

# ROLA INTERNETU W STRATEGIACH BANKÓW

Paweł PIĄTKOWSKI

## 1. Wstęp

Koncepcja sieci komputerowej łączącej ze sobą wiele odległych od siebie komputerów wywodzi się z wojska i środowisk akademickich. Trafność tej koncepcji sprawiła, że globalna sieć połączyła komputery na całym świecie, znajdując bardzo wiele zastosowań. Jej wpływ na gospodarkę jest niezwykle silny. Każda dziedzina życia korzysta z możliwości stwarzanych przez sieć. Zmiany są na tyle istotne, że mówi się o Nowej Gospodarce. W związku z tym Sekcja Zarządzania Strategicznego Studenckiego Koła Menedżerów działającego na Wydziale Ekonomicznym Uniwersytetu w Białymstoku skoncentrowała swoje badania na roli Internetu w strategiach firm. W chwili obecnej każda firma musi zająć jakieś stanowisko w stosunku do Internetu. Celem tej publikacji jest analiza miejsca jakie zajmuje Internet w procesie formułowania strategii banku.

## 2. Przekształcenia systemu bankowego

Polski system bankowy, w postaci jaka funkcjonuje obecnie, został stworzony na przełomie lat 80-tych i 90-tych. Pierwszym krokiem było wydzielenie PKO BP i 9 banków regionalnych ze struktur NBP decyzją Rady Ministrów z dnia 11 kwietnia 1988r. Po wejściu w życie ustawy Prawo bankowe z dnia 31 stycznia 1989r. zaczęły powstawać banki prywatne[1, s. 26-36]. Od tego momentu rozpoczęło się formowanie się rynku usług bankowych w Polsce. Poszczególne instytucje starały się rozwinąć swoje struktury, zdobyć jak największy udział w rynku i stworzyć paletę produktów, których podaż nie odpowiadała popytowi. Pierwsza selekcja nastąpiła w latach 1993-94. W konsekwencji kryzysu gospodarczego z początku lat 90-tych większość banków stanęła na progu bankructwa[7, s. 98-102]. Dzięki pomocy państwa i NBP najsilniejsze z nich przetrwały. Wynikiem tej sytuacji była restrukturyzacja sektora i weryfikacja przyjętych strategii. Pozwoliło to bankom lepiej przystosować się do wymogów gospodarki kapitalistycznej. Kolejne lata przebiegały pod znakiem rozwoju rynku i dążenia do osiągnięcia europejskich standardów. Prywatyzacja, konsolidacja i przekształcenia strukturalne odbywały się pod parasolem ochronnym państwa.

W lutym 1999 r. dokonał się kolejny przełom w rozwoju polskiego sektora bankowego, liberalizacja rynku usług bankowych w Polsce. Poniżej przeprowadzona zostanie teoretyczna analiza procesu formułowania i implementacji strategii, jaką mogłyby przeprowadzić banki stojące przed tym wyzwaniem, ze szczególnym uwzględnieniem wykorzystania Internetu. Do rozważań wykorzystane zostaną przykłady trzech banków: dużego krajowego banku detalicznego (np. Pekao S.A., WBK), krajowego banku korporacyjnego chcącego wejść na rynek klientów indywidualnych (np. Bank Handlowy, BRE Bank) i banku zagranicznego planującego ekspansję w Polsce (np. Raiffeisen Bank).

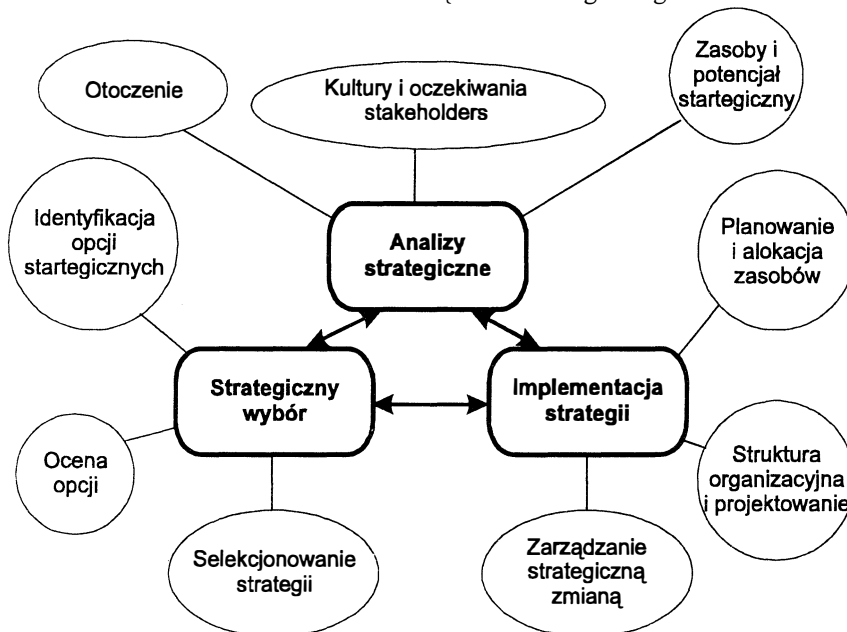
### 3. Model strategii banku opartej na Internecie

