WYZWANIA BANKOWOŚCI DETALICZNEJ

pod redakcją Zbigniewa Jagiełły

PUBLIKACJA EUROPEJSKIEGO KONGRESU FINANSOWEGO

WYZWANIA BANKOWOŚCI DETALICZNEJ

pod redakcją Zbigniewa Jagiełły

Gdańsk 2015

Opracowanie redakcyjne: Aleksandra Gibała
Projekt graficzny: TOFU Studio
Opracowanie graficzne i skład: Ewa Nowaczyk

© Copyright by Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa
Gdańsk 2015

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa
ul. Do Studzienki 63
80-227 Gdańsk
tel. 58 524 49 01
fax. 58 524 49 09

www.gab.com.pl
www.efcongress.com
e-mail: poczta@gab.com.pl

ISBN: 978-83-88835-23-0

Spis treści

Zbigniew Jagiełło: Wstęp 5

Zbigniew Jagiełło: Bankowość detaliczna w obecnych warunkach rynkowych. Kierunki rozwoju 6

Władysław Szwoch: Klienci przejmują stery w bankach 14

Michał Panowicz, Marek Seralis, Bartosz Witorzeńć: Marketing transakcyjny, czyli jak efektywnie wykorzystać możliwości analityczne oraz wiedzę o kliencie do zwiększenia sprzedaży. mOkazje – case study 22

Piotr Sadza: Jak bankują mali i średni przedsiębiorcy w Polsce? 40

Adam Malicki: Rozwój płatności mobilnych – nowy kształt rynku 52

Rafał Kozłowski, Andrzej Dżuryk: Bankowość hipoteczna dla ludności i rozwój rynku listów zastawnych 62

Paweł Dangel, Stanisław Borkowski: Bancassurance – nowy kształt rynku . 76

Jarosław Kroc: Strategie dystrybucji w bankowości detalicznej według koncepcji Accenture 90

Grzegorz Cimochowski: Ścieżki zakupowe klientów w bankowości detalicznej. Badanie Deloitte 100

Maciej Gawinecki: Rozwój na poziomie rynków lokalnych. Jak podnosić potencjał i efektywność sieci oddziałów w warunkach rozwoju bankowości elektronicznej 112

Sławomir Szepietowski, Rafał Janczura, Martin Szymański, Michał Chabowski: Trendy w ewolucji regulacji europejskich i krajowych w zakresie bankowości detalicznej – wybrane zagadnienia 122

Iwona Kozera, Leszek Pawłowicz, Andrzej Reich, Paweł Flak: Kraje spoza strefy euro a unia bankowa 140

Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową – Gdańska Akademia Bankowa dziękuje panu Łukaszowi Świerżewskiemu i pani Izabeli Świderek-Kowalczyk z PKO Banku Polskiego za współpracę i wsparcie w przygotowaniu niniejszej publikacji.

Treści przedstawione w niniejszej publikacji są wyrazem osobistych poglądów autorów i nie powinny być inaczej interpretowane.

Wstęp

Kongres Bankowości Detalicznej to największe w Polsce cykliczne forum dyskusyjne przedstawicieli banków, regulatorów, doradców i ekspertów z zakresu bankowości detalicznej. Niniejsza książka zrodziła się z potrzeby utrwalenia dorobku siedmiu już edycji KBD oraz podzielenia się nim z szerokim gronem osób zainteresowanych tą tematyką.

Dzięki inicjatywie Gdańskiej Akademii Bankowej, wspieranej przez licznych partnerów, co roku podczas Kongresu mamy możliwość nie tylko identyfikowania kluczowych w danym momencie problemów sektora, ale także kreatywnego poszukiwania najlepszych rozwiązań, które w formie rekomendacji wraz z uzasadnieniem kierowane są następnie do decydentów – polityków, przedstawicieli instytucji regulacyjnych i nadzorczych. Rekomendacje mają służyć poprawie jakości rządzenia oraz stabilnemu długofalowemu rozwojowi sektora bankowego, z pożytkiem dla klientów oraz całej polskiej gospodarki.

Kongres daje także jego uczestnikom jedyną w swoim rodzaju możliwość konfrontacji swojej wiedzy i opinii z kompetencjami i doświadczeniami najlepszych specjalistów szeroko pojętej bankowości detalicznej. Chcielibyśmy, by ten olbrzymi zasób informacji i pogłębionych ekspertyz mógł być dostępny i użyteczny dla osób zainteresowanych aktualnymi problemami gospodarczymi. W ten sposób zrodził się pomysł na wydanie „Wyzwań bankowości detalicznej w Polsce i Europie Środkowo-Wschodniej". Mamy nadzieję, że czytelnicy tej książki znajdą w niej zarówno odpowiedzi na nurtujące ich pytania, jak i inspirację do podejmowania nowych inicjatyw w działalności biznesowej, doradczej, prawodawczej i akademickiej.

Wybierając z bogatego zasobu tematów poruszanych na Kongresie, zdecydowaliśmy się skoncentrować w książce na kwestiach najgoręcej dyskutowanych, a zarazem takich, których waga i konsekwencje wykraczają zdecydowanie poza horyzont kolejnej edycji KBD. W efekcie w naszym opracowaniu znalazły się teksty dotyczące rożnych aspektów omnikanałowości i klientocentryczności, bankowości mobilnej i rynku kredytów hipotecznych, bancassurance i wreszcie regulacji oraz unii bankowej. Ich wielkim atutem są wybitne kompetencje autorów, uznanych praktyków w swych dziedzinach. Dziękuję serdecznie wszystkim autorom i reprezentowanym przez nich instytucjom za zaangażowanie i czas poświęcony na współtworzenie tej publikacji.

Zbigniew Jagiełło
Prezes Zarządu PKO Banku Polskiego
Przewodniczący Rady Programowej Kongresu Bankowości Detalicznej

Zbigniew Jagiełło

Prezes Zarządu PKO Banku Polskiego od 2009 roku. Odpowiedzialny m.in. za wzmocnienie pozycji PKO w Polsce i regionie Europy Środkowo-Wschodniej oraz dostosowanie banku do wymogów bardzo konkurencyjnego rynku finansowego. Wcześniej przez blisko 9 lat pełnił funkcję Prezesa Zarządu Pioneer Pekao TFI. W drugiej połowie lat 90. ubiegłego wieku m.in. jako wiceprezes Zarządu współtworzył PKO/Credit Suisse TFI. Absolwent Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej. Ukończył również Podyplomowe Studia Menedżerskie prowadzone przez Gdańską Fundację Kształcenia Menedżerów i Uniwersytet Gdański, gdzie uzyskał tytuł Executive MBA certyfikowany przez Rotterdam School of Management, Erasmus University. Odznaczony przez Prezydenta RP Krzyżem Oficerskim Orderu Odrodzenia Polski oraz uhonorowany Medalem Solidarności Społecznej za propagowanie idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Laureat wielu nagród, m.in. tytułu Wizjoner 2013, przyznanego przez „Dziennik Gazetę Prawną" oraz konkursu „TOP 20. Najlepsi Menedżerowie w Polskiej Gospodarce 2014" organizowanego przez „Bloomberg Businessweek Polska". Aktywnie zaangażowany w rozwój i promocję wysokich standardów rynku finansowego w Polsce. Członek Rady Związku Banków Polskich oraz prestiżowej organizacji Institut International D'Études Bancaires.

Zbigniew Jagiełło

Bankowość detaliczna w obecnych warunkach rynkowych. Kierunki rozwoju

„Jedyną stałą rzeczą jest zmiana". Ten cytat z Heraklita z Efezu doskonale pasuje do procesów, jakie zachodzą w bankowości detalicznej w ostatnich latach. Ujemne stopy procentowe, bank w telefonie, przewalutowanie kredytów frankowych, bank bez oddziałów, płatności bezgotówkowe bez karty płatniczej, logowanie za pomocą palca lub oka, czy też likwidacja bankowego tytułu egzekucyjnego to zjawiska nieznane jeszcze kilka lat temu. Zmiany technologiczne, ewolucja postaw klientów, rosnący wpływ regulacji, zmienność sytuacji makroekonomicznej i ujemne stopy procentowe – każda z tych zmian z osobna jeszcze niedawno odcisnęłaby poważne piętno na myśleniu o bankowości, wywołując szok poznawczy. Wszystkie naraz jednak nie są już takie straszne – trzeba żyć i bankować dalej!

Brett King, ogłaszając ponad dwa i pół roku temu w swojej futurystycznej książce „Bank 3.0" koniec świata placówek bankowych, trochę się pośpieszył. Placówki są i będą, bo tak chcą klienci. Teraz paradygmatem jest wykorzystywanie doświadczenia klienta w każdym z kanałów obsługi, w taki sposób, aby z punktu widzenia klienta był to jeden i ten sam proces obsługi, a informacja o jego zachowaniu była dostępna w każdym punkcie kontaktu. Omnikanałowość i big data to kluczowe wyzwania technologiczne w najbliższych latach.

W Polsce i całym regionie Europy Środkowo-Wschodniej tempo zmian wynika nie tylko z globalnych i europejskich trendów, ale jest też wynikiem ewolucji i dojrzewania lokalnych rynków. Rozwój nowoczesnej bankowości, ze względu na uwarunkowania polityczno-gospodarcze, był u nas znacznie opóźniony w stosunku do reszty Europy i faktycznie rozpoczął się dopiero w latach 90. XX wieku, na zapoczątkowanej w Polsce fali demokratycznych przemian, które objęły w krótkim czasie cały region. Dziś jednak, po okresie intensywnego rozrostu sieci i oferty, burzliwych przekształceniach własnościowych oraz kolejnych falach konsolidacji, banki z naszego regionu są w dużej mierze równoprawnymi konkurentami pod względem poziomu produktów i usług, a w wielu przypadkach są liderami zmian, skokowo pokonując niektóre etapy rozwojowe. Ćwierćwiecze doświadczeń w budowaniu rynku oraz osiągane wyniki, szczególnie w odniesieniu do polskiego sektora bankowego, dają szansę na to, byśmy w kolejnych dekadach byli naturalnym laboratorium innowacji, nadając ton dyskusji o przyszłości branży.

Jednocześnie bankowość jest tą częścią gospodarki, której rozwój w ostatnim okresie ze szczególną intensywnością determinowany jest przez dużą zmienność otoczenia makroekonomicznego oraz konieczność implementowania w krótkim czasie licznych

nowych regulacji, zarówno tych stabilnościowych, jak i prokonsumenckich. Istotnie utrudnia to osiąganie satysfakcjonujących dla akcjonariuszy stóp zwrotu, a przy tym nieustannie zmusza bankowców do działań optymalizacyjnych, których efektem niejednokrotnie są nowatorskie inicjatywy, dodatkowo pobudzające rozwój rynku.

Suma tych czynników powoduje, że racjonalne i oparte na analizie przeszłości przewidywanie przyszłych scenariuszy rozwoju bankowości detalicznej jest dziś wielokrotnie trudniejsze niż jeszcze kilkanaście lat temu. Tym bardziej warto zebrać i opisać kluczowe trendy kształtujące ten rynek i co za tym idzie, wskazać najważniejsze wyzwania zarządcze i strategiczne dla osób stojących na czele banków w naszym regionie.

Najważniejsze trendy w bankowości detalicznej

1. Zmiany technologiczne

Rozwój nowych technologii, w tym kanałów komunikacji, oferowania produktów i usług oraz coraz większe możliwości w przetwarzaniu i wykorzystywaniu na potrzeby biznesu rozbudowanych zbiorów danych o klientach (big data), w decydujący sposób wpływają dziś na wiele branż. Stwarzają szanse na szybszy wzrost skali działania, ale też ryzyko spektakularnej porażki. Grozi ona tym, którzy nie doceniają tego trendu, bo jego rola w przyszłości będzie jeszcze bardziej dominująca.

Banki dopiero uczą się wykorzystywać wartość płynącą z big data. Dużo większe kompetencje w tym zakresie mają firmy spoza sektora bankowego, zwłaszcza internetowi giganci tacy jak Facebook, Google, czy Apple, których apetyty na przejęcie obsługi finansów osobistych klientów detalicznych rosną z każdym rokiem. Zaraz obok nich na polu zarezerwowanym do niedawna dla instytucji kredytowych stają też inni gracze – telekomy czy sieci detaliczne. A jest o co walczyć, bo według prognoz firmy IDC wartość rynku big data w 2015 roku sięgnie 125 mld dolarów, a potencjał jego wzrostu wynosi 30% rocznie.

Im więcej pozabankowej konkurencji, tym większe ryzyko, że banki zostaną zepchnięte do roli dostarczycieli kapitału i pośredników w przetwarzaniu transakcji. Dlatego muszą intensywniej i w bardziej wyrafinowany niż dotychczas sposób walczyć o utrzymanie relacji z klientami. W konsekwencji rośnie rola IT w bankach. To już nie tylko obszary wsparcia, ale miejsca tworzenia realnej wartości. Rozwój kompetencji organizacji w tym zakresie niesie za sobą istotne zmiany w modelach biznesowych, budując trwałe przewagi konkurencyjne. Oczywiście tego typu zmiany pociągają za sobą konieczność ponoszenia istotnych kosztów oraz umiejętnej kalkulacji ryzyka angażowania zasobów w konkretne rozwiązania. Warto podejmować je wówczas, gdy innowacyjne rozwiązania nie są wartością samą w sobie, ale dają szansę na stworzenie masowej usługi, która będzie miała istotną wartość dla rynku i klientów. Na naszym rodzimym rynku świadomość tego problemu jest wysoka, a materialnym przykładem skutecznego poszukiwania rozwiązań jest powołanie przez sześć banków spółki Polski Standard Płatności, będącej operatorem systemu płatności mobilnych Blik. Został on oparty na stworzonej przez PKO Bank Polski i z sukcesem funkcjonującej na rynku już od ponad dwóch lat aplikacji IKO. PSP, dzięki temu, że już na starcie jego udziałowcami były banki obejmujące swym zasięgiem 60% klientów instytucji finan-

sowych w Polsce, ma wszelkie podstawy, by stać się w przyszłości realną alternatywą wobec wciąż dominujących w Polsce płatności gotówkowych.

2. Ewolucja postaw klientów

Zmiany technologiczne ze względu na swą dynamikę oraz możliwą skalę oddziaływania wymagają szybkich reakcji decydentów i modyfikacji krótkoterminowych taktyk zarządzania biznesem. Jednocześnie wymuszają też gruntowną i długoterminową przemianę myślenia o tym, komu i co banki oferują. Upowszechnienie Internetu i urządzeń mobilnych oraz ciągłe poszerzanie ich użyteczności sprawia, że centrum bankowego wszechświata staje się klient. Ze swoimi zindywidualizowanymi potrzebami, upodobaniami i zadziwiającą łatwością ich zmiany, ale też z rosnącym przekonaniem, że jego oczekiwania mogą i powinny być zaspakajane tu i teraz, bez zbędnej zwłoki, w dogodny dla niego sposób.

Na rynek wchodzą pokolenia klientów o nowych, cyfrowych nawykach, nieobciążonych przywiązaniem do marek, a jednocześnie traktujących urządzenia mobilne jako immanentny element swojej codzienności, służący zaspakajaniu zarówno tych podstawowych, jak i bardziej wyrafinowanych potrzeb życiowych. Ze smartfonem lub tabletem w ręce, gdziekolwiek się znajdują, mogą zrobić zakupy, obejrzeć ulubiony serial, podzielić się ze światem przemyśleniami po lekturze najmodniejszej książki sezonu (oczywiście w wersji cyfrowej), kupić polisę ubezpieczeniową na chwilę przed wyjazdem na egzotyczny urlop, czy wreszcie zaciągnąć pożyczkę gotówkową na jego opłacenie. Tej łatwości w nabywaniu produktów i usług klient z cyfrowego pokolenia Y, zwany potocznie millennialsem, oczekuje także od banku. Jeśli jej nie otrzymuje, z łatwością i bez sentymentów skłonny jest zaspokoić swoje potrzeby u konkurencji.

Nie oznacza to jednak, że kanały zdalne wypierają całkowicie tradycyjne palcówki. Pozostają bowiem kategorie produktów i usług wymagających zaawansowanego poziomu doradztwa, które może być skuteczniej realizowane w warunkach komfortowej, a jednocześnie zapewniającej dyskrecję i poczucie bezpieczeństwa placówki bankowej. Dotyczy to zarówno tak powszechnych produktów jak kredyt hipoteczny, jak i zaawansowanych produktów inwestycyjnych o zindywidualizowanych parametrach, kierowanych do grupy klientów zamożnych. W konsekwencji stopniowo zmieniać się będzie zarówno liczba, jak i rola tradycyjnych oddziałów, które zamiast centrami kosztów mogą być ważnymi ośrodkami kreowania zysków i pogłębiania relacji z klientem.

Skupiając swoją uwagę na nowych grupach klientów, nie wolno tracić z pola widzenia szerszych trendów demograficznych. Starzejące się społeczeństwo i powiększająca się grupa seniorów stanowią duże wyzwanie nie tylko od strony kanałów dystrybucji, ale także ze względu na konstrukcję oferty. Szacuje się, że udział grupy wiekowej 65+ w całości populacji jeszcze przed 2050 rokiem przekroczy 15%. Ten segment klientów z czasem w dalece mniejszym niż dotychczas stopniu będzie korzystał w oferty kredytowej, a w coraz większym poszukiwał produktów oszczędzania na emeryturę oraz dywersyfikujących ryzyko. Ta grupa klientów korzysta już coraz śmielej ze zdobyczy nowoczesności, w dalszym ciągu utrzymując jednak przyzwyczajenie do tradycyjnej bankowości.

Duże zróżnicowanie grup klientów powoduje, że coraz istotniejszym wyzwaniem jest zachowanie ich lojalności wobec banków. W zakresie dystrybucji wydaje się, że optymalny model powinien dążyć do omnikanałowości. To zupełnie inna kategoria niż wielokanałowość. Kluczem do sukcesu nie jest bowiem równoległe, niezależne funkcjonowanie różnych kanałów, ale takie ich sprzężenie, by się wzajemnie przenikały i uzupełniały. Dzięki temu klient zyska swobodę wyboru i gwarancję jednakowego standardu obsługi oraz tej samej ceny produktu w każdym z dostępnych kanałów. Tak rozumiana omnikanałowość umożliwia dopasowanie miejsca, formy i czasu dotarcia do klienta z informacją, przewidywanie jego zachowań, a nawet kreowanie jego potrzeb. W ten sposób wracamy do gromadzenia i analizy wielkich zbiorów danych i ich wykorzystania dzięki rozwiązaniom mobilnym. W praktyce wymaga to bardzo istotnej ewolucji modeli analitycznych, zdolnych do przetwarzania niewybrażalnie dużej ilości danych pochodzących z bardzo rożnych, nie tylko bankowych źródeł. Dlatego jeszcze większego znaczenia nabierają kwestie cyberbezpieczeństwa, stabilności i niezawodności systemów informatycznych. Świadomość klientów w tym zakresie i ich oczekiwania wobec banków z każdym rokiem rosną, niezależnie od podziałów demograficznych oraz zasobności portfela.

3. Rosnący wpływ regulacji

Choć kryzys symbolicznie zapoczątkowany upadkiem Lehman Brothers nie determinuje już działalności banków w takiej mierzej jak jeszcze dwa–trzy lata temu, to dla całego środowiska oczywistym jest, że nie ma już powrotu do świata sprzed września 2008 roku. Szczególnie widoczne jest to w zakresie regulacji, których liczba przez ostatnich siedem lat wzrosła niemal lawinowo. Dotyczy to zarówno regulacji odpowiadających na globalne problemy, jak i zmian w krajowym prawie dotykających z jednej strony kwestii stabilności systemu, z drugiej wzmacniających ochronę konsumentów, kosztem instytucji finansowych.

W pierwszej grupie znajdują się przede wszystkim rozwiązania związane z Bazyleą III oraz będącym jej europejskim rozwinięciem pakietem CRDIV/CRR, unijne regulacje w zakresie gwarantowania depozytów, uporządkowanej likwidacji banków oraz utworzenie unii bankowej i nadzoru makroostrożnościowego.

Towarzyszą im bogate zmiany w prawie krajowym, zarówno na poziomie ustawowym – jak obniżka *interchange fee* czy wprowadzenie opłaty ostrożnościowej na BFG – jak i równie istotne z punktu generowania kosztów i możliwości rozwoju biznesu rekomendacje nadzoru, z których najistotniejsze są te w zakresie ekspozycji kredytowych zabezpieczonych hipotecznie, IT oraz bancassurance.

Konieczność wdrażania tak nagromadzonych zmian regulacyjnych istotnie zmniejsza wypracowywane zyski. Więksi gracze na rynku są w stanie sprostać temu wyzwaniu, szukając optymalizacji po stronie rozwiązań IT, doskonaląc zarzadzanie ryzykiem i zwiększając sprawność organizacyjną. Natomiast mniejsi, którzy nie osiągnęli wystarczającej skali działania na rynku, w naturalny sposób stają się kolejnymi kandydatami do konsolidacji.

4. Zmienność otoczenia makroekonomicznego i środowisko niskich stóp procentowych

Choć w dyskusji publicznej coraz rzadziej pojawia się określenie kryzys zadłużeniowy, nie możemy w pełni mówić o jego rozwiązaniu, dopóki wracają do nas kolejne fale rozważań o Grexicie. Daleki jestem od lekceważenia mierzalnych skutków ewentualnej materializacji tego scenariusza, nie sposób jednak nie dostrzec, że niektórzy ekonomiści zmęczeni helleńskim serialem skłonni są wyciągać wnioski współbrzmiące ze starym greckim przysłowiem, które w wolnym tłumaczeniu brzmi: kto nie umie tańczyć, niech opuści salę balową (sic!). Nie zapominając o tym problemie, trzeba mieć świadomość, że dużo bardziej realne zagrożenie przyszłego wzrostu w Europie stanowi dziś potencjalna eskalacja kryzysu na Ukrainie i nieprzewidywalność działań Rosji. Wszystko to sprawia, że każda kolejna fala optymistycznych danych płynących z realnej gospodarki zawsze uzupełniana jest o zastrzeżenie, że lepsze prognozy mogą się nie zmaterializować, jeśli Europa i reszta globalnych graczy nie znajdą rozwiązania pozwalającego skutecznie zażegnać ryzyko wojny, zogniskowane w tej chwili we wschodniej Ukrainie.

Na te politycznie uwarunkowane niepewności w otoczeniu makroekonomicznym nakłada się efekt utrzymujących się w dłuższym okresie niskich stóp procentowych, które istotnie obniżają dochodowość branży bankowej. W krótkim okresie prowadzi to do spadku marż kredytowo-depozytowych, szczególnie dla banków detalicznych, a w dłuższym, do spadku rentowności portfela papierów dłużnych, ponieważ nowe obligacje nabywane są po niższym oprocentowaniu. Biorąc pod uwagę, że w Polsce stopy procentowe spadły w relatywnie krótkim okresie do najniższego poziomu w historii, sytuacja ta jest dużym wyzwaniem dla wyników banków detalicznych.

Część tego spadku może być – pod warunkiem utrzymania się pozytywnych tendencji w zakresie dynamiki PKB – rekompensowana wzrostem akcji kredytowej, ale angażuje ona dodatkowy kapitał. Innymi słowy, nawet jeżeli wyniki banków utrzymają się na podobnym poziomie, to z punktu widzenia najważniejszego miernika dochodowości, jakim jest zwrot na kapitale, nieuniknione jest obniżenie się ROE. Aby stabilizować ten wskaźnik, konieczna jest optymalizacja zarządzania kapitałem, w tym aktywniejsze oferowanie produktów pozakredytowych – funduszy inwestycyjnych, ubezpieczeń oraz usług bankowości transakcyjnej. Towarzyszyć jej powinny racjonalne inwestycje w technologie, które z jednej strony mają poprawiać jakość usług dla klientów, a z drugiej strony prowadzić do wzrostu efektywności kosztowej poprzez automatyzację procesów operacyjnych.

Polska i region jako naturalne laboratoria innowacji

O ile pod względem jakości produktów i usług Polska jest już rynkiem rozwiniętym, o tyle w zakresie ubankowienia ciągle dzieli nas od średniej europejskiej duży dystans. Dotyczy to zarówno powszechnie używanego miernika, jakim jest odsetek populacji posiadającej rachunek bankowy, jak i rzadszego, ale nie mniej ważnego

wskaźnika, czyli relacji kredytów do PKB, obrazującej ukredytowienie gospodarki. Na rozwiniętych rynkach wynosi on przeciętnie 100%, w strefie euro blisko 150%, a w Polsce niespełna 60%. Mamy więc dużą przestrzeń do zagospodarowania, jeśli potraktujemy to swoiste „zapóźnienie" jako szansę na rozwój sektora, z pożytkiem dla całej gospodarki.

Z tego m.in. powodu polski rynek jest dobrym poligonem wdrażania innowacji odpowiadających na zarysowane wcześniej trendy. Z aktywami wartymi na koniec 2014 roku 1,5 bln zł i łącznym współczynnikiem kapitałowym sięgającym 14,7% nasz sektor bankowy jest nie tylko największy, ale także należy do najlepiej skapitalizowanych i stabilnych rynków w regionie. Pozytywna ocenę naszej pozycji kapitałowej potwierdzają także dane dotyczące tradycyjnego wskaźnika dźwigni, który po pierwszym półroczu 2014 roku wynosił 9,5, podczas gdy średnia dla UE sięgała 17,5.

Mamy też za sobą pozytywne doświadczenia w zakresie skutecznego upowszechniania finansowych nowości. W latach 90. ekspresowy rozwój kart płatniczych pozwolił klientom polskich banków praktycznie ominąć etap posługiwania się czekami. W ciągu zaledwie kilku ostatnich lat karty chipowe wyposażone w technologię zbliżeniową skutecznie wypierają z użycia karty z paskiem magnetycznym – według danych NBP ich udział w rynku systematycznie rośnie, a na koniec 2014 roku sięgnął już 71,3%. Doceniając wysiłki środowiska w tym zakresie, trzeba otwarcie przyznać, że procesy te nie miałyby tak pozytywnych skutków, gdyby nie otwartość klientów na zmiany. Z każdym rokiem jej poziom rośnie, bo na rynek wchodzą osoby, które zmiany mają we krwi, urodziły się bowiem w okresie transformacji. Wszystko to sprawia, że z optymizmem powinniśmy patrzeć na dalszy rozwój bankowości mobilnej na polskim rynku. Warto jednak przy okazji pamiętać, że wdrażanie innowacji nie może być celem samy w sobie. Decydujące znaczenie powinno mieć to, czy nowatorskie rozwiązania mają szanse przez osiągnięcie wystarczającej skali biznesowej przynieść korzyści zarówno ich użytkownikom, jak i akcjonariuszom banków.

Wyzwania dla zarządzających

Naszkicowane kluczowe trendy w bankowości detalicznej nakładają się na siebie i wzajemnie wzmacniają swoje odziaływanie, przynosząc w efekcie nowe wyzwania dla osób zarządzających, które muszą zarówno budować zdolność generowania innowacji, jak i utrzymywać rentowność prowadzonej działalności.

Krótki cykl życia produktów i modeli biznesowych sprawia, że także w zakresie zarzadzania organizacją nie ma ponadczasowych rozwiązań. Banki muszą być równocześnie elastyczne i odporne, czy też, jak powiedziałby Nassim Taleb: antykruche. Tworzone strategie muszą być oparte na adaptacyjności, a nieodłącznym elementem wszystkich procesów zachodzących w banku powinna być modernizacja rozumiana jako ustawiczne poszukiwanie optymalnych rozwiązań.

Odnoszenie sukcesu w takich warunkach nie zależy od jednego czynnika – np. skali i efektywności lub specjalizacji – ale wymaga posiadania wielu równoważnych i na pozór sprzecznych atutów. Umiejętność godzenia sprzeczności jest bardzo ważna.

Menedżerowie nie mają dziś komfortu skupienia się na kilku wybranych aspektach biznesu (sztuka wyboru) – obowiązuje ich wymóg oburęczności (sztuka łączenia).

Wyzwaniem jest też reakcja na błędy, które w czasach niepewności są nieuniknione – o sukcesie bądź porażce często decyduje zdolność do przyznania do błędu oraz szybka i adekwatna reakcja. O konsekwencjach jej braku świadczą historie firm, które bezpowrotnie zniknęły z rynku.

Bankowy menedżer powinien być dziś więc przede wszystkim czujnym i elastycznym liderem zmiany. Jeśli chce odnieść sukces, musi umieć motywować ludzi do współpracy, wybierać sobie najlepszych w swych dziedzinach współpracowników, opierać się na ich doświadczeniu, ale jednocześnie niemal co dzień samodzielnie dokonywać szybkich i trudnych wyborów. Wszystkim czytelnikom tej książki życzę, by te wybory były trafne i owocowały pozytywnymi rezultatami. Sukces polskich banków jest bowiem sukcesem całej polskiej gospodarki.

Władysław Szwoch

Partner, GBS Financial Services Leader for Central and Eastern Europe. Absolwent Uniwersytetu Gdańskiego. Po studiach doświadczenie zawodowe zbierał w Australii, Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii. W 1993 roku wrócił do Polski i rozpoczął karierę w Deloitte, gdzie zajmował się systemami bankowymi. Pełnił funkcję partnera i prezesa Rady Dyrektorów Deloitte na Europę Środkową, został też wybrany do Rady Światowej (Deloitte Touche Tohmatsu) Deloitte jako reprezentant Europy Środkowej, Rosji, Irlandii, Portugalii i kilku krajów skandynawskich. W IBM od 2011 roku, obecnie pełni rolę Dyrektora ds. Sektora Finansowego na Europę Środkowo-Wschodnią w dziale IBM Global Business Services.

Władysław Szwoch

Klienci przejmują stery w bankach

Zarządy firm na świecie i w Polsce widzą rosnący wpływ klientów na firmy – wynika z raportu IBM C-suite Study 2014. Badanie wykazało, że najważniejszymi czynnikami sukcesu są obecnie: otwartość na wpływy i sugestie ze strony klientów, wprowadzanie innowacji cyfrowych i fizycznych oraz emocjonalne angażowanie klientów w propozycje firmy. Wyniki badania dla sektora bankowego potwierdzają wyniki globalne.

IBM C-Suite Study 2014 to pierwsze tego typu kompleksowe badanie przygotowane przez konsultantów IBM Institute for Business Value. Jego przygotowanie poprzedziło 10 lat badań C-suite prowadzonych przez nasz instytut (kilka edycji CEO Study, CFO Study, CIO Study itd.), podczas których konsultanci IBV rozmawiali bezpośrednio z ponad 18 tys. przedstawicielami kadry kierowniczej w 60 krajach.

