

**Agnieszka Zalewska-Bochenko<sup>1</sup>**

## **13. WPŁYW KONKURENCJI A RODZAJ OFEROWANYCH USŁUG BANKOWYCH**

### **Streszczenie**

Banki, podobnie jak wszystkie inne współczesne organizacje, funkcjonują w środowisku, które podlega dynamicznym zmianom i które z roku na rok staje się coraz bardziej złożone. Nasilająca się konkurencja międzybankowa wymusza na bankach poszukiwanie rozwiązań dających możliwość polepszenia jakości usług w zakresie: bezpieczeństwa, łatwości dostępu czy szybkości obsługi. Dodatkowo zagrożeniem dla banków stają się instytucje finansowe, nie posiadające statusu banku, lecz oferujące podobne, często tańsze, usługi.

Celem artykułu jest pokazanie, jaki wpływ wywarło pojawienie się konkurencji w sektorze usług finansowych na jakość i rodzaj oferowanych usług przez banki.

**Słowa kluczowe:** bank, usługi finansowe, konkurencja, technologia informacyjna

### **INFLUENCE OF COMPETITION ON TYPES OF BANKING SERVICES**

#### **Abstract**

Like all modern organisations, banks operate in an environment that is subject to rapid change and that each year becomes more and more complex. The growing competition forces banks to search for solutions which provide the opportunity to improve the quality of service in terms of safety, ease of access and speed of service. In addition, financial institutions without the status of a bank, but offering similar, often cheaper services, are beginning to pose a threat to conventional banks.

The purpose of this paper is to show what effect the emergence of competition in the financial services sector has had on the quality and type of services offered by banks.

**Key words:** bank, financial services, competition, information technology

### **13.1. Wprowadzenie**

Polski system bankowy w latach gospodarki państwowej był ukierunkowany na orientację produkcyjną. Dbano wówczas głównie o potrzeby banków, a nie o potrzeby klienta i poprawę jakości. Okres ten charakteryzował się długimi kolejkami do okienek bankowych i brakiem wielu usług, choć istniało na nie zapotrzebowanie. O konkurencji nie było wtedy mowy. Banki były wypłacalne, a generowane zyski trafiały do budżetu państwa jako jedyne go właściciela.

---

<sup>1</sup> dr Agnieszka Zalewska-Bochenko – Wydział Ekonomii i Zarządzania, Uniwersytet w Białymstoku.

Rok 1989 był rokiem, po którym nastąpiły zasadnicze zmiany w strukturze systemu bankowego. Wiązało się to z wejściem w życie ustaw regulujących działalność banków<sup>2</sup>, które stanowiły początek reorganizacji sektora bankowego i dostosowanie jego działalności do zasad gospodarki rynkowej. Banki rozpoczęły działalność, opierając się na zasadzie samodzielności i samofinansowania, a bank centralny zaprzestał bezpośredniego kredytowania gospodarki, a stał się: bankiem państwa, bankiem emisyjnym i bankiem banków. Dzięki tym operacjom, stworzono warunki sprzyjające rozwojowi konkurencji w sektorze bankowym. Jednak banki w konfrontacji z rzeczywistością pokazały swą słabość. Brak konkurencji i pomocnicza pozycja w gospodarce centralnie planowanej sprawiły, że polski sektor bankowy posiadał: bardzo ograniczony zakres oferty produktów i usług bankowych, słabość organizacyjną i kapitałową. Z tego względu należało podjąć odpowiednie kroki, których zadaniem było przygotowanie sektora bankowego do otwarcia granic dla konkurencji zagranicznej.

Zaostrzająca się konkurencja na rynku usług finansowych, będąca m.in. efektem: deregulacji i dezintermediacji rynków finansowych, rozwoju nowoczesnych technologii oraz zniesienia podziałów kompetencyjnych między poszczególnymi rodzajami instytucji finansowych, jak również rosnące wymagania klientów doprowadziły, poczynając od lat osiemdziesiątych XX wieku, m.in. do, niespotykanego dotąd, rozwoju oferty banków. Zjawisko to szczególnie wyraźnie zarysowało się w bankowości detalicznej. Ponadto, procesy globalizacji i internacjonalizacji rynków finansowych wywołały w drugiej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku duży napływ inwestorów zagranicznych do sektora bankowego w Polsce. Kapitał zagraniczny, przejmując kontrolę strategiczną nad bankami krajowymi, przyspieszył wprowadzanie nowych produktów i standardów obsługi klientów detalicznych<sup>3</sup>.

Jednocześnie stale rosnące tempo życia spowodowało, iż klienci coraz bardziej oczekiwali możliwości zaspokojenia swych kompleksowych potrzeb w jednej instytucji finansowej. Pojawiło się także pokolenie klientów wychowanych już w warunkach tzw. „Nowej Gospodarki” z bardziej złożonymi i wyrafinowanymi potrzebami i z potencjalnie jeszcze większymi oczekiwaniami w stosunku do obsługujących ich instytucji finansowych<sup>4</sup>.

Pojęcie konkurencji między bankami może być różnie definiowane. Teoria konkurencji doskonałej głosi, że „im więcej na rynku graczy oferujących homogeniczne produkty, tym rynek zbliża się do ideału wolnej konkurencji. Na rynku

<sup>2</sup> Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 roku. *Prawo Bankowe*, Dz. U., Nr 4, poz. 21, z późniejszymi zmianami; Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 roku o Narodowym Banku Polskim, Dz. U., Nr 4, poz. 22, z późniejszymi zmianami.

