Janina Harasim
Akademia Ekonomiczna im. Karola Adamieckiego w Katowicach

BANKOWOŚĆ DETALICZNA W NOWYCH UWARUNKOWANIACH RYNKOWYCH

Wstęp

Zmiany zachodzące w ostatnich latach w gospodarce, w tym na rynkach finansowych, stawiają banki detaliczne przed wyzwaniami, którym muszą one sprostać, by pokonać konkurencję czy, w najgorszym wypadku, przetrwać na rynku. Do najważniejszych czynników oddziałujących na bankowość detaliczną w ostatnim okresie można zaliczyć: kryzys gospodarczy i finansowy, wzrost roli regulacji na rynku (w tym w szczególności regulacji zwiększających zakres ochrony konsumenta), wzrost oczekiwań i presji konsumentów przy równoczesnym spadku poziomu ich lojalności wobec banków, wzrost konkurencji na rynku (w tym ze strony nowych graczy).

Celem niniejszego opracowania jest określenie oddziaływania powyższych czynników na bankowość detaliczną oraz pożądanej reakcji banków detalicznych na zmiany zachodzące na rynku.

1. Bankowość detaliczna w warunkach kryzysu

Kryzys, z jakim mamy od wielu miesięcy do czynienia na rynkach finansowych, dotknął w szczególności sektor bankowy. Nie wgłębiając się w mechanizm kryzysu, można stwierdzić, że do jego wystąpienia przyczyniło się m.in. obniżenie wymogów stawianych przez banki potencjalnym kredytobiorcom, którymi były przede wszystkim osoby fizyczne. Skutki kryzysu w największym stopniu odczuły banki inwestycyjne, jednak jego reperkusje można zaobserwować również w innych obszarach aktywności banków, w tym w bankowości detalicznej.

Najwcześniejszymi objawami kryzysu, które dotknęły większość banków, były:
- spadek zaufania i drastyczny spadek płynności na rynku międzybankowym,
- trudności banków w zarządzaniu płynnością,

- ograniczenie wolumenu kredytów udzielanych podmiotom niefinansowym i zaostrzenie kryteriów ich przyznawania.

W rezultacie część banków przeżywających największe kłopoty została częściowo lub całkowicie znacjonalizowana[1], a wyniki finansowe większości banków, w tym banków detalicznych, znacznie się pogorszyły. Wyniki badań przeprowadzonych przez Roland Berger wraz z EFMA i Nordea (*Retail* 2009) wykazały, że największe pogorszenie wskaźników efektywności odnotowały banki detaliczne Rosji, Białorusi, Ukrainy, Gruzji i Armenii (tzw. region CIS) oraz banki z krajów rozwiniętych: Europy Północnej (NE) oraz Zachodniej (WE). Banki detaliczne w Europie Środkowo-Wschodniej zostały w o wiele mniejszym stopniu dotknięte kryzysem, odnotowując w 2008 r. w porównaniu z 2006 r. niewielki spadek dochodów pozaodsetkowych – o 2 punkty procentowe, nieznaczne pogorszenie wskaźnika C/I przy równoczesnym wzroście średniorocznego dochodu na klienta o 14% – zob. tab. 1.

Tabela 1. Wskaźniki efektywności banków detalicznych

Region	Udział opłat i prowizji w wyniku na działalności bankowej (w %)		Wskaźnik koszty/dochody (zmiana 2008/2006)	Dochód na klienta (zmiana CAGR 2008/2006 – w %)
	2006	2008		
NE (Europa Północna)	30	30	- 0,6 pkt proc.	- 0,2
WE (Europa Zachodnia)	39	35	- 2,0 pkt proc.	+0,2
CEE (Europa Środkowo-Wschodnia)	35	33	- 1,3 pkt proc.	+14,0
CIS (Federacja Rosyjska + inne)	30	20	-26,1 pkt proc.	+36,0
Maghreb	13	13	+1,2 pkt proc.	+1,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie Roland Berger Strategy Consultants, EFMA Nordea (2009).