IBM C-Suite Study 2014 zostało opracowane na podstawie bezpośrednich wywiadów z 4183 przedstawicielami firm działających w ramach 20 różnych branż na terenie 70 krajów świata. Reprezentowali oni zarówno organizacje z sektora publicznego, jak i prywatnego. Sektor finansowy stanowi ponad 20% respondentów badania. Specjaliści firmy IBM poprosili ich o określenie głównych czynników zewnętrznych, które będą miały największy wpływ na firmy w perspektywie najbliższych 3–5 lat, a następnie porównali wyniki z wnioskami z poprzednich badań.

Blisko 400 wywiadów pochodziło z krajów Europy Środkowo-Wschodniej, z czego aż 82 rozmowy zostały przeprowadzone z liderami polskich firm, pochodzących w większości z sektora bankowego.

Uzyskane wyniki pokazują dobitnie, jak szybko zachodzą dzisiaj zmiany w społeczeństwie i jak silnie oddziałują one na biznes.

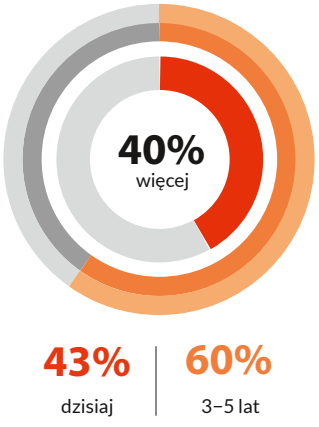
Otwartość na wpływ ze strony klientów

W czasach powszechnej cyfryzacji, dostępu do Internetu i informacji ważna staje się transparentność. W poszukiwaniu innowacji oraz przewagi konkurencyjnej zdecydowana większość dyrektorów planuje rozszerzyć współpracę wewnątrz firmy oraz poza nią. Jak wynika z naszych badań, najbardziej radykalną zmiana może dotyczyć poglądu na to, co oznacza współpraca z klientem.

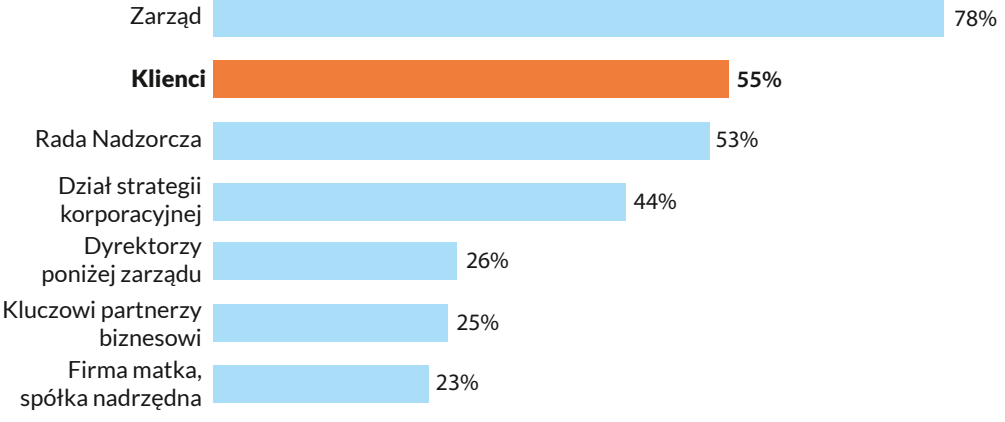
Coraz większa liczba dyrektorów najwyższego szczebla uważa, że to właśnie klienci, zaraz po zarządzie, mają największy wpływ na strategię firmy (zob. ryc. 2). Co ciekawe, opinie klientów są ważniejsze od założonej strategii firmy czy od relacji z kluczowymi partnerami biznesowymi. Oznacza to wyraźną zmianę roli klientów z odbiorców dóbr i usług na kreatorów strategii biznesowych.

Prezesi przewidują wzrost wpływu opinii klientów na kluczowe decyzje dotyczące prowadzenia działalności. Przyznają nawet, że są gotowi zaangażować klientów

w obszar, który do tej pory był tylko ich domeną – w tworzenie i wyznaczanie nowych celów strategicznych (zob. ryc. 1).



Ryc. 1. **Uwzględnienie opinii klientów w tworzeniu strategii biznesowej.**
Prezesi firm przyznają, że są gotowi zaangażować klientów w obszar, który do tej pory był tylko ich domeną – w tworzeniu strategii biznesowej.



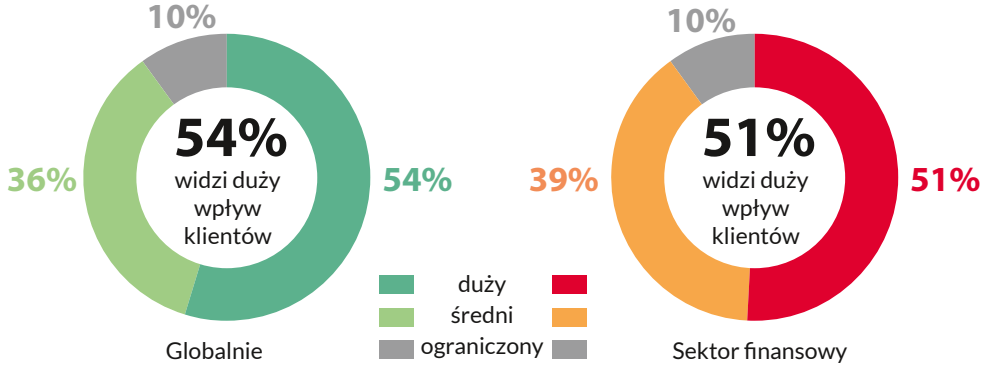
Ryc. 2. **Kto ma największy wpływ na strategię biznesową.**
Prezesi przyznają, że klienci zaraz po zarządzie, mają największy wpływ na strategię firmy.

Jak wynika z badań globalnych, ponad połowa dyrektorów uważa, że klienci mają bardzo duży wpływ na ich firmy (zob. ryc. 3). Niektóre z najbardziej zaawansowanych firm tworzą nawet zespoły doradcze złożone z klientów, aby uzyskać bezpośrednie opinie na temat swoich działań strategicznych. Firmy te zdają sobie sprawę, że w serwisach społecznościowych, na blogach, w grupach dyskusyjnych i innych stronach można znaleźć bardzo dużo opinii i innowacyjnych pomysłów, którym warto przyjrzeć się bliżej. Światowi liderzy biznesu wiedzą, że opinie w Internecie są istotną częścią dyskursu, i nakazują swoim organizacjom ich stałe monitorowanie. Najlepsze firmy nie tylko zapraszają klienta na pogawędkę, ale uznają opinię klienta za pilne wezwanie do podjęcia działań.

Opinie respondentów z Polski na temat nadchodzących zmian na rynku są trochę bardziej konserwatywne niż wyniki światowe. Jedynie 46% respondentów z Polski

przewiduje zmiany w traktowaniu klientów na sposób bardziej indywidualny oraz zwiększenie otwartości organizacji (45%). Może to wynikać z ostrożnego podejścia przedsiębiorców w Polsce do korzystania z mediów społecznościowych w biznesie.

W sektorze bankowym prezesi i dyrektorzy potwierdzają rosnącą rolę klientów i ich wpływ na działalność banków (zob. również ryc. 3). Są oni nieznacznie bardziej konserwatywni niż przedstawiciele innych sektorów, ale wciąż ponad 50% respondentów z sektora bankowego widzi duży wpływ klientów na swoją działalność.



Ryc. 3. **Wpływ klientów na firmy.**
Źródło: Pytanie C4: Jak duży wpływ mają Pana organizacje dzisiaj?

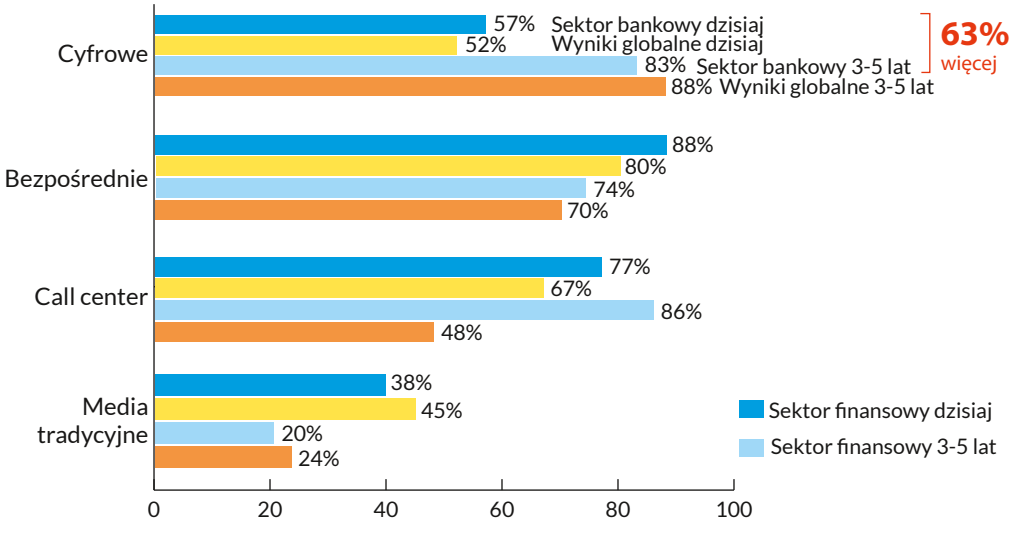
Warto podkreślić, że uznanie klientów za interesariuszy podczas decydowania o przyszłości banku ma bardzo poważne implikacje kulturowe i organizacyjne. Nie wystarczy, aby takie banki po prostu bardziej skupiały się na kliencie. Muszą aktywizować swoich klientów, co wymaga stworzenia wzajemnych relacji. Oznacza gotowość i chęć zmiany kierunku rozwoju banku tak, aby obie strony na tym skorzystały.

Oczywiście dla wielu organizacji to zadanie może wydawać się niemożliwe do zrealizowania. Jednak przyjęcie klientów jako aktywnych interesariuszy to jedyny pewny sposób zjednoczenia zespołu dyrektorów do realizacji wspólnego celu oraz dalszego rozwoju przedsiębiorstw w nowej rzeczywistości. Dyrektorzy, którym odbierana jest część autonomii, oraz klienci świadomi tego, że mają wpływ na decyzje, będą musieli znaleźć nowe sposoby na współpracę i budowanie wzajemnego zaufania.

Ustanowienie nowego poziomu zaufania nie może ograniczać się do jednego obszaru, ponieważ zaufanie może bardzo łatwo zostać utracone na każdym etapie. Jeśli jakaś kwestia może zjednoczyć dyrektorów najwyższych szczebli tak, aby ze sobą skutecznie współpracowali, to ustanowienie opartych na zaufaniu relacji powinno znaleźć się na szczycie listy.

Zmieniają się również kanały kontaktu z klientami. Zarówno sektor bankowy, jak i inne branże gospodarki zmieniają swoją strategię kontaktów z mediów tradycyjnych na te nowoczesne – szczególnie portale społecznościowe (zob. ryc. 4). Bankowość poza Polską zdecydowanie wyróżnia się przywiązaniem do kanału call center. Zarządzający bankami planują zachować je jako kanał interakcji z klientami, podczas gdy przedstawiciele pozostałych sektorów powoli się z nich wycofują.

Warto również podkreślić, że zarówno sektor bankowy, jak i inne branże nadal uznają bezpośrednie interakcje z klientami jako niezwykle ważne i podtrzymują plany ich wykorzystywania w przyszłości. Stanowi to odpowiedź na pytanie stawiane w dyskusji nad przyszłością oddziałów bankowych.



Ryc. 4.**Wykorzystywane kanały interakcji z klienatmi.**
Źródło: Pytanie C6: Które trzy kanały są dla Pana organizacji najważniejsze, aby zaangażować klienta i podąć z nim dialog – dzisiaj i za 3–5 lat?

Nasze badania wskazują, że istnieje dużo obszarów współpracy z klientami. Firmy osiągające większe sukcesy w 54% chętniej współpracują ze swoimi klientami. Głęboka współpraca jest czymś uniwersalnym. Zarówno na świecie, jak i w Polsce, dziewięciu na dziesięciu dyrektorów chce ją podjąć w najbliższej przyszłości.

Pionierskie cyfrowo-fizyczne innowacje

Powstanie społecznościowych, mobilnych i cyfrowych sieci miało duży wpływ na demokratyzację stosunków między organizacjami i ich klientami. Zmusiło też firmy do przemyślenia sposobu, w jaki pracują. Dyrektorzy chcą angażować klientów w tworzenie wartości firmy i wyznaczanie nowych celów biznesowych.

Natomiast połączenie sfery cyfrowej i fizycznej jest wiodącym czynnikiem tworzącym innowacje. Inteligentne tabletki i aplikacje monitorujące bicie serca w smartfonach, zaawansowane technologicznie pojazdy i tworzone przez użytkowników mapy natężenia ruchu drogowego, książki reagujące na położenie geograficzne czytelnika oraz aplikacje zwiększające efektywność podczas wizyty w sklepie: możliwości są ogromne.

Szczególnie dyrektorzy ds. marketingu uważają za bardzo istotne rozwinięcie silnej strategii w sferze cyfrowej. W tym zakresie polskie organizacje przewyższają światowe standardy. Jak wynika z badań, zaledwie 36% organizacji na świecie posiada rozwiniętą i zintegrowaną strategię cyfrową, w odróżnieniu od rynku polskiego, gdzie taką strategię ma już co druga firma.

Może to wynikać z kilku przyczyn. Przede wszystkim, wdrażając w ostatnich latach w Polsce narzędzia cyfrowe na ogromną skalę, udało nam się niejednokrotnie wyprzedzić kraje zachodnie, przeskakując kilka etapów rozwoju poszczególnych rynków. Weźmy na przykład sektor finansowy – w Polsce nigdy powszechnie nie posługiwaliśmy się czekami.

Mamy natomiast dużo przykładów obrazujących doskonałą integrację strategii cyfrowo-fizycznych. Są już w Polsce firmy, które wyspecjalizowały się w dostarczaniu kawy do paczkomatów w kilka godzin. Zamówienia składamy online, a kawę odbieramy w drodze z pracy do domu. Jeszcze lepszym przykładem są popularne aplikacje do nawigacji. Integracja danych GPS z informacjami płynącymi od użytkowników na temat fotoradarów czy wypadków drogowych sprawia, że mamy do czynienia z zupełnie nową jakością w tym segmencie rynku. Takie podejście momentalnie staje się ogromnym zagrożeniem dla tradycyjnych graczy.

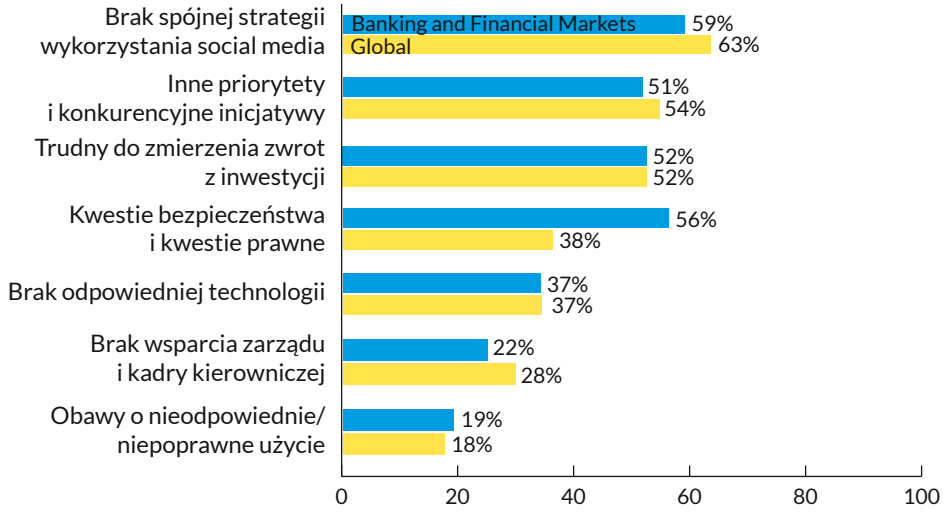
Co ważne, dyrektorzy ds. marketingu nie są osamotnieni w swojej opinii na temat potrzeby posiadania silnej strategii w sferze cyfrowej. Cztery piąte dyrektorów ds. informatyki planuje w ciągu najbliższych kilku lat wprowadzić cyfrowe procesy kontaktu z klientami (*front office*), aby skuteczniej dostosowywać się do ich potrzeb. Wykorzystanie urządzeń mobilnych, takich jak smartfony i tablety, odgrywa tu kluczową rolę. Aż 84% dyrektorów ds. informatyki uwzględnia nowe, mobilne metody prowadzenia interakcji z klientami na liście pięciu najważniejszych planów mających zwiększyć konkurencyjność ich organizacji w ciągu najbliższych kilku lat.

W czym tkwi problem? Dwie trzecie firm na świecie ma bardzo słabą strategię cyfrowo-fizyczną lub wcale takiej strategii nie posiada. Niektóre organizacje zmieniają swoją ofertę, aby wykorzystać możliwości sieci społecznościowych i łączności mobilnej. Inne przekształcają swój model działania, aby dać klientom możliwość wpływania na każdy aspekt sprzedaży i kupna. Ale najczęściej żadna firma nie robi obu tych rzeczy jednocześnie.

Z kolei największymi przeszkodami we wdrażaniu strategii cyfrowej w Polsce są inne priorytety biznesowe. Zrozumienie zwrotu inwestycji również stanowi wyzwanie, zwłaszcza jeśli organizacje postrzegają aspekt społecznościowy jako coś, co zwyczajnie dołączają do istniejących procesów. Wartość aspektu społecznościowego może zostać doceniona, gdy otwiera nowe sposoby pracy, nauki i reorganizacji procedur wewnątrz organizacji i poza nią. Niejasne są także kwestie bezpieczeństwa i kwestie prawne, na które zwróciło uwagę 54% respondentów.

W sektorze bankowym akcenty rozkładają się inaczej niż w pozostałych branżach. (zob. ryc. 5). Podstawową przeszkodą są kwestie bezpieczeństwa i kwestie prawne, co związane jest zdecydowanie ze specyfiką sektora. Drugą największą przeszkodą dla banków jest również brak spójnej strategii wykorzystania mediów społecznościowych.

W tym aspekcie wiele firm wciąż jeszcze jest na etapie badania gruntu, dyrektorzy czekają, aż wyniknie z tego jasna strategia. Mają swoją rolę do odegrania – muszą sprawić, żeby ich organizacje skupiły się na rozwiązywaniu problemów, które są kluczowe dla ogólnej strategii i marki. W tym samym czasie skuteczne firmy tworzą innowacje na styku świata cyfrowego i fizycznego, zmieniają swoje organizacje, wysuwając się mocno do przodu.



Ryc. 5. **Przeszkody we wdrażaniu strategii cyfrowej.**
Źródło: Pytanie B5: Które z poniżej wymienionych czynników są największymi przeszkodami we wdrażaniu strategii cyfryzacji w organizacji?

Zwiększenie możliwości klientów

Połączenie aspektów cyfrowych i fizycznych oznacza nowe możliwości dla klientów. Dlatego dyrektorzy chcą zrozumieć i zaangażować klienta pojmowanego jako indywidualna jednostka, a nie kategorię czy segment rynku. Planują mniej czasu poświecić na usprawnianiu systemów i działań związanych z IT, a więcej wysiłku włożyć w zwiększenie możliwości swoich klientów. W Polsce jeszcze bardziej niż na świecie działania związane z klientami i pracownikami są dużo większym priorytetem niż wewnętrzne systemy. Co więcej, niezależnie od swojej roli, dyrektorzy chcą bardziej angażować się w zarządzanie możliwościami klienta – szczególną zmianę podejścia deklarują dyrektorzy ds. informatyki. Chcą wyjść ze swojej strefy komfortu, aby angażować swoich klientów i dawać im nowe możliwości. Prawdziwe wyzwanie polega na tym, czy są w stanie współpracować, aby tego dokonać.

W opinii dyrektorów kanały cyfrowe staną się jednym z kluczowych sposobów interakcji z klientami w przeciągu 5 lat. Najczęściej wskazywane w Polsce i na świecie inicjatywy podejmowane w celu polepszenia doświadczeń klienta to responsywność na szybko zmieniające się trendy konsumenckie i konkurencyjne oraz identyfikacja niepoznanych jeszcze potrzeb klienta. Co szczególnie wyróżnia polskich dyrektorów to zdecydowane podkreślenie roli tworzenia spójnego doświadczenia klienta we wszystkich kanałach. Taką inicjatywę wskazało aż 80% respondentów. Jednak dyrektorzy na całym świecie, którzy wdrożyli kilka inicjatyw polepszających doświadczenia klientów, mają zaległości w jednym obszarze: w aspekcie mediów społecznościowych. Wyjątkiem są tutaj polskie firmy, które zdecydowanie mocniej starają się angażować klientów poprzez social media.

Analiza programu IBM Watson ujawniła naciski skłaniające dyrektorów do działania: rosnące oczekiwania klientów, malejąca tolerancja na błędy, zbyt uboga informacja, jaką daje kontakt twarzą w twarz z klientem.

Bez strategii społecznościowej firmy osiągają gorsze rezultaty. Dlatego najbardziej postępowe organizacje analizują dane społecznościowe, aby zrozumieć podstawowe wartości, jakimi kierują się klienci, i co dzieje się w ich życiu. Dobre zrozumienie tych aspektów da podstawę do stworzenia możliwości dostosowanych do pojedynczych osób. Firmy są coraz bliżej zbadania „społecznościowego genomu", czyli cech, które czynią każdego z nas unikatową jednostką.

I choć dzisiaj nie wszyscy członkowie zarządu i dyrektorzy w wystarczającym stopniu rozumieją potrzeby klientów, to w następnych latach przewidują w tym zakresie dużą zmianę, bo im lepiej firma rozumie swoich klientów, tym lepsze osiąga wyniki. Organizacje odnoszące sukcesy pokazują nam drogę. Dyrektorzy w tych firmach w 29% chętniej poświęcają czas na angażowanie klientów i tworzenie im nowych możliwości. Najlepiej rozwijające się firmy to te, które mają ścisłe relacje ze swoimi klientami, partnerami i dostawcami oraz aktywnie promują rozwój sieci pracowniczych.

Perspektywa 10 lat badań

W ramach badania IBM C-suite Study 2014 zapytaliśmy, jakie zewnętrzne czynniki będą miały największy wpływ na firmy w perspektywie najbliższych 3–5 lat, a następnie porównaliśmy wyniki z wnioskami z poprzednich badań.

Jednym z najbardziej zauważalnych trendów jest stopniowy wzrost wagi przypisywanej technologii. Prezesi (CEO) wymieniają technologię na pierwszym miejscu, podobnie jak miało to miejsce w 2012 roku. Dla nich technologia jest nie tylko częścią infrastruktury niezbędnej do wdrażania strategii biznesowej. Technologia umożliwia ich zdaniem tworzenie zupełnie nowych strategii oraz ich realizację.

Z kolei dyrektorzy innych działów wymieniają na liście priorytetów czynniki, które odzwierciedlają konkretny zakres odpowiedzialności. Dyrektorzy ds. finansowych (CFO) największą wagę przywiązują do czynników makroekonomicznych. Dyrektorzy ds. informatyki (CIO), dyrektorzy ds. marketingu (CMO) i dyrektorzy łańcucha dostaw (CSCO) kładą większy nacisk na czynniki rynkowe, a dyrektorzy HR na pierwszym miejscu stawiają umiejętności pracowników.

Czy taka rozbieżność jest problemem? Nie, jeśli komunikacja jest otwarta, a przez to i skuteczna. Prezesi właśnie takich firm przyznają, że ich zespoły bardzo dobrze ze sobą współpracują. Dzięki temu mogą integrować ze sobą różne perspektywy i w ten sposób tworzyć przewagę nad innymi firmami.

Klienci przejmują stery w bankach – wymagają więcej, chętniej zmieniają bank, komentują i oceniają usługi bankowe. Szukają wygody i dostosowania do swoich potrzeb. Priorytetem sektora bankowego staje się sprostanie wymagań klientów, pojmowanych już nie jako segment, a indywidualne jednostki. Zarządzający bankami podejmują wiele inicjatyw, aby polepszyć i usprawnić doświadczenie klientów i szukają sposobów zapewnienia spójnego doświadczenia klientów we wszystkich kanałach. Ważna staje się responsywność na zmieniające się trendy konsumenckie, a przede wszystkim umiejętność ich rozpoznania. To klienci i ich wybory stają się kluczowym czynnikiem budowania strategii banków.

Michał Panowicz

Dyrektor Zarządzający ds. Marketingu i Rozwoju Biznesu Bankowości Detalicznej mBank, współtworzył strategię rozwoju projektu nowego mBank i odpowiadał za fazę koncepcyjną oraz wdrożenie najbardziej innowacyjnego projektu na polskim rynku bankowym. Absolwent Harvard Business School, otrzymał tytuł MBA. Współpracował m.in z Boston Consulting Group i z eBay, biorąc udział w opracowaniu strategicznych z punktu widzenia firmy procesów, np. transakcji przejęcia Skype. Pracował w Microsoft, gdzie odpowiadał za poprawę efektywności działalności biznesowej oraz opracowywanie kompleksowych kierunków rozwoju firmy (strategia „naturalnego" user interface czy strategia konkurencji wobec Apple). W późniejszym okresie był odpowiedzialny także za wdrażanie strategii handlowych w ramach współpracy z Biurem Zarządu Microsoft.

Marek Seralis

Wicedyrektor Departamentu CRM mBank odpowiedzialny za platformę marketingu transakcyjnego mOkazje. Z mBankiem związany od 2012 roku, gdzie początkowo pełnił funkcje wicedyrektora Departamentu Produktów Kredytowych. Jeden z liderów projektu Nowy mBank, odpowiedzialny za definicję strategii, wdrożenie platformy mOkazje oraz relację z kluczowymi partnerami. Wcześniej pracował przez 8 lat w firmie doradczej Accenture, gdzie jako manager w dziale strategii był odpowiedzialny za zarządzanie projektami dla największych instytucji w Polsce oraz Ukrainie z obszaru strategii, sprzedaży, innowacji w kanałach dystrybucji, mobility oraz digital marketing

Bartosz Witorzeńć

Ekspert ds. Rozwoju w Departamencie Kampanii Bezpośrednich mBank SA, Ponad 6 lat w zespołach CRM i strategicznych projektach w mBanku. Odpowiedzialny m.in. za wdrożenie CRMu analitycznego (2009), hurtowni danych analitycznych w ujęciu biznesowym (2010), narzędzi do zarządzania kampaniami (2011), kampanii real-time marketingu (2012). W projekcie nowego mBanku odpowiedzialny za UI/UX placeholderów w bankowości internetowej, narzędzia CRM i platformę rabatową mOkazje (2013). Obecnie jako team leader streamu CRM zakończył budowę banku Orange Finanse.

Michał Panowicz, Marek Seralis, Bartosz Witorzeńć

Marketing transakcyjny, czyli jak efektywnie wykorzystać możliwości analityczne oraz wiedzę o kliencie do zwiększenia sprzedaży. mOkazje – case study

Marketing transakcyjny – nowy ekosystem oraz unikalne wartości dla wszystkich uczestników

W dzisiejszych czasach większość instytucji finansowych stara się wyróżnić swoją ofertę tradycyjnych produktów i usług finansowych, inwestując w usługi dodane, takie jak programy rabatowe. Oprócz efektu wyróżnienia się na rynku wszyscy poszukują rozwiązań skutecznie wspierających akwizycję nowych klientów, jak również narzędzi zwiększających zadowolenie i lojalność obecnych. Zadanie to niesie ze sobą wiele wyzwań związanych ze specyfiką działalności instytucji finansowych oraz z ograniczeniami wynikającymi z regulacji.

Jak zatem uatrakcyjnić ofertę banku tak, aby z jednej strony nowa usługa dostarczała znacznej wartości dla klientów, a z drugiej pozwalała bankowi na realizację jego podstawowych celów związanych z rozwojem działalności?

Interesująca koncepcja powalająca na osiągnięcie celów wspomnianych powyżej, a zarazem wykorzystująca unikalne możliwości instytucji finansowych powstała kilka lat temu w USA. Jako jedna z pierwszych na rynku firma American Express uruchomiła program typu Card Linked Offers (oferty powiązane z kartą płatniczą). Ideą tego rozwiązania jest wykorzystanie współpracy z firmami działającymi na rynku handlu detalicznego, umożliwiając im dotarcie do klientów instytucji finansowej

Bank

- Szeroki zakres danych możliwy do wykorzystania przy profilowaniu
- Zaawansowane możliwości analityczne
- Weryfikacja transakcji będąca bazą do roliczeń
- Precyzyjne raportowanie wyników

Partner

- Najbardziej precyzyjny dobór grupy docelowej
- Rozliczenia oparte o wygenerowaną sprzedaż (model PPS – Pay-per-Sale)
- Brak ryzyka konwersji
- Narzędzie dostępne dla graczy działających online, jak również sklepów fizycznych

Klient

- Oferty dopasowane do profilu klienta
- Korzyść w formie pieniężnej
- Brak limitów odnośnie całkowitej kwoty korzyści dla klienta
- Łatwy proces korzystania z ofert

Ryc. 1. **Ekosystem marketingu transakcyjnego i jego główne zalety**

z ofertą marketingową dopasowaną do potrzeb danej grupy klientów. Kluczowym mechanizmem jest tutaj przypisanie oferty detalisty do karty danego klienta. Mając dostęp do danych transakcyjnych klientów, American Express mógł zapewnić bezobsługowy proces pozwalający klientom na skorzystanie z oferty. Oznacza to, że klient nie musiał pamiętać o kodach, korzystać z kuponów czy upominać się o rabat bezpośrednio u sprzedawcy w sklepie. Otrzymywał bezpośrednią korzyść w formie zwrotu części poniesionych wydatków poprzez uznanie środków na karcie kredytowej.

Rozwiązanie to obrazuje żywe zastosowanie marketingu transakcyjnego i pozwala instytucji finansowej na poszerzenie modelu biznesowego oraz otwarcie się na nowe szanse.

Zaawansowane możliwości analityczne oraz dostęp do najbardziej precyzyjnych danych transakcyjnych pozwalają określić preferencje i nawyki zakupowe klientów i na tej podstawie budować dopasowane do ich potrzeb kampanie marketingowe. Dodatkowo, po kampanii można dość precyzyjnie określić jej skuteczność, analizując dane transakcyjne u danego merchanta. Takie podejście pozwala na zaoferowanie kontrahentom spójnego i atrakcyjnego modelu dotarcia do określonej grupy odbiorców ze zindywidualizowanym przekazem, a z drugiej strony – działa na korzyść klientów, ponieważ daje możliwość współpracy z największymi i najpopularniejszymi markami.