<sup>3</sup> E. Ślęzak, *Bankowość detaliczna w Polsce, dodatek: Polski System Bankowy: stan i perspektywy od A do Z*, „Bank i Kredyt”, nr 2/2005, s. 3.

<sup>4</sup> J. Wielki, *Umiejętność aktywnego zarządzania kompleksowymi potrzebami klienta jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej banku*, [w:] *Zastosowania rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*, A. Gospodarowicz (red.), Prace Naukowe, nr 1035, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 154.

powstaje cena, która w jednakowym stopniu jest do przyjęcia przez kredytobiorcę i deponenta”<sup>5</sup>. Podstawową formą konkurencji na krajowym rynku usług bankowych jest konkurencja produktowa wraz z konkurencją cenową, a dodatkową jej cechą na rynku usług bankowych jest presja w kierunku innowacji w zakresie produktów bankowych, jak i zmian struktur organizacyjnych. Utrzymywanie dotychczasowej pozycji na rynku wymaga coraz większych inwestycji w informatykę bankową oraz kapitał ludzki. Współzależność działań banków jest widoczna w szybkości kopiowania działań innowacyjnych jednego banku i przenoszenia ich przez inne banki. W ten sposób rodzi się walka zarówno o klienta, jak i o wzrost efektywności<sup>6</sup>. W literaturze przedmiotu uważa się, że konkurencja między bankami występuje w pewnej złagodzonej formie, ponieważ istnieje konieczność utrzymania stałej współpracy z pozostałymi partnerami w zakresie wzajemnych rozliczeń<sup>7</sup>. Jest to zatem umiejętność i zdolność konkurowania, a w efekcie tych działań – przetrwania w konkurencyjnym środowisku.

### 13.2. Technologia informatyczna a pozycja konkurencyjna banków

Rewolucja w technologii informatycznej to najważniejszy czynnik wpływający na pozycję konkurencyjną banku. Warunkiem konkurencyjności jest zapewnienie klientom: szybkiej, sprawnej i wszechstronnej obsługi bankowej oraz oferowanie szerokiego wachlarza produktów bankowych. Banki starają się dorównywać co najmniej bankom o podobnej wielkości i zbliżonym profilu działalności na wszystkich płaszczyznach, a więc asortymentowi: produktów, jakości obsługi, cen i warunków operacji czy też wprowadzającym na rynku innowacjom i nowoczesnym rozwiązaniom technicznym<sup>8</sup>.

Tak zrodziła się bankowość elektroniczna, rozwiązanie ułatwiające kontakt i współpracę pomiędzy klientami a bankiem, zadowolające obie strony.

Mimo że bankowość elektroniczna nie jest już młodym obszarem działalności banków, to nadal w literaturze można odnaleźć wiele prób zdefiniowania tego pojęcia.

Otóż Dziuba definiuje bankowość elektroniczną jako: „nowoczesną bezkontaktową formę realizacji usług bankowych, umożliwiającą korzystanie z usług banku bez konieczności jego odwiedzania”<sup>9</sup>.

<sup>5</sup> L. Oręziak, B. Pietrzak, *Bankowość na Świecie i w Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe*, Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS, Centrum Edukacji Rozwoju Biznesu S.A., Warszawa 2000/2001, s. 130.

<sup>6</sup> A. Talecka, P. Niczyporuk, *Bankowość. System bankowy i usługi*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2004, s. 40.

<sup>7</sup> K. Stępień, *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2004, s. 54.

<sup>8</sup> L. Oręziak, B. Pietrzak, *Bankowość na świecie...*, op. cit., s. 130.

<sup>9</sup> D. T. Dziuba, *Wirtualizacja działalności gospodarczej w oparciu o sieć Internet. W stronę gospodarki usieciowionej*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1999, s. 110.

Autor opracowania pt.: *Systemy elektronicznej bankowości i cyfrowej płatności* uważa, iż „podstawowym zadaniem bankowości elektronicznej jest dążenie do stworzenia takiego systemu rozliczeń finansowych, które odbywać się będą bez obiegu mediów papierowych. W systemie takim zarówno komunikacja wewnętrzna w banku pomiędzy jego elementami organizacyjnymi oraz systemami wdrożonymi do jego obsługi i komunikacja ze środowiskiem odbywać się będą za pośrednictwem teletransmisji”<sup>10</sup>.

Umiejętne wdrożenie i wykorzystanie technologii informatycznych może przynieść korzyści, które sprowadzają się do osiągania wyższych przychodów dzięki: poszerzaniu rynków, pozyskiwaniu nowych partnerów drogą elektroniczną, eliminowaniu pośredników czy łatwiejszemu wprowadzaniu nowych produktów.

Niestety, specyfika sektora bankowego powoduje, że banki napotykać trudności w osiągnięciu przewagi nad konkurencją. Powodem perturbacji są cechy i charakter usług bankowych oraz podobny zakres oferty i warunki cenowe stosowane przez banki. Większość klientów, zwłaszcza tych, którzy po raz pierwszy stykają się z produktami bankowymi, nie widzi między nimi uderzających różnic. Z tego powodu banki starają się odróżnić od konkurencji między innymi systemem dystrybucji. W czasach silnej konkurencji produkty banku muszą być zaoferowane klientom zgodnie z ich potrzebami, czyli w odpowiedniej formie, odpowiednim miejscu i czasie<sup>11</sup>.