Poprawa efektywności w najbliższej przyszłości nie będzie łatwa, z uwagi na wciąż trudną sytuację na rynku. Do wyzwań, przed którymi stoją dziś banki, w tym w szczególności te, które są zaangażowane w bankowość detaliczną, analitycy Boston Consulting Group zaliczyli: kurczenie się rynku (niski popyt), a co za tym idzie przychodów, niepewność dotyczącą długoterminowej płynności, ogromne straty z tytułu „złych kredytów", rosnącą presję regulacyjną, coraz trudniejsze kre-

[1] W Wielkiej Brytanii częściowo znacjonalizowano m.in. takie banki, jak: Lloyds, RBS, NatWest, Northern Rock czy Coutts.

owanie wartości oraz zawężającą się, wskutek spadku stóp procentowych i nasilającej się konkurencji, marżę odsetkową (Berz, Chin, Maguire 2009, s. 1-6).

Problemy, z którymi borykają się banki detaliczne, są poważne. Nie one jednak stanowią dziś największe wyzwanie dla banków – wyzwaniem tym jest konieczność odzyskania zaufania klientów, mocno nadszarpniętego w czasie kryzysu, bez którego odbudowa pozycji rynkowej i poprawa kondycji ekonomiczno-finansowej wydają się mało prawdopodobne. Lee (2009) uważa, że utrata zaufania oznacza nie tylko ograniczenie działalności firmy i jej aktywności, ale wręcz pozbawia ją uprawnień do dalszego funkcjonowania.

Tymczasem wskutek kryzysu zaufanie do banków spadło w niektórych krajach dramatycznie. Wyniki badania przeprowadzonego w styczniu 2009 r. przez agencję Edelmann (Edelmann Trust Barometr 2009) pokazują, że w porównaniu z 2008 r. zaufanie do banków obniżyło się średnio z 56 do 45%, przy czym w wielu krajach spadek ten był głębszy – przykładowo w Stanach Zjednoczonych odsetek osób uważających, że banki działają właściwie, obniżył się prawie o połowę – z 69 do 36%, a w Wielkiej Brytanii, Francji i Niemczech z 41 do 27%. Do nielicznych krajów, w których zaufanie do banków wzrosło, można zaliczyć Chiny (z 72 do 84%) i Brazylię (z 52 do 59%). W Polsce badania Pentora (Idzik, Woźnicka 2009) wykazały, że mimo pogorszenia się wizerunku sektora[2] opinia, że banki są godne zaufania, uzyskała w styczniu 2009 r. pięć punktów w sześciopunktowej skali ocen, co oznacza nieznaczną poprawę w stosunku do stycznia 2008 r. (4,9 pkt).

2. Nowe uwarunkowania działania banków detalicznych

W wyniku kryzysu na rynku usług finansowych zaszły istotne zmiany, które muszą wziąć pod uwagę jego uczestnicy, w tym banki detaliczne. Deloitte Center for Banking Solutions (*The New Financial* 2009) wyodrębnił sześć trendów, które będą wpływały na działalność banków w najbliższych miesiącach i latach. Są to:

- powrót banków do roli głównego pośrednika finansowego,
- pomoc publiczna dla banków i nacjonalizacja części z nich – państwo jako przejściowy właściciel/udziałowiec części banków,
- nasilenie procesów konsolidacyjnych w sektorze finansowym,
- zwrot w kierunku produktów i rodzajów działalności o niskim poziomie ryzyka,
- nacisk na zapewnienie odpowiedniego poziomu kapitału i płynność,
- intensyfikacja regulacji zapewniających ochronę konsumenta.

[2] Według badań przeprowadzonych przez Pentor w styczniu 2009 r. odsetek respondentów, których zdanie o bankach się pogorszyło, wzrósł dwukrotnie w porównaniu ze styczniem 2008 r. (z 7 do 14%), 78% badanych osób nie zmieniło zdania o bankach (w 2007 r. takich osób było 74%), a opinia 8% respondentów była lepsza niż przed rokiem (w 2007 r. – 19%).