Jak wspomniano wyżej, detaliści mają możliwość dotarcia z przekazem marketingowym do precyzyjnie wyselekcjonowanej grupy klientów, która z ich perspektywy stanowi największą wartość dla marki. Możliwość weryfikacji transakcji klientów, którzy otrzymali ofertę, pozwala na współpracę w modelu efektywnościowym, gdzie detalista płaci tylko i wyłącznie za faktyczną sprzedaż. Taki model współpracy do tej pory nie był praktycznie możliwy dla marek realizujących sprzedaż poprzez sklepy fizyczne. Jeden z pionierów marketingu John Wanamaker powiedział kiedyś: *Połowa pieniędzy, które wydaję na marketing, jest marnowana. Problem polega na tym, że nie wiem, która połowa* – dziś możliwe jest całkowite wyeliminowanie tego wyzwania. Działania marketingowe wykorzystujące dane transakcyjne to najbardziej precyzyjny i efektywny mechanizm prowadzenia kampanii marketingowych dostępny obecnie na rynku.

Dodatkowym atutem rozwiązania jest minimalizacja nakładu pracy i edukacji po stronie sił sprzedaży detalisty. Sprzedawca nie musi wykonywać żadnych dodatkowych czynności takich jak obsługa voucheru, wpisanie kodu rabatowego czy weryfikacja karty klienta pod kątem wysokości przysługującego rabatu.

Klienci otrzymują atrakcyjne oferty w kategoriach, w których często dokonują zakupów lub planują wydatki, np. remont mieszkania czy zakup usługi telekomunikacyjnej. Selektywność i dopasowanie ofert pod kątem konkretnego klienta zwiększają jego świadomość posiadania oferty danej marki, co wpływa pozytywnie na skuteczność kampanii.

Dzięki stworzeniu nowego ekosystemu i współpracy z detalistami banki mogą znacząco podnieść atrakcyjność swojej oferty i zwiększyć satysfakcję klientów wpływającą na ich lojalność. No obecnym etapie rozwoju platform marketingu transakcyjnego może to być jeden z kluczowych wyróżników oferty banków.

Tab. 1. **Systematyka programów rabatowych oferowanych przez banki**

	Tradycyjne programy rabatowe	Programy multi-partnerskie	Bankowy moneyback	Marketing transakcyjny
Oferta partnerów	Indywidualne punkty, małe oraz średnie sieci	Duże sieci, znane marki	Określone kategorie zakupowe (na bazie kodów MCC)	Duże sieci, znane marki
Forma korzyści	Rabat przy kasie	Punkty	Przelew na rachunek klienta	Rabat potransakcyjny – przelew na rachunek klienta
Wartość korzyści dla klienta	Przeciętne rabaty 5–20% Całkowita korzyść nie jest ograniczona	Punkty wymienialne na nagrody z katalogu	Rabaty do 10% Przeważnie ograniczanie miesięczne do 30–50 zł	Przeciętne rabaty 5–20% Całkowita korzyść nie jest ograniczona
Proces wykorzystania oferty / zbierania punktów	Przypomnienie przy kasie o naliczeniu rabatu / wpisanie kodu rabatowego przy dokonywaniu zakupów online	Okazanie karty członkowskiej / bonu zakupionego na stronie	Brak konieczności dodatkowych czynności po stronie klienta czy partnera – rabat naliczany automatycznie przy zakupie	Brak konieczności dodatkowych czynności po stronie klienta czy partnera – rabat naliczany automatycznie przy zakupie
Czas do otrzymania korzyści	Przy dokonaniu płatności	Po naliczeniu punktów – do kilku dni	Od 2–60 dni	Od 2–60 dni
Finansowanie	Partner	Partner	Bank	Partner
Kto może skorzystać z programu	Wszyscy klienci banku (ewentualnie posiadający wskazane produkty: karty, rachunki, itp.)	Wszyscy klienci wybranych partnerów w programie	Wszyscy klienci banku posiadający wskazane produkty: karty, rachunki, itp.	Wszyscy klienci banku, którzy wyrazili zgodę na uczestnictwo w programie
Dobór grupy docelowej	Według posiadanych produktów przez klienta	Według segmentów klienta	Według posiadanych produktów przez klienta	Precyzyjne dopasowanie oferty profilu zakupowego klienta

Obecnie większość czołowych banków w Polsce oferuje swoim klientom dostęp do różnego rodzaju programów lojalnościowych. Często są to programy oparte o mechanizm zbierania punktów, nagradzania klientów w formie zwrotu części wydatków poniesionych przy zakupie, czyli tzw. *cashback* lub wręcz tradycyjne programy rabatowe – np. 5% zniżki w konkretnej sieci sklepów spożywczych, dostępnych na żądanie klienta. Większość z dostępnych rozwiązań obejmuje swoim zasięgiem małych i średnich partnerów, a oferty nie są dopasowane do preferencji zakupowych klientów, proces wykorzystania oferty jest skomplikowany, a nagrody w formie *cashback* są ograniczone do kwoty kilkudziesięciu złotych miesięcznie. To wszystko powoduje, że klienci nie oceniają zbyt wysoko wartości tych programów i nie korzystają z nich. Programy lojalnościowe nie stają się więc elementem przewagi konkurencyjnej, a często wręcz stanowią martwy sektor w ofercie banku.

Z drugiej strony, konsumenci w Polsce systematycznie doskonalą się w inteligentnym podejściu do robienia zakupów. Serwisy zajmujące się porównywaniem cen są jednymi z najczęściej odwiedzanych miejsc w polskim Internecie, co oznacza, że klienci zwracają baczną uwagę na to, gdzie można najtaniej kupić dany produkt.

Możliwość kontekstowego dotarcia z ofertą do precyzyjnie zdefiniowanego profilu klienta staje się wiedzą coraz bardziej poszukiwaną przez marketerów. W dobie społeczeństwa mobilnego kluczowe staje się podanie odpowiedniemu klientowi – a właściwie odpowiedniemu profilowi klienta – odpowiedniej oferty w odpowiednim miejscu i czasie. Z badań przeprowadzonych na zlecenie mBanku wynika, że około 55% badanych osób jest zainteresowanych otrzymywaniem ofert wykorzystujących informację o lokalizacji klienta. Tylko 7% respondentów odrzuciło taką możliwość. W ramach tego samego badania, blisko 40% respondentów potwierdziło, że podałoby swoje dane osobowe w celu przyłączenia się do programu lojalnościowego, jak również zgodziłoby się na analizowanie swoich transakcji bankowych, jeśli dzięki temu otrzymałoby atrakcyjną ofertę. Statystyki te potwierdzają dużą otwartość konsumentów w Polsce na możliwości otrzymywania atrakcyjnych ofert dzięki zgodzie na wykorzystanie ich danych do odpowiedniego profilowania. Wydaje się, że kluczem w podejściu do klienta jest zagwarantowanie znaczących korzyści wynikających z wyrażenia zgody pozwalającej na profilowanie oraz bezwzględne zagwarantowanie bezpieczeństwa danych klientów, w tym braku możliwości przekazywania danych oraz wyników analiz poza bank czy instytucję finansową.

mOkazje, czyli pierwsza platforma marketingu transakcyjnego w Europie

Idea mOkazji narodziła się w trakcie prac nad tworzeniem projektu Nowego mBanku. Jego założeniem było stworzenie nowoczesnego programu rabatowego bazującego na kluczowych atrybutach mBanku, jakimi są zaawansowane możliwości analityczne oraz wiedza powalająca na wykorzystanie danych transakcyjnych w kampaniach marketingowych.

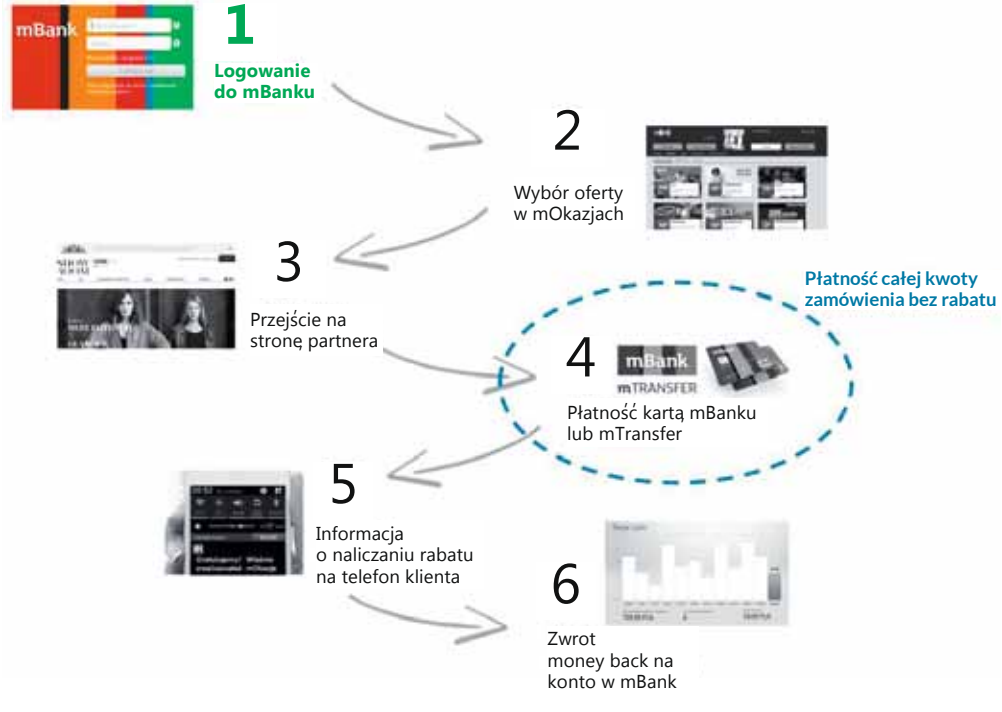
Z pozoru mało skomplikowane rozwiązanie wymagało bardzo intensywnych prac w obszarze prawno-regulacyjnym i podatkowym, a przede wszystkim na nawiązaniu relacji i zachęceniu do rozpoczęcia kampanii na nieznanym do tej pory narzędziu największych przedstawicieli handlu detalicznego w Polsce.

Prace nad pierwszą fazą projektu udało się zakończyć w kwietniu 2013 roku, kiedy to platforma mOkazje – jako pierwsza tego typu w Europie – została udostępniona pierwszym klientom mBanku.

Z punktu widzenia klienta koncepcja programu mOkazje jest niezwykle prosta. Korzystanie z ofert jest łatwe, a czynności po stronie klienta zostały ograniczone do minimum. Aby otrzymać zwrot części wydatków poniesionych u partnera mOkazji, należy wykonać 3 kroki:

- uzyskać dostęp do platformy mOkazje,
- zapoznać się z interesującą ofertą i gdy jest to wymagane, zapisać się na nią,
- zapłacić u partnera wskazanym w ofercie środkiem płatniczym takim jak karta płatnicza, mTransfer lub przelew.

Po prawidłowej weryfikacji transakcji rabat nalicza się automatycznie. Klient dowiaduje się o tym z powiadomienia SMS lub push w aplikacji mobilnej. Wszystkie naliczone w okresie ostatnich 12 miesięcy zwroty klient może również zobaczyć w specjalnej sekcji „Moje zyski" dostępnej w aplikacji na portalu Facebook oraz w serwisie bankowości internetowej.



Ryc. 2. **Przykładowy proces client-view mOkazje – system transakcyjny**

Każda oferta posiada określone zasady jej wykorzystania, które klient musi spełnić, aby otrzymać zwrot za zakupy. Wśród warunków wykorzystania oferty mogą znaleźć się m.in.:

- minimalna kwota transakcji,
- maksymalna kwota zwrotu,
- informacja, ile razy klient może skorzystać z danej oferty.

Rabat przyznawany klientowi może być wyrażony jako stała kwota lub procent o wartości zakupów.

Ryc. 3. **Przykład szczegółów oferty E.Leclerc**

Od najbardziej aktywnych klientów do budowy zasięgu na całą bazę mBank

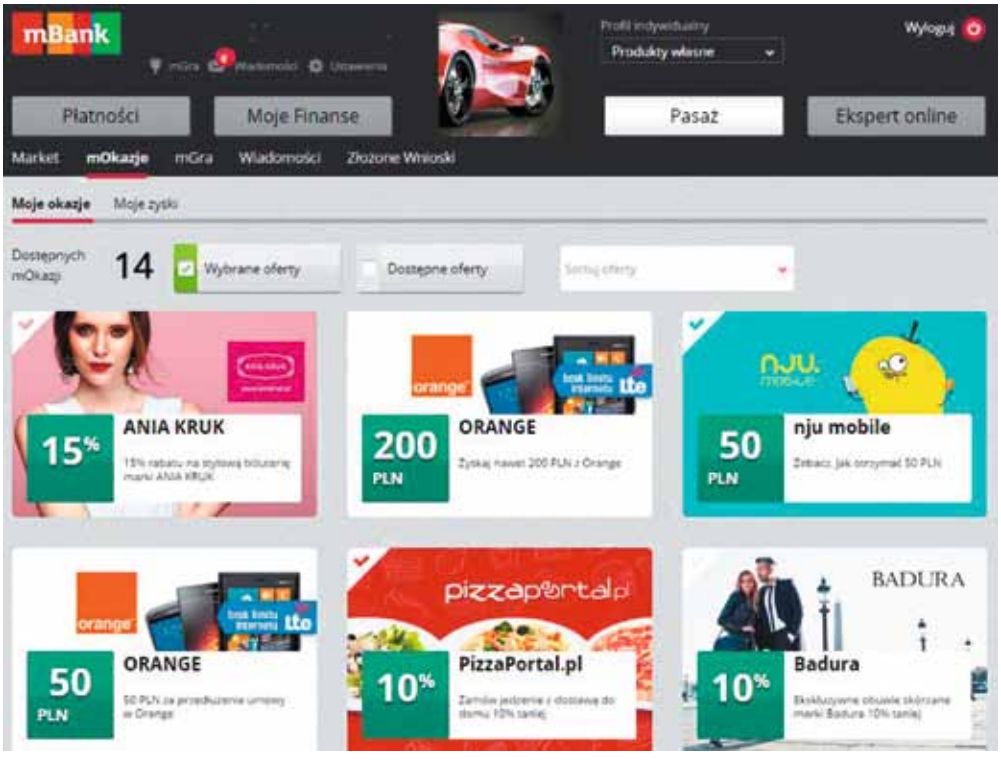
Pierwsza odsłona programu nastąpiła w formie aplikacji na portalu społecznościowym Facebook. Po zainstalowaniu aplikacji i zsynchronizowaniu jej ze swoim kontem w mBanku klient mógł cieszyć się dostępnością ofert dobranych do jego profilu zakupowego, a nie tak jak poprzednio, ofert skierowanych masowo do wszystkich właścicieli karty danego typu. Jedynym warunkiem otrzymania zwrotu za zakupy było posiadanie rachunku i dowolnej karty debetowej lub kredytowej w mBanku.

Aplikacja mOkazji na portalu Facebook pozwala również na dzielenie się ofertami ze znajomymi, a także na zdobywanie ofert poprzez angażowanie klienta w różne czynności, np. polubienie strony partnera czy wykonanie określonej ilości transakcji przed aktywowaniem oferty dla klienta. Dzięki zastosowaniu mechanizmów wykorzystujących kluczowe funkcjonalności, na których opierają się portale społecznościo-

we, możliwe jest budowanie zaangażowania klientów szczególnie z grupy tzw. *early adopters*, a także wiralowe przekazywanie informacji o usłudze i ofertach.

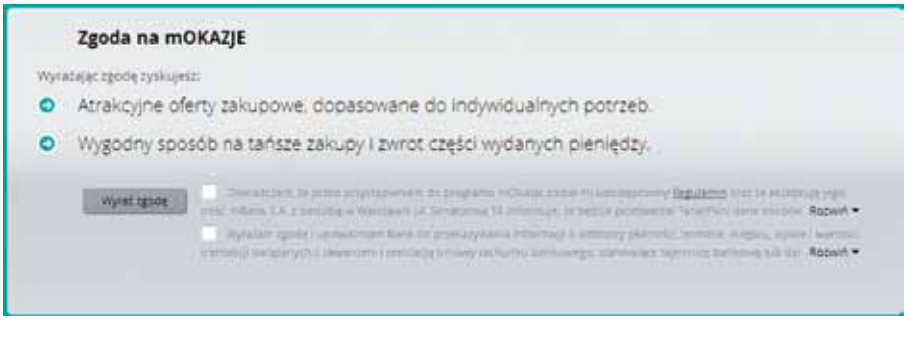
Ryc. 4. **Widok aplikacji mOkazje na portalu Facebook**

W czerwcu 2013 roku program mOkazje został włączony do kanału bankowości internetowej mBanku i wraz z jego nową odsłoną został udostępniony klientom.

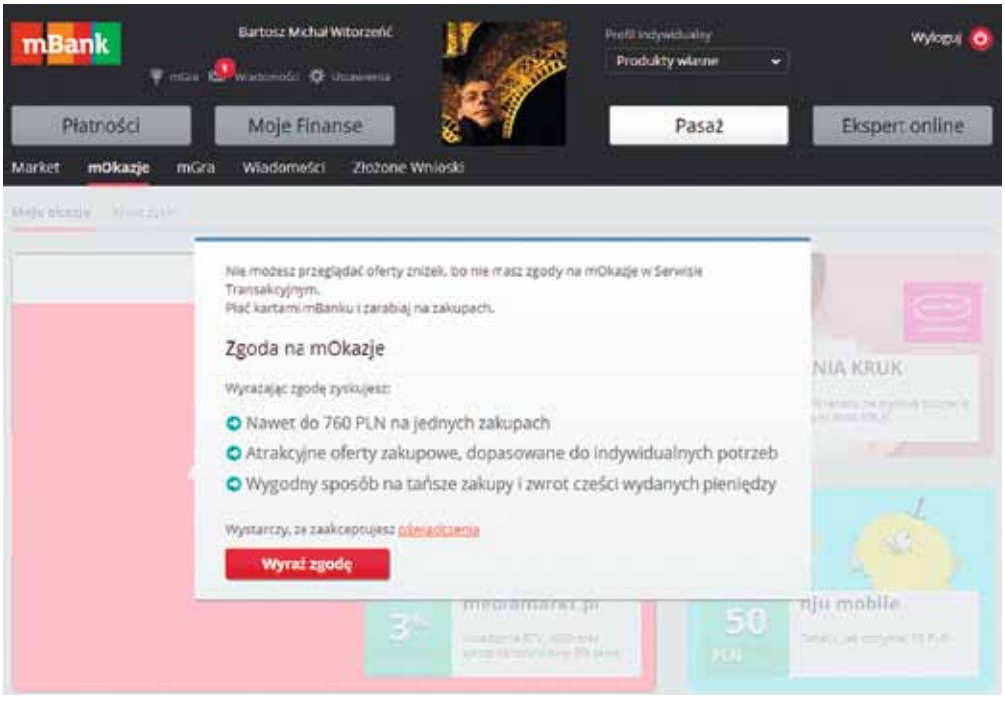


Ryc. 5. **Widok mOkazji w Bankowości Internetowej**

Dzięki wbudowaniu prezentacji ofert programu mOkazje do serwisu bankowości internetowej dostęp do programu otrzymali wszyscy klienci banku. Co ważne, to klient decyduje, czy chce podjąć z bankiem współpracę w tym zakresie – czyli czy chce mieć dostęp do mOkazji przedstawianych mu na podstawie jego zachowań konsumenckich. Warto też podkreślić, ze klient zawsze ma prawo modyfikacji swojej zgody i wycofania jej, jeśli uzna, że korzystanie z mOkazji nie jest dla niego wartością. Klient może wyrazić zgodę na dołączenie do programu we wszystkich miejscach, gdzie występuje właściwy dla tej usługi kontekst. Przykład ekranu zgody znajduje się poniżej:

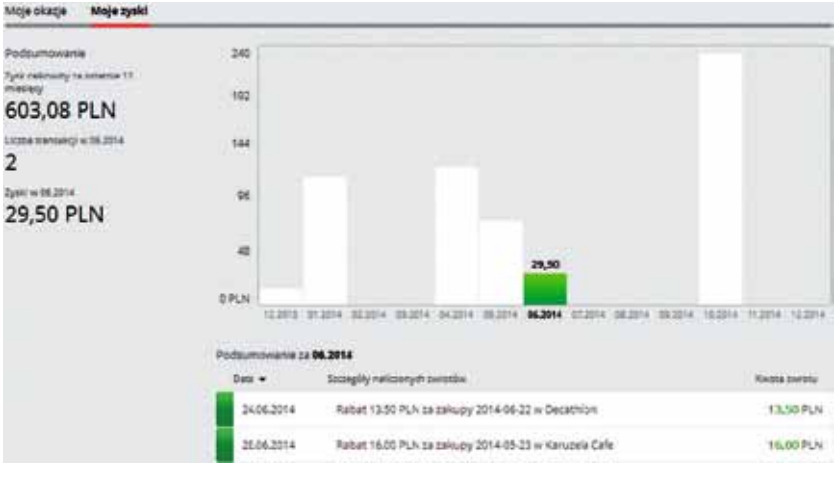


Ryc. 6. **Widok zgody w ustawieniach Bankowości Internetowej**



Ryc. 7. **Widok pop-up ze zgodą w oknie mOkazji**

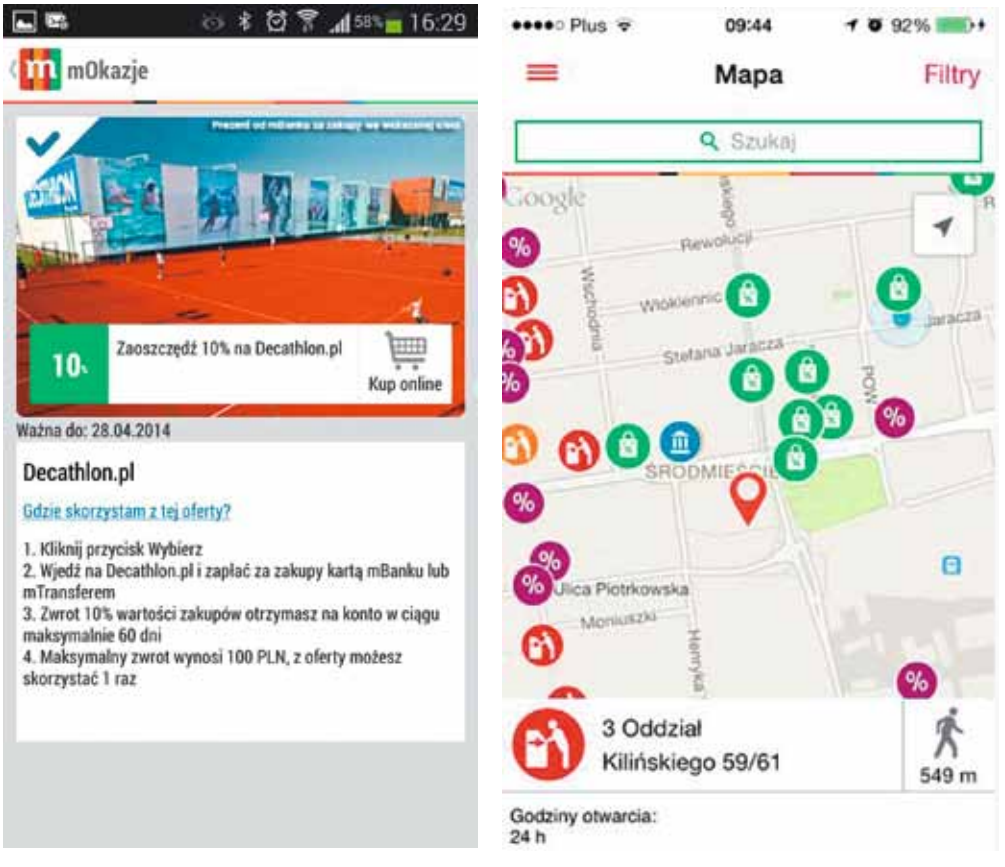
Możliwość sprawdzenia historii wykorzystanych w ciągu ostatnich 12 miesięcy ofert to element budowy zaangażowania użytkowników oraz wizualizacja potwierdzająca wartości dla klientów płynące z aktywnego korzystania z platformy. Dzięki możliwości bieżącego monitoringu otrzymanych zwrotów klienci mają pełną kontrolę i wiedzę odnośnie miejsca, czasu i kwoty otrzymanych zwrotów.



Ryc. 8. **Prezentacja naliczonych i otrzymanych zwrotów w sekcji Moje Zyski**

Aplikacja mobilna narzędziem pozwalającym wykorzystać kontekst lokalizacji klienta

W lutym 2014 roku platforma mOkazje został wzbogacona o możliwość prezentacji ofert w kanale mobilnym. Podobnie jak miało to miejscy w przypadku serwisu bankowości internetowej, mOkazje zostały zintegrowane z nową aplikacją mobilną mBanku. Pozwoliło to na udostępnienie klientom kanału, w którym mają możliwość zarządzania ofertami w dowolnym miejscu, a dodatkowo otrzymują powiadomienia w pobliżu miejsc, w których mogą skorzystać z ofert. Geolokalizacja pozwala na wyszukiwanie ofert na mapie i wykorzystanie nawigacji do wytyczenia trasy dotarcia do punktu partnera. Powiadomienia typu push informują o pojawieniu się nowej oferty w aplikacji lub naliczeniu zwrotu za ofertę.

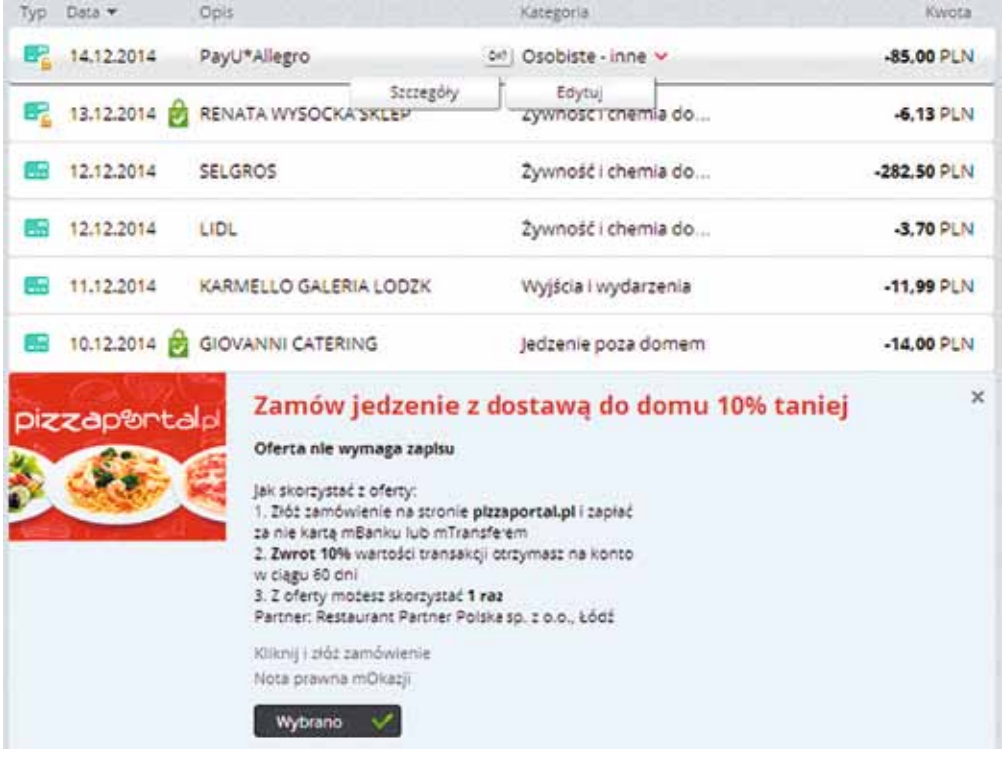


Ryc. 9. **Prezentacja mOkazji w aplikacji mobilnej mBanku wraz z usługą geolokalizacji dostępnych ofert**

Sukces programu mOkazji sprawił, że w październiku 2014 roku platformę rabatową postanowiono wdrożyć również w Orange Finanse, czyli budowanej wspólnie przez mBank oraz Orange ofercie usług finansowych udostępnionych pod marką Orange.

Kontekstowa komunikacja a jej bezpośredni wpływ na skuteczność kampanii

Do promowania platformy rabatowej mOkazje oraz samych ofert wykorzystywana jest kombinacja kanałów komunikacji. W bankowości internetowej są to przede wszystkim miejsca takie jak: historia operacji rachunku bankowego (oferta powiązana do danej kategorii transakcji), skrzynka widomości, powiadomienia po realizacji przelewów itp. Zainteresowanie ofertami stymulowane jest również za pomocą tradycyjnych kanałów komunikacji, czyli e-maili i SMS-ów. Wszystkie te narzędzia pozwalają na kontekstowe i personalizowane promowanie ofert, zwiększając tym samym zainteresowanie prezentowanymi komunikatami. Z punktu widzenia banku kluczowe jest, aby dzięki platformie dostarczyć klientowi informacji o zniżkach w kategoriach zakupowych dopasowanych do jego preferencji. Ważne z punktu widzenia zarządzania komunikacją jest to, aby wpisać się przy tym w zasady obejmujące komunikację pozostałych produktów i usług bankowych. Koncentracja na kontekstowym dotarciu do klienta pozwala ograniczyć liczbę wysyłanych komunikatów przy maksymalizacji skuteczności kampanii.



Ryc. 10. **Prezentacja oferty mOkazji w historii transakcji klienta**

Bezpieczeństwo danych oraz pełna transparentność dla klienta

Jednym z najważniejszych aspektów tworzenia programu mOkazje było zapewnienie bezpieczeństwa danych klientów. Gwarancja bezpieczeństwa danych oraz transparentna komunikacja z klientem w tym zakresie oznaczała skuteczne zachęcenie klienta do przystąpienia do programu. mOkazje są programem typu opt-in, tzn. wymagający od klienta wyrażenia zgody na przystąpienie. Dopiero po tym kroku klient zaczyna otrzymywać oferty dopasowane do swojego profilu zakupowego. Aby zapewnić użytkownikom jak najlepsze doświadczenia związane z uczestnictwem w programie, mOkazje umożliwiają pełne zarządzanie otrzymywanymi powiadomieniami. Dodatkowo, klient w każdym momencie może odwołać zgodę na uczestnictwo w programie i z niego wystąpić. Najważniejszym aspektem w kontekście bezpieczeństwa danych klientów jest to, że żadne dane osobowe mogące służyć podmiotom zewnętrznym do prowadzenia działań marketingowych nie są udostępniane przez bank.

Zmiana modelu współpracy z partnerami oraz zaawansowana analityka kluczem do tworzenia wartości platformy mOkazje

Koncept mOkazji to zupełnie nowy model współpracy pomiędzy instytucjami finansowymi a partnerami z sektora handlu detalicznego, oparty o wykorzystanie dostępnych dla banku danych oraz zaawansowanej analityki. W perspektywie kilku lat przy ciągłym zwiększaniu zasięgu, rozumianego jako dotarcie do konsumentów, ta forma innowacyjnego mechanizmu działań promocyjnych może stanowić silną konkurencję nie tylko dla słabnących w siłę tradycyjnych mediów, ale także dla nadal dynamicznie rozwijającej się reklamy w Internecie. Dla porównania obecny zasięg podobnych platform CLO (*Card Linked Offers*) na rynku w USA to dotarcie do ponad 60% gospodarstw domowych. Jeżeli mOkazje stałyby się kiedyś elementem platformy o zasięgu wykraczającym poza klientów mBanku, to wartość płynąca do każdego z uczestników ekosystemu uległaby znaczącemu zwiększeniu. Obecna konstrukcja platformy mOkazje dostarcza wielu unikalnych na rynku korzyści dla wszystkich stron.