W polityce dystrybucji banki wykorzystują kanały, które można podzielić na dwa rodzaje: klasyczne i nowoczesne. Kanały klasyczne dystrybucji to przede wszystkim kanały bezpośrednie, w których sprzedaż odbywa się w stacjonarnych punktach sprzedaży. Nowoczesne zaś obejmują sprzedaż produktów bankowych za pomocą bankomatów, czy też wykorzystując łączność telefoniczną i komputerową<sup>12</sup>. Zastosowanie nowoczesnych kanałów dystrybucji jest szansą dla banków o niewielkiej liczbie placówek, ponieważ tego typu systemy nie mają żadnych granic terytorialnych. Motywem takiego działania jest nie tylko dorównanie bankom korporacyjnym pod względem oferty, ale również chęć dotarcia do klientów, pomimo posiadania niewielkiej sieci oddziałów<sup>13</sup>. Rozwijając usługi elektroniczne, banki starały się dostosowywać je do oczekiwań rynku, kładąc duży nacisk na kwestię: bezpieczeństwa, oszczędności czasu, dokładności uzyskiwanych informacji czy też niskich cen usług<sup>14</sup>. Oprócz całkowicie nowych produktów, takich jak np. bankowość internetowa, pojawiło się wiele odmian już istniejących pro-

<sup>10</sup> W. Chmielarz, *Systemy elektronicznej bankowości i cyfrowej płatności*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, Warszawa 1999, s. 7-8.

<sup>11</sup> P. Pluskota, *Współczesne kanały dystrybucji produktów bankowych*, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia, t. (DL) 476, Szczecin 2003, s. 11.

<sup>12</sup> Szerzej: W. Grzegorzczak, *Zmiany dystrybucji usług bankowych w Polsce*, [w:] *Zastosowanie rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*, A. Gospodarowicz (red.), Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 27-50.

<sup>13</sup> P. Pluskota, *Współczesne kanały dystrybucji produktów bankowych*, op. cit., s. 40.

<sup>14</sup> J. Grzywacz, *Bankowość elektroniczna w działalności przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 17.

duktów, np.: nowe rodzaje kart płatniczych, nowe typy kredytów czy lokat, płatności mobilne. Powstają również innowacje nie polegające na wprowadzaniu nowych produktów lub ich modyfikacji, ale związane raczej z procesem dostarczania usług klientowi, np.: standaryzacja usług, „rekonstrukcja” części z nich czy wzrost funkcji samoobsługowych.

Systemy płatności mobilnych grupują środki płatnicze, które jako nośnik wartości wykorzystują telefon komórkowy lub inne, podobne urządzenie mobilne (np. palmtop). Podział systemów na dalsze podgrupy został dokonany na podstawie metody wykorzystania urządzenia oraz zastosowanej technologii. Wyróżnia się systemy:

- płatności za zawartość, gdzie odpowiednia kwota transakcji jest dopisywana do miesięcznego rachunku klienta z dołu lub zapłaty dokonuje się przez wysłanie krótkiej wiadomości tekstowej SMS (ang. *Short Message Service*) na podany przez sprzedawcę (usługodawcę) numer;
- systemy płatności zdalnej, gdzie płatności dokonuje się w sieci komputerowej (głównie w sieci Internet), wykorzystując technologię GPRS, Wi-Fi;
- systemy płatności lokalnej, gdzie płatność jest realizowana dzięki technologii Bluetooth, podczerwieni lub RFID<sup>15</sup>.

Telefon komórkowy w ciągu ostatnich kilkunastu lat przeszedł prawdziwą metamorfozę. Od prostego urządzenia służącego do: rozmów, wysyłania SMS-ów czy grania w „węża”, do urządzenia prawdziwie multimedialnego, umożliwiającego: przeglądanie stron internetowych, wysyłanie i odbieranie maili, oglądanie filmów. Możliwości współczesnych aparatów są o wiele większe. Każdy użytkownik *smartfona* mógłby z pewnością długo wymieniać aplikacje, z których lubi korzystać. Kwestią czasu było „zaprzęgnięcie” telefonu do nowej roli i wykorzystywania go do wykonywania płatności<sup>16</sup>.

Rok 2013 może być przełomowy w segmencie płatności mobilnych. W ciągu kilku ostatnich miesięcy zadebiutowały lub w najbliższym czasie to zrobią kolejne, nowe sposoby zastąpienia gotówki i kart innymi formami płatności. Oczywiście, wszystkie nie utrzymają się na rynku, jednak panuje ogólne przekonanie, że gotówka i karty nie mają już przyszłości. Tymczasem nowe rozwiązanie będzie jednym z tych, które już działają lub pojawią się w najbliższym czasie. To oznacza, że jesteśmy świadkami walki o standardy, które będą obowiązywały przez najbliższe dziesięciolecia<sup>17</sup>.

Wynika z tego, iż tradycyjne, dotąd oferowane przez banki, produkty nie wystarczają już współczesnemu człowiekowi. Rynek zaczął wymagać od instytucji finansowych tworzenia nowych produktów i rozwiązań technologicznych, by nie

<sup>15</sup> D. Korenik, *Innowacyjne usługi banku*, PWN, Warszawa 2006.

