. Określać ona może jego filozofię, zestaw wyznawanych wartości, cechy wyróżniające spośród konkurentów, genezę, jak również ogólnie zarysowany kierunek działalności (klienci, oferowana wartość)<sup>27</sup>.

<sup>21</sup> Obszerny przegląd definicji i charakterystyki poszczególnych nurtów zarządzania strategicznego odnaleźć można m.in. w: Krupski R., *Elementy zarządzania strategicznego*, Zakład Narodowy im. Ossolińskich, Wrocław 1996; Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 1998.

<sup>22</sup> Rogowski G., *Metody analizy i oceny działalności banku na potrzeby zarządzania strategicznego*, op. cit., s. 36.

<sup>23</sup> Tamże, s. 36.

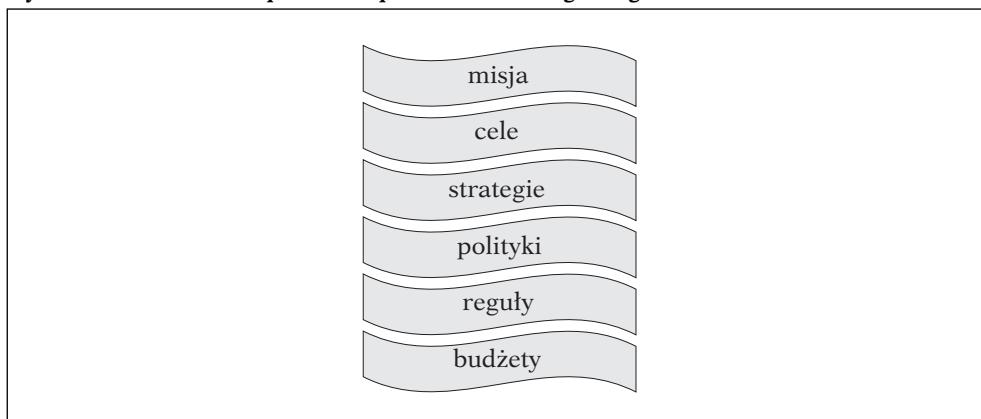
<sup>24</sup> Harasim J., *Strategie marketingowe...*, op. cit., s. 50.

<sup>25</sup> Sowa A., *Do czego dąży bank?*, „Bank” 1/2001, s. 58-63.

<sup>26</sup> Harasim J., *Strategie marketingowe...*, op. cit.

<sup>27</sup> Tamże, s. 56.

**Rysunek 1.1. Hierarchia poziomów planowania strategicznego**



Zródło: Sowa A., *Do czego dąży bank*, „Bank” 1/2001, s. 58.

Cele banku mają w rzeczywistości charakter wiązki, na czele której znajduje się „przetrwanie poprzez rozwój”<sup>28</sup>. Osiągnięcie celu nadrzędnego musi odbywać się przy jednoczesnym zachowaniu równowagi triady celów o charakterze finansowym – bezpieczeństwa, płynności i maksymalizacji zysku. Cele strategiczne są odbiciem wymienionych celów – obejmują one pożądaną stan organizacji w dłuższym okresie w obszarze finansów (cele finansowe, takie jak odpowiedni poziom ROE, ROA itp.), działalności rynkowej (cele marketingowe – zaspokojenie potrzeb poszczególnych segmentów klienteli, cele rynkowe – uzyskanie wyznaczonych udziałów w rynku itp.), personelu, stosowanej technologii, struktury organizacyjnej, portfela usług itd.

Strategia konkurencji dotyczy realizacji celów związanych z działalnością rynkową przedsiębiorstwa. Jak zauważa J. Harasim<sup>29</sup>: „...coraz wyraźniejsze uwzględnianie w strategiach konkurencyjnych, a raczej celach, których osiągnięcie mają zapewnić określone strategie, konieczności zaspokojenia potrzeb i oczekiwań klienta sprawia, że różnica między pojęciami strategia konkurencyjna i strategia marketingowa zaczyna się zacierać”. Można zatem przyjąć, że rozróżnienie pojęć „strategia konkurencyjna” i „strategia marketingowa” bierze się z różnego sposobu określania celów rynkowych organizacji. W pierwszym przypadku pierwszoplanową rolę odgrywa usytuowanie firmy wobec konkurentów (spojrzenie od strony przedsiębiorstwa), w drugim – potrzeby klientów (optyka marketingowa). W pracy, dla ujednoczenia terminologii, stosowany będzie termin „strategia konkurencyjna”, jednakże z pełną świadomością pierwszoplanowego znaczenia orientacji marketingowej dla konkurencyjności współczesnego banku.

<sup>28</sup> Bogacka-Kisiel E. (red.), *Podstawy zarządzania finansami banku komercyjnego*, AE Wrocław, Wrocław-Pe rugia 1998, s. 119.

<sup>29</sup> Harasim J., *Strategie marketingowe...*, op. cit., s. 53.