Korzyści dla klienta:

- dostęp do ofert znanych marek w najbardziej popularnych kategoriach zakupowych,
- oferty dopasowane do potrzeb i zwyczajów zakupowych klienta,
- nielimitowany *money-back* (jedyne ograniczenie to 760 zł na pojedynczych zakupach),
- najłatwiejszy proces korzystania z ofert – płać i odbieraj zwrot,
- zarządzanie ofertami w preferowanym przez klienta kanale.

Korzyści dla partnera:

- dostęp do najbardziej efektywnego narzędzia marketingowego na rynku,
- precyzyjna realizacja celów kampanii pozwalająca na zwiększenie wydatków klientów i/lub częstotliwości wizyt – bezpośredni wpływ na wyniki sprzedaży,
- pełna transparentność i precyzyjne raportowanie,
- rozliczenia w modelu *Pay per Sale* – w oparciu o faktycznie wygenerowaną sprzedaż,
- możliwość równoległej realizacji wielu scenariuszy kampanii, np. dla obecnych klientów i/lub działań akwizycyjnych.

Korzyści dla banku:

- zwiększenie transakcyjności obecnych klientów,
- zwiększenie sprzedaży krzyżowej do obecnej bazy klientów,
- zmniejszenie wskaźnika migracji klientów,
- wzrost akwizycji nowych klientów,
- wzrost liczby kontaktów klientów w kanałach bankowych,
- wzrost satysfakcji klientów,
- wzmocnienie relacji z klientami korporacyjnymi,
- możliwość wyróżnienia oferty banku na rynku oraz wsparcie w budowie wizerunku banku jako najbardziej innowacyjnej instytucji finansowej w Polsce.

Inkubacja nowego rozwiązania, czyli testowanie w poszukiwaniu doskonałości

Podczas budowy całkiem nowego rozwiązania, kiedy nie można wykorzystać wiedzy zdobytej wcześniej i danych historycznych, prowadzenie działań w oparciu o testowanie hipotez pozwala na ciągłe zwiększanie efektywności działań. Poniżej prezentujemy kilka podstawowych wyzwań, które napotkaliśmy w trakcie rozwoju platformy marketingu transakcyjnego mOkazje.

Stała kwota rabatu czy zniżka procentowa? W trakcie budowy oferty kluczowa jest wiedza pozwalająca dobrać optymalny typ oraz wielkość korzyści dla klienta.

Z naszych doświadczeń wynika, że przedstawienie rabatu w formie procentu od wartości zakupów w przypadku kategorii zakupów częstych może przynieść ponad trzykrotnie wyższy wskaźnik sukcesu kampanii, rozumiany jako poziom wykorzystania ofert, aniżeli zastosowanie korzyści kwotowej.

Oczywiście wyniki te mogą różnić się w przypadku poszczególnych kategorii zakupowych czy konkretnych ofert partnerów. Przykład ten pokazuje, jak istotne jest testowanie, gromadzenie i analizowanie danych pozwalających na optymalizację wyników.

Tak samo istotnym elementem jest wprowadzenie i ustalenie wysokości minimalnej transakcji uprawniającej do otrzymania rabatu. Wpływ tego parametru może mieć decydujące znaczenie dla sukcesu kampanii. Przykładowo w prowadzonej przez zespół mOkazji kampanii dla jednego z partnerów średnia wartość transakcji w kampanii osiągnęła 750 zł. W ofercie tej nie występował warunek minimalnej transakcji. W kolejnej kampanii wprowadzony został warunek minimalnej wartości transakcji

na poziomie 750 zł przy zachowaniu tego samego poziomu rabatu. W efekcie kampania wygenerowała sprzedaż ponad 10-krotnie niższą niż kampania bez wymaganej kwoty minimalnej transakcji. Pozostałe parametry były dokładnie takie same. Jak pokazuje ten przykład, sukces kampanii od porażki różni się niuansami nie zawsze możliwymi do identyfikacji przy zastosowaniu metody eksperckiej. Bez podejścia opartego o testowanie hipotez, prowadzeniu testów A/B itp. doskonalenie działań opartych o dane byłoby niemożliwe.

Im większy rabat, tym lepiej dla klienta i operatora, a co z partnerem? Dość prostą i oczywistą hipotezą może być założenie, że czym większa wysokość rabatu, tym większa skuteczność kampanii. Naturalne wydaje się, że większy benefit przyciągnie więcej klientów. Jest to oczywiście prawdą, jednakże warto zwrócić uwagę na to, że wzrost rabatu nie jest wprost proporcjonalny do zaobserwowanych wzrostów skuteczności kampanii. Czym wyższy rabat, tym inkrementalny wzrost skuteczności kampanii jest mniejszy.

Co więcej, wzrost rabatu faktycznie wpływa na zwiększenie liczby wykorzystanych ofert, lecz jest nieproporcjonalny do poniesionych kosztów – z naszych doświadczeń wynika, iż dwukrotne zwiększenie wysokości rabatu poprawia skuteczność kampanii średnio o 30%. W tym kontekście nasuwa się pytanie: czy warto więc dawać wysokie rabaty? Okazuje się, że nie musimy odpowiadać na tak postawione pytanie, gdyż jesteśmy w stanie określić optymalną wysokość korzyści dla klienta. Test na ograniczonej grupie użytkowników pozwala precyzyjnie określić poziom korzyści, przy którym można osiągnąć optymalną skuteczność przy optymalnym poziomie kosztów. Takie podejście powoduje zachowanie atrakcyjności kampanii dla klientów oraz banku, a partnerom daje pewność efektywnego wykorzystania ich budżetu.

Lojalizacja, czyli jak uniknąć kanibalizacji. O ile działania nakierowane na pozyskanie nowych klientów stanowią najatrakcyjniejszy obszar działań marketingowych, o tyle wydawanie budżetu na działanie skierowane do obecnych klientów rodzi wiele wyzwań. Kluczowe z nich to zapewnienie wymiernych rezultatów działań w postaci zwiększenia częstotliwości wizyt klientów lub trwałego podniesienia ich średnich wydatków. Tylko takie rezultaty uzasadniają wykorzystanie budżetu na działanie skierowane do obecnych klientów. Analiza powyższych wymagań w praktyce wykazuje, że wyzwanie to jest dużo bardziej złożone. Chcąc osiągną wyższe poziomy danych wskaźników, należy wziąć pod uwagę poziomy wyjściowe. Opierając się na średnich wartościach dla całej bazy klientów, doprowadzamy do sytuacji, gdzie tracimy bardzo cenny podział i odrębne podejście w odniesieniu do podsegmentów. Bazując na analizie danych transakcyjnych, możemy równolegle realizować kilka subkampanii, w których adresujemy poszczególne podsegmenty. Oznacza to, że dla przykładu klientom wydającym na paliwo średnio 150 zł możemy wyznaczyć warunek minimalnej wartości transakcji na poziomie 200 zł, a tym, którzy wydają średnio 200 zł – odpowiednio 250 zł jako minimalną wartość transakcji uprawniającą do otrzymania benefitu. Podejście oparte o szczegółową segmentację klientów pozwala zachować dochodowość w odniesieni do wszystkich segmentów klientów oraz eliminuje ryzyko inwestowania w klienta, który zachowałby się przy kasie dokładnie tak samo niezależnie od tego, czy otrzyma ofertę czy nie.

Rezultaty – czego można się spodziewać

Potencjał platformy mOkazje obrazuje przykład zrealizowanej kampanii mającej na celu zwiększenie średniego koszyka zakupów dla jednej z największych sieci spożywczych. Celem kampanii był wzrost średniej wartości transakcji dla segmentu klientów wydających średnio około 60 zł. Wskazani klienci otrzymali ofertę pozwalającą otrzymać 10 zł zwrotu za zakupy o wartości powyżej 100 zł. W rezultacie okazało się, że średnia wartość transakcji dla klientów, którzy skorzystali z oferty, osiągnęła poziom bliski 150 zł. Tak wysoki bo, aż 2,4-krotny wzrost wartości transakcji wynikał z przeniesienia części wydatków dokonywanych przez tych klientów w innych sieciach i zrealizowanie ich przy okazji wykorzystania oferty otrzymanej za pośrednictwem mOkazji. Wynik kampanii pokazuje, że oprócz oczywistego efektu podniesienia wartości transakcji, narzędzie to może skutecznie wpływać na zmianę nawyków zakupowych klientów.

Tab. 2. **Przykład zrealizowanych na platformie mOkazje kampanii oraz ich rezultaty**

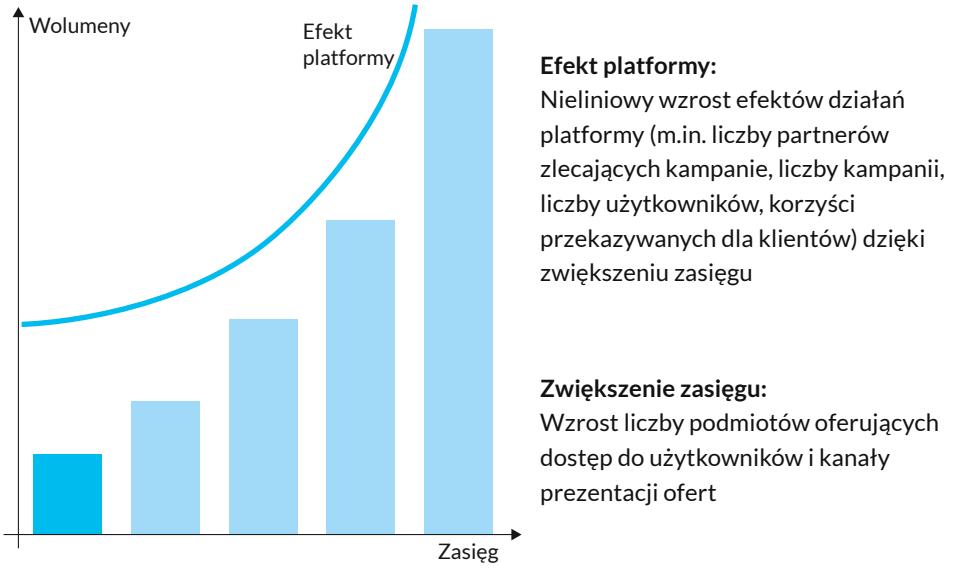
Nazwa kategorii	Korzyść dla klienta	Czas trwania	Kanały komunikacji	Dodatkowe kanały promocji	Poziom realizacji oferty	Udział nowych klientów	Wzrost wartości transakcji
Restauracja QSR	**20%** zwrotu przy płatności powyżej 23 zł	25 dni	· Facebook	e-mail display	**25%** redempcja grupy docelowej	**40%** odsetek klientów, dla których było to pierwsza transakcja u tego partnera od 3 miesięcy	**160%** wartość koszyka zakupowego w porównaniu z pozostałymi klienatmi
Dyskont spożywczy	**10 zł** zwrotu przy płatności powyżej 100 zł	25 dni	· System transakcyjny · Facebook	e-mail SMS	**27%** redempcja grupy docelowej	**15%** odsetek klientów, dla których było to pierwsza transakcja u tego partnera od 3 miesięcy	**240%** wartość koszyka zakupowego w porównaniu z pozostałymi klienatmi
Sieć stacji paliw	**3%** zwrotu przy płatności powyżej 100 zł	25 dni	· System transakcyjny · Facebook · Aplikacja mobilna	e-mail SMS	**6%** redempcja grupy docelowej	**100%** odsetek klientów, dla których było to pierwsza transakcja u tego partnera od 6 miesięcy	**140%** wartość koszyka zakupowego w porównaniu z pozostałymi klienatmi

W poszukiwaniu zasięgu – co dalej z rozwojem nowej generacji bankowych usług marketingowych

Przed rynkiem marketingu transakcyjnego, będącym w Polsce w fazie embrionalnej, stoi wiele wyzwań. Najważniejsze z nich dotyczą działań zmierzających do zwiększenia zasięgu i dotarcia do jak najszerszego grona odbiorców. Czy docelowo rynek zostanie zdominowany przez jedną lub dwie duże platformy, okaże się na przestrzeni kilku najbliższych lat. Możliwych jest kilka scenariuszy. Niemal pewne jest, że inni niż mBank gracze będą wprowadzać podobne platformy do swojej oferty. To samo dotyczy aktywności organizacji płatniczych. Zarówno VISA, jak i MasterCard nawiązali współpracę strategiczną z dostawcami technologii CLO z rynku US. Na razie tylko VISA ogłosiła konkretne plany rozwoju tej technologii w Polsce, i to już w roku 2015, ale należy być pewnym, że MasterCard szybko odpowie na działania konkurenta.

Z dużym prawdopodobieństwem platformy działające na rynku CLO w USA, takie jak np. Cardlytics, a obecne już w Europie, będą podejmowały w najbliższym czasie decyzję o wejściu na kolejne europejskie rynki.

Jeżeli udałoby się pogodzić interesy dużych banków i znaleźć odpowiedni podmiot dla roli operatora platformy w Polsce, to bazując na doświadczeniach mBanku, o adopcję takiego rozwiązania przez klientów, jak również potencjalnych partnerów nie trzeba byłoby się martwić.



Ryc. 11. **Efekt platformy – wzrost zasięgu generujący nieliniowy wzrost wolumenów**

Czy nasz rynek stać na przyjęcie modelu współpracy, który można doskonale opisać określeniem „coopetition"? W tym przypadku sprowadzałaby się to do rezygnacji przez banki z budowy indywidualnych rozwiązań, własnego brandingu

i inwestycji w wyróżnienie platformy na rzecz zdobycia globalnego zasięgu i stworzenia alternatywy dla innych, już obecnych mediów reklamowych na rynku. Czy taki scenariusz jest możliwy w Polsce? Wydaje się, że tak, a świadczy o tym współpraca instytucji finansowych w obszarze płatności mobilnych. To doskonały przykład, że można i warto współpracować, gdy liczy się skala i tworzenie globalnych standardów. Najbliższe miesiące wytyczą szlak, którym będziemy podążać w rozwoju marketingu transakcyjnego. W erze digital, mobile, connected, virtual, social etc. jedno jest pewne: nie zabraknie wyzwań i będzie ciekawie.

Piotr Sadza

Dyrektor w Sektorze Instytucji Finansowych Deloitte. Posiada wieloletnie doświadczenie zdobyte w wiodących firmach konsultingowych oraz bankach, gdzie odpowiadał za zarządzanie produktami, procesami i kanałami dystrybucji w segmencie klientów korporacyjnych i MŚP. Specjalizuje się w rozwoju strategii, restrukturyzacji i zarządzaniu zmianą, optymalizacji procesów oraz zarządzaniu projektami i produktami bankowymi. Przed dołączeniem do Deloitte pracował w ING, BOŚ Bank oraz Arthur Andersen i BCG. Jest absolwentem SGH na kierunku Finanse i Bankowość.

Piotr Sadza

Jak bankują mali i średni przedsiębiorcy w Polsce?

Definicja i znaczenie segmentu MŚP dla gospodarki i sektora finansowego

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) w Polsce zdefiniowane są zgodnie z rozporządzeniem Komisji Europejskiej nr 70/2001 (Dz. Urz. UE L 10 z 13.01.2001, s. 33) na podstawie trzech podstawowych parametrów charakteryzujących wielkość firmy. Zaliczamy do nich przedsiębiorstwa zatrudniające od 10 do 249 pracowników, rocznych przychodach ze sprzedaży od 2 do 50 mln euro oraz aktywach mieszczących się w przedziale od 2 do 43 mln euro. W Polsce te kryteria spełnia około 70 tys. firm. Może się to wydawać niewiele na tle sektora mikroprzedsiębiorstw (ponad 1,7 mln podmiotów), jednak MŚP generują 18% polskiego PKB oraz 35% przychodów i aż 40% miejsc pracy w gospodarce.

Segment MŚP jest z punktu widzenia sektora bankowego w Polsce jedną z najbardziej atrakcyjnych i perspektywicznych grup klientów. W obliczu rosnącej konkurencji, presji cenowej oraz konieczności utrzymania równowagi pomiędzy poziomem przychodów a ponoszonymi kosztami ryzyka kredytowego, możliwości dalszego wzrostu wyniku w pozostałych segmentach rynku stają się ograniczone. Finansowanie hipoteczne klientów detalicznych od kilku lat przeżywa stagnację, nie generując przy tym satysfakcjonującego poziomu zwrotu. Spadek poziomu stóp procentowych w 2014 roku doprowadził do znacznego ograniczenia rentowności kredytów konsumenckich. Wyższe marże uzyskiwane przez banki na finansowaniu potrzeb mikroprzedsiębiorstw są niestety w dużym stopniu niwelowane przez stosunkowo wysokie koszty obsługi oraz ryzyka kredytowego. Na rynku klientów korporacyjnych banki muszą konkurować nie tylko między sobą, ale również z alternatywnymi źródłami finansowania oferowanymi przez rynek kapitałowy. To wszystko powoduje, że segment MŚP wydaje się doskonałą dźwignią do dalszego rozwoju sektora finansowego.

Mimo pojawienia się w ostatnich latach warunków sprzyjających zwiększeniu akcji kredytowej, m.in. dzięki utrzymaniu dodatniej dynamiki PKB, lata 2011–2013 przyniosły stagnację w zakresie wielkości portfela kredytowego dla MŚP. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w niepewności związanej ze spowolnieniem rozwoju gospodarczego oraz w finansowaniu projektów inwestycyjnych ze środków własnych. Należności sektora MŚP wobec banków wzrosły ponownie w 2014 roku. Ich dynamika w okresie od stycznia do października wyniosła ponad 7,5%, przekraczając poziom 176 mld zł, pomimo turbulencji ekonomicznych będących pokłosiem konfliktu ukraińskiego. Przyczyniło się do tego zarówno wyższe tempo wzrostu PKB, jak i wprowadzone rządowe programy wsparcia MŚP, takie jak choćby program gwarancji *de minimis*, w ramach którego mikro, mali i średni przedsiębiorcy mogą uzyskać

gwarancje na zabezpieczenie spłaty kredytu przeznaczonego na finansowanie działalności bieżącej i inwestycyjnej. Jest to unikalny projekt w Polsce, który umożliwił transfer ryzyka kredytowego na Skarb Państwa.

W rezultacie plany finansowe banków oraz prowadzone wśród praktyków sektora ankiety jednoznacznie wskazują na pozytywne perspektywy dla segmentu MŚP, wynikające zarówno z czynników popytowych (wzrost zapotrzebowania firm na finansowanie), jak i podażowych (złagodzenie kryteriów udzielania kredytów przez banki, mniejsza liczba branż o podwyższonym poziomie ryzyka kredytowego). Warto również podkreślić, że wielkość portfela kredytowego dla MŚP w 2013 roku była o 30% wyższa niż dla dużych korporacji, stanowiąc odpowiednio 142 i 109 mld zł.

Co istotne z perspektywy sektora bankowego, dostęp MŚP do alternatywnych źródeł finansowania pochodzących z rynku kapitałowego jest znacznie bardziej ograniczony niż w wypadku dużych korporacji. Z tego właśnie powodu banki mają szansę stać się głównym beneficjentem zwiększonego zapotrzebowania MŚP na finansowanie zewnętrzne.

Poziom przychodów banków z segmentu MŚP, szacowany w oparciu o deklarowaną przez firmy intensywność wykorzystywania produktów finansowych, wynosi 7,9 mld zł, co stanowi 16% wszystkich przychodów sektora bankowego w Polsce. Głównym źródłem wartości są tu dla banków relatywnie wysokie osady oraz wolumen kredytów. Istotnym czynnikiem w przypadku MŚP jest również dużo wyższy poziom marż w porównaniu z poziomami uzyskiwanymi w segmencie dużych firm.

Kluczowym wyzwaniem dla sektora bankowego jest efektywne zagospodarowanie potencjału MŚP. Wynika to przede wszystkim z ogromnego zróżnicowania tego segmentu w zakresie korzystania z produktów bankowych i w konsekwencji nawet 150-krotnej różnicy w wartości klientów z poszczególnych podsegmentów, co przekłada się na bardzo nierównomierny rozkład potencjału rynku pomiędzy zidentyfikowane grupy klientów. Dodatkowe komplikacje stanowią: silne zróżnicowanie preferencji odnośnie kanałów dystrybucji i obsługi, wrażliwość cenowa oraz kluczowe czynniki decydujące o wyborze konkretnego dostawcy usług finansowych. W konsekwencji nieskuteczne i nieopłacalne staje się stosowanie jednolitego modelu operacyjnego dla całego segmentu MŚP. Odpowiednia dywersyfikacja modeli obsługi i dopasowanie oferty do zróżnicowanych preferencji wydają się zatem kluczowymi czynnikami umożliwiającymi maksymalizację rentowności segmentu MŚP poprzez zapewnienie równowagi pomiędzy potrzebami klienta i kosztami jego obsługi a jego potencjałem dla banku.

Wyniki badania MŚP

Punktem wyjścia do jakichkolwiek usprawnień i zróżnicowania modelu operacyjnego powinna być kompleksowa segmentacja behawioralna, odzwierciedlająca rzeczywiste potrzeby i zachowania MŚP. Taka segmentacja została opracowana przez Deloitte, który na przełomie 2013 i 2014 roku przeprowadził kompleksowe badanie i analizę preferencji oraz współkorzystania z produktów bankowych w segmencie MŚP. Badanie to umożliwiło:

- zrozumienie zróżnicowania segmentu MŚP w zakresie potrzeb, preferencji i oczekiwań względem banków oraz stojących za tym czynników,

- oszacowanie wartości reprezentowanej przez segment MŚP z perspektywy sektora bankowego, w rozbiciu na poszczególne podsegmenty oraz produkty.

Badania ankietowe zostały przeprowadzone metodą CAPI, czyli metodą wspomaganych komputerowo wywiadów z osobami, które mają rzeczywisty, bezpośredni wpływ na podejmowanie decyzji finansowych przez przedsiębiorstwa zaliczane do segmentu MŚP. Adresatami badania były tylko te podmioty gospodarcze, które spełniają warunki definicji MŚP Komisji Europejskiej, a przy tym zachowały niezależność decyzyjną i nie wchodzą w skład holdingów czy struktur terenowych dużych przedsiębiorstw.

Dane ankietowe zostały poddane weryfikacji z informacjami uzyskiwanymi z innych źródeł, jak wywiadownie gospodarcze czy organizacje branżowe. Do dalszej analizy trafiły te odpowiedzi, w przypadku których nie stwierdzono rozbieżności między informacjami podawanymi przez respondenta a danymi niezależnymi. W ostatecznej grupie badawczej znalazły się 852 ankiety. Ich dobór jest reprezentatywny dla całej populacji firm pod względem struktury wielkości, położenia geograficznego czy sektorów gospodarki, zdefiniowanych jako handel (29% przedsiębiorstw), usługi (31%), produkcja (23%), czy też budownictwo (17%).

Obok badania o charakterze ankietowym przeprowadzono również 8 pogłębionych wywiadów indywidualnych. Dostarczyły one cennych wskazówek i pozwoliły jeszcze lepiej w warstwie jakościowej zrozumieć, kim są i jak bankują mali i średni przedsiębiorcy w Polsce oraz co jest dla nich kluczowe w relacjach z bankami.

Zakres badania

W trakcie badań ankietowych respondenci odpowiadali na cztery grupy pytań, które dotyczyły wyborów w zakresie:

- korzystania z produktów bankowych,
- preferowanych kanałów dostępu,
- preferencji cenowych,
- ich relacji z bankami.

Szczególny nacisk został położony na kwestię intensywności korzystania z poszczególnych produktów bankowych, gdyż właśnie ten czynnik jest z jednej strony najbardziej obiektywny, z drugiej – kluczowy z perspektywy potencjału klienta dla banku. Badanie objęło 27 produktów, które na potrzeby późniejszej analizy podzieliśmy na dwie grupy:

1. Produkty podstawowe/obligatoryjne. W tej kategorii znalazły się podstawowe produkty transakcyjne, z których korzystanie jest zdeterminowane przez sam fakt prowadzenia działalności gospodarczej, np. istniejący obowiązek posiadania rachunku bankowego czy zasadę regulowania zobowiązań publiczno-prawnych, tj. zobowiązań podatkowych lub należnych składek do Zakładu Ubezpieczeń Społecznych, poprzez przelewy bankowe. Punktem odniesienia stał się zatem rachunek bankowy, saldo i obroty na nim, przelewy wychodzące i przychodzące, stopień wykorzystania depozytów overnight, wpłaty i wypłaty gotówki.

2. Produkty złożone/opcjonalne. W tej kategorii znalazły się produkty niezwiązane z podstawową transakcyjnością firmy, ale oferujące wysoką wartość dodaną dla klienta i kluczowe z perspektywy przychodów banku. Są wśród nich produkty oszczędnościowe (np. depozyty, udziały w funduszach inwestycyjnych, inwestycje w papiery wartościowe); walutowe (np. rachunek walutowy, przelewy zagraniczne przychodzące i wychodzące, lokaty w walucie, *FX spot*, *FX forward*, opcje walutowe) oraz kredytowe / finansowania handlu (np. kredyt obrotowy, inwestycyjny, leasing, faktoring, akredytywy, gwarancje).

Spojrzenie z perspektywy produktów podstawowych

W pierwszej kolejności firmy MŚP zostały przeanalizowane z perspektywy prostych produktów transakcyjnych. Pozwoliło to na zidentyfikowanie 5 homogenicznych grup klientów, spójnych wewnętrznie, ale pod pewnymi względami wyraźnie odmiennych od pozostałych.

W pierwszej wyodrębnionej przez nas grupie, określonej jako klienci NIEAKTYWNI, średnie saldo na rachunku wynosi zaledwie 41 tys. zł, a liczba przelewów sięga 64. Są to poziomy, które bardzo często osiągane są przez mikroprzedsiębiorstwa. Pojawia się zatem pytanie: co te wartości oznaczają dla tej właśnie grupy przedsiębiorstw MŚP, której liczebność sięga aż połowy całej ankietowanej populacji?

Poziom sald i liczba wychodzących przelewów obserwowane w grupie klientów NIEAKTYWNYCH może sugerować, że mamy do czynienia z przedsiębiorstwem o bardzo ograniczonych zasobach, skoncentrowanym głównie na podtrzymaniu bieżącej działalności. Liczba przelewów wykonywana miesięcznie odpowiada w dużym przybliżeniu liczbie opłat eksploatacyjnych za utrzymanie lokalu, w którym prowadzona jest działalność, takich jak czynsz, opłaty za energię elektryczną czy wodę. Kolejne przelewy związane są z kosztami prowadzenia samej firmy – są to zapłaty faktur za świadczenie usług księgowych czy usług o charakterze marketingowym. Stałą kategorią w tej grupie są przelewy związane z płatnością wynagrodzeń dla pracowników, a także odprowadzaniem za nich składek ZUS oraz regulowaniem zobowiązań podatkowych. Cechą charakterystyczną dla tej grupy jest stosunkowo wysoki udział wpłat gotówkowych w relacji do obrotów i salda na rachunku. Stosunek wpłat do obrotów wynosi tu 3,5% i jest niemal dwukrotnie wyższy w porównaniu z pozostałymi grupami, z wyjątkiem grupy GOTÓWKOWI, gdzie przekracza on 20%.

Jeśli mierzyć aktywność działalności przedsiębiorstwa liczbą wychodzących przelewów – przy założeniu, że dane dla grupy NIEAKTYWNI sugerują prowadzenie firmy na podstawowym poziomie – to podwojenie tej liczby może oznaczać jakościową zmianę w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. W takiej grupie, gdzie jak wskazują nasze badania, średnia liczba przelewów rośnie do 137, widoczny jest też trzykrotny wzrost obrotów na rachunku i jeszcze większe (aż 40-krotne) zwiększenie wysokości przeciętnego salda. Jego średnia wartość sięga aż 1 mln 724 tys. zł. Stąd grupa ta została określona jako WYSOKIE SALDA. Można zatem postawić tezę, że mamy tu do czynienia z przedsiębiorstwem, które znajduje się ponad progiem rentowności, ale wciąż ma obawy co do trwałości tego stanu i nie potrafi jeszcze zoptymalizować swojej sytuacji finansowej. Warto podkreślić, że liczebność tej grupy w całej przeba-

danej populacji sięga 28%. Chociaż niski poziom stóp procentowych ograniczył atrakcyjność osadów na rachunku jako źródeł finansowania banku, to połączenie dużej liczebności WYSOKICH SALD oraz relatywnie wysokiego poziomu utrzymywanych sald sprawia, że w odróżnieniu od grupy NIEAKTYWNYCH jest to już grupa wyraźnie bardziej atrakcyjna dla banków.

W przypadku firm, które nabierają przekonania, że odnalazły swoją niszę rynkową, zauważalny jest proces stopniowego rozszerzania skali działalności, na co może wskazywać dalszy wzrost obrotów na rachunku oraz rosnąca liczba przelewów w stosunku do dwóch poprzednich grup. Trwałe pojawianie się dodatnich przepływów finansowych zaczyna skłaniać firmy do podejmowania pierwszych prób aktywnego zarządzania finansami, co zwykle oznacza korzystanie z oferty depozytów overnight. Jest to grupa, która w całej populacji liczy 14% i z uwagi na występowanie tego produktu została określona jako grupa OVERNIGHT. W porównaniu do grupy WYSOKICH SALD, przeciętny poziom sald jest tu niższy o niemal 600 tys. zł, co może sugerować, że gotówka nie leży już bezczynnie na rachunku.

Wśród segmentu MŚP wyraźnie wyróżnia się również grupa klientów, którzy charakteryzują się najwyższym w całej populacji poziomem wpłat gotówkowych przy wysokich wartościach pozostałych zmiennych opisujących aktywność na rachunku. Została ona określona jako GOTÓWKOWI. Poziom wpłat w relacji do obrotów na rachunku przekracza 20% i jest co najmniej 5 razy wyższy niż w pozostałych grupach. Klienci przedsiębiorstw z tej grupy na masową skalę otrzymują płatności gotówkowe za towary czy usługi, co powoduje, że aktywnie poszukują produktów z obszaru zarządzania gotówką. Warto jednak podkreślić, że koszty obsługi gotówki w relacji do przychodów należą do zdecydowanie najwyższych spośród wszystkich produktów bankowych, z uwagi na konieczność przeliczenia i zapewnienia bezpiecznego transportu gotówki.