Strategię definiuje się jako określenie głównych, długofalowych celów firmy i przyjęcie takich kierunków działania oraz takiej alokacji zasobów, które są konieczne do zrealizowania celów[6, s. 163].

Strategia jest statycznym efektem procesu nazywanego zarządzaniem strategicznym. W jego skład wchodzi sformułowanie strategii, jej implementacja oraz kontrola wyników. Przebieg tego procesu ukazuje model elementów zarządzania strategicznego.

SCHEMAT 1

Model elementów zarządzania strategicznego



Źródło: H. Witczak: Metodyka podstaw formułowania strategii przedsiębiorstwa. „Zeszyty Naukowe AE Poznań” nr 236, str. 73-89

#### 3.1 Analizy strategiczne

Proces określony jako analizy strategiczne składa się z trzech podstawowych elementów:

- kultury i oczekiwań akcjonariuszy – które mogą być zidentyfikowane ze stawianiem celów i określaniem misji banku,
- zasobu i potencjału strategicznego – „diagnoza” organizacji, jej słabych i mocnych stron, często przy wykorzystaniu analizy SWOT,
- otoczenia – poszukiwanie szans i zagrożeń w celu ich wykorzystania lub zniwelowania. Tu również może być pomocna metoda SWOT [5, s. 173-187].

Akcjonariusze **dużego krajowego banku detalicznego** oczekują przede wszystkim utrzymania silnej pozycji na rynku klientów indywidualnych. Niezbędna okazuje się poprawa wizerunku oraz wzmocnienie technologiczne i kapitałowe. Bank musi jednocześnie przynosić odpowiednie zyski. Mocnymi stronami tej instytucji są:

ugruntowana pozycja na rynku, rozbudowana sieć placówek, wyszkolona kadra oraz opinia banku bezpiecznego, bo istniejącego od lat. Do istotnych słabości należy tradycyjna struktura, która może okazać się zbyt kosztowna. Młodszy klienci nie są lojalni, gdyż bank ma opinię zbyt konserwatywnego i mało przyjaznego. Potwierdza to trudny do rozwiązania problem kolejek, skomplikowanych procedur i złych nawyków kadry. Otoczenie stwarza zagrożenie w postaci wejścia nowych konkurentów (szczególnie zagranicznych), którzy mają niższe koszty, dostęp do nowoczesnych technologii i większych środków finansowych.

**Krajowy bank korporacyjny** jest instytucją dobrze znaną na rynku, mającą mocną pozycję wśród klientów instytucjonalnych. Napotyka jednak na bariery, które nie pozwalają mu na dynamiczny wzrost i zwiększanie zysków, czyli spełnianie oczekiwań akcjonariuszy. Dysponuje on znaną i cenioną marką, nie ponosi kosztów utrzymania dużej sieci detalicznej, zna realia polskiego rynku, posiada wykwalifikowaną kadre i podstawową sieć oddziałów. Niestety koszty pozyskiwania kapitału na rynku międzybankowym są wysokie, co skłania go do zwrócenia się ku stosunkowo słabo spenetrowanemu sektorowi klientów indywidualnych. Udział w rynku musi dopiero wypracować, co wiąże się z koniecznością poniesienia dużych nakładów na stworzenie nowych struktur. Otoczenie stwarza zarówno szansę, jak i zagrożenia poprzez liberalizację rynku. Bank ten może się zarówno dynamicznie rozwinąć lub okazać zbyt małym by samodzielnie przetrwać.