Z pojęciami konkurencyjności i strategii konkurencyjnej ściśle związany jest proces zarządzania strategicznego. Jego istota oraz struktura była wielokrotnie omawiana w literaturze przedmiotu. Podobnie jak w przypadku prezentowanych wcześniej pojęć, również to zagadnienie bywa ujmowane bardzo różnorodnie<sup>30</sup>. Przyjmując za R. Krupskim, że zarządzanie strategiczne bankiem to „proces definiowania i redefiniowania strategii w reakcji na zmiany w otoczeniu lub wyprzedzający te zmiany, a nawet je wywołujący, oraz połączony z nim proces implementacji, w którym zasoby ludzkie i kapitałowe organizacji są dysponowane w taki sposób, by realizować przyjęte długofalowe cele rozwoju, a także by zabezpieczyć istnienie organizacji w potencjalnych sytuacjach nieciągłości”<sup>31</sup>, do podstawowych etapów procesu zarządzania strategicznego zaliczyć można<sup>32</sup>:

- analizę strategiczną – przegląd otoczenia organizacji pod kątem szans i zagrożeń rynkowych oraz analizę wnętrza organizacji mającą zidentyfikować jej mocne i słabe strony, modyfikujące zdolność do wykorzystania szans tkwiących w makrootoczeniu i otoczeniu konkurencyjnym,
- fazę formułowania strategii – przygotowanie misji, celów i odpowiednich wariantów strategicznych wraz z bardziej szczegółowymi wytycznymi dotyczącymi ich realizacji (polityki), wybór wariantu strategii do realizacji,
- fazę wdrożenia strategii – ustalenie programów działania, przygotowanie budżetów oraz norm postępowania obowiązujących podczas ich realizowania,
- fazę monitoringu – ocenę wykonania poszczególnych faz i wprowadzanie niezbędnych korekt.

Kształt strategii konkurencyjnej banku zależny jest zatem od wyników analizy strategicznej podjętej w procesie zarządzania strategicznego, która to analiza będzie obszarem dalszych dociekań zawartych w książce, jak również przyjętej misji banku oraz wyznaczonych celów rynkowych (skoordynowanych z pozostałymi celami w wiążące celów).

Zarówno misja, jak i cele (w tym rynkowe) są ustalane wewnątrz konkretnego banku, przez jego właścicieli i zarządzających. Zagadnienie formułowania misji i celów banku nie mieści się w bezpośrednim obszarze zainteresowań tego opracowania.

<sup>30</sup> Przegląd najważniejszych koncepcji zarządzania strategicznego zawiera m.in.: Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, AE Wrocław, Wrocław 1997.

<sup>31</sup> Krupski R. (red.), *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 1998, s. 96.

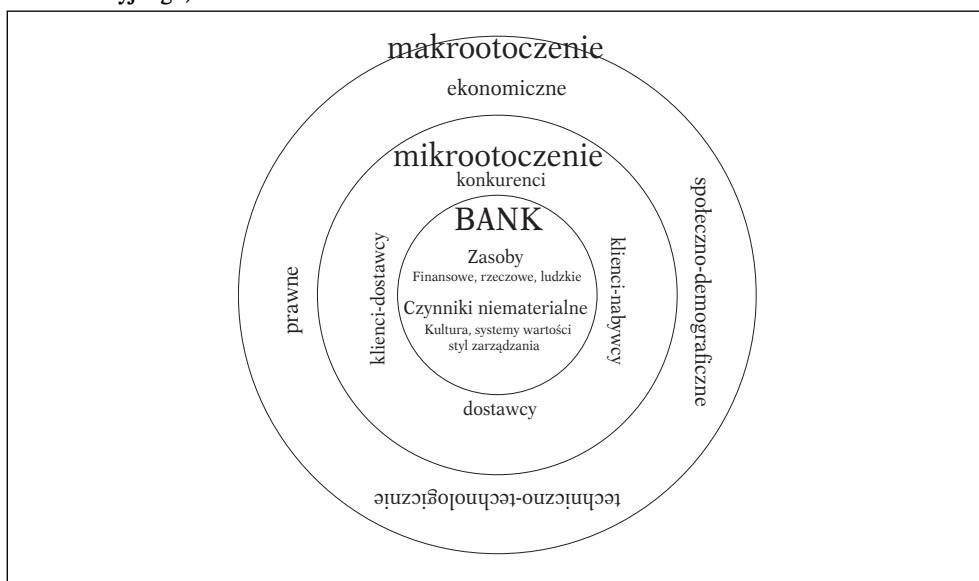
<sup>32</sup> Opracowane na podstawie: Krupski R., *Zarządzanie strategiczne...*, op. cit., s. 86; Penc-Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 163.