GOTÓWKOWI są grupą, która stanowi 4% firm, co pod względem liczebności plasuje ją obok grupy SUPERAKTYWNYCH, do której przypisaliśmy firmy o najwyższym w całym segmencie MŚP poziomie obrotów i sald na rachunku, a także skokowo wyższa, przekraczająca 1000 miesięcznie, liczba przelewów wychodzących.

Spojrzenie z perspektywy produktów złożonych

Respondenci badania, obok korzystania z produktów podstawowych, zostali przeanalizowani pod kątem korzystania z produktów złożonych – oszczędnościowych, walutowych i kredytowych oraz finansowania handlu. Na tej podstawie wyodrębniliśmy aż 7 homogenicznych grup. Jest to tym istotniejsze, że podział z perspektywy uproduktowienia i intensywności korzystania ze złożonych produktów finansowych jest silnie skorelowany z potencjałem wartości generowanej przez klientów na rzecz banków.

Mimo dużej liczby zróżnicowanych grup, ogólny obraz segmentu MŚP okazuje się tu zaskakująco spójny w porównaniu z wynikami pierwszego podziału opartego o produkty podstawowe. Prawie połowa (a dokładnie 46%) respondentów zapytanych przez ankietera o korzystanie z produktów walutowych, oszczędnościowych

czy kredytowych zadeklarowała niekorzystanie z nich lub bardzo niewielkie wykorzystanie. Grupę tych firm nazwaliśmy BRAK PRODUKTÓW. Łączne saldo kredytów inwestycyjnych i obrotowych w tej grupie wynosi 1,5 mln zł, ale jedynie 7% klientów w tej grupie korzysta z kredytu inwestycyjnego, a 27% z kredytu obrotowego, co jest najsłabszym wynikiem spośród wszystkich grup. Saldo lokat terminowych to tylko 15 tys. zł, co oznacza bardzo niewielki poziom płynnych środków, niezbędnych w przypadku gwałtownego pogorszenia się kondycji firmy lub konieczności sfinansowania nowego, intratnego kontraktu.

Kolejna grupa przedsiębiorstw została przez nas określona jako TYLKO LOKATY. Ma ona bardzo podobną charakterystykę do grupy BRAK PRODUKTÓW. Średnie saldo kredytów inwestycyjnych i obrotowych nadal nie przekracza 2 mln zł (a dodatkowo grupa klientów z kredytem jest jeszcze stosunkowo nieliczna). Jedyną statystycznie istotną różnicą jest zdecydowanie wyższy poziom depozytów – sięgających niemal 550 tys. zł.

W następnej grupie, LEASING, zauważalny jest spadek średniego poziomu lokat, co idzie w parze z charakterystycznym dla tej grupy bardzo silnym wzrostem obciążeń z tytułu leasingu do poziomu niemal 600 tys. zł. Mimo wzrostu salda kredytów inwestycyjnych i obrotowych nadal nie przekracza ono 2 mln zł, a udział klientów z kredytem obrotowym czy inwestycyjnym jest niewielki. W połączeniu z faktem, że wszyscy klienci z tej grupy korzystają z leasingu, może to sugerować, że zbyt krótka pozytywna historia kredytowa skłania sektor bankowy do wyjścia z propozycją alternatywnego finansowania opartego na aktywach.

Kolejna grupa została określona jako WALUTOWI. Charakteryzuje się ona trzema cechami. Zakwalifikowane do niej przedsiębiorstwa aktywnie korzystają z rachunków walutowych, posiadają kilkakrotnie wyższe saldo na rachunku walutowym i lokatach terminowych niż firmy z wcześniej wspomnianych grup oraz na szeroką skalę korzystają z operacji wymiany walut (FX spot i/lub forward). O poprawiającej się zdolności kredytowej świadczy przełamanie bariery 2 mln zł w przypadku łącznego salda kredytów inwestycyjnych i obrotowych. Co prawda, wciąż nie przekracza ono 3 mln zł, ale aż 80% firm z tej grupy korzysta z kredytu obrotowego, co jest drugim najwyższym wynikiem spośród wszystkich grup klientów. Wzrostowi zobowiązań z tego tytułu towarzyszy za to spadek wartości leasingu. Co ciekawe, w tej i kolejnych grupach odsetek klientów korzystających z leasingu pozostaje istotny (od 40 do 60%) pomimo rosnącego uproduktowienia tradycyjnymi produktami kredytowymi. Może to sugerować, że leasing nie jest już rozpatrywany wyłącznie jako alternatywa dla kredytu, ale jako jego uzupełnienie dla wybranych klas aktywów przez świadomych finansowo klientów MŚP. Wydaje się, że chociaż są to firmy relatywnie małe, to jednak – z uwagi na ich aktywność walutową – stanowią ciekawą grupę docelową dla banków dysponujących dobrą ofertą produktów skarbowych oraz platformą wymiany walut online.

Ostatnie trzy grupy zidentyfikowane w procesie analizy korzystania z produktów złożonych charakteryzują się aktywnym korzystaniem ze wszystkich grup produktów finansowych. Po raz pierwszy pojawia się tu grupa klientów korzystająca z akredytyw lub gwarancji, które stosowane są przeważnie w transakcjach w han-

dlu zagranicznym wobec partnera pochodzącego z kraju o podwyższonym ryzyku rozliczeniowym lub jako zabezpieczenie dobrego wykonania dużego projektu, np. z obszaru budownictwa infrastrukturalnego. Ta specyficzna grupa przedsiębiorstw korzystająca z najbardziej skomplikowanych produktów bankowych, jakimi są gwarancje i akredytywy, została określona jako FINANSOWANIE HANDLU.

Grupę FINANSOWANIE HANDLU charakteryzuje nie tylko wysoki poziom wykorzystania akredytyw i gwarancji, ale również produktów walutowych (praktycznie wszyscy klienci tej grupy deklarują salda na rachunkach walutowych) oraz oszczędnościowych (najwyższe spośród wszystkich grup saldo lokat – ponad 1,5 mln zł). Jeśli dodamy do tego wysoki poziom wykorzystania produktów kredytowych (przeszło połowa klientów korzysta z kredytu obrotowego, którego średnie saldo przekracza 3 mln zł), to uzyskujemy całościowy obraz bardzo atrakcyjnego dla banków klienta, który z uwagi na korzystanie z produktów finansowania handlu będzie wymagał specjalistycznego modelu obsługi (z wykorzystaniem ekspertów produktowych).

Ostatnie dwie wyodrębnione grupy przedsiębiorstw, czyli UPRODUKTOWIENI oraz INWESTYCJE są wyraźnie ukierunkowane na rozwój swojej działalności. W tych dwóch grupach znajdują się firmy o najwyższym uproduktowieniu i szczególnie wysokim potencjale z perspektywy banku. Cechą dominującą jest tu wysoki stopień wykorzystania dźwigni finansowej, który obrazuje saldo kredytów inwestycyjnych i obrotowych. Obie grupy wykazują jednak nieco odmienną charakterystykę ubankowienia.

W przypadku UPRODUKTOWIONYCH niemal wszystkie kategorie produktowe plasują się na wysokich, choć nie najwyższych poziomach, co sugeruje selektywne podejście do finansowania działalności, z wykorzystaniem całego spektrum możliwych produktów – od kredytu obrotowego (dwie trzecie klientów, średnie saldo 3,5 mln zł) przez kredyt inwestycyjny (25% klientów, średnie saldo prawie 2 mln zł) po leasing (ponad połowa klientów przy średniej wartości ponad 2 mln zł). Klienci ci co do zasady wykazują się również nadwyżką środków lokowanych w produktach oszczędnościowych (saldo lokat – 1,4 mln zł), aktywnie korzystają z operacji walutowych, a w części (około 40%) również z akredytyw i gwarancji. Całościowo daje to nam obraz klienta bardzo aktywnego, o wysokim potencjale, ale też świadomego, wymagającego od bankowego doradcy szerokiej wiedzy produktowej i dużego zaangażowania.

W przypadku grupy INWESTYCJE ogólny poziom wykorzystania produktów bankowych jest podobny jak w grupie UPRODUKTOWIONYCH, dostrzegamy tu jednak bardzo silne przeważenie w kategorii kredyt inwestycyjny, który posiada 100% klientów tej grupy. Przeciętna jego wartość sięga niemal 11 mln zł i jest zdecydowanie najwyższa w całej przebadanej populacji MŚP. Świadczy to o ponadprzeciętnym potencjale tych firm i perspektywach ich rozwoju. Obsługa tej grupy firm wymaga po stronie banku kompleksowej i konkurencyjnej oferty oraz wysokiej jakości doradców i specjalistów produktowych, a po stronie *back office* specjalistycznych kompetencji w zakresie oceny projektów inwestycyjnych.

Segmentacja behawioralna MŚP

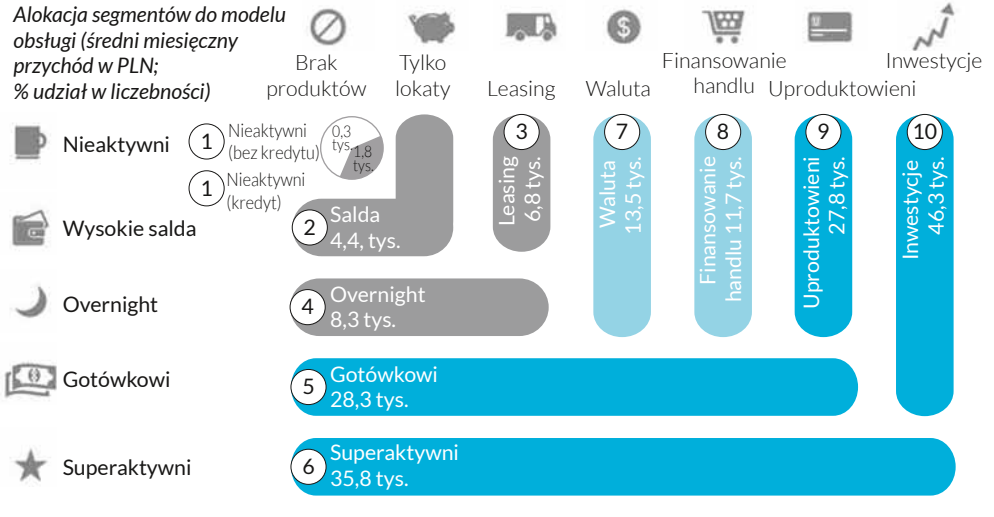
Otrzymane w obu podejściach wyniki po ich nałożeniu na siebie dają łącznie aż 35 grup firm o zróżnicowanej liczebności i charakterystyce. Patrząc z perspektywy banku i konieczności dostosowania oferty i modelu obsługi, jest to podział zdecydowanie zbyt szczegółowy i nieefektywny z operacyjnego punktu widzenia. Z tego powodu usystematyzowaliśmy uzyskane w badaniu i analizie grupy, uzyskując ostatecznie 10 podsegmentów klientów MŚP. Celem tej konsolidacji było uwypuklenie podobieństw poszczególnych grup klientów i zwiększenie możliwości operacyjnego wykorzystania wyników badania. Możemy zatem mówić o następujących podsegmentach klientów:

- NIEAKTYWNI – 32% całej populacji (w tym 10% posiadających kredyt obrotowy i/lub inwestycyjny oraz 22% niekorzystających z żadnych form finansowania),
- SALDA – 24%,
- LEASING – 7%,
- OVERNIGHT – 6%,
- GOTÓWKOWI – 4%,
- SUPERAKTYWNI – 4%,
- WALUTOWI – 8%,
- FINANSOWANIE HANDLU – 8%,
- UPRODUKTOWIENI – 4%,
- INWESTYCJE – 3%.

W zależności od podsegmentu, cechą dominującą okazywał się stopień korzystania z produktów podstawowych albo złożonych.

Na tak wyróżnione podsegmenty spojrzeliśmy nie tylko z perspektywy wykorzystywanych przez nie produktów, ale również z perspektywy preferencji dotyczących kanałów dostępu do usług bankowych oraz oczekiwań względem banków, co doprowadziło do wielu często zaskakujących wniosków.

Segmentacja behawioralna klientów MŚP



Na podstawie badania Deloitte: Jak bankują mali i średni przedsiębiorcy w Polsce, czerwiec 2014. © 2014 Deloitte Polska

Okazuje się, że klienci nisko uproduktowieni, tj. NIEAKTYWNI, SALDA, LEASING, stanowiący 63% firm MŚP, to podsegmenty szczególnie trudne dla banku. Są to grupy, które relatywnie dużą wagę przywiązują do najdroższego kanału dostępu, jakim jest oddział. Klienci ci są bardzo wrażliwi cenowo – przysłowiowe „konto za zero" jest tutaj jak najbardziej oczekiwane, a to zmusza banki do szczególnie zaciętej walki cenowej. Tymczasem, z uwagi na niskie wykorzystanie wysokomarżowych produktów złożonych, potencjał przychodowy tych klientów jest relatywnie niewielki, nieuzasadniający drogiego modelu obsługi i niskich cen.

Ocena potencjału dla banków

Kolejnym krokiem po analizie preferencji klientów było oszacowanie ich potencjału dla banku. Uzyskane w badaniu i analizie precyzyjne dane wolumenowe umożliwiły opracowanie kompleksowego modelu rynku MŚP. Na podstawie oszacowanego poziomu marż i prowizji bankowych określiliśmy wartość całego rynku na 7,9 mld zł rocznie, co oznacza blisko 16% przychodów sektora bankowego.

W rozbiciu na poszczególne podsegmenty ujawnia się daleko idące zróżnicowanie potencjału przychodowego dla klienta z każdego podsegmentu:

- NIEAKTYWNI – przeciętnie ten podsegment generuje 800 zł przychodu na miesiąc (330 zł dla klientów bez kredytu i 1,8 tys. zł w skali miesiąca dla klientów z kredytem); udział w puli przychodów segmentu 2,7%,
- SALDA – 4,4 tys. zł – 11,5% ,
- LEASING – 6,8 tys. zł – 5,2%,
- OVERNIGHT – 8,3 tys. zł – 4,9%,
- GOTÓWKOWI – 28,3 tys. zł – 10,7%,
- SUPERAKTYWNI – 35,8 tys. zł – 15,4%,
- WALUTOWI – 13,5 tys. zł – 12,7%,
- FINANSOWANIE HANDLU – 11,7 tys. zł – 9,4%,
- UPRODUKTOWIENI – 27,8 tys. zł – 12,3%,
- INWESTYCJE – 46,3 tys. zł – 15,2%.

Warto zwrócić uwagę na dwie kwestie:

Po pierwsze, mamy do czynienia z olbrzymią rozpiętością między przychodami otrzymywanymi od najbardziej i najmniej uproduktowionych klientów, wielokrotnie przekraczającą rozpiętość między wielkością przedsiębiorstw wynikającą z samej definicji MŚP. Maksymalny poziom rocznego obrotu – według definicji MŚP – stanowi 25-krotność poziomu minimalnego. Zaobserwowana w rzeczywistości różnica pomiędzy rocznymi przychodami firm z poszczególnych podsegmentów jest zaledwie czterokrotna (około 20 mln zł średniego rocznego obrotu dla klientów NIEAKTYWNYCH, a przeszło 80 mln zł dla klientów SUPERAKTYWNYCH). Tymczasem, w przypadku dwóch skrajnych podsegmentów – klientów nieaktywnych bez kredytu i klientów realizujących inwestycje – różnica w przychodach generowanych dla banku jest aż 150-krotna. Widać zatem ogromne dysproporcje w zakresie potencjału firm z poszczególnych podsegmentów, których nie da się wprost uzasadnić różnicami

w wielkości firmy. Ten wniosek uzasadnia twierdzenie o konieczności przedefiniowania podejścia banków do segmentacji MŚP.

Po drugie, w nielicznych grupach najbardziej uproduktowionych klientów występuje wyraźna koncentracja potencjału. Przykładowo, udział podsegmentu NIEAKTYWNYCH w całej badanej populacji sięga 32%, podczas gdy jego udział w puli przychodów generowanych dla sektora bankowego tylko 2,7%. Tymczasem podsegment INWESTYCJE to zaledwie 3% całej populacji, ale za to generuje on 15,2% całego potencjału przychodowego segmentu MŚP.

Podsumowanie

MŚP to bardzo atrakcyjny segment klientów o dużym potencjale (wynikającym z niskiego aktualnego poziomu ubankowienia oraz pozytywnych perspektyw rozwoju), relatywnie atrakcyjnych marżach i niższej niż w przypadku dużych korporacji koncentracji portfela. Z drugiej strony jest to segment silnie zróżnicowany i niełatwy dla banków, gdyż próbując zastosować jednolite podejście, trudno zachować właściwą równowagę pomiędzy poziomem obsługi (w konsekwencji jej kosztem) a potencjałem danej grupy klientów uzasadniającym ponoszone koszty. Podstawą sukcesu w tym segmencie wydaje się właściwe zidentyfikowanie i odzwierciedlenie zróżnicowania, możliwe dzięki zastosowaniu segmentacji behawioralnej, która powinna stać się fundamentem całego modelu prowadzenia biznesu.

Adam Malicki

Prezes Polskiego Standardu Płatności. Z sektorem finansowym oraz rynkiem płatniczym związany od 1990 roku. W tym czasie pełnił stanowiska kierownicze m.in. w Pekao SA, gdzie odpowiadał za wydzielenie ze struktur banku CK SA – centrum obsługującego i rozliczającego transakcje dokonywane kartami płatniczymi.

Był związany z giełdową spółką eCard zajmującą się rozliczaniem płatności bezgotówkowych, a w szczególności płatności online w Internecie.

Kierował Inteligo Financial Services – spółką odpowiedzialną za tworzenie zintegrowanych rozwiązań informatycznych wykorzystywanych w bankowości elektronicznej – a także w Polskiej Wytwórni Papierów Wartościowych SA.

Jego doświadczenie obejmuje zarówno zarządzanie siecią sprzedaży produktów i usług bankowych, jak i nadzór nad realizacją rozwiązań wykorzystywanych w usługach finansowych oferowanych online, a także restrukturyzację i reorganizację.

Ostatnio był związany z PKO Bankiem Polskim, w którym nadzorował Centrum Operacji Kartowych.

Adam Malicki był także członkiem Prezydium Rady Wydawców Kart Bankowych przy Związku Banków Polskich i Przewodniczącym Rady Nadzorczej agenta rozliczeniowego eService.

W 2013 roku banki uczestniczące w projekcie budowy standardu płatności powierzyły mu misję stworzenia i wdrożenia polskiego standardu płatności mobilnych.

Adam Malicki

Rozwój płatności mobilnych – nowy kształt rynku

Wstęp

Obecnie, kiedy czas spopularyzowania produktu lub usługi skrócił się z okresów liczonych w latach do miesięcy, kluczowymi aspektami stają się dostęp do **Internetu**, **bezpieczeństwo**, **wygoda i powszechność**. Telefon łączy w sobie wszystkie cechy niezbędne do zainicjowania rewolucyjnych zmian w sektorze usług dedykowanych realizacji transferu wartości pieniężnych. Płatności mobilne będą usługą, która zmieni kształt rynku.

Klienci banków od wizyty w oddziałach wolą transakcje przez Internet. Równocześnie obawiają się zagrożeń z tym związanych. Własny telefon daje nam wyższy poziom bezpieczeństwa, mamy go stale przy sobie i tylko my z niego korzystamy. Znamy go, sami ustawiamy hasła i sposób zabezpieczenia przed nieuprawnionym użyciem.

Producenci smartfonów prześcigają się w zapewnieniu nam maksimum prostoty (*one click*) przy robieniu zdjęć, wysyłaniu e-maili, czytaniu wiadomości, graniu, słuchaniu muzyki i korzystaniu z wielu innych funkcjonalności. Możemy używać telefonu bez przerywania swoich ulubionych zajęć, np. biegając, jadąc rowerem czy samochodem. Kiedyś innowacją było bezpieczeństwo (mikroprocesor), teraz klienci oczekują wygody, bo zapewnienie wysokiego poziomu bezpieczeństwa stało się już oczywiste. Tej wygody będziemy oczekiwać od nowych aplikacji bankowości mobilnej. W ocenie ich atrakcyjności liczyć się będzie łatwość pobrania aplikacji, rejestracji w systemie, niezawodność działania i szerokie możliwościami płacenia, a raczej kupowania.

Powszechność smartfonów ze stałym dostępem do Internetu zapewnia bankowości mobilnej pełną infrastrukturę dla rozwoju usług finansowych, w tym płatności mobilnych. To właśnie dlatego bankowość mobilna wchodzi w okres największej dynamiki wzrostu.

O potencjale płatności mobilnych świadczą dwa znamienne wskaźniki: prawie 80% dorosłych Polaków ma konta ROR[1] i równocześnie na każdego Polaka przypada statystycznie 1,5 telefonu[2]. Jest to regularność ogólnoświatowa, niezależna od uban-

[1] http://www.nbp.pl/systemplatniczy/zwyczaje_platnicze/zwyczaje_platnicze_Polakow.pdf

[2] http://www.polskatimes.pl/artykul/876736,polska-kraj-55-mln-komorek-na-kazdego-polaka-przypada-dzis-15-telefonu,id,t.html

kowienia kraju. Szczególnie dysproporcje między dużą ilością telefonów a bardzo małą liczbą rachunków bankowych widać w krajach azjatyckich czy afrykańskich. Rozwój systemów mobilnych w tych krajach (np. M-PESA) pokazuje, że brak konta bankowego nie stanowi bariery dla rozwoju bankowości mobilnej. Jest wyzwaniem dla tego sektora.

Biorąc pod uwagę, że z tych Polaków, którzy mają konto bankowe, 85% ma kartę płatniczą, ale tylko połowa z nich z tej karty regularnie korzysta, oczywiste staje się, dlaczego aż 82% wszystkich płatności w Polsce dokonywana jest dalej gotówką. Dla niższych kwot płatności udział gotówki rośnie jeszcze bardziej. Transakcje do 20 zł stanowią 40% wszystkich płatności detalicznych i w 95% realizowane są gotówką. Gotówka daje nam poczucie wartości, a poza tym jest wygodna, bo sami decydujemy, kiedy i jak chcemy z niej skorzystać. Możemy dokonać niemal każdego zakupu towaru lub usługi, spłacić swoje zobowiązanie. Dlatego gotówka jest tak bardzo rozpowszechniona w obrocie detalicznym. Posługiwanie się nią jest jednak mniej bezpieczne niż pieniądzem elektronicznym. Zgubienie telefonu to przecież nie to samo co zgubienie gotówki. Im większa kwota płatności, tym większa jest nasza skłonność do płacenia bezgotówkowo.

Płatności bezgotówkowe można zdefiniować jako proces, w którym na każdym etapie cyklu rozliczeniowego transfer środków pieniężnych odbywa się za pośrednictwem rachunków bankowych, rachunków płatniczych prowadzonych przez uprawnione do tego podmioty lub pieniądza elektronicznego. Oznacza to, że w żadnym z etapów procesu nie jest używana gotówka[1].

Płatności mobilne definiowane są na wiele sposobów. Często mylnie utożsamiane z bezstykowością czy zbliżeniowością. Najbardziej pojemną definicję płatności mobilnej wypracowała Grupa Robocza ds. Płatności Mobilnych SEPA przy Związku Banków Polskich. **Płatność mobilna** to płatność, w której urządzenie mobilne przy wykorzystaniu usług telekomunikacyjnych jest używane do realizacji płatności, której źródłem jest rachunek bankowy[2].

Ekosystem płatności mobilnych

Ekosystem płatności mobilnych z punktu widzenia stron płatności można podzielić na dłużników i wierzycieli oraz potencjał ich możliwych wzajemnych relacji handlowych. Uczestnikami ekosystemu są konsumenci, przedsiębiorstwa i instytucje publiczne.

[1] http://www.nbp.pl/systemplatniczy/obrot_bezgotowkowy/niekartowe-Polska.pdf

[2] http://zbp.pl/public/repozytorium/wydarzenia/images/wrzesien_2014/konferencja/Netbank_Q2_2014_v5.pdf

Tab. 1. **Ekosystem płatności mobilnych**

Wyszczególnienie		Wierzyciele (sieć akceptacji)		
		Konsumenci	**Przedsiębiorstwa**	**Instytucje publiczne**
Dłużnicy (źródło pieniądza)	Konsumenci	**P2P/C2C** np. pożyczki, darowizny, zapłata za usługę	**C2B** np. płatności w sklepie, płatności masowe, spłaty kredytów, składki ubezpieczeniowe	**C2G** np. płatności podatkowe, opłaty w urzędach administracji
	Przedsiębiorstwa	**B2C** np. wynagrodzenia	**B2B** np. zapłata za towary i usługi, inne rozliczenia między podmiotami gospodarczymi	**B2G** np. płatności podatkowe, płatności składek ZUS
	Instytucje publiczne	**G2C** np. emerytury, renty, zasiłki	**G2B** np. zwroty podatków, zapłata za towary lub usługi, dotacje	**G2G** np. płatności z budżetu państwa dla jednostek budżetowych

Potencjał adaptacji płatności mobilnych: wysoki | średni | niski

Źródło: Opracowanie własne na podstawie opracowań NBP.

Fakt, iż liczba telefonów przekracza liczbę Polaków oznacza, że jako posiadacze gotówki wszyscy stanowimy ekosystem płatności mobilnych. Jest to szacunkowo ponad 25 mln osób w wieku powyżej 10 lat oraz ponad 2 mln osób prowadzących działalność gospodarczą.

Mając telefon, wszyscy od razu możemy wykonać dowolną płatność, jak również być odbiorcą transakcji mobilnej w modelu P2P. Sieć akceptacji jest jeszcze większa. Obejmuje wszystkie relacje z pierwszego wiersza tabeli 1 (P2P, C2B, C2G) oraz relacje B2B w obszarze związanym z działalnością mikro i małych przedsiębiorstw. Prowadząc działalność, możemy przyjmować płatność (mPOS) za sprzedawane towary lub wykonywane usługi. Tak samo jak zrobilibyśmy to gotówką. Dostępna obecnie dla obrotu bezgotówkowego sieć akceptacji nie przekracza 30% rynku. Polska w porównaniu z krajami EU zajmuje pod tym względem jedno z ostatnich miejsc, mamy zatem wiele do nadrobienia.

Ekosystem płatności mobilnych jest więc porównywalny do wielkości rynku obrotu gotówkowego. Płatność mobilna spełnia tym samym wszystkie kryteria szybkiej, rewolucyjnej zmiany i ma potencjał zastąpienia gotówki, a w przyszłości również innych form pieniądza.

System Płatności Mobilnych BLIK

Potencjał rynku płatności mobilnych doprowadził do zawarcia w 2013 roku porozumienia Alior Banku, Banku Millennium, Banku Zachodniego WBK, mBanku, ING Banku Śląskiego i PKO Banku Polskiego. Celem projektu jest zbudowanie wspólnej infrastruktury dla płatności mobilnych w Polsce przy jednoczesnej optymalizacji kosztów związanych z pracami projektowymi. Nowy standard autoryzacji i rozliczeń jest otwarty na wielu uczestników rynku, w tym na inne banki oraz agentów rozliczeniowych.

Przedsięwzięcie to ma unikalny charakter, ponieważ po raz pierwszy tego typu projekt tworzony jest przez wiodące instytucje finansowe, które na co dzień konkurują ze sobą. Łączny udział 6 uczestniczących w projekcie banków w rynku komercyjnych instytucji finansowych pod względem liczby klientów z dostępem do bankowości elektronicznej przekracza 60%.

Ważnym elementem budowy systemu płatności mobilnych było przystąpienie do projektu w połowie października 2013 roku Krajowej Izby Rozliczeniowej, która zapewnia możliwość rozrachunku transakcji w systemach Elixir i Express Elixir, obsługę reklamacji w Systemie Ognivo, a także infrastrukturę teleinformatyczną niezbędną do obsługi systemu płatności mobilnych (SPM).

Polski Standard Płatności 12 listopada 2014 roku otrzymał zgodę Prezesa Narodowego Banku Polskiego na prowadzenie Systemu Płatności Mobilnych BLIK.

Działalność Systemu Płatności Mobilnych BLIK w warstwie formalnej oparta jest na podstawie art. 16 ust. 1 ustawy z dnia 24 sierpnia 2011 roku o ostateczności rozrachunku w systemach płatności i systemach rozrachunku papierów wartościowych oraz zasadach nadzoru nad tymi systemami (Dz.U. z 2013 r. poz. 246 z późn. zm.). Zgodnie z wyżej przywołaną ustawą uczestnikami Systemu Płatności Mobilnych (SPM) mogą być banki krajowe, oddział banku zagranicznego, instytucja kredytowa albo oddział instytucji kredytowej w rozumieniu ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe (Dz.U. z 2012 r. poz. 1376, 1385 i 1529), a także instytucja płatnicza lub instytucja pieniądza elektronicznego w rozumieniu ustawy z dnia 19 sierpnia 2011 r. o usługach płatniczych (t. j. Dz.U. z 2014 r. poz. 873).

Zasady uczestnictwa w SPM zostały szczegółowo opisane w Regulaminie Systemu Płatności Mobilnych BLIK oraz w zapisach umowy o uczestnictwo zawieranych z bankami i agentami rozliczeniowymi. Regulamin zawiera informację na temat zasad funkcjonowania Systemu BLIK, a w szczególności:

- opis obowiązków i praw uczestników oraz zakresu wzajemnej odpowiedzialności: uczestnicy zobowiązują się do stosowania standardów technicznych, zasad bezpieczeństwa Systemu BLIK oraz do aktywnego udziału na rzecz rozwoju funkcjonalnego i biznesowego Systemu BLIK;
- opis założeń działania systemu: System BLIK działa w trybie ciągłym, a transakcje realizowane są w złotych polskich;
- opis procesu reklamacji realizowanych w oparciu o system Ognivo prowadzony przez KIR;
- opis procesu autoryzacji: zlecenie transakcji mobilnej uważane jest za wprowadzone do systemu w momencie dotarcia do systemu kodu BLIK wprowa-

dzonego przez użytkownika w urządzeniu akceptującym, otrzymanie potwierdzania przez bank dostępności środków jest gwarancją dla sprzedawcy zapłaty za transakcję;
- opis procesu rozliczenia i rozrachunku: rozlicznie transakcji mobilnych przeprowadzane jest w dniach roboczych, uczestnicy otrzymują informację o rozliczonych transakcjach oraz informację o kwotach transakcji, rozrachunek transakcji dokonywany jest w systemie Elixir;
- opis procesu gwarancji rozrachunku z powodu braku wystarczających środków na rachunku wydawcy: pozostali wydawcy solidarnie gwarantują udostępnienie środków na dokonanie rozrachunku.

Umowa o uczestnictwo reguluje zasady i warunki przystąpienia do systemu płatności BLIK. Przedmiotem umowy o uczestnictwo zawieranej z bankami jest powierzenie przez bank wykonywania czynności bankowych związanych z realizacją transakcji mobilnych przez system BLIK, w tym czynności związane z zapewnieniem infrastruktury do przeprowadzenia transakcji mobilnych, czynności generowania jednorazowych kodów służących do wykonania transakcji oraz czynności związane z obsługą reklamacji.