Tabela 2. Nowe trendy na rynku usług finansowych i ich wpływ na działalność banków

Zjawisko	Przejawy
Powrót banków do roli głównego pośrednika finansowego	Odwrót od rynku kapitałowego i innych rynków hurtowych oraz obecnych na nich instytucji Powrót banku do roli głównego dostarczyciela funduszy
Państwo jako przejściowy właściciel/udziałowiec części banków	Wpływ państwa na poziom wynagrodzeń zarządu oraz podział dywidend Zwiększona kontrola i wpływ na zarządzanie (zwłaszcza nacisk na przejrzystość działania i kontrola ekspozycji na ryzyko)
Nasilenie konsolidacji w sektorze	Powstanie dużych instytucji finansowych o bardzo złożonych strukturach i zróżnicowanych kulturach, co może spowodować m.in.: – trudności w zarządzaniu nimi, – utratę części klientów (tych, których obsługa nie będzie zbieżna z interesem nowej instytucji oraz tych, którzy sami odejdą do innych instytucji), – rosnące trudności w udzieleniu im pomocy w razie kryzysu
Nacisk na produkty i działalność o niskim poziomie ryzyka	Odwrót od operacji/produktów o wysokiej stopie zwrotu, opartych na wysokiej dźwigni finansowej i cechujących się wysokim ryzykiem (tzw. *alpha businesses* – np. fundusze hedgingowe, private equity, produkty banków inwestycyjnych) do bezpieczniejszych i bardziej przewidywalnych operacji/produktów (tzw. *beta businesses* – np. zarządzanie gotówką, zarządzanie aktywami, usługi rozliczeniowe, usługi powiernicze)
Nacisk na odpowiedni poziom kapitału i płynność	Prawdopodobne zwiększenie wymogów kapitałowych wobec banków i ograniczenie możliwości wykorzystania dźwigni finansowej (groźba spadku ROA i ROE) Zwiększenie roli depozytów (zwłaszcza detalicznych) w pasywach banku kosztem spadku udziału mniej stabilnych i droższych funduszy pozyskiwanych na rynku pieniężnym
Intensyfikacja regulacji zapewniających ochronę praw konsumenta	Zwiększenie progów gwarantowania depozytów i rozciągnięcie systemów gwarancyjnych na inne segmenty rynku finansowego Nowe regulacje dotyczące usług płatniczych, kredytów hipotecznych Nacisk na większą przejrzystość opłat i prowizji

Źródło: opracowanie własne na podstawie *The New Financial* (2009).

Bliższą charakterystykę tych trendów i ich sposób oddziaływania na rynek oraz obecne na nim instytucje finansowe zawiera tabela 2. Opisane w niej trendy są przedmiotem ożywionej dyskusji wśród teoretyków i praktyków zajmujących się sektorem finansowym[3] i nie mogą być lekceważone przez uczestników rynku, w tym przez banki detaliczne. Łatwo jednak zauważyć, że większość z opisanych zjawisk stanowi dla nich szansę, a nie zagrożenie, oznacza bowiem powrót do bardziej tradycyjnego, reprezentowanego do dziś przez wiele banków detalicznych, modelu biznesu.

Spośród nowych uwarunkowań działania banków na rynku usług finansowych kluczowe znaczenie dla bankowości detalicznej mają mieć w szczególności trzy czynniki:

- wzrost roli regulacji w działalności banków,
- wzrost oczekiwań i presji konsumentów przy równoczesnym spadku poziomu ich lojalności wobec banków.
- nasilanie się konkurencji na rynku (zwłaszcza ze strony nowych graczy).

Dwa pierwsze czynniki są ze sobą ściśle powiązane. Nowe regulacje pojawiające się na rynku usług finansowych są wprawdzie głównie rezultatem prac organów nadzorczych, ustawodawczych czy instytucji i organów zajmujących się zapewnieniem równych praw uczestnikom rynku, ale także efektem nacisku organizacji konsumenckich. Przykładami regulacji oddziałujących na funkcjonowanie banków detalicznych, a zarazem bezpośrednio albo pośrednio wpływających na zwiększenie ochrony praw konsumenta są m.in. nowelizacja dyrektywy o kredycie konsumenckim, dyrektywa w sprawie sprzedaży konsumentom usług finansowych na odległość czy dyrektywa w sprawie usług płatniczych (dyrektywa PSD).