<sup>16</sup> *Nowości w płatnościach mobilnych: IKO, MASSPAY, czy może telefon?*, dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://forsal.pl/artykuly/706021.nowosci\\_w\\_platnosciami\\_mobilnych\\_iko\\_masspay\\_czy\\_moz\\_e\\_telefon.html](http://forsal.pl/artykuly/706021.nowosci_w_platnosciami_mobilnych_iko_masspay_czy_moz_e_telefon.html), data wejścia: 25.05.2013].

<sup>17</sup> J. Uryniuk, *Płatności mobilne: Koniec gotówki, karty do muzeum*, dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://forsal.pl/artykuly/704390.platnosciami\\_mobilne\\_koniec\\_gotowki\\_karty\\_do\\_muzeum.html](http://forsal.pl/artykuly/704390.platnosciami_mobilne_koniec_gotowki_karty_do_muzeum.html), data wejścia: 15.05.2013].

stracić potencjalnych klientów. Największym osiągnięciem ostatnich lat w zakresie usług bankowych, na jakie należy zwrócić uwagę, jest bankowość elektroniczna<sup>18</sup>, która umożliwiła dostarczanie różnego rodzaju usług z wykorzystaniem nowych, alternatywnych kanałów dystrybucji, np.: telefonu stacjonarnego czy komórkowego, komputera wyposażonego w specjalne oprogramowanie i podłączonego do sieci informatycznej banku lub po prostu PC z dostępem do Internetu<sup>19</sup>.

Dążenia banków do zdobycia przewagi konkurencyjnej, obniżki kosztów, a co za tym idzie, oferowania klientom najwyższej jakości usług spowodowały, iż w roku 2001 wszystkie znaczące banki w Polsce proponowały już swoim klientom dostęp do rachunków przez Internet. Zastosowanie Internetu w bankowości rodzi wyzwania konkurencyjne. Małe banki nie są już zmuszone do kosztownej rozbudowy sieci placówek. Dzięki Internetowi, mogą wychodzić z propozycją swoich usług na całym terytorium danego kraju lub skuteczniej bronić swojego rynku lokalnego. W obliczu korzystnych warunków oraz elastycznej oferty mogą przyciągać klientów również kosztem dużych banków tradycyjnych<sup>20</sup>. Z jednej strony powinna wzrastać intensywność konkurencji, ponieważ zwiększa się liczba producentów oraz konsumentów, którzy ponad granicami i bez ponoszenia znacznych kosztów transakcyjnych mogą sprzedawać oraz kupować, z drugiej zaś niskie koszty pozyskania informacji, jak również niskie koszty wejścia na rynek przyczyniają się do dywersyfikacji produktów i usług, co z kolei wpływa na zmniejszenie jego przejrzystości, a także zwiększenie w efekcie kosztów transakcyjnych<sup>21</sup>.

Banki internetowe dążą do możliwie trwałego związania ze sobą klienta przez oferowanie mu czegoś więcej niż same tylko usługi bankowe. Dlatego też zwiększają atrakcyjność swoich stron internetowych, tworząc wszechstronne serwisy informacyjne dla swoich klientów. Najczęściej są zamieszczane tam: aktualne kursy walut, wskaźniki giełdowe, informacje o zmianach w przepisach podatkowych i inne informacje finansowe. Niektóre banki oferują nawet: aktualne programy telewizyjne, repertuar kin, wiadomości sportowe albo możliwość założenia własnej witryny internetowej. Celem takich działań jest przekonanie klienta, by zaczął surfowanie po sieci właśnie od strony swojego banku. Jeśli się to uda, bank zdobędzie lojalność klienta i większe możliwości sprzedaży wiązanej oraz promocji nowych usług.

Dodatkowo istotną cechą bankowości internetowej jest jej interaktywność, co powoduje ostrą walkę konkurencyjną banków w sieci. Coraz większe znaczenie ma: personalizacja kontaktów między bankiem a klientem, uwzględnianie wyższych

<sup>18</sup> A. Wyszynski, M. Grabowski, *Innowacyjność produktowa na rynku bankowym*, [w:] *Banki na rynku finansowym. Teraźniejszość i przyszłość*, M. Dębniwska (red.), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2003, s. 162.

<sup>19</sup> M. Solarz, *Uwarunkowania rozwoju bankowości elektronicznej*, [w:] *Banki na rynku finansowym. Teraźniejszość i przyszłość*, M. Dębniwska (red.), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2003, s. 188.

<sup>20</sup> M. Polasik, *Bankowość internetowa*, Fundacja Edukacji i Badań Naukowych, Warszawa 2002, s. 40-41.

<sup>21</sup> K. Stępień, *Wpływ technologii informacyjnych na zmiany w sposobie działania banku*, [w:] *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*, B. Świecka (red.), Economicus, Szczecin 2004, s.163.

wymagań klienta, a także dostarczanie produktów „skrojonych na miarę” indywidualnych potrzeb danego klienta. Internet jednak stał się nie tylko nowoczesnym kanałem dystrybucji usług. Jego wdrożenie zwiększyło konkurencyjność, dzięki: lepszej obsłudze, większej wydajności, większej elastyczności reagowania na zmiany rynkowe, oraz wywarło znaczny wpływ na jakość usług finansowych<sup>22</sup>. To właśnie za sprawą bankowości elektronicznej miała miejsce poprawa jakości obsługi klienta, jak również większa dostępność tych usług.