Przedmiotem umowy o uczestnictwo zawieranej z agentami rozliczeniowymi jest zapewnienie kompleksowej infrastruktury do realizacji transakcji mobilnych oraz zapewnienie sieci punktów akceptujących dla transakcji mobilnych.

Rolą Polskiego Standardu Płatności jako zarządzającego SPM BLIK jest zapewnienie sprawnego i bezpiecznego funkcjonowania systemu. Aby zapewnić otwarty dostęp do systemu płatności, wprowadzono obiektywne, adekwatne i niedyskryminujące kryteria uczestnictwa. Ograniczenia w dostępie do systemu wynikają wyłącznie z konieczności ochrony przed ryzykiem rozrachunkowym, operacyjnym oraz biznesowym, a także konieczności zapewnienia ochrony finansowej i operacyjnej stabilności systemu płatności. System BLIK nie wprowadza w stosunku do uczestników ograniczeń dotyczących udziału w innych systemach płatności oraz zasad pozwalających na odmienne traktowanie poszczególnych uczestników, a także ograniczeń ze względu na rodzaj podmiotu lub formę prawną prowadzonej działalności.

Do autoryzacji transakcji BLIK wykorzystuje się mechanizm jednorazowych, zindywidualizowanych kodów generowanych i prezentowanych za pomocą aplikacji mobilnej instalowanej na telefonie lub innym urządzeniu mobilnym użytkownika.

Model autoryzacji transakcji mobilnej

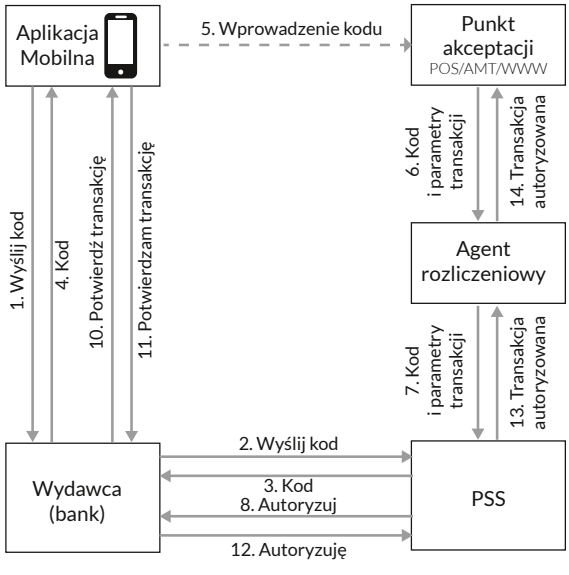
Autoryzacja w terminalach POS, mPOS, ATM, WEB, kasach fiskalnych i innych typach urządzeń akceptanta opiera się na użyciu wspomnianych jednorazowych, zindywidualizowanych kodów. Autoryzacji transakcji dokonuje zawsze wydawca instrumentu płatniczego.

Transakcja w systemie BLIK jest realizowana między użytkownikiem posiadającym aktywną aplikację mobilną wydaną przez bank – wydawcą a akceptantem obsługiwanym przez agenta rozliczeniowego.

Scenariusz płatności opartej o jednorazowy kod przebiega następująco:

- wygenerowanie kodu w aplikacji mobilnej;
- wprowadzenie kodu w punkcie akceptacji;
- przekazanie informacji o autoryzacji do PSP;
- weryfikacja kodu przez PSP i przekazanie autoryzacji do wydawcy;
- autoryzacja przez wydawcę, wymagająca potwierdzenia transakcji przez użytkownika w aplikacji mobilnej;
- przekazanie potwierdzenie do akceptanta.

Schemat autoryzacji został zaprezentowany na poniższym rysunku.



Ryc. 1. **Model autoryzacji transakcji mobilnej**

Źródło: Opracowanie własne.

Z punktu widzenia klienta istotne jest to, że transakcja przebiega identycznie (taki sam *user experience*) niezależnie od tego, czy to jest POS, ATM czy Internet.

Oprócz kodów jednorazowych transakcje mogą być potwierdzane także czekami. Czeki to 9-cyfrowe kody zabezpieczone hasłem umożliwiającym dokonanie transakcji w kwocie nie większej niż określonej podczas tworzenia czeku. Ich wartość i czas ważności określana jest przez użytkownika. Transakcja może być wtedy wykonana nawet offline w określonym terminie przez osobę trzecią. Jest to bardzo wygodna funkcjonalność pozwalająca przekazać środki także osobom niekorzystającym z aplikacji mobilnej czy posiadającej konto w banku.

Ważną dla klienta cechą systemu jest informacja o transakcji oraz konieczność potwierdzenia online zamiaru dokonania transakcji. W każdym scenariuszu płatności ma miejsce interakcja z użytkownikiem w aplikacji mobilnej w trakcie autoryzacji. Potwierdzenie może mieć postać zgody Tak/Nie lub potwierdzenia PINem, zależnie od ustalonych limitów autoryzacyjnych. Wraz z prośbą o potwierdzenie transakcji w aplikacji mobilnej pojawia się informacja o miejscu, w którym jest realizowana

transakcja, oraz jej kwota. Takie rozwiązanie bardzo wzmacnia bezpieczeństwo systemu, redukując ryzyko skutecznego przeprowadzenia transakcji oszukańczych i daje użytkownikowi pełną kontrolę nad wykonywanymi transakcjami.

Aplikacja mobilna

Aplikacje mobilne służące do dokonywania transakcji BLIK są przygotowywane i oferowane przez wydawców (banki). Przed rozpoczęciem pracy w systemie płatności mobilnych klient wydawcy pobiera, instaluje i rejestruje aplikację mobilną danego banku, stając się użytkownikiem systemu BLIK. To niezwykle wygodny i efektywny dla klienta sposób dystrybucji instrumentu płatniczego. Klient banku może rozpocząć płacenie telefonem niemalże natychmiast, przy minimum formalności i bez konieczności wizyty w oddziale banku (portmonetka).

Użytkownik może mieć więcej niż jedną aplikację mobilną zainstalowaną w telefonie i sam decyduje, którą aplikacją w danym momencie będzie dokonywał transakcji. Nie jest konieczne, aby urządzenie, na którym instalowana jest aplikacja, posiadało kartę SIM. Klient może zainstalować aplikację mobilną także na każdym tablecie, który ma dostęp do Internetu. Po zainstalowaniu przez klienta aplikacji mobilnej wydawca rejestruje aplikację mobilną w Systemie PSP, nadaje jej unikalny identyfikator, tworząc w ten sposób konto mobilne.

Aplikacja mobilna udostępnia użytkownikom funkcjonalność dokonywania płatności, ale też informacje o posiadanych środkach na koncie oraz historię transakcji. Inną przydatną funkcją aplikacji jest geolokalizacja. Umożliwia ona użytkownikowi wyświetlenie na mapie miejsca, w którym się aktualnie znajduje, oraz położenie najbliższych bankomatów i punktów, gdzie można dokonać transakcji BLIK, wraz z adresem i godzinami dostępności.

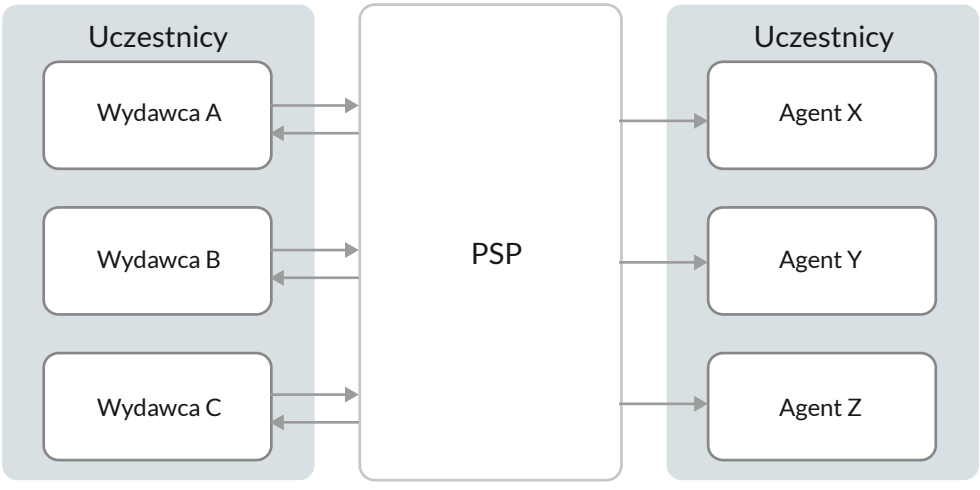
Identyfikacja aplikacji mobilnej i użytkownika

W procesie autoryzacji sześciocyfrowe kody jednorazowe służą do identyfikacji użytkownika. Na podstawie podanego kodu SPM przekazuje do właściwego wydawcy zapytanie autoryzacyjne. Wydawca identyfikuje dane konta mobilnego i dokonuje autoryzacji transakcji. Dane klienta są w pełni chronione podczas całego procesu realizacji transakcji.

Podstawowe zasady rozliczania SPM

Autoryzacja przez wydawcę jest nieodwołalna. Autoryzując operację, wydawca bierze odpowiedzialność za rozliczenie transakcji. Transakcja zautoryzowana przez wydawcę może być wycofana przez agenta lub PSP w procesie reklamacyjnym.

Rozliczenia i rozrachunek prowadzony jest w sesyjnym modelu dwustronnym. Oznacza to, że dla każdego uczestnika systemu w ramach rozliczenia sesji wyliczana jest jego zbiorcza pozycja względem SPM. Na podstawie danych przygotowywanych przez system rozliczeniowy przygotowywane są zbiory rozliczeniowe dla wszystkich uczestników systemu oraz zbiory rozrachunkowe do systemu Elixir.



Ryc. 2. **Schemat rozliczeń w modelu dwustronnym**
Źródło: Opracowanie własne.

Rozrachunek płatności mobilnych realizowany jest w systemie Elixir, którego rozrachunek odbywa się poprzez rachunki banków w NBP w ramach systemu Sorbnet2 (NBP). Poziomy rozliczeń i rozrachunków w systemie płatności mobilnych prezentuje poniższy rysunek.

Ryc. 3. **Schemat 3 poziomów rozliczeń i rozrachunków**
Źródło: Opracowanie własne.

Rozrachunek transakcji mobilnych w ramach Systemu BLIK przeprowadzany jest:

- z wykorzystaniem systemu Elixir i zasadami tam określonymi;
- w kwotach netto z uwzględnieniem opłat należnych wydawcom oraz agentom rozliczeniowym;
- w ramach jednej sesji systemu Elixir, tzn. środki nie są przetrzymywane na rachunku technicznym systemu.

Gwarancja rozrachunku

Ważnym elementem skuteczności rozliczenia transakcji mobilnych jest dla wszystkich uczestników gwarancja rozrachunku. W praktyce stosowane są różne rozwiązania systemowe. Jednym z nich jest zabezpieczenie depozytem. Innym, zastosowanym w Systemie BLIK, jest tzw. *loss sharing*, czyli zagwarantowanie przez wszystkich pozostałych wydawców pokrycia zobowiązania wydawcy niebędącego w stanie wywiązać się z ciążących na nim zobowiązań. Oznacza to, że pozostali wydawcy proporcjonalnie do swojego obrotu w systemie BLIK solidarnie podstawią dodatkowe środki na rozliczenia transakcji danego wydawcy.

Zastosowany mechanizm znacznie obniża wydawcom koszty działania systemu, jednocześnie rozkłada ewentualne obciążenie w sytuacji konieczności uruchomienia gwarancji. Chroni to agentów rozliczeniowych i akceptantów przed sytuacją, w której nie otrzymają oni zapłaty za transakcję.

Podsumowanie

Bankowość mobilna posiada wszystkie atuty do niemal nieograniczonego rozwoju: dostęp do bazy klientów będących posiadaczami rachunku bankowego, czyli źródła pieniądza, oraz sprawną, bezpieczną i powszechnie wykorzystywaną technologię (Internet i smartfony). Niezależną od operatorów komórkowych czy też producentów telefonów.

Gotówka nadal pozostaje najbardziej rozpowszechnioną formą płatności w obrocie detalicznym, jednakże płatności mobilne ze swoim potencjałem mogą stać się substytutem gotówki – częściej zdarza się nam nie mieć przy sobie pieniędzy niż telefonu.

Narzędziem konkurencji między bankami staną się funkcjonalności aplikacji przeznaczonych do płatności mobilnych.

System Płatności Mobilnych BLIK rozpoczął działalność 9 lutego 2015 roku. Już w pierwszym miesiącu działalności liczba użytkowników przekroczyła 500 tysięcy. Sieć akceptacji w połowie roku przekroczy 100 tysięcy punktów. To właśnie już ta istniejąca powszechność stanowi podstawę rewolucyjnego rozwoju systemów otwartych i uniwersalnych.

Rafał Kozłowski

Prezes Zarządu PKO Banku Hipotecznego. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie oraz Uniwersytetu Warszawskiego i University of Illinois, gdzie w 2008 roku ukończył studia MBA. Z branżą bankową związany od 1995 roku. Pracował na stanowiskach dyrektorskich w bankach BPH, Pekao SA i PKO Banku Polskim. Pełnił także funkcje dyrektora finansowego i członka Zarządu w Corporation of European Pharmaceutical Distributors N.V. w Amsterdamie, gdzie zarządzał międzynarodowym holdingiem 160 spółek w Polsce, na Litwie i w Wielkiej Brytanii. Od 2012 roku związany jest z PKO Bankiem Polskim, gdzie odpowiadał m.in. za projekt związany z organizacją PKO Banku Hipotecznego.

W toku kariery zawodowej zajmował się konstruowaniem strategii budżetowych banków oraz ich monitoringiem, sporządzaniem analiz finansowych i sprawozdań giełdowych dla Zarządu banku oraz przygotowywaniem ofert publicznych i transakcji akwizycji zagranicznych podmiotów. Jest najwyższej klasy specjalistą w zakresie bankowości hipotecznej, ryzyka finansowego, controllingu oraz rachunkowości i sprawozdawczości.

Andrzej Dżuryk

Dyrektor Biura w Gdańsku banku Société Générale SA Oddział w Polsce. Praktyk z ponad dwudziestoletnim doświadczeniem na stanowiskach kierowniczych w obszarze bankowości korporacyjnej i detalicznej. Pracował jako Szef Pionu Mikroprzedsiębiorstw w Banku Handlowym w Warszawie SA, Zastępca Bankowości Korporacyjnej w ING Barings Oddział w Warszawie oraz Zastępca Dyrektora Departamentu Marketingu i Rozwoju w Banku Gdańskim SA. Ukończył szereg specjalistycznych szkoleń z zakresu zarządzania i bankowości, w tym organizowanych przez DC Gardner, Euromoney, Global Markets Consultants, Salans, Centre de Formation de la Profession Bancaire, International Development Ireland, Huthwaite International. Twórca systemu informacji marketingowej i szeregu narzędzi z zakresu wspomagania zarządzania w środowisku międzynarodowym. Doktorant w Katedrze Bankowości Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Absolwent Gdańskiej Akademii Bankowej oraz Wydziału Zarządzania (dawniej Wydziału Produkcji) i Wydziału Ekonomicznego (dawniej Wydziału Ekonomiki Transportu) Uniwersytetu Gdańskiego. Honorowy obywatel South Bend w stanie Indiana, USA.

Rafał Kozłowski, Andrzej Dżuryk

Bankowość hipoteczna dla ludności i rozwój rynku listów zastawnych

Wstęp

Rynek nieruchomości mieszkalnych w Polsce znajduje się w fazie rozwoju. Rocznie oddaje się do użytku ok. 130–150 tys. mieszkań, co w przeliczeniu na 1000 mieszkańców pozycjonuje nas wśród liderów rozwoju mieszkalnictwa w Europie. Z drugiej strony według stanu na 31.12.2013 roku w przeliczeniu na 1000 mieszkańców w Polsce przypadało o ok. 25% mniej mieszkań niż w Unii Europejskiej.

Rozwój rynku nieruchomości mieszkalnych finansowany jest przez kredyty zabezpieczone hipotecznie. Są to przeważnie kredyty długoterminowe z okresem spłaty sięgającym 35 lat. Ich relacja do PKB Polski wyniosła według stanu na 31.12.2013 roku ok. 21% wobec średniej 51% dla krajów UE, co świadczy o dużym potencjale wzrostu tego rynku w przyszłości.

Rozwój długoterminowych form finansowania nieruchomości przez banki oparty jest w zasadzie w całości o bazę depozytów bankowych, najczęściej krótkoterminowych, oraz środki zgromadzone na rachunkach bieżących. Długoterminowe formy finansowania działalności kredytowej banków natomiast jeszcze się nie rozwinęły. W efekcie polski system bankowy notuje powiększającą się strukturalną lukę płynności, która stanowi obecnie najpoważniejsze ryzyko systemowe sektora.

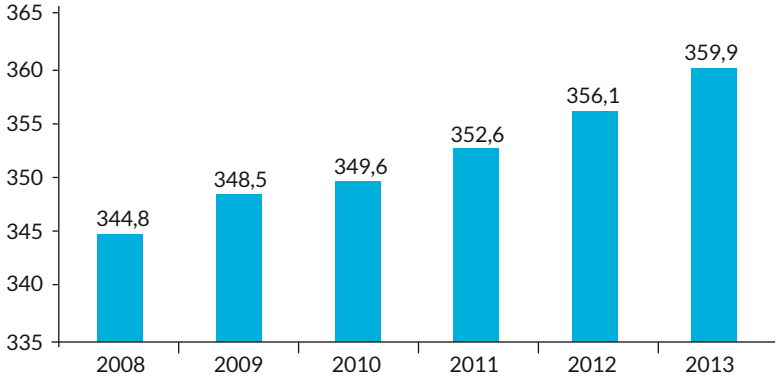
Doświadczenia europejskie wskazują, że kluczowym narzędziem zmitygowania ryzyka płynności przez krajowy sektor bankowy mogą być listy zastawne. Są one rodzajem obligacji, której zabezpieczenie stanowią przyszłe spłaty kredytów hipotecznych.

W materiale omówiono w sposób syntetyczny rynek nieruchomości mieszkalnych w Polsce, rynek kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych oraz sytuację płynnościową polskiego systemu bankowego i europejskie doświadczenia w zakresie listów zastawnych.

Rynek nieruchomości mieszkalnych w Polsce

Rynek nieruchomości mieszkalnych w Polsce jest w fazie rozwoju. Liczba mieszkań przypadających na 1000 mieszkańców ma tendencję wzrostową. Wartość tego wskaźnika dla Polski wynosi 360 według stanu na koniec 2013 roku i przedstawia się wciąż niekorzystnie na tle Europy. Wskaźnik liczby mieszkań przypadających na 1000 mieszkańców jest w Polsce niższy o 25% od średniej UE równej 479[1].

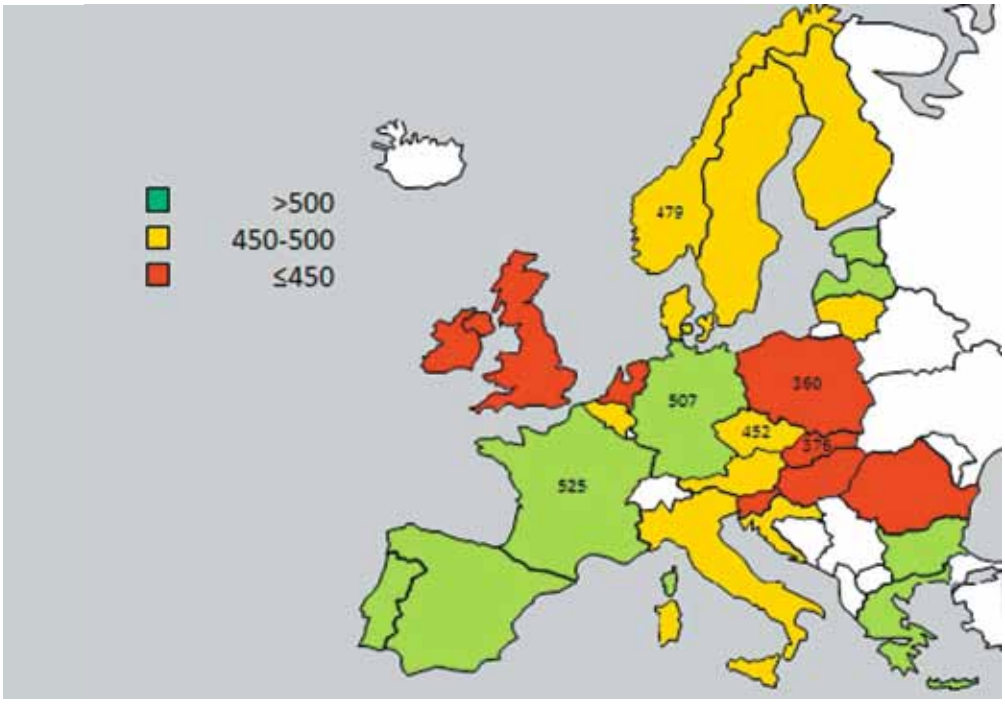
[1] P. Hána, P. Novák, D. Rádl Rogerová, *Property index, Overview of European Residential Markets, European housing 2013*, Deloitte Czech Republic, 2014.



Dane za 2010 r. podano z uwzględnieniem wyników spisu powszechnego z 2011 r.

Ryc. 1. **Liczba mieszkań przypadająca na 1000 mieszkańców Polski (szt.)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Głównego Urzędu Statystycznego, http://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/infrastruktura-komunalna-nieruchomosci/nieruchomosci-budynki-infrastruktura-komunalna/gospodarka-mieszkaniowa-w-2013-r-,7,9.html (dostęp 06.01.2015).

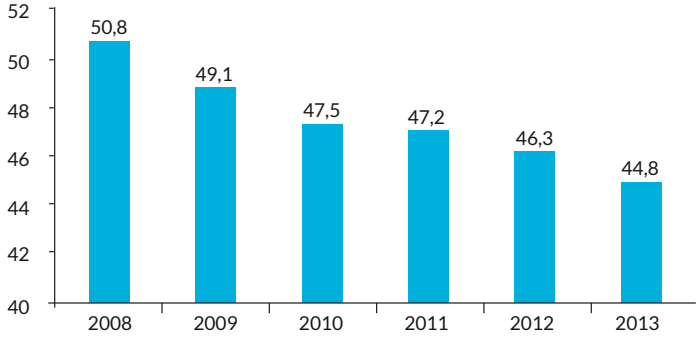


Ryc. 2. **Liczba mieszkań przypadająca na 1000 mieszkańców wybranych krajów europejskich wg stanu na 31.12.2013 r. (szt.)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie P. Hána, P. Novák, D. Rádl Rogerová, *Property index, Overview of European Residential Markets, European housing 2013*, Deloitte Czech Republic, 2014, s. 7 oraz L. Isgro, J. Johnson (red.), *Hypostat 2014 A review of Europe's mortgage and housing markets*, s. 82 http://www.hypo.org/PortalDev/ Objects /6/Files/Hypostat_2014.pdf (dostęp: 06.01.2015).

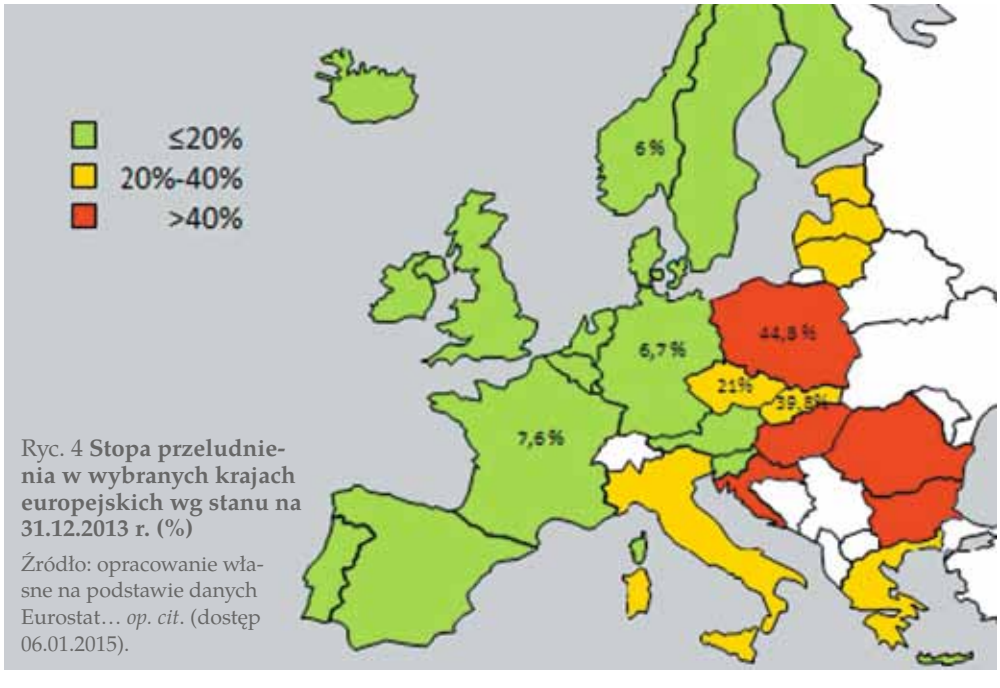
Stopniową poprawę obserwuje się także w zakresie mierników stosowanych w ocenie jakości warunków zamieszkania, rozumianych jako dostępność wystarczającej przestrze-

ni w lokalu. Jednym z nich jest wskaźnik przeludnienia (ang. *overcrowding rate*), który określa odsetek osób zajmujących przeludnione mieszkania, biorąc pod uwagę liczbę pomieszczeń dostępnych w gospodarstwie domowym, wielkość gospodarstwa domowego oraz wiek jego członków i ich sytuację rodzinną[2]. Stopa przeludnienia dla Polski według stanu na koniec 2013 roku wynosi 44,8%. Zmniejszyła się ona o ok. 10 p.p. w ciągu ostatniej dekady. Tym niemniej wciąż jest jedną z najwyższych w UE, w której wynosi przeciętnie 17,4%, a wśród starych krajów członkowskich kształtuje się na poziomie 10,8%.



Ryc. 3. **Stopa przeludnienia w Polsce (%)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat, http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=ilc_lvho05a&lang=en(dostęp 06.01.2015).



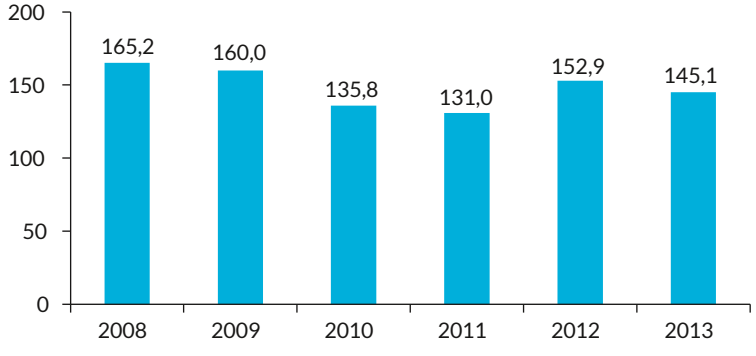
Ryc. 4 **Stopa przeludnienia w wybranych krajach europejskich wg stanu na 31.12.2013 r. (%)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat… *op. cit*. (dostęp 06.01.2015).

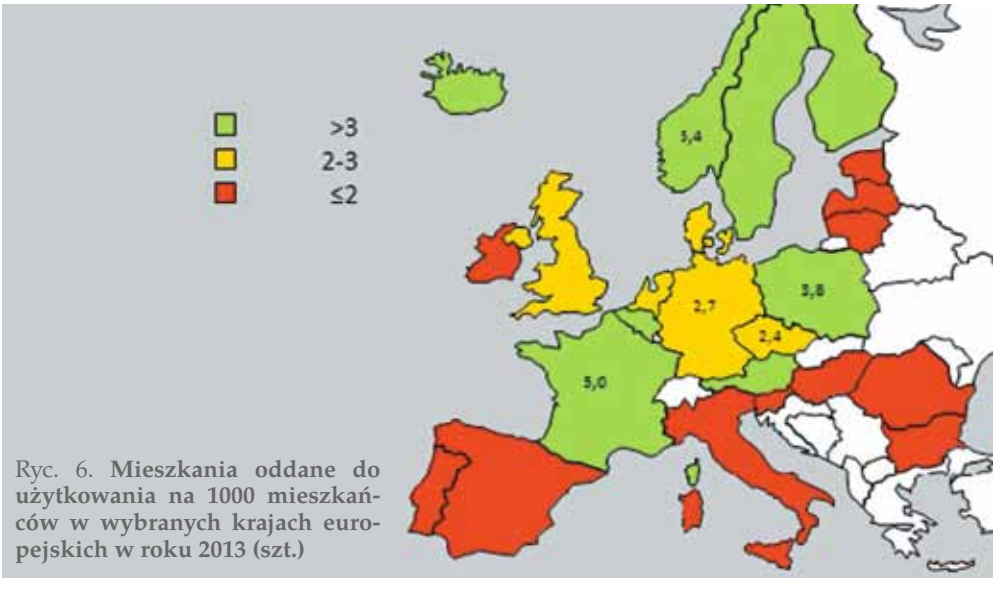
[2] Uważa się, że osoba żyje w zatłoczonym gospodarstwie domowym, jeśli gospodarstwo nie ma do swojej dyspozycji minimalnej liczby izb równej sumie:
– jednej izby na gospodarstwo,
– jednej izby na parę małżeńską w gospodarstwie,
– jednej izby na każdą pojedynczą osobę w wieku co najmniej 18 lat,
– jednej izby na parę pojedynczych osób tej samej płci między 12 a 17 rokiem życia,
– jednej izby dla każdej osoby w wieku 12–17 lat nie zaliczonej do poprzedniej kategorii,
– jednej izby na dwójkę dzieci poniżej 12 roku życia.

Dane wskazują, że w porównaniu ze średnią unijną, w Polsce brakuje mieszkań, a te istniejące są niewystarczająco duże. Niedobór mieszkań w Polsce szacuje się na od ok. 1 mln (przy założeniu względnie stałej liczby osób w gospodarstwie domowym) do 4–5 mln mieszkań. Szacunki te uwzględniają prognozowany spadek populacji o ok. 12% w horyzoncie 2050 r.[3] W efekcie istnieje duży potencjał wzrostu rynku nieruchomości o charakterze mieszkaniowym (o ile pozostałe czynniki, takie jak cena mieszkań, dostępność oraz cena kredytu czy poziom bezrobocia, będą kształtować się na sprzyjającym poziomie).

Liczba mieszkań w Polsce rośnie przeciętnie o ok. 150 tys. rocznie, co – co do zasady – odpowiada liczbie nowych mieszkań oddawanych do użytkowania. Plasuje to Polskę wśród liderów rynku nowych mieszkań oddawanych do użytku w UE. W przeliczeniu na 1000 mieszkańców w 2013 roku w Polsce oddano 3,8 mieszkania rocznie, podczas gdy w UE wskaźnik ten przyjął wartość 2,5.