W Europie, a ściślej w Unii Europejskiej, organem mającym istotny wpływ na kształtowanie warunków świadczenia detalicznych usług finansowych jest Komisja Europejska. Podejmuje ona inicjatywy mające na celu zwiększenie stopnia integracji rynków detalicznych usług finansowych, analizuje sytuację w tym segmencie rynku, publikując raporty wskazujące m.in. na występujące na nim bariery w dostępie do rynku i usług. Część z tych barier ma charakter „naturalny" i jest rezultatem standaryzacji usług i procesów bądź wynika z dążności do wykorzystania efektu skali, część jednak jest efektem utrudniania przez banki dostępu do rynku nowym konkurentom (np. nieudostępnianie baz informacji o kredytobiorcach czy faworyzująca banki struktura opłat i prowizji za obsługę płatności) lub utrudniania klientom zmiany banku bądź wymuszania na nich zakupu powiąza-

[3] Szczególne miejsce w tej dyskusji poświęca się pomocy publicznej dla banków i potencjalnym negatywnym konsekwencjom sprawowania przez państwo roli czasowego właściciela części z nich. Zauważa się m.in. że nadmierna dążność państwa do ograniczenia ryzyka w działalności banków może godzić w ich zdolność do efektywnego działania oraz hamować ich innowacyjność, a potencjalnych inwestorów zniechęcać do lokowania w nich kapitału (w skrajnych przypadkach mogą oni wycofać już zainwestowane środki). Podkreśla się także brak jasnej „strategii wyjścia" określającej czas i sposób wycofania kapitału państwowego/pomocy publicznej z banków.

nych produktów finansowych (np. wymóg otwarcia rachunku bieżącego przy zaciąganiu kredytu hipotecznego przez osoby fizyczne czy wymóg otwarcia rachunku bieżącego przy zaciąganiu kredytu przez małe i średnie przedsiębiorstwa). Komisja opublikowała m.in. Zieloną księgę w sprawie detalicznych usług finansowych, a jedną z jej najnowszych inicjatyw mających na celu ochronę praw konsumenta jest badanie[4], którego efektem będzie publikacja tzw. *Consumer Markets Scoreboard*, pozwalająca na identyfikację rynków, na których konsumenci nie są dostatecznie chronieni. Na początku badania Komisji mają się skoncentrować na sektorze usług finansowych oraz transgranicznej sprzedaży dóbr konsumpcyjnych.

Oprócz regulacji „odgórnych" na kształt rynku detalicznych usług finansowych w Unii Europejskiej oraz obecne na nim podmioty wpływają także regulacje „oddolne", tworzone przez uczestników rynku. Przykładem takiej regulacji jest SEPA, czyli jednolity obszar płatności w euro[5]. Inicjatywa SEPA będąca samoregulacją sektora bankowego stanowi jego odpowiedź na wprowadzoną przez Komisję Europejską zasadę pobierania jednakowych opłat za płatności transgraniczne we wspólnej walucie i porównywalne płatności krajowe, co zmusiło banki do ograniczenia kosztów realizacji płatności transgranicznych. Powstanie SEPA niesie ze sobą wiele potencjalnych korzyści dla wszystkich uczestników rynku płatności detalicznych, w tym banków, ale wiąże się też z zagrożeniami, spośród których do najdotkliwszych należą: spadek przychodów i wymóg radykalnego ograniczenia kosztów oraz konieczność poniesienia sporych wydatków na dostosowanie się do SEPA[6].

Coraz wyższy poziom regulacji rynku detalicznych usług finansowych i rosnący zakres ochrony praw konsumenta prowadzi – podobnie jak zaostrzająca się konkurencja w tym segmencie rynku – do umocnienia się jego pozycji. Jednym z tego przejawów jest powstawanie konsumenckich grup nacisku domagających się większej przejrzystości w ustalaniu cen za usługi bankowe (w tym zwłaszcza transparentnej kalkulacji opłat i prowizji), właściwej relacji między poziomem jakości oferty i jej ceną, zajmujących się edukacją finansową konsumentów itp. Grupy te są szczególnie silne w Stanach Zjednoczonych, gdzie podejmują liczne akcje wymierzone przeciw praktykom banków dyskryminującym klientów. Nasilającej się presji konsumentów towarzyszy spadek poziomu ich lojalności, który prze-

[4] Badanie obejmie wszystkie państwa Unii i będzie prowadzone w ponad 20 sektorach. Projekt składa się z dwóch etapów: analizy poszczególnych sektorów pod kątem pięciu głównych wskaźników: skarg konsumenckich, poziomu cen, satysfakcji z oferowanych towarów i usług, możliwości zmiany dostawcy, bezpieczeństwa produktów oraz z drugiego etapu, jakim jest podjęcie odpowiednich środków naprawczych – szerzej zob. (*The Consumer Markets* 2008).