### 13.3. Jakość usług świadczonych przez banki a pozycja konkurencyjna banków

Jakość usług świadczonych przez banki nabiera nowego wymiaru i wymaga poświęcenia mu szczególnej uwagi, ze względu na coraz szersze wykorzystanie przez banki elektronicznych kanałów dystrybucji i komunikacji. Pojawia się w związku z tym wiele nowych wyzwań, związanych z takimi aspektami, jak: wygląd witryny banku i jej funkcjonalność, łatwość nawigacji, stosunek kwestii prywatności czy możliwość szybkiego i bezproblemowego przeprowadzania określonych operacji. Niebagatelne znaczenie ma też np. szybka reakcja personelu na pytania klienta przesyłane pocztą elektroniczną czy też umiejętność wykorzystania przez bank tego narzędzia do zaspokojenia pewnych potrzeb klienta. Wszystkie te elementy mają coraz większy wpływ na poziom zadowolenia klientów i ich przyszłe relacje z bankiem<sup>23</sup>.

Tworzenie nowych i utrzymywanie owocnych stosunków z odbiorcami może doprowadzić do podwyższenia zadowolenia klienta i zwiększenia jego lojalności. Działania te wywierają istotny wpływ na *image* firmy. Dbanie i odpowiednie kreowanie wszystkich czynników, kształtujących wizerunek firmy, mają na celu:

- identyfikację firmy przez klientów;
- identyfikację przez klientów podstawowych produktów;
- zwiększenie zaufania do firmy;
- wyższą jakość oferowanych produktów;
- zwiększenie popytu na oferowane produkty;
- zwiększenie obszaru działania<sup>24</sup>.

Bank musi dbać należyście o to, by klient był zadowolony z usług banku jak najdłużej, dlatego też temu celowi służą różne programy poprawy lojalności klien-

<sup>22</sup> K. Gaińska, *Znaczenie podpisu elektronicznego dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych*, [w:] *Technologie informacyjne w finansach i rachunkowości*, N. Siemieniuk, J. Sikorski (red.), Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2003, s. 276.

<sup>23</sup> J. Wielki, *Umiejętność aktywnego zarządzania kompleksowymi potrzebami klienta jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej banku*, [w:] *Zastosowania rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*, A. Gospodarowicz (red.), Prace Naukowe, nr 1035, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 153-154.

<sup>24</sup> M. B. Olkiewicz, *Zarządzanie jakością w sektorze bankowym*, [w:] *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*, B. Świecka (red.), Economicus, Szczecin 2004, s. 184.

tów banku. W związku z tym, w warunkach rosnącej konkurencji na rynku usług bankowych, a także wśród wszelkich usług finansowych, coraz więcej uwagi poświęca się tej problematyce. Zwiększenie lojalności klientów jest opłacalne dla banków z kilku powodów:

- utrzymanie dotychczasowych klientów jest znacznie tańsze niż pozyskanie nowych;
- lojalni klienci są z reguły mniej wrażliwi na zmiany cen usług finansowych;
- lojalność daje bankowi więcej czasu na podjęcie działań w odpowiedzi na każdy atak ze strony konkurencji;
- posiadanie stabilnej bazy lojalnych klientów ułatwia sprzedaż krzyżową produktów finansowych;
- lojalni klienci przekazują pozytywne informacje o banku innym osobom<sup>25</sup>.

#### 13.4. Członkostwo w Unii Europejskiej i instytucje parabankowe a pozycja konkurencyjna banków

1 maja 2004 roku Polska stała się członkiem Unii Europejskiej i w związku z tym polski rynek bankowy stał się elementem jednolitego rynku europejskiego w ramach zjednoczonej Europy, co wyzwoliło konkurencję na obszarze nie tylko poszczególnych państw, ale w skali europejskiej, a nawet światowej. Dzięki niej banki polskie musiały nauczyć się budowy skutecznych strategii konkurencji. Ponadto, skłoniła je do ogromnego wysiłku modernizacyjnego. Był on niezbędny, aby móc przeciwstawić się konkurencji banków zagranicznych. Pomiędzy zagranicznymi a rodzimymi bankami istniała ogromna przepaść w wielu aspektach, którą należało w jak najszybszym czasie zlikwidować. Zniesienie barier wchodzenia banków zagranicznych na polski rynek zwiększyło presję konkurencji na banki z udziałem krajowym. Banki te zostały zmuszone do stałego opracowywania nowych form strategii, w celu dostosowania się do norm i praktyk międzynarodowych. Spowodowane to zostało tym, iż większość konkurentów zagranicznych dysponowała: większymi zasobami kapitałowymi, bardziej nowoczesną technologią, bogatszą ofertą produktów niż polskie banki, jak również tradycjami i doświadczeniem w pozyskiwaniu klientów<sup>26</sup>.

Mimo wszystko, parząc z perspektywy czasu, banki zagraniczne w Polsce były potrzebne w owym czasie. Dały zastrzyk nowoczesnych technologii i wywołały zdrową konkurencję, potrzebną do poprawienia jakości usług. Jednak, ze względu na ich siłę, wynikającą z wielkości kapitałów i kilkudziesięcioletniej tradycji, dzięki

<sup>25</sup> A. Grzesiuk, *Obsługa klientów w e-bankach*, [w:] *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*, B. Świecka (red.), Economicus, Szczecin 2004, s. 219.

<sup>26</sup> J. Bednarczyk, M. Bednarczyk, *Procesy internacjonalizacji polskiego sektora bankowego. Wyzwania i strategie rozwoju*, [w:] *System bankowy w Polsce. Dekada przemian*, J. Sikorski (red.), Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2002, s. 23.

której zdobyły wiedzę i umiejętności konkurencji w warunkach gospodarki rynkowej, stały się zagrożeniem.