### 1.1.3. Model makrootoczenia i otoczenia konkurencyjnego banku

Strategia konkurencyjna banku jest w dużej mierze uzależniona od konfiguracji czynników mieszczących się w otoczeniu. Musi ona bowiem uwzględniać tkwiące w nim szanse i zagrożenia, na równi z wewnętrznymi uwarunkowaniami, które tworzy konfiguracja czynników materialnych (zasobów finansowych, rzeczowych i ludzkich) i niematerialnych (kultury, systemów wartości, stylu zarządzania i innych).

Otoczenie zewnętrzne podzielić można na otoczenie dalsze (makrootoczenie), będące domeną działania sił, na które organizacja ma bardzo ograniczony wpływ, oraz otoczenie bliższe (konkurencyjne), będące areną działania bezpośrednich i potencjalnych konkurentów organizacji (rysunek 1.2).

**Rysunek 1.2. Model makrootoczenia (otoczenia dalszego) i mikrootoczenia (otoczenia bliższego, konkurencyjnego) banku**



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Harasim J., *Strategie marketingowe w osiągnięciu przewagi konkurencyjnej w bankowości detalicznej*, AE Katowice, Katowice 2003, s. 47.

W literaturze przedmiotu tradycyjnie wyodrębnia się 4 segmenty makrootoczenia. Istotny jest jednakże fakt, że trendy pojawiające się w jednym obszarze są często ściśle powiązane ze zmianami zachodzącymi w pozostałych. Dlatego też można mówić o 4, wzajemnie powiązanych i często przenikających się w ramach makrootoczenia grupach zjawisk<sup>33</sup>:

<sup>33</sup> Oblój K., *Strategia organizacji*, PWE, Warszawa 2001, s. 109-111.

- czynniki ekonomiczne – zjawiska makroekonomiczne takie jak np. bezrobocie, inflacja, wzrost skłonności do oszczędzania, które stanowią istotne ograniczenia dla kształtowania się popytu i podaży na produkty organizacji,
- czynniki techniczno-technologiczne – obejmujące postępy w nauce oddziałujące na wytwarzanie i dystrybucję produktów organizacji oraz rozbudowę infrastruktury technologicznej w jej otoczeniu,
- czynniki demograficzne i społeczne – przemiany zachodzące w liczebności i strukturze ludności na danym terytorium oraz zmiany świadomościowe (systemów wartości, postaw wobec poszczególnych zjawisk) wyrażające się w przemianach stylu życia,
- czynniki prawne – tworzące otoczenie regulacyjne firmy, składające się z zawartych w obowiązującym prawie wskazówek regulujących działanie organizacji zarówno w stosunku do otoczenia, jak i w stosunku do jej wnętrza.

Struktura otoczenia konkurencyjnego, w przyjętym tu rozumieniu, analizowana jest poprzez wyodrębnienie grup podmiotów wpływających bezpośrednio na działalność i będących jednocześnie przedmiotem działań organizacji, zmierzającej do zajęcia korzystnej pozycji konkurencyjnej. J. Harasim wskazuje, że bank działający w obszarze bankowości detalicznej musi w swoim działaniu orientować się na następujące podmioty<sup>34</sup>:

- konkurentów,
- klientów – dostawców środków finansowych („deponentów”),
- klientów – nabywców środków finansowych („kredytobiorców”),
- dostawców sprzętu, technologii, usług dodatkowych, itd.

Otoczenie konkurencyjne firmy kształtuje 5 sił wyodrębnionych przez M.E. Portera<sup>35</sup>. Należą do nich:

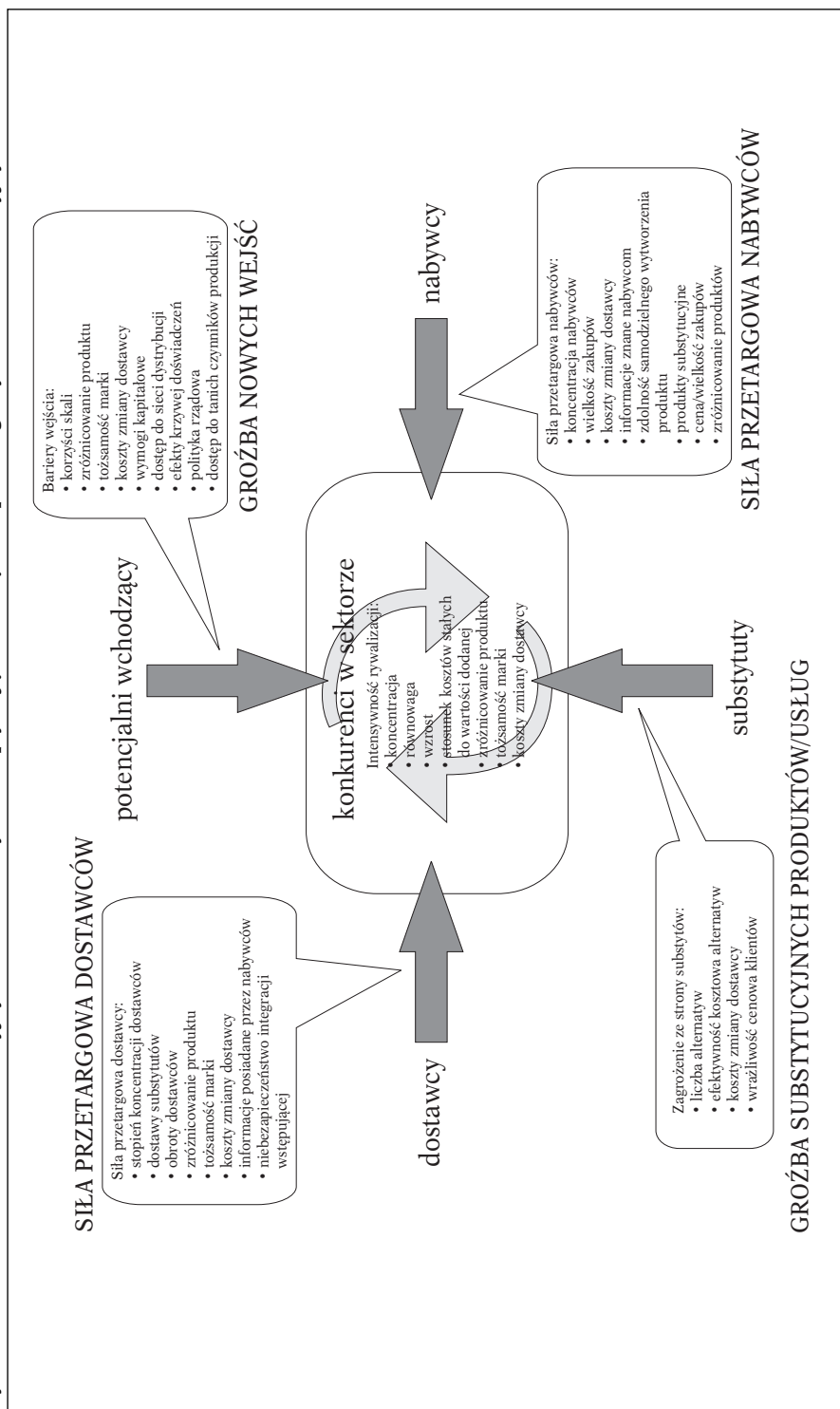
- groźba nowych wejść pojawiająca się ze strony potencjalnych wchodzących do branży,
- siła przetargowa nabywców oznaczająca ich zdolność do wywierania wpływu na działalność podmiotu poprzez np. presję na obniżkę cen,
- siła przetargowa dostawców,
- groźba pojawienia się substytutów, czyli produktów lub usług mogących zaspokoić te same potrzeby, które organizacja stara się zaspokoić za pomocą swojej oferty,
- intensywność rywalizacji pomiędzy istniejącymi konkurentami.

Pięć sił napędzających konkurencję wewnątrz sektora stanowi łącznie o jego rentowności i o natężeniu konkurencji pomiędzy aktywnymi w jego granicach podmiota-

<sup>34</sup> Harasim J., *Strategie marketingowe...*, op. cit., s. 47.

<sup>35</sup> Porter M.E., *Strategia konkurencji...*, op. cit., s. 22.

Rysunek 1.3. Model 5 sił konkurencyjnych sektora – czynniki wpływające na natężenie poszczególnych sił konkurencyjnych



Źródło: Opracowanie własne na podstawie: Faulkner D., Bowman C., Strategie konkurencji, Gebethner i Ska, Warszawa 1996, s. 52; Obłój K., Strategia organizacji, PWE, Warszawa 2001, s. 126.

mi. Względne znaczenie poszczególnych sił i zmiany w kierunku ich oddziaływania mogą być modyfikowane przez zjawiska zachodzące w makrootoczeniu – są one zatem także „przekaznikiem” impulsów pochodzących ze strony otoczenia dalszego. Natężenie każdej z 5 sił konkurencji zależne jest również od szeregu zmiennych specyficznych dla danej branży (rysunek 1.3).

Przeprowadzenie analizy strategicznej wymaga szczegółowego zdefiniowania branży, w której działa przedsiębiorstwo. Dlatego też, z punktu widzenia tematyki książki, konieczne jest uściślenie znaczenia terminu „bankowość detaliczna”, jak również wskazanie specyficznych cech wyróżniających ten obszar spośród innych terenów działania banków komercyjnych.