[5] Celem SEPA jest „zacieśnienie integracji europejskiej dzięki stworzeniu konkurencyjnego i innowacyjnego rynku płatności detalicznych w euro, który pozwoli na podwyższenie jakości usług płatniczych i zwiększenie efektywności produktów płatniczych, a także stosowanie tańszych sposobów dokonywania płatności" (*Jednolity obszar* 2006).

[6] Szerzej o konsekwencjach wprowadzenia SEPA i reakcjach strategicznych banków na te zmiany (Harasim 2008).

jawia się m.in. rosnącą liczbą klientów korzystających równolegle z usług kilku banków lub często zmieniających bank w zależności od doraźnych potrzeb. Spadek lojalności klientów jest efektem ich większej mobilności, otwarcia rynków, ale przede wszystkim rozwoju nowoczesnej technologii ułatwiającej klientowi dostęp do informacji i porównywanie ofert oraz korzystanie z alternatywnych kanałów dystrybucji (w tym w szczególności z bankowości internetowej), które nie sprzyjają budowie trwałych więzi z klientem.

W najbliższych latach instytucje działające na rynku detalicznych usług finansowych muszą się także liczyć z dalszym wzrostem poziomu konkurencji. Szczególnie zagrożona wydaje się pozycja tradycyjnych banków detalicznych, niechętnie wdrażających innowacje. Wprawdzie, by zatrzymać klientów, mnożą one tanie i atrakcyjne oferty, jednak wiele wskazuje na to, że mogą zacząć ich tracić na rzecz instytucji wprowadzających innowacyjne rozwiązania w zakresie produktów, kanałów dystrybucji czy relacji z klientami. Przykładami takich rozwiązań mogą być (*Innovation* 2009):

- wprowadzony przez Crédit Lyonnais produkt *LCL à la carte,* który pozwala klientowi, który wybrał kartę płatniczą, skompletować, według własnego wyboru, koszyk produktów, korzystając przy tym ze zniżek, których wartość rośnie w miarę wzrostu liczby produktów w koszyku,
- oferowane przez banki tureckie (m.in. Akbank) „natychmiastowe" pożyczki gotówkowe, które klient może uzyskać, załatwiając formalności przez SMS lub za pośrednictwem kiosków multimedialnych,
- wprowadzona m.in. przez Bankinter możliwość skorzystania z interaktywnego kontaktu wideo z doradcą, w trakcie realizacji transakcji przez Internet (*on-line*),
- zaoferowany przez BBVA innowacyjny system spersonalizowanego doradztwa przez Internet *tú cuentas*, dający klientowi dostęp do kompleksowej informacji, umożliwiający porównywanie ofert różnych instytucji finansowych i dobór najbardziej dopasowanego do potrzeb i preferencji klienta zestawu produktów finansowych i niefinansowych.

Innym zagrożeniem dla tradycyjnych banków detalicznych są tzw. agregatorzy usług finansowych, tacy jak Moneysupermarket.com, Times OnLine czy FT.com w Wielkiej Brytanii, umożliwiający porównywanie cen podobnych usług finansowych oferowanych przez różne instytucje. Ich działalność ułatwia klientom dokonywanie wyboru, zwiększa jednak ich wrażliwość na poziom cen i zmusza instytucje finansowe do obniżania marż. Coraz poważniejszym konkurentem tradycyjnych banków detalicznych w wybranych obszarach aktywności stają się też nowe podmioty, prowadzące agresywną politykę cenową. Niektóre z nich są powoływane do życia przez duże banki uniwersalne czy detaliczne chcące pozyskać depozyty klientów (np. ING Direct czy HSBC Direct) bądź oferujące im kompleksową obsługę finansową tzw. *day to day banking* (np. First Direct stanowiący

część HSBC Group czy francuska Boursorama należąca do Société Générale). Inne stanowią konkurencję spoza sektora. Do tej grupy należą m.in. operatorzy komórkowi – w obszarze usług płatniczych, banki tworzone przez duże sieci handlowe (np. Tesco Bank) – w obszarze kont osobistych i kart płatniczych (np. Tesco Bank) czy zakładane przez byłych bankierów nowe banki, które zamierzają skoncentrować się na kompleksowej obsłudze potrzeb finansowych małych i średnich przedsiębiorstw (np. Albion Bank czy Aldermore w Wielkiej Brytanii), opierając się na depozytach pozyskiwanych od klientów indywidualnych (głównie zamożnych) poprzez oferowanie im wysoko oprocentowanych produktów oszczędnościowych (Price 2009).