W epoce elektroniczacji produktów finansowych poważnym zagrożeniem jest konkurencja ze strony firm niebankowych. Rosnąca popularność płatności elektronicznych rodzi zagrożenie presji konkurencyjnej ze strony chociażby: sieci hipermarketów wydających karty płatnicze, operatorów sieci telefonii komórkowych, firm internetowych, funduszy inwestycyjnych, zakładów ubezpieczeniowych czy też funduszy emerytalnych, które coraz częściej widzą szansę w rozszerzeniu swojej dotychczasowej działalności o ofertę bankową<sup>27</sup>. Konkurencja odbywa się poprzez: innowacje produktowe, różnicowanie oferty, uzyskiwanie szybszego dostępu do klientów i dostosowywanie nowych produktów do coraz bardziej złożonych i wyrafinowanych życzeń nabywców usług finansowych. Instytucje te stają się coraz bardziej aktywne w oferowaniu wyrafinowanych systemów sprzedaży i promocji, zdalenego dostępu do usług.

Niektóre produkty i usługi bankowości elektronicznej są oferowane w Polsce również przez pośredników finansowych, najczęściej w postaci spółki, tworzących internetowe portale finansowe, dzięki którym oferują m.in.: doradztwo, symulacje finansowe oraz różne formy pośrednictwa w zakresie produktów bankowości elektronicznej<sup>28</sup>. Coraz większe znaczenie zdobywają Spółdzielcze Kasy Oszczędnościowo-Kredytowe, a także pośrednicy kredytowi, natomiast same banki coraz aktywniej wykorzystują strategię sprzedaży związanej przez włączanie do oferty usług i produktów niebankowych, m.in.: ubezpieczeniowych, inwestycyjnych, brokerskich i leasingowych.

Ta działalność konkurencyjna, w stosunku do banków, będzie się prawdopodobnie w najbliższym czasie nasilać. Banki w naszym kraju mają jednak wiele atutów, które pozwolą im konkurować z tego rodzaju ofertami. Przewaga konkurencyjna banków polega na lepszych możliwościach: zaspokojenia specyficznych potrzeb klientów, przedstawiania oferty zintegrowanej w postaci pakietów różnych usług, jak również zachowania wymaganych standardów jakościowych. Dodatkowo, banki przestały być ograniczane w swoich działaniach do krajów, z których się wywodzą. Technologia natomiast znacząco obniżyła tradycyjne bariery wejścia oraz umożliwiła konkurencję transgraniczną w sektorze bankowym, pozwalającą na świadczenie usług bez obecności w danym kraju<sup>29</sup>.

Rozwijając usługi bankowości elektronicznej, banki zwracają także uwagę na fakt, że dzięki wprowadzaniu nowoczesnych systemów informatycznych istnieje możliwość tzw. agregacji usług finansowych, czyli konsolidacji tych usług w jednym miejscu, np. w witrynie internetowej. Poza typową obsługą bankową, klient

<sup>27</sup> M. Polasik, *Bankowość internetowa*, Fundacja Edukacji i Badań Naukowych, Warszawa 2002, s. 41; P. Pluskota, *Korzyści i zagrożenia wynikające z funkcjonowania nowoczesnych kanałów dystrybucji usług bankowych*, [w:] *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*, B. Świecka (red.), Economicus, Szczecin 2004, s. 177.

<sup>28</sup> A. Nosowski, *Geneza bankowości elektronicznej*, [w:] *Bankowość elektroniczna*, A. Gospodarowicz (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005, s. 7.

<sup>29</sup> A. Nosowski, *Geneza bankowości elektronicznej*, op. cit., s. 15.

ma możliwość korzystania np. z usług biura maklerskiego czy z usług ubezpieczeniowych. W ten sposób banki – przez współpracę z innymi instytucjami rynku finansowego – dążą do pozyskiwania nowych klientów i utrzymania dotychczasowych oraz do budowy stałych relacji z klientem<sup>30</sup>.

W celu osiągnięcia sukcesu w obecnym konkurencyjnym świecie, firma działająca na rynku musi błyskawicznie dostarczyć produkty spełniające oczekiwania klientów, a to wymaga zastosowania takich metod i narzędzi, które w znaczący sposób przyspieszą poznawanie ich potrzeb<sup>31</sup>. Dlatego też wzrastająca konkurencja na rynku usług finansowych zmusza banki do podejmowania działań związanych z wprowadzaniem nowoczesnych systemów informacyjnych, umożliwiających sprawne reagowanie na zmieniające się potrzeby klienteli. Dynamiczny rozwój informatyki oraz ciągle spadające koszty telekomunikacji i przetwarzania danych stały się jednym z głównych czynników określających tempo zmian w sektorze bankowym, gdyż działalność banków polega w zasadniczym stopniu na przetwarzaniu informacji<sup>32</sup>.

Banki, aby podnieść swą atrakcyjność na rynku finansowym, muszą dotrzeć do jak najszerszego kręgu odbiorców swoich usług, przekonując klientów o solidności i wiarygodności poszczególnych instytucji, popartych długoletnią tradycją. Kryteriami wartościującymi, decydującymi o jego wyborze, są: dostępność i duży wybór usług, szybkość dokonywania operacji, profesjonalizm personelu, elastyczność i szybkie dostosowywanie się do potrzeb klientów.