Akcjonariusze **banku zagranicznego** oczekują, że wejdzie on do Polski i zdobędzie tu trwałą pozycję. W pierwszym etapie ekspansji podstawowym celem jest udział w rynku, a nie zyski. Bank ten może wykorzystać atut dostępu do nowoczesnych technologii i środków finansowych. Nie ponosi również kosztów związanych z utrzymywaniem dużej sieci. Jego pracownicy nie mają złych nawyków znanych z krajowych instytucji finansowych. Brak wyrobionej opinii u klientów jest słabością, ale mniejszej wagi niż posiadane złej opinii. Niezbędne staje się poniesienie kosztów wypromowania nowej marki. Zdobycie zaufania klientów nie jest łatwe. Konieczność budowy placówek detalicznych i wyszkolenia kadry to kolejne słabości. Otoczenie stwarza temu bankowi przede wszystkim szansę rozwoju, zagrożeniem mogą być dynamiczne instytucje krajowe.

### 3.2 Wybór strategiczny

Kolejnymi etapami zarządzania strategicznego są identyfikacja opcji strategicznych, ich ocena oraz ostateczne sformułowanie strategii banku. Na tym poziomie analizy pojawia się bankowość internetowa jako jedna z możliwości.

**Krajowy bank detaliczny** może postrzegać Internet jako medium reklamowe, nowy kanał dystrybucji lub sposób na większe przywiązanie klientów. Bankowość elektroniczna może pomóc w poprawie wizerunku (jednoznacznie kojarzy się z nowoczesnością). Pozwoli ona częściowo rozwiązać problem kolejek i żmudnych procedur. Może też być źródłem nowych klientów. Nie uda się jednak wyeliminować tradycyjnych kosztów, poprzez co strategia konkurencji przez przewodnictwo kosztowe nie może być wykorzystana. Większość klientów jest zbyt konserwatywna, by przyjąć takie rozwiązanie. Wymagać będzie też ono zaangażowania znacznych środków na zdobycie nowych technologii. Liczba użytkowników Internetu pozostaje wciąż ograniczona, a tempo jego przyszłego rozwoju nieznane. Bank ten wybiera stworzenie

bankowości internetowej jako uzupełnienie podstawowej palety usług lub przyjmuje pozycję wyczekującą ograniczając się do własnej witryny.

**Banki korporacyjny i zagraniczny** postrzegają omawianą opcję jako szansę, która pomaga ograniczyć koszty do niezbędnego minimum. Pozwala ona przyciągnąć klientów innych banków. Nie jest pewne, czy jedynie wirtualna forma obsługi pozwoli zdobyć odpowiednią liczbę klientów. Poza ograniczonym gronem odbiorców, dochodzi jeszcze postrzeganie tradycyjnej sieci jako znacznie bezpieczniejszej. Do wyboru są więc 3 strategie: tylko oddział wirtualny, tylko tradycyjna sieć detaliczna, lub połączenie obu tych form.

### 3.3 Implementacja strategii

W tym etapie należy zaplanować alokację zasobów, zaprojektować pożądaną strukturę organizacji, wprowadzić zmiany i kontrolować osiągnięte wyniki.

**Duży bank detaliczny** tworzy placówkę wirtualną jako kolejny oddział w swojej strukturze. Do tego celu wykorzystuje własnych pracowników. Technologię zakupuje u dostawców zewnętrznych, często na zasadzie wspólnych przedsięwzięć. Pozwala to obniżyć koszty nabycia i dodatkowo zainteresować firmę informatyczną rozwojem technologii poprzez udział w zyskach. Traktowane jest to jako przedsięwzięcie długoterminowe.

**Krajowy bank korporacyjny** tworząc strukturę mieszaną (placówki + Internet) traktuje elektroniczny dostęp do konta jako integralną część usługi. Wykorzystuje posiadane już struktury (zwykle oddziały w miastach wojewódzkich), a technologie zdobywa podobnie do poprzedniego banku. Tutaj Internet ma przynieść wymierne korzyści także w krótkim okresie.

**Bank zagraniczny** tworząc strukturę opartą na Internecie ogranicza znacznie nakłady na niezbędną infrastrukturę oraz czas wejścia na rynek. Istnieje jednak zagrożenie, że w chwili obecnej rynek ten będzie zbyt mały, lub że nie uda się zdobyć zaufania klientów. Technologie uzyskiwane są od zagranicznych właścicieli. Nie pojawią się tutaj problemy związane z wdrażaniem zmiany, gdyż jest to przedsięwzięcie tworzone od podstaw.