Warto zauważyć, że największymi atutami nowych uczestników rynku są: innowacyjność, znajomość potrzeb klienta i konkurencyjne ceny, podczas gdy tradycyjne banki mogą zatrzymać klienta oferując mu kompleksową ofertę i wysokiej jakości obsługę (w tym personalny kontakt). Nie mogą jednak stronić od innowacji i muszą pogłębiać wiedzę o klientach, w przeciwnym wypadku grozi im nie tylko pogarszanie się wizerunku, ale i utrata pozycji rynkowej.

3. Przewidywane zmiany w strategiach banków detalicznych

Mimo poważnych wyzwań, którym muszą sprostać banki zajmujące się bankowością detaliczną, jest ona uważana przez wielu specjalistów za ten obszar aktywności banków, z którym należy wiązać duże nadzieje na przyszłość. Depozyty ludności są bowiem najtańszym i najbardziej stabilnym źródłem płynności, a kompleksowa obsługa klientów indywidualnych, w tym udzielanie kredytów konsumpcyjnych, staje się coraz ważniejszym źródłem dochodów, obarczonych przy tym relatywnie niskim ryzykiem.

Zdaniem specjalistów z Boston Consulting Group (Dayal, Garabedian, Luter, Rhodes, Tang, 2009), banki detaliczne powinny w najbliższym czasie skoncentrować się na dobrej jakości aktywach, depozytach oraz oddziałach. Zaproponowaną przez nich strategię można nazwać „powrotem do tradycji", a oznacza ona:

- koncentrację na kluczowej działalności i umocnienie pozycji na lokalnym rynku,
- wzrost roli sieci stacjonarnej przy równoczesnym rozwijaniu strategii wielokanałowej dystrybucji,
- wzrost roli orientacji na klienta.

Z powodu ograniczonych możliwości pozyskania środków na rynku międzybankowym banki detaliczne (i nie tylko one) będą nadal zmuszone do zabiegania o depozyty ludności, w czym niezastąpiona jest sieć stacjonarna. Środki lokowane w bankach mających oddziały są bardziej stabilne, a koszt ich pozyskania zwykle niższy. Ponadto dzięki bezpośredniemu kontaktowi z klientem odwiedza-

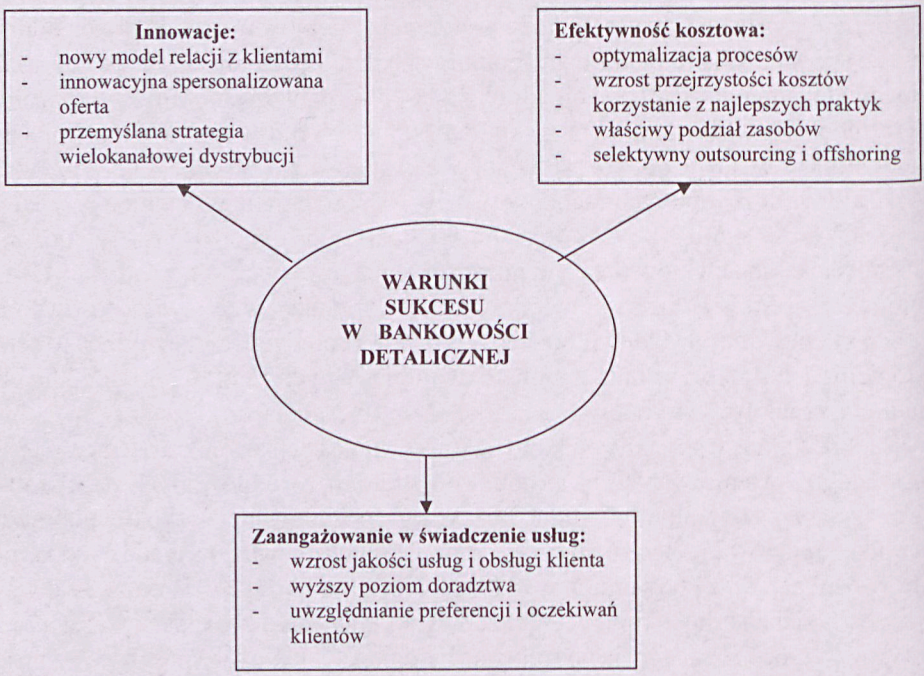
jącym oddział można go lepiej poznać i nawiązać z nim trwałe relacje, co pozwala budować lojalność i będzie miało istotne znaczenie dla pozyskania wysokiej jakości aktywów. W nadchodzących latach banki detaliczne powinny ponadto raczej umacniać swoją pozycję na lokalnych rynkach niż myśleć o zdobywaniu nowych.