Ryc. 5. **Mieszkania oddane do użytkowania w Polsce (tys. szt.)**

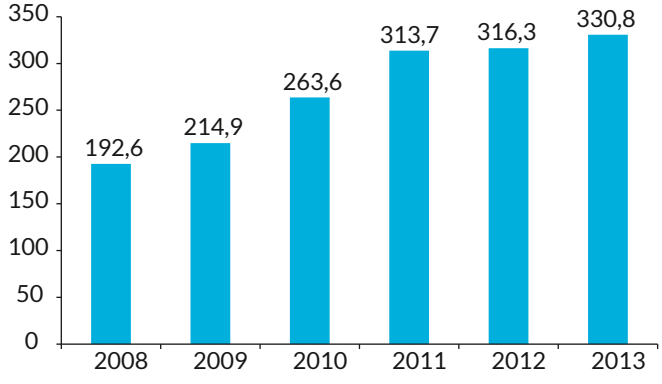


Ryc. 6. **Mieszkania oddane do użytkowania na 1000 mieszkańców w wybranych krajach europejskich w roku 2013 (szt.)**

[3] Główny Urząd Statystyczny prognozuje spadek ludności Polski w 2050 r. do ok. 34 mln. (-12% w stosunku do 2013 r.).

Rynek kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych w Polsce

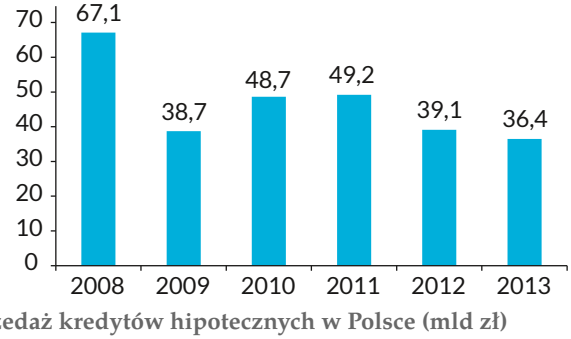
Kredyty zabezpieczone hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych stanowią niemal 60% zadłużenia polskich gospodarstw domowych z tytułu kredytów bankowych. Na koniec listopada 2014 roku w Polsce było aktywnych niemal 1,8 mln umów kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych, a łączne zadłużenie gospodarstw domowych z tytułu kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych przekraczało 350 mld zł.



Ryc. 7. **Należności polskiego sektora bankowego z tytułu kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych (mld zł)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Narodowego Banku Polskiego, Należności i zobowiązania monetarnych instytucji finansowych, http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna_i_bankowa/nal_zobow.html (dostęp: 06.01.2015).

Polski rynek kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych wzrastał na przestrzeni ostatnich lat. Szczególnie dynamicznie rynek ten rozwijał się w latach 2010–2011. Spadek sprzedaży miał miejsce w 2012 roku wraz ze zmianami w ofercie kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych. W latach 2013–2014 zarówno liczba, jak i wartość nowo udzielonych kredytów mieszkaniowych wykazywały trend rosnący (ok. 4% w obu przypadkach).

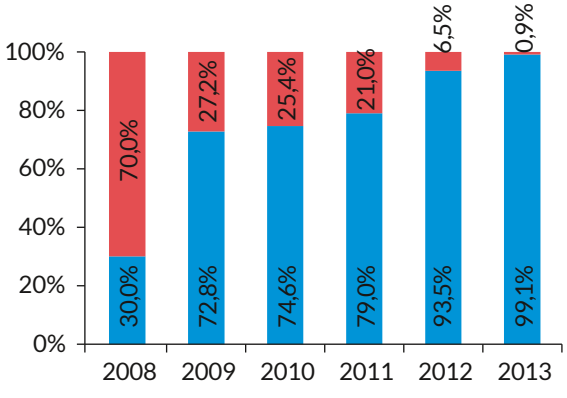


Ryc. 8. **Nowa sprzedaż kredytów hipotecznych w Polsce (mld zł)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Związku Banków Polskich, Amron-Sarfin, http://amron.pl/uploads/raporty%20amron%20sarfin/Raport%20AMRON-SARFiN %20 Nr%203%202014_Pl_skrot.pdf (dostęp: 06.01.2015).

Rynek kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych w okresie ostatnich 10 lat podlegał istotnym zmianom. Banki starały się kształtować swoją ofertę w taki sposób, aby była ona z jednej strony dostępna i atrakcyjna dla ich klientów, a z drugiej, aby pozwalała mitygować ryzyko związane z niewywiązaniem się kredytobiorcy z wynikającego z zawartej z bankiem umowy obowiązku spłaty kredytu.

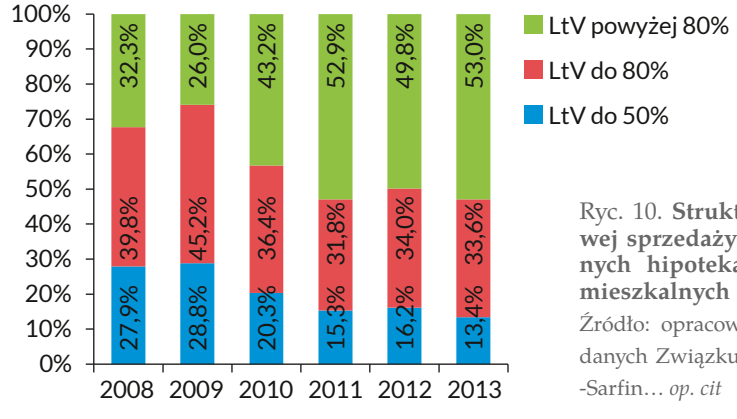
W środowisku relatywnie wysokich złotowych stóp procentowych banki oferowały kredyty w walutach obcych (głównie w CHF i EUR). Ich oprocentowanie było nawet kilkakrotnie niższe od oprocentowania kredytów złotowych, co przekładało się na niższe miesięczne obciążenie kredytobiorców ratami kredytowymi. Różnica w oprocentowaniu bazowym między złotym polskim a walutami obcymi pozwalała bankom na stosowanie wyższych marż kredytowych, co miało rekompensować dodatkowy czynnik ryzyka kredytowego, jakim był fakt udzielania kredytu w walucie innej od tej, w której kredytobiorca uzyskiwał swoje dochody, oraz od waluty, w której wyrażona była wartość nieruchomości stanowiącej zabezpieczenie.



Ryc. 9. **Struktura walutowa nowej sprzedaży kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych (%)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Związku Banków Polskich, Amron-Sarfin… *op. cit.*

Dążąc do uatrakcyjnienia oferty kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych, banki dopuszczały udzielanie kredytów, których wartość przekraczała wartość nieruchomości stanowiącej ich zabezpieczenie, a okres spłaty sięgał 40 lat.

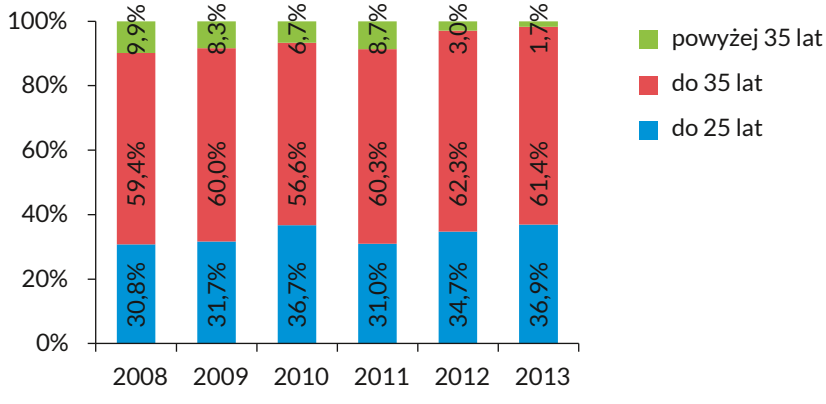


Ryc. 10. **Struktura wskaźnika LtV nowej sprzedaży kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych (%)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Związku Banków Polskich, Amron-Sarfin… *op. cit*

Wraz ze spadkiem złotowych stóp procentowych oraz w dążeniu do ograniczenia ryzyka kredytowego banki zmieniały stopniowo swoją ofertę. Obecnie w ślad za rekomendacjami Komisji Nadzoru Finansowego kształtuje się ona w następujący sposób:

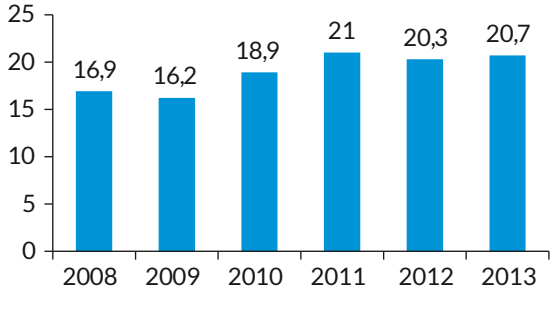
- kredyty udzielane są w walucie, w której kredytobiorca uzyskuje swój dochód;
- wartość kredytu nie przekracza wartości nieruchomości, która stanowi 90% wartości jego zabezpieczenia – Komisja Nadzoru Finansowego zaleca bankom aby wartość wskaźnika LtV w momencie udzielenia kredytu nie przekraczała poziomu 80%, przy czym dopuszcza stopniowe dochodzenia do tego wskaźnika w roku 2017;
- okres spłaty zobowiązań z tytułu kredytu zabezpieczonego hipotecznie na nieruchomości mieszkalnej jest nie dłuższy niż 35 lat.



Ryc. 11. **Struktura okresu spłaty nowych kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych (%)**

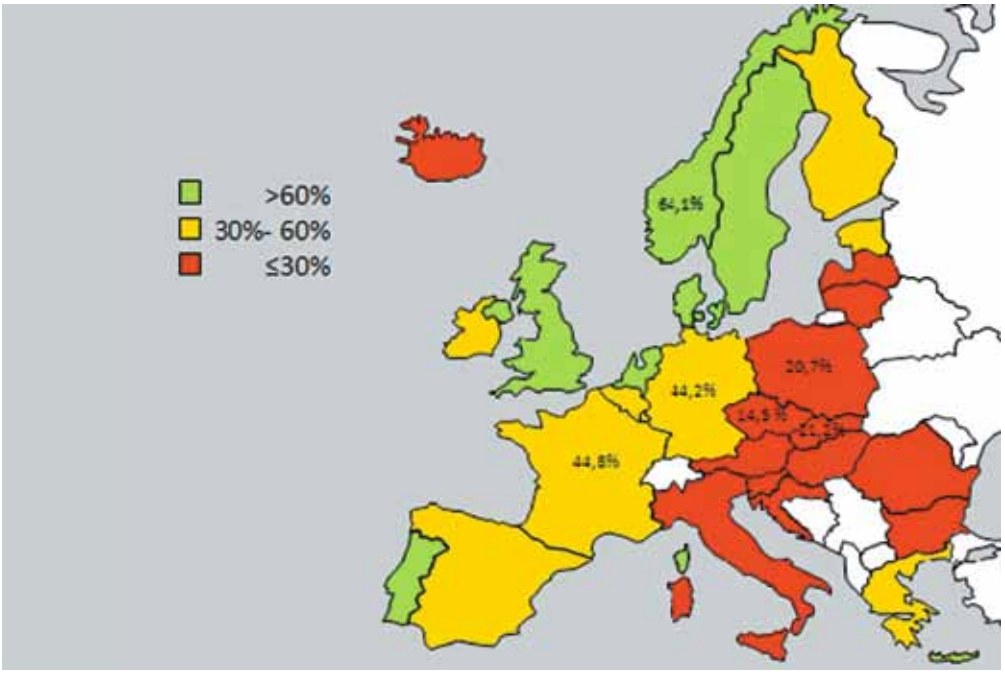
Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Związku Banków Polskich, Amron-Sarfin… *op. cit*.

Pomimo dynamicznego wzrostu rynku kredytów zabezpieczonych hipoteką na nieruchomościach mieszkalnych, ich relacja do PKB na koniec 2012 roku stanowiła 21% i należała do najniższych w Europie (średnia w UE wynosi 51%), co świadczy o dużym potencjale wzrostu tego rynku w przyszłości.



Ryc. 12. **Relacja kredytów zabezpieczonych hipotekami na nieruchomościach mieszkalnych do PKB w Polsce (%)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Isgro, J. Johnson (red.), *Hypostat 2014 A review of Europe's mortgage and housing markets*, s. 74, http://www.hypo.org/PortalDev/Objects /6/Files/Hypostat_2014.pdf (dostęp: 06.01.2015).

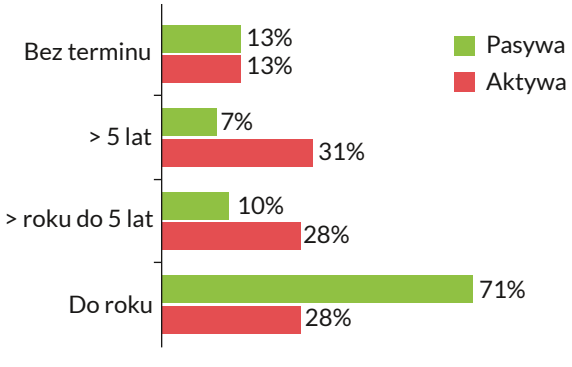


Ryc. 13. **Relacja kredytów zabezpieczonych hipotekami na nieruchomościach mieszkalnych do PKB w wybranych krajach europejskich (%)**

Źródło: opracowanie własne na podstawie L. Isgro, J. Johnson (red.) … *op. cit.*, s. 74.

Sytuacja płynnościowa polskiego systemu bankowego

Aktywom sektora bankowego z terminem zapadalności powyżej 1 roku w kwocie 1,1 bln zł odpowiada niespełna 0,5 bln zł zobowiązań (zob. ryc. 14).



Ryc. 14. **Struktura bilansu polskiego sektora bankowego wg stanu na 30.09.2014 r. (%)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie A. Kotowicz (red.), Informacja o sytuacji banków w okresie I-IX 2014 r., s. 29.

http://www.knf.gov.pl/Images/Banki_III_2014_raport_tcm75-40046.pdf (dostęp: 02.01.2015).

Kredyty zabezpieczone hipotekami na nieruchomościach mieszkalnych stanowią ponad 1/3 aktywów banków z terminem zapadalności powyżej 1 roku. Odpowiadają również za ok. 40% przyrostu kredytów w polskim systemie bankowym. Ich finansowanie pochodzi w zasadzie w całości z krótkoterminowych depozytów.

W ocenie Komisji Nadzoru Finansowego sytuacja taka wymaga od banków podjęcia skutecznych działań zmierzających do pozyskania długoterminowych, stabilnych źródeł finansowania. Potrzeba zwiększenia udziału długoterminowych źródeł finansowania wynika również z konieczności spełnienia wymagań dotyczących płynności strukturalnej CRD IV[4]. Nowe rozwiązania mają na celu wzmocnienie regulacji sektora bankowego oraz firm inwestycyjnych i są kolejnym krokiem w kierunku stworzenia bezpieczniejszego i bardziej przejrzystego systemu finansowego. Uwzględniono w nich propozycje Komitetu Bazylejskiego ds. Nadzoru Bankowego, określane jako Bazylea III. Kluczem do rozwiązania tego problemu może być ułatwienie bankom emisji długoterminowych obligacji, które nie mogą być zerwane przed terminem ich wymagalności – w przeciwieństwie do depozytów. W tym kontekście, podstawowe znaczenie dla wzrostu bezpieczeństwa systemu bankowego ma rozwój rynku obligacji zabezpieczonych, a w szczególności listów zastawnych, które spośród różnych instrumentów cieszą się największą wiarygodnością na rynkach finansowych. Ich wiarygodność jest oceniana powyżej obligacji rządowych (zob. tab. 1).

Tab. 1. **Ratingi listów zastawnych**

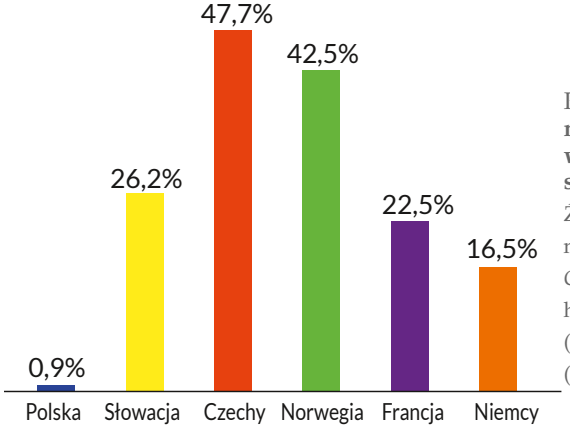
	Rating Polski		Maksymalny rating polskich listów zastawnych		Maksymalna wartość dodana[5]	
	zł	Waluta obca	zł	Waluta obca	zł	Waluta obca
Fitch	A	A-	AAA	AA	+6	+4
Moody's	A2	A2	Aa3	Aa3	+2	+2
Standard&Poor's	A	A-	AA	A+	+4	+2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych Europejskiego Kongresu Finansowego, Sopot 2014 http://www.projektekf.pl/sites/default/files/ekf_czerwiec_v2_format41.pdf (dostęp: 02.01.2015).

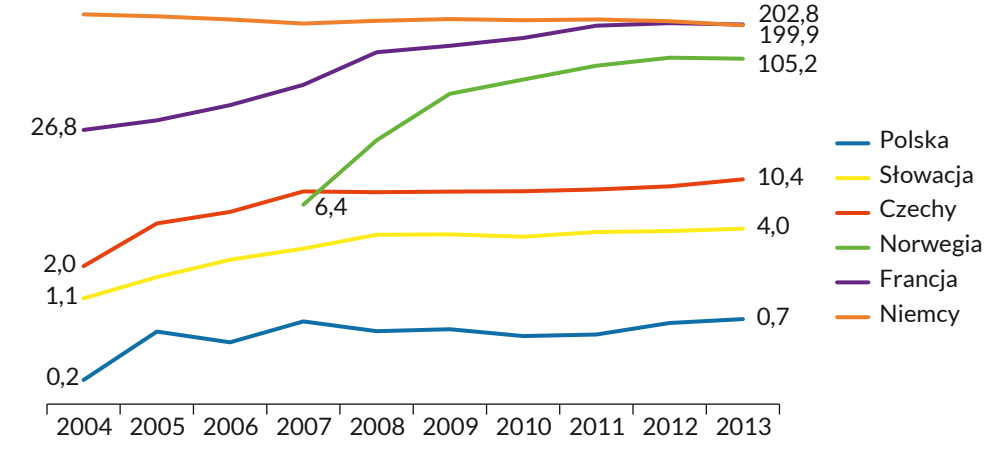
[4] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (*Capital Requirements Directive IV, CRD IV*), Dz.Urz. UE z 27 czerwca 2013 r.

[5] Wartość dodana, *uplift*, to wzrost oceny jakości ryzyka kredytowego i wynikające stąd podniesienie ratingu listów zastawnych.

Na tle innych krajów europejskich rynek listów zastawnych w Polsce jest dopiero w początkowej fazie rozwoju. Udział listów zastawnych w finansowaniu kredytów hipotecznych w Polsce nie przekracza 1%, podczas gdy w krajach Europejskiego Obszaru Gospodarczego wynosi on ok. 27% (zob. ryc. 15 i 16).



Ryc. 15. **Udział listów zastawnych w finansowaniu kredytów hipotecznych w wybranych krajach europejskich wg stanu na 31.12.2013 r. (%)**
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych W. Kälberer (red.), *2014 ECBC European Covered Bond Fact Book*, s. 520-552, http://ecbc.hypo.org/Content/default.asp?PageID=501 (dostęp: 02.01.2015) oraz L. Isgro, J. Johnson (red.) … *op. cit*. s. 69.



Ryc. 16. **Rynek listów zastawnych w wybranych krajach (mld EUR)**
Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych W. Kälberer (red.)… *op. cit*. s. 520–552.

Międzynarodowe regulacje prawne rynku listów zastawnych

List zastawny ma ponad dwustuletnią historię na europejskich rynkach finansowych i jest typowym przykładem *covered bond*. *Covered bonds* to określenie dłużnych papierów wartościowych, charakteryzujących się tym, że ich wykup jest zabezpieczony na wyodrębnionej w tym celu puli aktywów, która pozostaje w bilansie emitenta. Struktura ta powoduje prawo inwestora do podwójnego regresu dla nabywcy w stosunku do emitenta. Zasada podwójnego regresu odróżnia *covered bonds* od klasycznych obligacji. W obligacjach bowiem zastosowanie ma generalnie jedynie osobiste zobowiązanie emitenta wobec obligatariusza do zwrotu kapitału i odsetek[6].

[6] Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o obligacjach, Dz.U. 1995 Nr 83 poz. 420 z późn. zm.

Specyfika *covered bonds* polega na tym, że zobowiązanie emitenta ma charakter osobisty do wysokości całego majątku, a także rzeczowy do wysokości wartości wyodrębnionych aktywów stanowiących zabezpieczenie. Nabywca ma prawo do roszczenia zarówno wobec emitenta, jak i wydzielonych i monitorowanych przez niezależnego powiernika wysokiej jakości aktywów. W pierwszym rzędzie dłużnik ponosi osobistą odpowiedzialność za powstałe w wyniku emisji zobowiązanie w zakresie kwoty kapitału i odsetek. Jeśli zaspokojenie roszczeń wierzyciela przez emitenta nie jest możliwe, posiadacz *covered bonds* ma prawo do zaspokojenia roszczenia z majątku, który został w tym celu wyodrębniony. W ten sposób minimalizowane jest prawdopodobieństwo nieodzyskania należności, a tym samym przeniesienia następstw niewypłacalności dłużnika na innych uczestników rynku finansowego. Zachowanie ciągłości rozliczeń stanowi kluczowy element stabilności rynku finansowego. Wysokie standardy regulacyjne *covered bonds*, a tym samym i listów zastawnych, zapewniające zasadę podwójnego regresu, przyczyniają się istotnie do stabilizacji rynku finansowego[7].

W Unii Europejskiej nie opracowano dotąd w ramach aktu prawnego jednolitej definicji listu zastawnego. Pośrednio papier wartościowy o rygorach, które spełnia list zastawny, zdefiniowano w dyrektywie UCITS, określającej limity inwestycyjne poszczególnych klas aktywów dla funduszy inwestycyjnych UCITS[8]. Zgodnie z tą dyrektywą, fundusze te mogą angażować maksymalnie 5% aktywów w papiery wartościowe jednego emitenta. Aby limit ten mógł zostać podniesiony do 25%, dane obligacje muszą spełniać łącznie określone niżej warunki:

- emitent musi mieć status instytucji kredytowej, posiadać statutową siedzibę w państwie członkowskim i podlegać z mocy prawa szczególnemu nadzorowi publicznemu w celu ochrony posiadaczy tych papierów;
- środki pochodzące z emisji obligacji mogą być jedynie zainwestowane w takie aktywa, które w trakcie ważności obligacji są w stanie pokryć związane z nimi roszczenia, a w razie niewypłacalności emitenta będą na zasadzie pierwszeństwa wykorzystane dla zaspokojenia kapitału i należnych odsetek.

Historycznie europejskie *covered bonds* to głównie inwestycje w nieruchomości. O rodzaju covered bond decyduje prawne zabezpieczenie spłaty kredytu. W przypadku hipoteki jest to hipoteczny list zastawny, a przypadku gwarancji lub poręczenia instytucji publicznej, jak np. banku centralnego lub Skarbu Państwa, jest to publiczny list zastawny. Instytucje kredytowe w Europie różnią się strukturą organizacyjną, a to powoduje zróżnicowanie modeli emisji *covered bonds*[9]. Zachowana jest jednak zasadnicza charakterystyka tego instrumentu, jaką jest zasada podwójnego regresu.

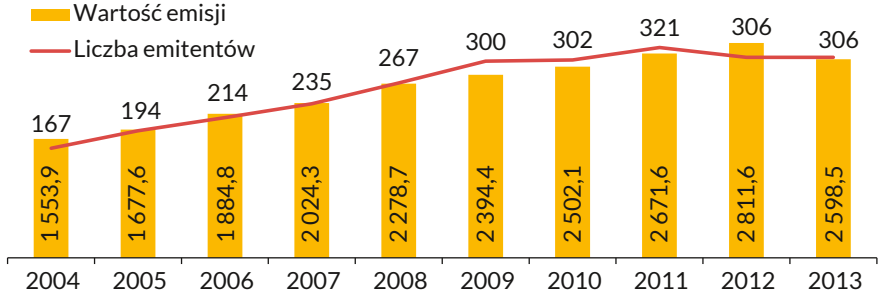
---

[7] R. Papież, *Covered bonds jako źródło stabilności rynku finansowego*, „Zeszyty Naukowe" nr 13, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Kraków, 2012.

[8] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2009/65/WE z dnia 13 lipca 2009 r. w sprawie koordynacji przepisów ustawowych, wykonawczych i administracyjnych odnoszących się do przedsiębiorstw zbiorowego inwestowania w zbywalne papiery wartościowe (*UCITS – Undertakings for Collective Investment in Transferable Securities*), Dz.Urz. UE L 302/63.

[9] O. M. Stöcker, *Modele Covered Bonds w Europie*, „Finansowanie Nieruchomości", marzec 2012, s. 42–47.

Mimo braku bezpośredniego uregulowania tego instrumentu rośnie kapitalizacja światowego rynku *covered bonds*. W latach 2004–13 zarówno liczba emitentów (wzrost z 167 do 306), jak i łączna wartość programów (wzrost z 1,6 bln EUR do 2,6 bln EUR) niemal podwoiła się[10]. Wzrost rynku był rezultatem rosnącego zainteresowania inwestorów instytucjonalnych (zob. ryc.17).

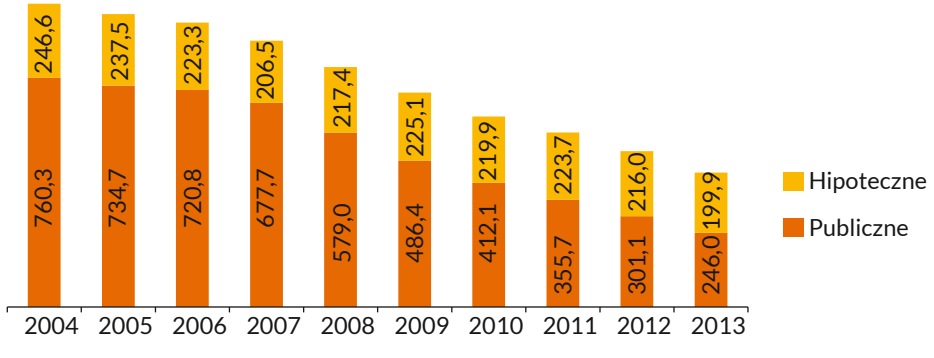


Ryc. 17. **Kapitalizacja rynku** *covered bonds* **na świecie (mld EUR)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych W. Kälberer (red.)… *op. cit*. s. 520.

Popyt przez nich generowany wymusił nowelizacje prawa w wielu krajach europejskich, co z kolei przyczyniło się do zwiększenia konkurencyjności dłużnych papierów wartościowych w Europie, a także w stosunku do *mortgage backed securities* w USA[11].

W ostatnich latach nastąpiła zmiana struktury rynku *covered bonds*. Interesującym przykładem jest rynek niemiecki, będący największym na świecie ze względu na kapitalizację i płynność. Z uwagi na ograniczenie inwestycji publicznych od 2004 do 2013 roku znacząco zmniejszył się wolumen publicznych listów zastawnych (spadek o 68%), podczas gdy wielkość rynku hipotecznych listów zastawnych zmniejszyła się w tym czasie jedynie o 19%. Po pierwszych latach spadkowych utrzymuje się ona na średnim poziomie 200–220 mld EUR (zob. ryc. 18).



Ryc. 18. **Kapitalizacja rynku i struktura** *covered bonds* **w Niemczech (mld EUR)**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych W. Kälberer (red.)… *op. cit*. s. 531.

W szczytowym okresie koniunktury na rynku kredytów hipotecznych w USA, w latach 2004–2005, pojawił się pomysł wykorzystania europejskiego modelu *cove-*

[10] W. Kälberer (red.)… *op. cit*. s. 544.

[11] J. Golin (red.), *Covered Bonds: Beyond Pfandbriefe: Innovations, Investment and Structured Alternatives*, Euromoney Institutional Investor Plc, Londyn 2006.

red bonds. Miały być one pierwotnie dodatkowym instrumentem pozyskania kapitału, a następnie przeciwwagą dla dominującej pozycji *Fannie Mae's i Freddie Mac's* na rynku kredytów mieszkaniowych[12]. Natomiast po upadku banku Lehman Brothers zaczęły być one postrzegane jako źródło stabilizacji w procesie reformy amerykańskiego systemu finansowego, w którym dominują *mortgage backed securities*, a które mają znacząco niższą strukturalnie jakość kredytową od listów zastawnych.

Podsumowanie

Wyzwania, które stoją przed polskim sektorem bankowym, to występująca strukturalna luka płynności, konieczność dywersyfikacji źródeł finansowania oraz wymogi kapitałowe i płynnościowe. Skalę wyzwania wyznacza ponad 350 mld zł kredytów mieszkaniowych, które są finansowane głównie krótkoterminowymi depozytami złotowymi[13]. Obraz ten dodatkowo wyostrza przedłużający się globalny kryzys finansowy i wynikający stąd obniżony standing spółek matek banków działających w Polsce.

List zastawny w krajach Europy kontynentalnej, znany jako *covered bond* na międzynarodowych rynkach finansowych, to dłużny papier wartościowy spełniający przede wszystkim warunek podwójnego regresu. Instrument ten, ze względu na prawne i materialne zabezpieczenie roszczeń, jest postrzegany jako jeden z najmniej ryzykownych dla inwestora. List zastawny wydaje się dobrym narzędziem do rozwiązania problemu, przed jakim stoi polski system bankowy. Zapewnia bezpieczeństwo inwestorom, szczególnie pożądane w okresie kryzysu finansowego, a dla emitentów stanowi długoterminowe źródło finansowania.

Co więcej, stworzenie odpowiednich warunków prawnych dla rozwoju rynku listów zastawnych daje szansę na wprowadzenie nowego ładu na rynku kredytu hipotecznego w Polsce. Jego istotą powinno być stopniowe dochodzenie do sytuacji, w której udzielanie takich kredytów stanie się domeną specjalistycznych banków hipotecznych. Aktualna sytuacja makroekonomiczna wydaje się stwarzać doskonałe warunki do przejścia na kredyt hipoteczny o stałym – w dłuższym okresie – oprocentowaniu.