#### 1.1.4. Istota i specyfika bankowości detalicznej

Próbując uchwycić istotę bankowości detalicznej należy wskazać, że pojęcia „bank detaliczny” i „bankowość detaliczna” nie są równoznaczne. Bank detaliczny to instytucja, która gromadzi wkłady od ludności i wykorzystuje je do kreowania aktywów w postaci pożyczek i kredytów udzielanych tej samej grupie klientów<sup>36</sup>. Można zatem zaryzykować stwierdzenie, że obecnie w Polsce nie ma już dużych banków detalicznych w ścisłym znaczeniu tego terminu<sup>37</sup>. Natomiast bankowością detaliczną określa się tę sferę działalności banków (nie tylko detalicznych), która koncentruje się na obsłudze i zaspokojeniu potrzeb klienta indywidualnego<sup>38</sup>. W ostatnich latach w obszar bankowości detalicznej coraz częściej włącza się również obsługę firm mikro (tzn. osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą i firm nie zatrudniających więcej niż 5 osób). Tendencja ta znajduje swój wyraz zarówno w kształtowaniu struktur organizacyjnych banków<sup>39</sup>, jak i w praktyce badań rynku<sup>40</sup>. O połączeniu obsługi klientów indywidualnych i małych firm decydują podobieństwo potrzeb w zakresie usług finansowych oraz rozdrobnienie, narzucające masowy i zestandaryzowany sposób obsługi. W niniejszym opracowaniu termin „bankowość detaliczna” będzie rozumiany wąsko, ograniczając się wyłącznie do klientów indywidualnych. Uzasadnić to można w wielu przypadkach odmienną, w stosunku do osób fizycznych i podmiotów gospodarczych, konfiguracją i działaniem uwarunkowań zewnętrznych, prezentowanych w dalszej części pracy.

<sup>36</sup> Bogacka-Kisiel E. (red.), *Usługi i procedury bankowe*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 34.

<sup>37</sup> Uchodzący za detaliczny PKO BP SA obsługuje również klientów korporacyjnych i samorządy terytorialne.

<sup>38</sup> Rytelewska G., *Kierunki rozwoju bankowości detalicznej w Polsce*, [w:] Jaworski W.L. (red.), *Banki w Polsce. Wyzwania i tendencje rozwojowe*, Poltext, Warszawa 2001, s. 139

<sup>39</sup> El Falouji J., *Dzielenie klientów*, „Prawo i Gospodarka”, 08.03.2002.

<sup>40</sup> Taką definicję bankowości detalicznej przyjęto np. w raporcie Bielecki J., Lepczyński B., *Perspektywy rozwoju bankowości detalicznej w Polsce do roku 2004*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2000.

W ramach bankowości detalicznej obsługiwane są zróżnicowane segmenty rynku klientów indywidualnych. Przyjmując najbardziej ogólny podział wskazać można na dwa podstawowe segmenty: klienta masowego oraz klienta zamożnego. Obsługa klienta zamożnego nosi nazwę bankowości prywatnej (*private banking*)<sup>41</sup>. Bankowość prywatna w wielu krajach jest obszarem działania zarówno uniwersalnych banków komercyjnych obsługujących także inną klientelę, jak też banków wyspecjalizowanych w indywidualnej obsłudze tej wąskiej grupy. Odmienność potrzeb grupy klientów zamożnych sprawia, że specyfika bankowości prywatnej bliższa jest bankowości korporacyjnej niż bankowej obsłudze klienta masowego, głównie ze względu na możliwość negocjowania warunków. Oddzielenie obsługi tych dwóch segmentów przejawia się często w tworzeniu osobnej sieci placówek, a nawet w budowie osobnej marki, pod którą bank świadczy tego rodzaju usługi.

Bankowość detaliczna w Polsce jest obszarem, w którym dominującą rolę odgrywają uniwersalne banki komercyjne<sup>42</sup>. Główną cechą banku komercyjnego jest ukierunkowanie na zysk i samodzielność (ograniczoną, jeśli stanowi on część grupy bankowej) w ustalaniu polityki prowadzonych operacji bankowych w zakresie uregulowanym przez prawo<sup>43</sup>. Mianem banku uniwersalnego określa się najczęściej bank, którego działalność nie podlega ograniczeniom w zakresie ilościowym, regionu działania, typu obsługiwanych klientów i branż czy oferowanych usług<sup>44</sup>. Model banku uniwersalnego wykształcił się w wyniku procesów liberalizacji i deregulacji rynków finansowych w Europie Zachodniej. Ich cechą charakterystyczną, przed przemianami, które miały miejsce począwszy od lat 60. XX w., było znaczne ograniczenie konkurencji zarówno wewnątrz sektora bankowego, jak i konkurencji zewnętrznej oraz ścisłe odgraniczenie poszczególnych rodzajów działalności, co znalazło swoje odbicie w funkcjonowaniu szeregu wyspecjalizowanych instytucji zaspokajających jedynie pewien wycinek potrzeb klientów, związanych np. z kredytem krótkoterminowym.