Banki, które chcą wygrać walkę z konkurencją o klienta, powinny wprowadzać innowacyjne produkty z zakresu bankowości elektronicznej, a także podwyższać jakość usług standardowych<sup>33</sup>. Obecnie jesteśmy świadkami walki o klienta, ponieważ sektor bankowy rozwija się, na rynku jest coraz więcej banków i oferują one coraz szerszy pakiet usług. Dlatego też wraz z rosnącą konkurencją na rynku bankowym, w szczególności na rynku bankowości detalicznej, można zauważyć to, iż instytucje finansowe coraz częściej zabiegają o względy młodszych konsumentów. Przejawia się to w oferowaniu produktów studentom, którzy są traktowani jako na razie niedochodowy, ale bardzo perspektywiczny segment klientów<sup>34</sup>.

<sup>30</sup> J. Grzywacz, *Bankowość elektroniczna w działalności przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>31</sup> M. Niedźwiedziński, *Globalny handel elektroniczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 8.

<sup>32</sup> K. Stępień, *Wpływ technologii informacyjnych na zmiany w sposobie działania banku*, [w:] *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*, B. Świecka (red.), Economicus, Szczecin 2004, s. 162.

<sup>33</sup> A. Wyszynski, M. Grabowski, *Innowacyjność produktowa na rynku bankowym*, [w:] *Banki na rynku finansowym. Teraźniejszość i przyszłość*, M. Dębiewska (red.), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2003, s. 162.

<sup>34</sup> P. Pluskota, *Współczesne kanały dystrybucji produktów bankowych*, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia, t. (DL) 476, Szczecin 2003, s. 30-31.

### 13.5. Podsumowanie

Coraz ważniejszym elementem budowania przewagi konkurencyjnej na rynku bankowości detalicznej będzie stawać się zdolność poszczególnych banków do aktywnego zaspokajania kompleksowych potrzeb klientów, nie tylko oznaczająca posiadanie w ofercie odpowiedniego spektrum produktów finansowych oraz możliwości realizacji usług oczekiwanych przez klientów, lecz również wyrażająca umiejętność podejmowania aktywnych działań w celu zaspokojenia owych potrzeb. Zdolność banku do sprostania tego typu wymaganiom nie jest z pewnością rzeczą prostą i zmusza, niewątpliwie, do kompletnej przebudowy procesów biznesowych, jak również szerokiego wykorzystania do tego celu nowoczesnych technologii informatycznych. Wydaje się, że podjęty w tej mierze wysiłek będzie procentować w sposób bardzo wyraźny, gdyż te banki, które będą zdolne do kompleksowego i aktywnego zaspokajania coraz bardziej złożonych potrzeb klientów, będą w stanie zbudować, dzięki tej umiejętności, trwałą przewagę konkurencyjną<sup>35</sup>.

Dobiegła końca faza, w której banki dokonywały penetracji rynku usługami elektronicznymi. Obecnie sektor bankowości elektronicznej znajduje się w stadium, w którym szczególny nacisk kładzie się na wzbogacanie oferty podstawowej o kolejne produkty. Warto zaobserwować, iż obok produktów *stricte* bankowych w ofercie banków są: ubezpieczenia, fundusze inwestycyjne i emerytalne, a także obligacje Skarbu Państwa. Jest to niejako reakcja banków na, stale ewoluujące, potrzeby klientów i coraz bardziej dostrzegalne zmiany w alokacji oszczędności gospodarstw domowych, charakteryzujące się inwestowaniem w alternatywne formy lokowania środków pieniężnych. Oprócz produktów finansowych, coraz częściej w ofercie banków pojawiają się usługi związane z rynkiem *e-commerce*<sup>36</sup>.

Orientacja na klienta oraz na jego potrzeby była i jest, niewątpliwie, jednym z najistotniejszych czynników decydujących o przetrwaniu banku na rynku usług finansowych. Wydaje się, iż w najbliższych latach będzie on nabierał jeszcze większego znaczenia. W dobie nasilającej się konkurencji w sektorze finansowym, przy nieustannie malejących marżach, kluczem do budowania przewagi konkurencyjnej banków oraz sukcesu na rynku będzie przede wszystkim ich zdolność do aktywnego zaspokajania kompleksowych potrzeb poszczególnych klientów<sup>37</sup>.

---

<sup>35</sup> J. Wielki, *Umiejętność aktywnego zarządzania kompleksowymi potrzebami klienta jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej banku*, [w:] *Zastosowania rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*, A. Gospodarowicz (red.), Prace Naukowe, nr 1035, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 154.

<sup>36</sup> Z. Krysiak, M. Cibor, *Modelowanie rozwoju bankowości elektronicznej w Polsce*, [w:] *Nauki Ekonomiczne, t. VI*, J. Grzywacz (red.), Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Płocku, Płock 2006, s. 116.

<sup>37</sup> J. Wielki, *Umiejętność aktywnego zarządzania...*, op. cit., s. 150.