## 4 Rozwój bankowości internetowej w Polsce

Pionierami w dziedzinie bankowości internetowej w Polsce były Pekao S.A., WBK, BPH i PPAB. Pierwsze dwa banki potraktowały Internet jako uzupełnienie gamy oferowanych usług. Pekao S.A. wykorzystuje sieć jako nowy kanał dystrybucji. Pl@net, czyli wirtualna część PPABanku pozwolił mu ograniczyć koszty zaistnienia na rynku detalicznym [4, s. 24]. Niestety, banki te nie zdecydowały się na podjęcie konkurencji cenowej.

W tym samym czasie rozwijały się sieci tzw. „MacBanków”, czyli detaliczne pioniry Banku Handlowego i BIG Banku, a także LUKAS Bank. Są to krajowe banki korporacyjne, które postawiły na połączenie sieci małych placówek detalicznych z jednoczesnym dostępem do konta przez Internet.

Pozostałe banki przyjęły postawę wyczekującą ograniczając się do własnych stron internetowych. Przygotowują jednak rozwiązania, by w odpowiednim momencie wejść na rynek. W XII 2000r. PKO BP S.A. rozpoczęło wdrażanie projektu „eBank Polski”. Banki Spółdzielcze zasygnalizowały zaawansowanie prac nad takimi projektami.

TABELA 1

## Oferta cenowa banków internetowych

	TELEPEKAO	PL@NET	BPH SEZ@M	WBK 24	mBANK
Liczba klientów*	ok. 5 tys.	ok. 1 tys.	ok. 5 tys.	-	-
Liczba klientów**	ok. 7 tys.	ok. 1 tys.	ok. 12 tys.	ok. 23 tys.	ok. 22 tys.
Min. Wpływy	500 zł	3.000 zł	-	-	-
Oplata za prowadzenie (roczna)	18 zł + 30 zł	60 zł	72 zł	0 zł	0 zł
Przelew krajowy	1 zł	1,5zł	2,3 zł	-	4 zł
Opr. ROR-u	7%	9,5%	8,5%	7%	15,5%

\* w III 2000r., \*\* w XI 2000r.

Źródło: „Gazeta Bankowa” nr 12/2000, „Rzeczpospolita” nr 266/2000.

Przełomem może się okazać rozpoczęcie działalności przez pierwszy całkowicie internetowy mBank, który wykorzystuje minimalizację kosztów do zaoferowania niezwykle korzystnych warunków cenowych [8, s. 35]. W ciągu najbliższych miesięcy okaże się, czy będzie on w stanie zagrozić tradycyjnym formom bankowości.

## 5 Podsumowanie

Podsumowując należy jeszcze raz podkreślić rolę, jaką Internet zajął w strategiach banków. Jest nie tylko kolejnym medium reklamowym, ale także poważnie rozważaną formą łączności z klientem, dystrybucji produktów, a ostatnio także całkiem nowym sposobem na zbudowanie banku detalicznego. Jest to też szansa na zdobycie przewagi w dziedzinie kosztów, co ma niezmiernie duże znaczenie w świetle postępującej globalizacji. Nie należy zapominać jednak o zagrożeniach. Przede wszystkim liczba użytkowników Internetu w Polsce jest ograniczona i trudno uzyskać wiarygodne wiadomości na ten temat. Ponadto są to w dużej części osoby młode o niskich dochodach. Zagrożeniem może być rozwój nowej generacji telefonii komórkowej [3, s. 22], zagrożenia techniczne (hackerzy)[2, s. 18-19] oraz bariery psychologiczne trudne do pokonania.

### Literatura:

1. Jaworski W. L.: Bankowość. Podstawowe założenia. Poltext, Warszawa 1995.
2. Kwiecień K.: Inwestor w sieci, makler w komórce. „Gazeta Bankowa”, nr 9/2000.
3. Kowalik F.: Bank w rękę. „Gazeta Bankowa”, nr 18/2000.
4. Kowalik F.: Pl@neta Sez@mowa. „Gazeta Bankowa”, nr 12/2000.
5. Obłój K.: Strategia organizacji. Pwe, Warszawa 1998.
6. Obłój K., Trybuchowski M.: „Zarządzanie strategiczne”, [w:] Koźmiński A. K., Piotrowski W. (red.): Zarządzanie. Teoria i praktyka. PWN, Warszawa 1997.
7. Polański Z.: Pieniądz i system finansowy w Polsce. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1995.
8. Stankiewicz P.: Kolejne konto, ale nie jedyne. „Rzeczpospolita”, nr 280/2000.

**Paweł PIĄTKOWSKI**

Student IV roku Wydziału Ekonomicznego