W Polsce daje się obecnie zauważyć tendencję do rozwijania bankowości detalicznej przez podmioty do tej pory skoncentrowane na obsłudze klientów korporacyjnych (np. BRE Bank SA). Tendencja ta jest wynikiem dążenia do dywersyfikacji (i uniwersalizacji) działalności banków oraz postrzegania bankowości detalicznej jako atrakcyjnej-

---

<sup>41</sup> Klienci zamożni mogą zostać podzieleni na kolejne segmenty – szerzej: Pietrzak J., *Private banking – strategia koncentracji na wąskim segmencie rynkowym*, „Bank i Kredyt” 7/2002, s. 56-60; Dziawgo L., *Private banking – istotny element współczesnej bankowości*, „Bank i Kredyt” 2/2003, s. 13-20.

<sup>42</sup> Dotyczy to zarówno bankowej obsługi klienta masowego, jak i *private banking*. Rodzaje podmiotów działających na rynku detalicznych usług bankowych omówiono szerzej w rozdz. 3.5.1.

<sup>43</sup> Grzywacz J., *Podstawy bankowości*, Difin, Warszawa 2002, s. 36.

<sup>44</sup> Jaworski W.L., Krzyżkiewicz Z., Kosiński B., *Banki. Rynek, operacje, polityka*, Poltext, Warszawa 1995, s. 14.



go źródła dochodów<sup>45</sup>. Konkurencję w obszarze usług bankowych dla klientów indywidualnych podejmują również podmioty spoza sektora bankowego i spoza sektora finansowego. Wśród najważniejszych czynników przyciągających nowych konkurentów wymienić należy cechy stanowiące specyfikę bankowości detalicznej w ogólności, takie jak:

Tabela 1.3. Cechy charakterystyczne usług finansowych

Cechy charakterystyczne usług w ogólności	
Cecha	Opis
Niematerialność	brak materialnego efektu świadczenia usługi
Różnorodność	niejednorodność, trudność standaryzacji, urozmaicenie usług związane z dostosowywaniem do potrzeby konkretnego klienta
Nierozdzielność	jednoczesność świadczenia usługi przez usługodawcę i jej konsumowania przez klienta
Nietrwałość	brak możliwości magazynowania usług
Udział klienta w procesie świadczenia usługi	klient często sam inicjuje ten proces i wykonuje szereg czynności, od których zależy przebieg i wynik świadczenia usługi, można zatem powiedzieć, że klient współtworzy usługę w mniejszym lub większym stopniu
Łatwość kopiowania	innowacje w sferze usług nie są chronione patentami
Miejsce usług finansowych w klasyfikacji usług	
Kryterium podziału	Opis
ze względu na istotę i przedmiot wykonywanych czynności	niematerialne działania wykonywane na niematerialnych aktywach klienta
ze względu na rodzaj relacji i dyskretną/ciągłą naturę transakcji	bliski, oparty na „członkostwie” stosunek pomiędzy klientem a organizacją z dostawą usług mającą ciągły charakter
ze względu na stopień indywidualizacji usługi	usługi o zróżnicowanym stopniu indywidualizacji ( <i>customization</i> ) – wysokim w przypadku obsługi klientów korporacyjnych, niskim – w przypadku bankowości detalicznej dla klienta masowego
ze względu na naturę popytu i podaży	usługi, na które popyt fluktuuje w niewielkim stopniu, a nagłe zwiększenie zapotrzebowania może zostać obsłużone bez większych opóźnień
ze względu na sposób dostawy	usługi, które mogą być dostarczane na wiele sposobów (zdalnie, klient przychodzi do usługodawcy, usługodawca przychodzi do klienta) i wielu miejscach

Źródło: Na podstawie: Grzegorz W., *Strategie marketingowe banków*, PWN, Warszawa 1996, s. 12-15; Payne A., *Marketing usług*, PWE, Warszawa 1997, s. 21; Solarz J.K., *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltext, Warszawa 1997, s. 185; Lovelock C.H., *Classifying Services to Gain Strategic Marketing Insights*, „Journal of Marketing” vol. 47, summer 1983, s. 16-18; [za:] Fitzsimmons J.A., Fitzsimmons M.J., *Service Management for Competitive Advantage*, McGrawHill, New York 1994, s. 39-45.

<sup>45</sup> Korenik D., *Konkurencyjność i konkurencja banków polskich od lat dziewięćdziesiątych XX wieku*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2002, s. 77; Czechowska D., *The challenge for the banking sector in the face of the competition in the financial service market*, „Argumenta Oeconomica” Vol. 1 (10), 2001, s. 61-75.

- niski koszt pozyskania środków w postaci depozytów ludności,
- wyższą marżę uzyskiwaną z kredytowania klientów indywidualnych (w porównaniu z kredytami dla klientów korporacyjnych),
- niskie ryzyko kredytowe związane z kredytami konsumpcyjnymi,
- rozwój nowoczesnych technologii pozwalających obniżyć koszt obsługi klienta masowego, stanowiący do tej pory znaczącą barierę podnoszenia dochodowości bankowości detalicznej<sup>46</sup>.