## Literatura

1. Bednarczyk J., Bednarczyk M., *Procesy internacjonalizacji polskiego sektora bankowego. Wyzwania i strategie rozwoju*, [w:] *System bankowy w Polsce. Dekada przemian*, J. Sikorski (red.), Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2002.
2. Chmielarz W., *Systemy elektronicznej bankowości i cyfrowej płatności*, Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Informatyczna w Warszawie, Warszawa 1999.
3. Dziuba D. T., *Wirtualizacja działalności gospodarczej w oparciu o sieć Internet. W stronę gospodarki usieciowionej*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 1999.
4. Gaińska K., *Znaczenie podpisu elektronicznego dla funkcjonowania podmiotów gospodarczych*, [w:] *Technologie informacyjne w finansach i rachunkowości*, Siemieniuk N., Sikorski J. (red.), Uniwersytet w Białymstoku, Białystok 2003.
5. Grzesiuk A., *Obsługa klientów w e-bankach*, [w:] *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*, Świecka B. (red.), Economicus, Szczecin 2004.
6. Grzegorzczak W., *Zmiany dystrybucji usług bankowych w Polsce*, [w:] *Gospodarowicz A. (red.), Zastosowanie rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
7. Grzywacz J., *Bankowość elektroniczna w działalności przedsiębiorstwa*, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2004.
8. Korenik D., *Innowacyjne usługi banku*, PWN, Warszawa 2006.
9. Niedźwiedziński M., *Globalny handel elektroniczny*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2004.
10. Nosowski A., *Geneza Bankowości elektronicznej*, [w:] *Bankowość elektroniczna*, Gospodarowicz A. (red.), Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2005.
11. Pawłowska M., *Konkurencja i efektywność na polskim rynku bankowym na tle zmian strukturalnych i technologicznych*, Narodowy Bank Polski, Materiały i Studia, Zeszyt Nr 192, Warszawa, czerwiec 2005.
12. Oręziak L., Pietrzak B., *Bankowość na Świecie i w Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe*, Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS, Centrum Edukacji Rozwoju Biznesu S.A., Warszawa 2000/2001.
13. Talecka A., Niczyporuk P., *Bankowość. System bankowy i usługi*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok 2004.
14. Solarz M., *Uwarunkowania rozwoju bankowości elektronicznej*, [w:] *Banki na rynku finansowym. terażniejszość i przyszłość*, M. Dębiewska (red.), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2003.
15. Stępień K., *Konsolidacja a efektywność banków w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2004.
16. Stępień K., *Wpływ technologii informacyjnych na zmiany w sposobie działania banku*, [w:] *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*, B. Świecka (red.), Economicus, Szczecin 2004.
17. Ślązak E., *Bankowość detaliczna w Polsce, dodatek: Polski System Bankowy: stan i perspektywy od A do Z*, „Bank i Kredyt”, nr 2/2005.
18. Olkiewicz M. B., *Zarządzanie jakością w sektorze bankowym*, [w:] *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*, B. Świecka (red.), Economicus, Szczecin 2004.
19. Oręziak L., Pietrzak B., *Bankowość na Świecie i w Polsce. Stan obecny i tendencje rozwojowe*, Instytut Naukowo-Wydawniczy OLYMPUS, Centrum Edukacji Rozwoju Biznesu S.A., Warszawa 2000/2001.

20. Uryniuk J., Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://forsal.pl/artykuly/704390,platnosci\\_mobilne\\_koniec\\_gotowki\\_karty\\_do\\_muzeum.html](http://forsal.pl/artykuly/704390,platnosci_mobilne_koniec_gotowki_karty_do_muzeum.html)] *Platności mobilne: Koniec gotówki, karty do muzeum*, data wejścia: 15.05.2013].
21. Polasik M., *Bankowość internetowa*, Fundacja Edukacji i Badań Naukowych, Warszawa 2002.
22. Pluskota P., *Korzyści i zagrożenia wynikające z funkcjonowania nowoczesnych kanałów dystrybucji usług bankowych*, [w:] *Rynki finansowe w przestrzeni elektronicznej*, B. Świecka (red.), Economicus, Szczecin 2004.
23. Pluskota P., *Współczesne kanały dystrybucji produktów bankowych*, Uniwersytet Szczeciński, Rozprawy i Studia, t. (DL) 476, Szczecin 2003.
24. Ślązak E., *Bankowość detaliczna w Polsce, dodatek: Polski System Bankowy stan i perspektywy od A do Z*, „Bank i Kredyt”, nr 2/2005.
25. *Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 roku. Prawo Bankowe*, Dz. U., Nr 4, poz. 21, z późniejszymi zmianami; *Ustawa z dnia 31 stycznia 1989 roku o Narodowym Banku Polskim*, Dz. U., Nr 4, poz. 22, z późniejszymi zmianami.
26. Wielki J., *Umiejętność aktywnego zarządzania kompleksowymi potrzebami klienta jako źródło budowania przewagi konkurencyjnej banku*, [w:] *Zastosowania rozwiązań informatycznych w instytucjach finansowych*, A. Gospodarowicz (red.), Prace Naukowe, nr 1035, Akademia Ekonomiczna im. Oskara Langego we Wrocławiu, Wrocław 2004.
27. Wyszynski A., Grabowski M., *Innowacyjność produktowa na rynku bankowym*, [w:] *Banki na rynku finansowym. Teraźniejszość i przyszłość*, M. Dębniwska (red.), Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Olsztyn 2003.
28. Dokument elektroniczny, tryb dostępu: [[http://forsal.pl/artykuly/706021,nowosci\\_w\\_platnosciami\\_mobilnych\\_iko\\_masspay\\_czy\\_moze\\_telefon.html](http://forsal.pl/artykuly/706021,nowosci_w_platnosciami_mobilnych_iko_masspay_czy_moze_telefon.html)] *Nowości w płatnościach mobilnych: IKO, MASSPAY, czy może telefon?*, data wejścia: 25.05.2013].