Wzrost roli sieci stacjonarnej nie oznacza spadku znaczenia bankowości elektronicznej. Ze względu na zróżnicowane preferencje klientów indywidualnych odnośnie do sposobu korzystania z usług bankowych banki będą musiały rozwijać strategie wielokanałowej dystrybucji, które – właściwie realizowane – mogą pozwolić im wzmocnić udział w lokalnym rynku oraz poprawić rentowność. Według konsultantów BCG właściwie dobrana strategia wielokanałowej dystrybucji może pozwolić na wzrost liczby nowych rachunków o 10-15%, poprawić wskaźnik sprzedaży wiązanej (*cross-selling*) o 2-5% oraz obniżyć koszty obsługi o 10-20%. W dodatku osiągnięcie takich efektów nie wymaga znaczących inwestycji w nowoczesną technologię, czasem wystarczą niewielkie zmiany organizacyjne czy zastosowanie wobec klientów odpowiednich bodźców (zwykle cenowych, ale nie tylko) w celu skłonienia ich do korzystania z najbardziej efektywnych (a przy tym dogodnych dla nich) kanałów dystrybucji.

Banki detaliczne powinny ponadto dokonać weryfikacji swoich strategii i odejść od strategii zorientowanych na produkt do strategii zorientowanych na klienta. Mimo że kryzys powoli mija, trudno oczekiwać zdecydowanej i szybkiej poprawy na rynku kredytów hipotecznych czy konsumpcyjnych (z uwagi na niedostatki kapitału w bankach oraz spowolnienie gospodarcze). Ponadto już dziś można zauważyć, że klienci chętnie lokujący dotąd nadwyżki finansowe w bankach na relatywnie wysoki procent, zaczynają poszukiwać bardziej efektywnych sposobów pomnażania swoich oszczędności. Taki scenariusz powinien skłonić banki do pogłębiania więzi ze swoimi klientami i podejmowania przedsięwzięć zwiększających ich lojalność. Niezastąpione mogą się tu okazać placówki, jednak samo posiadanie rozbudowanej sieci stacjonarnej z pewnością nie wystarczy. Banki będą musiały m.in. w większym stopniu niż dotychczas dostosować ofertę do potrzeb i oczekiwań klientów, zróżnicować politykę cenową w odniesieniu do różnych ich grup (premiując stałych klientów) oraz zapewnić im odpowiedni poziom obsługi, nawet jeśli oznaczałoby to przejściowe pogorszenie efektywności operacyjnej.

Warto jednak zauważyć, że oprócz kierunków zmian strategicznych zaproponowanych przez konsultantów z BCG, banki zajmujące się bankowością detaliczną będą musiały równocześnie ograniczać koszty, co będzie trudne, zważywszy na podstawową rolę sieci stacjonarnej w urzeczywistnieniu tych zmian. Redukcja kosztów powinna być efektem skupienia się na kluczowej działalności i zlecenia mniej istotnych rodzajów działalności zewnętrznym wykonawcom (selektywny outsourcing i offshoring), uproszczenia procesów i procedur oraz wzrostu efektywności działania poprzez tworzenie tzw. operacyjnych centrów doskonałości (*operational centres of excellence*). Zdaniem analityków Roland Berger, EFMA i Nordea

(*Retail* 2009) warunkiem sukcesu w bankowości detalicznej jest stworzenie spersonalizowanej oferty i wzrost efektywności operacyjnej banków poprzez działania w trzech obszarach: innowacji, zaangażowania w świadczenie usług oraz wzrostu efektywności kosztowej – zob. rysunek.