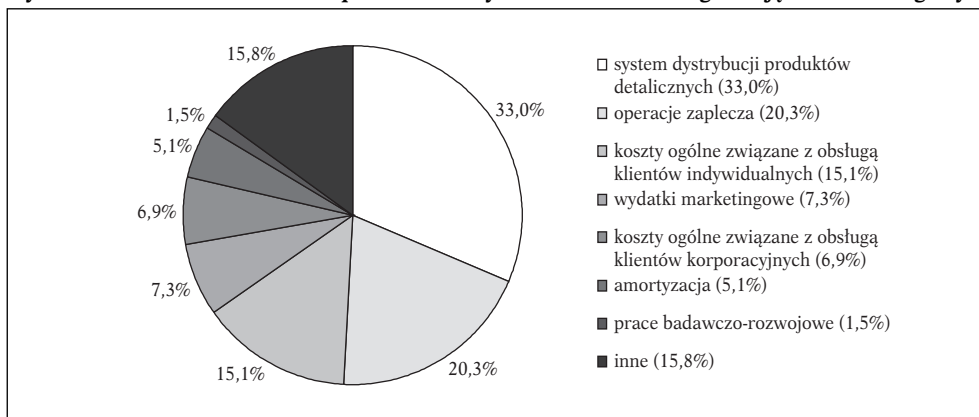
Istotnymi bodźcami ekspansji bankowości detalicznej w Polsce są również uwarunkowania związane z przemianami gospodarczymi zachodzącymi w naszym kraju, jak np.:

- duży potencjał rynkowy,
- relatywnie niski (w porównaniu np. z Unią Europejską) poziom nasycenia rynku i natężenia konkurencji,
- wyłaniająca się grupa klientów zamożnych<sup>47</sup>.

Specyfikę bankowości detalicznej opisać można wskazując na dwie grupy charakterystyk: generalne właściwości usług, w tym również bankowych (tabela 1.3), oraz wyjątkowe cechy związane z bankową obsługą klienta detalicznego.

Działalność w obszarze bankowości detalicznej charakteryzuje się znaczną odmiennością od obsługi klientów korporacyjnych. Usługi oferowane klientom indywidualnym mają najczęściej zestandaryzowany charakter – nie istnieje możliwość negocjacji warunków ich świadczenia<sup>48</sup>. Jednocześnie ilość dokonywanych transakcji i ich nie-

**Rysunek 1.4. Struktura kosztów pozaodsetkowych banku detalicznego w ujęciu marketingowym**



Źródło: Roth A.V., Van der Velde M., *Retail Bank Strategies. Opportunities for the 1990s*, Bank Administration Institute, Rolling Meadows, Illinois 1990, s. 7 [za:] Harasim J., *Strategie marketingowe*, op. cit., s. 27.

<sup>46</sup> Korenik D., *Konkurencyjność i konkurencja...*, op. cit., s. 199, 77; Szpringer W., *Handel elektroniczny – konkurencja czy regulacja?* Difin, Warszawa 2000, s. 49.

<sup>47</sup> Bielecki J., Lepczyński B., *Perspektywy rozwoju...*, op. cit., s. 48-53.

<sup>48</sup> Wyjątek stanowi *private banking*.

wielka jednostkowa wartość sprawiają, że obsługa klienta masowego wiąże się z wysokimi kosztami operacyjnymi. Cytowane przez J. Harasim wyniki badań amerykańskich banków detalicznych z końca lat 80. pokazują, że wśród kosztów pozaodsetkowych<sup>49</sup> najważniejsze pozycje stanowią koszty związane z utrzymaniem systemu dystrybucji, *back office*, oraz obsługą klientów indywidualnych (rysunek 1.4). Fakt ten sprawia, że szczególnego znaczenia dla wyników banku nabiera rozpoznanie źródeł tych kosztów i ich racjonalizacja.

Kolejną ze szczególnych cech bankowości detalicznej jest nieliniowy charakter efektu skali, polegającego na zmniejszaniu się kosztów jednostkowych wraz ze wzrostem wielkości produkcji. Wyniki prowadzonych na ten temat badań nie są jednoznaczne – wiele przemawia za tym, że nie jest możliwe wskazanie wielkości banku, przy której korzyści skali byłyby największe<sup>50</sup>. Efekt skali może występować w przypadku niektórych operacji, np. obsługi kart płatniczych czy przetwarzania danych<sup>51</sup>. Przyjąć zatem można, że generalnie wzrost wielkości banku i liczby obsługiwanych klientów nie przekłada się wprost na zmniejszenie kosztów jednostkowej transakcji.

Brak korzyści zakresu w bankowości detalicznej jest tezą równie gorąco dyskusowaną, co zagadnienia związane z efektem skali. Wyniki niektórych badań wskazują, że koszty zarządzania rosną wraz z liczbą oferowanych usług (koszt zaoferowania kilku usług jednocześnie jest większy niż każdej z nich z osobna), co sugeruje niekorzystny wpływ rozmiaru asortymentu na koszty banku<sup>52</sup>.

Klienci indywidualni, podobnie jak korporacyjni, nie są dla banku z punktu widzenia dochodowości grupą jednorodną. W połączeniu z wysokimi kosztami obsługi oznacza to jednak, że część z nich przynosi bankowi straty. Przyjmuje się, że zgodnie z zasadą Pareto 80% dochodów pochodzi z obsługi 20% klientów, podczas gdy obsługa reszty przynosi niewielki dochód lub straty. Oznacza to konieczność segmentacji klientów, co znajduje swój wyraz np. w rozwoju *private banking*u, przy jednoczesnym nacisku na redukcję kosztów operacyjnych<sup>53</sup>.

Wymienione charakterystyki bankowości detalicznej stanowią niezmiennie determinanty działalności każdego banku pragnącego dostarczać usługi finansowe dla

<sup>49</sup> Mianem kosztów pozaodsetkowych określa się koszty nie związane z pozyskiwaniem środków finansowych od innych podmiotów, a ponoszone przez bank w związku z eksploatacją obiektów bankowych, wynagrodzeniami pracowników, itp. (Wąsowski W., *Ekonomika i finanse banku komercyjnego w zarysie*, Biblioteka Menedżera i Bankowca, Warszawa 2002, s. 156).

<sup>50</sup> Cichorska J., *Tendencje rozwojowe bankowości detalicznej w Polsce w aspekcie powiązań z Unią Europejską*, [w:] *Finanse i bankowość a wejście Polski do Unii Europejskiej*, NBP, Warszawa-Pułtusk 1999, s. 20; Zawadzka Z., *Zagrożenia i szanse dla banków na początku XXI wieku*, „Bank i Kredyt” 11/2002, s. 16.

<sup>51</sup> Solarz J., *Zarządzanie strategiczne w bankach*, Poltext, Warszawa 1997, s. 176.

<sup>52</sup> Cichorska J., *Tendencje rozwojowe...*, op. cit., s. 21.

<sup>53</sup> Zawadzka Z., *Zagrożenia i szanse...*, op. cit., s. 14.

klientów indywidualnych. Jednocześnie w obszarze tym zachodzi szereg przemian o różnym zasięgu i pochodzeniu. Ich oddziaływanie w równym stopniu, co oligopolistyczna struktura rynku i specyfika bankowości detalicznej, kształtuje warunki brzegowe konkurencji.

### 1.1.5. Podstawowe determinanty zmian w bankowości detalicznej

Najważniejsze determinanty przemian w bankowości detalicznej mają charakter globalny – ich działanie jest zauważalne, choć w różnym natężeniu, na każdym rynku. Tworzą one kompleks powiązanych ciągów przyczynowo-skutkowych, często wzmacniających się nawzajem. Głównym efektem tych „megatrendów” jest wzrastająca konkurencja, komplikująca warunki działania banków i wymuszająca przebudowę ich strategii konkurencyjnych.

Pierwszy z trendów można określić jako **deregulację i liberalizację**. Wyraża się on w ograniczeniu zakresu działań państwa i likwidowaniu barier między segmentami systemu bankowego oraz pomiędzy bankami i niebankami (deregulacja), a także w ograniczeniu działań licencyjnych i dopuszczeniu oddziałów banków zagranicznych do rynku krajowego (liberalizacja)<sup>54</sup>. W Polsce zmiana ta miała charakter nagły – przejście z systemu monobanku do systemu dwuszczeblowego oznaczało początek wolnego rynku także w sferze bankowości detalicznej. Przebieg tego procesu był odmienny niż w krajach Europy Zachodniej – w Polsce konieczne było stworzenie konkurencji, a nie rozluźnienie zasad blokujących jej swobodne kształtowanie się. Zniesiono restrykcyjne bariery wejścia na rynek, otwierając pole do działania konkurencji zagranicznej, również innym instytucjom finansowym i niefinansowym. Liberalne, w początkowym okresie, warunki przyznawania licencji bankowych poskutkowały szybkim wzrostem liczby podmiotów działających w sektorze bankowym. Zmniejszająca się rola banku centralnego i regulacji państwowych sprawiły, że walka konkurencyjna stała się nieodłącznym elementem działania w obszarze bankowości detalicznej.

Drugim z istotnych czynników wpływających na natężenie konkurencji jest **szybki rozwój technologii** informatycznych i telekomunikacyjnych. Do najważniejszych efektów postępu technologicznego w bankowości zaliczyć można<sup>55</sup>:

- umożliwienie tworzenia nowych kanałów dystrybucji usług bankowych znoszących znaczenie barier przestrzennych i obniżających bariery wejścia na rynek,

---

<sup>54</sup> Jaworski W.L., *Kierunki reformy sektora bankowego w Polsce*, [w:] Jaworski W.L. (red.), *Banki polskie u progu XXI wieku*, Poltext, Warszawa 1999, s. 79.

<sup>55</sup> Zawadzka Z., *Zagrożenia i szanse...*, op. cit., s. 6.