Warunki sukcesu w bankowości detalicznej
Źródło: opracowanie własne na podstawie *Retail* (2009)

Zakończenie

Mimo przejściowego pogorszenia wyników finansowych banki detaliczne okazały się bardziej odporne na załamanie gospodarcze od innych instytucji finansowych – w warunkach kryzysu depozyty ludności okazały się najtańszym i najbardziej stabilnym źródłem płynności, a kompleksowa obsługa klientów indywidualnych, w tym udzielanie kredytów konsumpcyjnych, staje się coraz ważniejszym źródłem dochodów, obarczonych relatywnie niskim ryzykiem. Dziś banki detaliczne działają w nowych uwarunkowaniach rynkowych, charakteryzujących się: wzrostem roli regulacji na rynku (w tym w szczególności regulacji zwiększających zakres ochrony konsumenta), wzrostem oczekiwań i presji konsumentów przy równoczesnym spadku poziomu ich lojalności wobec banków, zaostrzeniem się konkurencji na rynku (w tym ze strony nowych graczy). By sprostać tym wyzwa-

niom, banki detaliczne powinny w najbliższych latach skoncentrować się na kluczowej działalności i umocnieniu pozycji na lokalnym rynku oraz odchodzić od strategii zorientowanych na produkt do strategii zorientowanych na klienta. Kluczowymi czynnikami ich sukcesu w przyszłości będą: innowacyjna, spersonalizowana oferta i przemyślane strategie wielokanałowej dystrybucji, wzrost efektywności działania oraz rosnące zaangażowanie w proces świadczenia usług skutkujące ich wyższą jakością.

Bibliografia

Berz K., Chin V., Maguire A. (2009), *Come Out a Winner in Retail Banking*, The Boston Consulting Group, September 2009.

Dayal R., Garabedian J., Luther L.U., Rhodes D., Tang T. (2009), *Living with New Realities. Creating Value in Banking in 2009*, The Boston Consulting Group, February 2009.

Edelmann Trust Barometer (2009), from http://www.edelman.com/trust/2009/docs/Trust_Book_Final_2.pdf

Harasim J. (2008), *Banki wobec zmian na europejskim rynku płatności detalicznych,* w: K. Znaniecka, T. Zieliński (red.), *Finanse wobec sfery realnej gospodarki,* t. I, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.

Idzik M., Woźnicka W. (2009), *Nowe rozdanie – krok do tyłu dwa kroki do przodu*, Pentor Research International,http://www.pentor.pl/56953.xml?doc_id=11280.

Innovation in Retail Banking (2009), EFMA with Finacle, Infosys Technologie Limited, September 2009.

Jednolity obszar płatności w euro (*SEPA*). *Zintegrowany rynek płatności detalicznych* (2006), Europejski Bank Centralny.

Lee S. (2009), *Trust and Confidence. The Henley Manifesto: Restructuring Confidence and Trust in UK PLC.* Retrieved June 30, 2009, from http://uk.tlcollect.com/ve/ZZ71s-6986D80j00B6473H/VT=0/stype=dload/OID=509626151422344.

Price M. (2009), *Financial Crisis a Catalyst for New Entrants to UK Banking*, The Banker, 30 December 2009.

Retail Banking Trends 2009: Escaping the Crisis (2009), Roland Berger Strategy Consutants with EFMA and Nordea, Bucharest, November 10th 2009.

The Consumer Markets Scoreboard: Monitoring Consumer Outcomes in the Single Market, (2008), Health and Consumer Protection Directorate-General, European Commission Luxembourg.

The New Financial Services Marketplace. Restoring Broken Markets (2009), Deloitte Center for Banking Solutions, June 2009.

RETAIL BANKING IN THE NEW MARKET CONDITIONS

Summary

This paper tries to identify the main factors on the new financial services marketplace influencing retail banking and to define how retail banks should adapt their strategies to meet the changes in the environment. The study finds that beyond the financial crisis retail banks could be threaten in the years to come by following factors: increasing regulation (especially aiming at ensuring customer protection), increased customer pressure accompanied by decline of his loyalty and increased competition (especially from the new entrants). To meet these challenges retail banks should concentrate on the core business, focus on building strong, defendable position at a local market and have a customer-centric, rather than product-driven business model. Key success factors in the retail banking are: innovative, personalized products, proper multichannel strategy, more efficient operating model and increasing commitment to service enhancing its quality. The paper is based on the CE publications and the research and reports of Deloitte, BCG, Roland Berger and EFMA.