Banki hipoteczne mają z mocy ustawy ograniczony zakres działania. Specjalizują się tylko w udzielaniu kredytów zabezpieczonych hipotecznie. Pozyskują finansowanie na długie terminy i przeważnie w o stałej stopie procentowej. Nie przyjmują lokat klientów, co całkowicie separuje kredyty hipoteczne od depozytów i zwiększa bezpieczeństwo deponentów. Posiadają wreszcie regulaminy długookresowo trwałej wyceny nieruchomości, które podlegają zatwierdzeniu przez Komisję Nadzoru Finansowego. W efekcie są najsilniej wyposażone, aby ocenić ryzyko spadku cen nieruchomości oraz zdefiniować takie parametry kredytu, które pozwolą ustalić maksymalny pułap zobowiązań klienta.

Z tej perspektywy, zapewnienie bankom specjalistycznym sprzyjających warunków funkcjonowania umożliwi wyeliminowanie najistotniejszych istniejących obecnie ryzyk w finansowaniu potrzeb mieszkaniowych Polaków, zarówno po stronie kredytodawców, jak i kredytobiorców.

---

[12] R.T. O'Shields, *Reforming America's Mortgage Market: What Comes after Fannie Mae and Freddie Mac?*, „North Carolina Banking Institute Journal", vol. 16, 2012, s. 123.

[13] *Należności i zobowiązania monetarnych instytucji finansowych*, Narodowy Bank Polski, http://www.nbp.pl/home.aspx?f=/statystyka/pieniezna_i_bankowa/nal_zobow.html (dostęp 02.01.2015).

Paweł Dangel

Ukończył studia reżyserii w Państwowym Instytucie Sztuki Teatralnej w Moskwie (GITIS). W latach 1979–1984 pracował jako reżyser w teatrach w kraju i Londynie. Wykładał na wyższych uczelniach teatralnych. Jak twierdzi, studia oraz praktyka w teatrze dały mu możliwość zdobycia umiejętności niezbędnych w pełnionej przez niego później funkcji menedżera.

W 1984 roku wyemigrował do Wielkiej Brytanii – kraju, który posiada szczególnie rozbudowany i prestiżowy rynek finansowy – i rozpoczął karierę w ubezpieczeniach. Od 1985 roku przechodził przez kolejne etapy drogi zawodowej jako agent, menedżer, a następnie dyrektor. Pracował w takich towarzystwach ubezpieczeniowych, jak: Royal Life, Lincoln National i MGM Assurance. Praktyczna znajomość ubezpieczeń to cenna umiejętność, którą wykorzystuje obecnie jako prezes firmy ubezpieczeniowej.

W 1994 wrócił do Polski, aby założyć TU na Życie Nationale-Nederlanden Polska. Pełniąc w nim funkcje Wiceprezesa Zarządu oraz Dyrektora ds. Sprzedaży i Marketingu, miał decydujący wpływ na sukces rynkowy firmy. W czerwcu 1997 roku został powołany na stanowisko prezesa zarządu TUiR Allianz Polska SA oraz TU Allianz Życie Polska SA. Nieprzerwanie przez 16 lat kierował i rozwijał Grupę Allianz w Polsce, zakładając m. in. towarzystwo emerytalne, towarzystwo funduszy inwestycyjnych oraz bank.

Przez kilka kadencji pracował na rzecz samorządu ubezpieczeniowego jako członek zarządu Polskiej Izby Ubezpieczeń oraz Polskiej Konfederacji Pracodawców Prywatnych Lewiatan.

Od 1999 roku do dzisiaj pełni funkcję członka Rady Nadzorczej Banku Pekao SA. Jest członkiem Kapituły Orderu Odrodzenia Polski. Odznaczony Krzyżem Oficerskim Odrodzenia Polski za rozwój rynku ubezpieczeniowego w kraju. Uznany został menadżerem 20-lecia w Polsce w rankingu dziennika „Rzeczpospolita".

Stanisław Borkowski

Absolwent Wydziału Medycyny na Uniwersytecie w Oslo oraz Executive MBA na University of Quebec w Montrealu/SGH. Po ukończeniu studiów i kilkuletniej praktyce lekarskiej poświęcił się pracy na pograniczu medycyny i finansów, w tym ubezpieczeniom zdrowotnym. Zaczynał w inkubatorze Oslo Research Park, gdzie zajmował się oceną projektów inwestycyjnych i negocjacjami z inwestorami. Od 1999 roku pracuje w Polsce. Od 2001 roku związany z sektorem ubezpieczeń, początkowo w PZU, gdzie stworzył dział ubezpieczeń zdrowotnych i pierwsze masowo sprzedawane ubezpieczenia zdrowotne w Polsce. Od 2007 roku związany z Grupą Allianz Polska. Jako wiceprezes zarządu TU Allianz Polska i TU Allianz Życie Polska odpowiadał za produkty życiowe i osobowe, ich połączenie z sektorem bankowości i ofertę dla partnerów bankowych, m.in. Pekao SA, Eurobanku, HSBC, Deutsche Bank czy BGŻ. W lutym 2010 roku został powołany na stanowisko prezesa zarządu Allianz Bank Polska SA Po udanej sprzedaży banku, od 1 lipca 2011 roku ponownie objął stanowisko wiceprezesa zarządu w obu spółkach ubezpieczeniowych Grupy Allianz Polska. Obecnie jest prezesem firmy ubezpieczeń majątkowych Crédit Agricole Ubezpieczenia. Przez wiele lat aktywnie uczestniczył w pracach Polskiej Izby Ubezpieczeń jako przewodniczący komisji zdrowotnej i wypadkowej, CEA/IE – Europejskiej Federacji Ubezpieczeń i Reasekuracji oraz IFHP – stowarzyszenia największych ubezpieczycieli zdrowotnych na świecie.

Paweł Dangel, Stanisław Borkowski

Bancassurance – nowy kształt rynku

Spośród licznych definicji bancassurance wybraliśmy, jako praktycy, najprostszą i wydaje się najbardziej zbliżoną do biznesu: bancassurance to sprzedaż produktów ubezpieczeniowych w bankach, najczęściej mająca – choć niekoniecznie – charakter współsprzedaży z produktem bankowym. Kierowana jest głównie do klienta indywidualnego, a ostatnio coraz częściej również do klienta z małych i średnich przedsiębiorstw (MiŚ / SME)[1].

Historia bancassurance w Polsce

Polski rynek finansowy ma dopiero 25 lat, większość firm ubezpieczeniowych, poza PZU i Wartą, startowała na nim od zera. Bancassurance, aktywnie obecny w Polsce od lat około dwudziestu, rozwinął się relatywnie późno w stosunku do innych usług finansowych, bo dopiero po roku 2000 – rozkwit przypadł na lata 2006–2012. Do tego czasu nawet zagraniczne grupy kapitałowe z doświadczeniem bancassurance na swoich rynkach domowych nie odnosiły w Polsce wyraźnych sukcesów.

Jednym z pierwszych silnych impulsów do sprzedawania produktu niebankowego przez banki była sprzedaż OFE II filaru emerytalnego. W pierwszej fazie dystrybucji OFE (1999–2000) banki wyraźnie zainwestowały w szkolenie pracowników i przełamując tradycję, zaczęły również sprzedawać w dużym wolumenie produkt, który nie miał charakteru stricte bankowego.

Drugim elementem napędzającym bancassurance był silny rozwój bankowej akcji kredytowej (zarówno kredytów hipotecznych, jak i konsumpcyjnych) – w sposób naturalny produkty ubezpieczeniowe ochraniające hipoteki i inne kredyty były współsprzedawane razem produktem bankowym.

Na początku rozwoju bancassurance widać było też bankową sprzedaż produktów inwestycyjnych i inwestycyjno-ochronnych typu Unit Link, a później UFK[2], w tym w szczególności produktu ze składką jednorazową, który spowodował silny wzrost wolumenu przypisu ubezpieczeniowej składki na życie.

Kolejnym impulsem dla rozwoju bancassurance było wprowadzenie w latach 2002–2004 podatku Belki (ryczałtowego 19% od zysków kapitałowych) i możliwość stworzenia krótkoterminowego produktu oszczędnościowego, który w rzeczywisto-

[1] Istnieje też assurbanking, czyli sprzedaż produktów bankowych przez ubezpieczycieli i ich sieci dystrybucyjne. Przykładem jest sprzedaż produktów hipotecznych w Wielkiej Brytanii.

[2] UFK używamy jako skrótu na polisy ubezpieczeniowe z ubezpieczeniowym funduszem kapitałowym.

ści miał charakter depozytu bankowego (polisolokaty). Produkt ten był korzystny dla klienta, który nie płacił od niego podatku Belki, oraz interesujący dla ubezpieczycieli, którzy zwiększali w ten sposób przypis składki (rentowność tych produktów była stosunkowo niska, więc nie miały większego wpływu na zyski). Banki zwiększały w ten sposób zarówno akcję depozytową (ubezpieczyciele lokowali te depozyty w bankach), jak i zysk – poprzez prowizję od dystrybucji.

Strategie sprzedaży i modele współpracy bancassurance

Obecnie oferowane produkty bancassurance możemy podzielić na te, które są sprzedawane do produktu bankowego (jest to największa część rynku majątkowego bancassurance), oraz te, które są sprzedawane jako produkty samodzielne – dotychczas były to głównie produkty inwestycyjne (na życie), takie jak polisolokaty, UFK. Ciągle notujemy istotną sprzedaż produktów strukturyzowanych dających klientowi możliwość zysków inwestycyjnych, najczęściej w zależności od zachowania określonych indeksów giełdowych, towarowych czy innych.

Pozostałe typy ubezpieczeń, takie jak klasyczne majątkowe ubezpieczenia ochronne, np. ubezpieczenia pojazdów mechanicznych, nie odniosły takiego sukcesu w bancassurance; tak samo większość innych ubezpieczeń *standalone* dotychczas nie generowała dużych wolumenów sprzedaży. Tym niemniej warto zauważyć, że powstały banki, które, już w nazwie sygnalizowały zadanie finansowania zakupów pojazdów – w kontekście takiej oferty naturalne było dodanie komponentu ubezpieczeniowego (np. Toyota Bank czy Volkswagen Bank).

Z punktu widzenia podejścia do rynku bancassurance dotychczas dawało się zauważyć 2 rodzaje strategii:

1. Długoterminowe wizje bancassurance jako ważnej części biznesu, realizowane przez duże banki o silnym zapleczu finansowym i reprezentujące długoterminowe podejście do klienta oraz umiarkowane zaangażowanie w agresywną sprzedaż produktów inwestycyjnych.
2. Nastawienie na krótkoterminową sprzedaż wielu produktów inwestycyjnych w celu pozyskania prowizji i jak największej liczby klientów krótkim czasie.

Wydaje się, że długoterminowe zaangażowanie klienta i otoczenie go wielością rozwiązań i produktów rokuje znacznie lepszy efekt dla długoterminowej strategii banku – szczególnie pod względem reputacyjnym – niż podejście *hit and run*.

Wśród modeli współpracy banku z ubezpieczycielem można wyróżnić:

1. Model „oportunistyczny" – wielu ubezpieczycieli współpracuje z wieloma bankami, a bank ma umowy z wieloma ubezpieczycielami na różne produkty ubezpieczeniowe. Model ten był szczególnie rozpowszechniony na początku rozwoju bancassurance w Polsce.
2. Model joint venture – współpraca między różnymi firmami przybierała różne formy operacyjne, dobrym przykładem takiej współpracy może być np. współpraca BZWBK – Aviva czy VLI (Virtual Life Insurer) grupy Pekao SA i Allianz.
3. Współpraca w grupie kapitałowej – bank i ubezpieczyciel należą do tej samej grupy kapitałowej lub ubezpieczyciel jest realnie *captive'em* banku. W Wielkiej Brytanii

w przeszłych latach wiele było też inicjatyw tworzenia przez banki firm ubezpieczeniowych, bądź też ubezpieczyciele próbowali tworzyć banki i sprzedawali własne produkty hipoteczne. Na rynku polskim przykładami z ostatniego czasu są np. BRE Ubezpieczenia przy BRE banku / mBanku, czy też przejęcie Nordea Polska Towarzystwa Ubezpieczeń na Życie przez bank PKO BP i równoległe stworzenie nowej firmy ubezpieczeń majątkowych przy banku.

Oczywiście oba ostatnie modele nie wykluczają współpracy oportunistycznej, jednakże współpraca ta z jest reguły ograniczona wolumenem sprzedaży i/lub rentownością.

Rola Bancassurance

Na pierwszy rzut oka wydaje się, że bancassurance to tylko kolejny kanał dystrybucji ubezpieczeń. Jednakże warto rozpatrzyć kilka różnych aspektów: systemowy, kliencki, bankowy i ubezpieczeniowy.

Aspekt systemowy. Tam, gdzie produkt ubezpieczeniowy jest sprzedawany z produktami bankowymi, a w szczególności z produktami kredytowymi, bancassurance wspiera akcję kredytową, co z punktu widzenia systemowego daje lepsze możliwości kredytowania konsumentów i powoduje wzrost konsumpcji. Bancassurance zmniejsza również ryzyko systemowe przy (poza pewnymi wyjątkami) niskiej korelacji ryzyk bankowych i ubezpieczeniowych.

Bancassurance ogranicza także ryzyko nadmiernego zadłużenia poprzez zabezpieczenie sytuacji, w której klienci poprzez wypadek losowy nie są w stanie spełnić świadczenia spłaty kredytu.

Systemowo również warto zwrócić uwagę na aspekt zatrudnienia – branża ubezpieczeniowa zatrudnia w naszym kraju około 250 tys. osób, z czego około 27 tys. bezpośrednio w zakładach ubezpieczeń, a około 190 tys. w pośrednictwie ubezpieczeniowym oraz kilkanaście tysięcy w firmach obsługi zakładów ubezpieczeń.

Jedną z ważnych systemowo ról ubezpieczycieli jest rola inwestora długoterminowego. Ubezpieczyciele mają w swoich produktach zainwestowane około 160 mld zł środków własnych i swoich klientów, z czego około 60 mld jest zgromadzonych w papierach dłużnych skarbu państwa – wysoki odsetek tych wkładów pochodzi z produktów inwestycyjnych sprzedawanych poprzez bancassurance.

Oprócz funkcji stabilizacyjnej ubezpieczyciele pełnią również funkcję ochronną poprzez produkty, w tym bancassurance dla firm (w szczególności działalności gospodarczych i MiŚ). Polega ona na zabezpieczeniu i umożliwieniu kontynuowania działalności gospodarczej przedsiębiorstw w wypadku zdarzeń losowych.

Aspekt klienta. Tak jak w przypadku wszystkich produktów ubezpieczeniowych produkty bancassurance odgrywają rolę ochronną przy współsprzedaży z produktami bankowymi. W takiej sytuacji produkty ochrony życia zdrowia czy przed skutkami utraty pracy w połączeniu z produktami kredytowymi zabezpieczają klienta przed niewypłacalnością, chroniąc jego, jego rodzinę, standard życia i nieruchomość.

Dotychczasowe funkcjonowanie ubezpieczeń bancassurance, w szczególności w modelu grupowym, powodowało również niższą cenę tych ubezpieczeń ze względu na rozproszenie ryzyka, a co za tym idzie – znacznie lepszą dostępność dla klien-

tów. W świetle nowych regulacji rynku ubezpieczeniowego zobaczymy, czy zmiany powodujące przekształcenie modelu dystrybucyjnego na model sprzedaży indywidualnej zmieni tę sytuację i spowoduje wyższą cenę produktu.

Sprzedaż produktu ubezpieczeniowego dołączonego do produktu bankowego jest również dla klientów dobrze zrozumiała wtedy, kiedy zawierana jest np. umowa o kredyt hipoteczny. Warto to docenić w dzisiejszej sytuacji, kiedy jeszcze świadomość roli ochronnej produktów ubezpieczeniowych w codziennym życiu nie jest szczególnie dobrze rozwinięta w naszym społeczeństwie.

Aspekt bankowy. Dla banku ubezpieczenia bancassurance niosą bardzo wiele korzyści: przede wszystkim chronią bank przed ryzykiem niewypłacalności klienta, zabezpieczając przed złymi kredytami. Np. kiedy obecne różnice kursowe w kredytach walutowych mogłyby spowodować trudną sytuację niektórych klientów – część tego ryzyka zostanie pokryta przez ubezpieczycieli ramach ubezpieczeń PPI (*payment protection insurance*), a więc nastąpi przeniesienie ryzyka i ubezpieczyciele zrekompensują straty banku.

Ograniczenie ryzyka nie jest jedynym zyskiem banku, bardzo istotne są zyski z pośrednictwa – prowizje płacone przez ubezpieczycieli bankom za dystrybucję ubezpieczeń. W niektórych sytuacjach prowizje te stanowiły bardzo dużą część składki zarówno w produktach jednorazowych, jak i wieloletniego oszczędzania (prowizja liczona od wieloletniego zbioru składki regularnej).

Łatwiejszy dostęp do klienta: jako że klient jest w jednym miejscu w banku, pozwala to mieć bardzo szeroką informację o jego sytuacji i przyzwyczajeniach finansowych, a więc dopasować produkty i warunki do profilu ryzyka klienta. Ma to znaczenie przy obecnych staraniach bardzo wielu banków o jak najszersze „uproduktowienie" istniejącego klienta oraz o przyciąganie nowych klientów, którzy mogą zrealizować wszystkie swoje potrzeby finansowe w jednym miejscu.

W dotychczas istniejącym modelu grupowym bank był często zarówno ubezpieczającym, jak i beneficjentem – powodowało to łatwiejsze zarządzanie przez bank portfelem klientów.

Aspekt ubezpieczeniowy. Dla ubezpieczycieli bancassurance otwiera bardzo szerokie możliwości dystrybucyjne z dostępem do licznej rzeszy klientów bankowych. Jak widać po wynikach[3] wielu ubezpieczycieli w okresie najbardziej intensywnej sprzedaży, w drugim kwartale 2012 roku, składka pochodząca z bancassurance stanowiła 59% całego rynku ubezpieczeń na życie (obecnie ok. 40%). Udział w przypisie majątkowym było znacznie skromniejszy 7,2% w 2012 roku, tym niemniej jest to udział stale i stabilnie rosnący i obecnie stanowi już około 10% rynku majątkowego. Szczególną przewagę mają tutaj produkty dla kredytobiorców – zabezpieczenia przed niewypłacalnością (PPI), ale również istotna jest grupowa sprzedaż polis ochronnych: ubezpieczenia murów i ruchomości domowych, NNW oraz zdrowotnych.

Skuteczność i ekonomia skali modelu dystrybucyjnego bancassurance jest kolejnym powodem atrakcyjności tego modelu dla ubezpieczycieli. W przypadku pro-

[3] Za: *Raport PIU – Polski Rynek Bancassurance 2014*, Warszawa, 18 marca 2015 r. Udział składki BA dotyczy udziału bancassurance w składce ogółem zakładów ubezpieczeń na życie uczestniczących w badaniu PIU.

duktów współsprzedawanych z produktami bankowymi model sprzedaży, w którym posiadanie ubezpieczenia powoduje obniżenie marży lub opłat kredytu, jest bardzo atrakcyjny dla klienta. Jednocześnie sprzedaż w banku ubezpieczeniowych produktów inwestycyjnych i depozytowych jest naturalna w sytuacji, w której klient jest w trakcie analizy swoich potrzeb finansowych na spotkaniu z doradcą bankowym.

Ubezpieczyciele mogą wykorzystać fakt znacznie wyższej częstotliwości kontaktów klienta z bankiem niż z firmą ubezpieczeniową (tradycyjnie to: zawarcie, odnowienie polisy i ewentualnie likwidacja szkody). Powoduje to dla ubezpieczyciela możliwość lepszego dotarcia do klienta i dosprzedaniem wspólnie z bankiem dodatkowych produktów.

W dzisiejszych czasach również kwestie reputacyjne mają ogromne znaczenie – a według badań poziom zaufania konsumentów do banków kształtuje się na poziomie 60%, a do ubezpieczycieli około – 40%[4].

Blaski i cienie ostatnich lat

Jak widać, bancassurance przyniósł wiele korzyści zarówno systemowych, jak i całemu rynkowi finansowemu. Ale istnieją też aspekty funkcjonowania bancassurance wymagające pewnych korekt.

W trakcie dynamicznego rozwoju rynku bancassurance w Polsce charakterystyczne było to, że występowały bardzo różne modele współpracy. We wszystkich modelach to bank miał bezpośredni dostęp do klienta i bank decydował najczęściej, z którym ubezpieczycielem i na jakich warunkach współpracuje. Powodowało to naturalnie nierównowagę w relacjach bank – ubezpieczyciel, z jednostronną przewagą banku. Widać to chyba najlepiej przy niektórych umowach bankowo-ubezpieczeniowych, gdzie prowizje dochodziły do 80% i więcej wartości składki. W niektórych przypadkach powodowało to, że biznes bancassurance generował zyski po stronie banku i z reguły wolumen przypisu składki (ale nie zyski) po stronie ubezpieczyciela. Ograniczało to również korzyści dla klienta. Wielu ubezpieczycieli, szczególnie tych dość późno dołączających do rynku bancassurance, godziło się na współpracę z bankami na granicy własnej rentowności – po to, żeby nie wypaść z rynku.

W praktyce współpracy było też widoczne u części banków silne nastawienie na jak największy krótkoterminowy zysk ze współpracy, a aspekty ochrony klienta przesuwały się na nieco dalszy plan. Z kolei ze strony ubezpieczycieli szczególnie w produktach paradepozytowych (polisolokata) była bardzo widoczna sztuczna inflacja składki w ubezpieczeniach na życie.

Presja sprzedażowa w różnych kanałach dystrybucji niektórych produktów banc-assurance (przede wszystkim produktów inwestycyjnych) spowodowała przypadki missellingu – to z kolei pociągnęło za sobą niezadowolenie klientów, pozwy zbiorowe oraz interwencje regulacyjne ze strony instytucji regulujących rynek finansowy i ochrony konsumenta, a także reakcje w samym środowisku bankowym i ubezpieczeniowym (Związek Banków Polskich, Polska Izba Ubezpieczeń), powodując powstanie licznych

[4] Dane własne (P.D.).

inicjatyw, np. stworzenie przez te instytucje Kodeksu Dobrych Praktyk Bancassurance.

Wielką szkodą ostatnich lat jest to, że w świetle opinii publicznej misselling produktów UFK obecnie zniechęca do nich klientów. UFK (nieraz mylnie zwane polisolokatami), które są długoterminowymi produktami inwestycyjnymi i inwestycyjno-ochronnymi, są rozprzestrzenione na całym świecie – i stanowią bardzo korzystną formę oszczędzania: oznaczają zabezpieczenie przyszłości własnej i bliskich przez klientów oraz kumulację kapitału pozwalającą firmom ubezpieczeniowym odgrywać rolę inwestora systemowego w wielu gospodarkach na świecie. Odbudowa zaufania do tej formy długoterminowego oszczędzania stanowi jedno z kluczowych zadań bancassurance i rynku finansowego na najbliższe lata, szczególnie w kontekście nieuchronnie zbliżającej się luki zabezpieczenia emerytalnego, do której Polska jest bardzo słabo przygotowana.

Ogromną popularnością cieszyły się tzw. polisolokaty – tak naprawdę depozyty opakowane w otoczkę ubezpieczeniową, które powodowały uniknięcie opłacania podatku od zysków kapitałowych. Ta możliwość została zniesiona regulacyjnie w październiku 2014 roku i efekt tego bardzo wyraźnie widać w spadku składki ubezpieczeń na życie u niektórych ubezpieczycieli mocno zaangażowanych w ten rynek. Nie ulega wątpliwości, że nowe wymogi kapitałowe Solvency II w dużej mierze naturalnie ograniczyłyby sprzedaż tych produktów.

Podsumowując – widać, że systemowo bancassurance przynosi społeczeństwu, rynkowi finansowemu i klientom znacznie więcej korzyści niż problemów. Tym niemniej w interesie wszystkich jest wyeliminowanie i ograniczenie pewnych nieprawidłowości występujących na rynku.

Regulacje – ważny motor zmian

Na całym świecie, a szczególnie w Europie, widać pogłębiający się trend regulacji rynków finansowych i ochrony konsumenta. Systemowi regulatorzy Europejscy, tacy jak EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority), IAIS (International Association of Insurance Supervisors), czy też inne instytucje Unii Europejskiej coraz mocniej wprowadzają zasady ochrony konsumenta poprzez dyrektywy i systemowe zalecenia, takie jak IMD, MIFID.

Szczególnie silne wydają się te trendy na dużych rynkach europejskich. W Wielkiej Brytanii – do 2013 FSA (Financial Services Authority), a obecnie PRA (Prudential Regulation Authority) i FCA (Financial Conduct Authority); we Francji – ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel) i Włoszech – IVASS (Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni) wyraźnie zwiększyły aktywność nadzorczą. Poszczególni nadzorcy bardzo uważnie z przyglądają się w sprzedaży i praktyce bancassurance. Stosują nowoczesne techniki sprawdzające (*mystery shopping*, internetowe „podszywanie się").

Również w Polsce ostatnie lata przyniosły bardzo wiele nowych regulacji rynku bankowego i ubezpieczeniowego, silnie wzmożoną aktywność legislacyjną (przygotowywana nowa ustawa ubezpieczeniowa), regulacyjną Komisji Nadzoru Finansowego, UOKiK oraz Rzecznika Ubezpieczonych. Organizacje branżowe (ZBP, PIU) nie pozostają w tyle i wprowadzają samoregulacje. Wśród istotnych regulacji dotykających bancassurance w ostatnim czasie warto wymienić: obecnie (2015) przygotowywaną

nową ustawę ubezpieczeniową oraz wdrożone: Rekomendację U, Wytyczne dla zakładów ubezpieczeń dotyczące dystrybucji ubezpieczeń oraz w mniejszym stopniu dotyczących bancassurance, ale mających wpływ na produkty ubezpieczeń pojazdów mechanicznych sprzedawanych w kanale bankowym Wytycznych dotyczących likwidacji szkód z ubezpieczeń komunikacyjnych.

Nie jest celem autorów szczegółowa analiza wprowadzanych regulacji i przepisów, jednakże chcemy zwrócić uwagę na pewne konsekwencje trendu regulacyjnego.

Po stronie pozytywów proklienckich nowych regulacji można wymienić zobowiązanie władz z zakładów ubezpieczeń i banków do bezpośredniego brania odpowiedzialności za nadzorowanie pewnych przepisów i aspektów dotykających klienta, takich jak dystrybucja, sprzedaż, informacja i ochrona praw klientów. Ważne jest nałożenie na instytucje finansowe obowiązków informacyjnych (np. istotne postanowienia umowy bank – ubezpieczyciel, które dotyczą klienta – dzięki zmianom klienci zyskają nowe prawa, będą bowiem stroną umowy ubezpieczenia) i merytorycznych (np. możliwość bezpośredniego dochodzenia roszczeń).

Widać wyraźnie, że trend nowych regulacji może też spowodować pewne skutki uboczne, np. Rekomendacja U, zabraniająca pobierania przez banki dodatkowego wynagrodzenia za dystrybucję ubezpieczeń, w których bank występował w roli ubezpieczającego; gdzie ideą nadzoru było wyeliminowanie sprzecznych interesów banków (rola zarówno ubezpieczającego, beneficjenta ubezpieczenia, jak i pośrednika). Ta regulacja może w praktyce stwarzać ryzyko ograniczenia sprzedaży grupowej – i z kolei spowodować wyższą cenę ubezpieczeń, a przez to niższą dostępność i niższy poziom ochrony dużej grupy klientów.

Warto również zauważyć, że długi czas przygotowania Rekomendacji U powodował pewną stagnację rynkową i spowolnienie rozwoju ze względu na spekulacje i niepewność co do ostatecznego kształtu regulacji – zarówno w środowisku bankowym, jak i ubezpieczeniowym. Wnioskiem do wyciągnięcia na przyszłość jest, że – tak jak we wszystkim – w tempie konsultacji i wdrażania regulacji należy znaleźć złoty środek: nieraz pośpiech ustawodawcy powoduje niedopracowane regulacje, które z trudem muszą później być nowelizowane; a z drugiej strony zbyt długi czas powstawania regulacji i wskazań nadzorcy też ma silny wpływ na rynek.

Determinanty rozwoju

Przyszły rozwój rynku w Polsce będzie zdeterminowany poprzez szereg czynników, z których szczególnie istotne to:

- trendy demograficzne i społeczne, a w szczególności starzenie się społeczeństwa i wzrost świadomości oraz poziomu zamożności klienta[5],
- historia rynku,

[5] Warto zwrócić uwagę na trendy charakteryzujące przedstawicieli młodszego pokolenia – jak wynika z World Insurance Report 2015 (Cap Gemini dla EFMA), poziom satysfakcji generacji Y (18–30 lat) z usług instytucji finansowych drastycznie spada. Jest to w sposób oczywisty związane ze zmianą technologiczną, banki i firmy ubezpieczeniowe będę musiały więc dostosować sposób komunikacji do wymagań młodych ludzi.

- strategie grup kapitałowych, w tym strategie dystrybucyjne,
- polityka europejska,
- polityka państwa (w szczególności polityka fiskalna),
- nadzór.

W Europie przeważa model ścisłego joint venture i współpracy w grupie kapitałowej. Trendem dominującym będzie coraz silniejsza współpraca w obrębie grup kapitałowych na poziomie globalnym i europejskim, w Polsce przykładem jest Cardif i BNP Paribas. Coraz więcej umów, które dotychczas były zawierane oportunistycznie, jest obecnie zawieranych w formie partnerskiej – przykładowo w formie joint venture (np. BZ WBK i Aviva), czy też „wyłączność" na długie okresy umów dystrybucyjnych (AXA i mBank poprzez BRE Ubezpieczenia) albo z ubezpieczycielami kontrolowanymi kapitałowo przez bank – poprzez *captive* lub podobne rozwiązania.

Przy obecnym słabym wizerunku instytucji finansowych będziemy widzieli coraz silniejszy wpływ nadzoru, szczególnie jeśli wystąpią podobne problemy, które już widzieliśmy zagranicą (np. misselling PPI – który na rynku brytyjskim spowodował już wielomiliardowe kary i odszkodowania).

Niektórzy wyrażają obawę, że globalna tendencja ochrony klienta jako konsumenta może się posunąć za daleko, tak że realnie klient jako konsument za nic nie będzie ponosił odpowiedzialności. Widać jednak, że regulacja nadzoru jest potrzebna w celu eliminacji pojawiających się co jakiś czas rynku finansowym patologii.

Zarówno na rynku polskim, jak i międzynarodowym odbudowanie zaufania do instytucji finansowych będzie możliwe dla firm, których jakość, etyka oraz transparentność i odpowiedzialność będą priorytetem wplecionym w codzienną działalność.

Dalszy rozwój bancassurance w Polsce

Po likwidacji części II filaru emerytalnego, przesunięcia środków do ZUS i obniżenia zaufania do polityki emerytalnej jako przewidywalnej w planowaniu przyszłości, obecnie nie ma wiele alternatyw długoterminowego oszczędzania. Podstawowa alternatywa nieobjęta podatkiem od zysków kapitałowych to ubezpieczeniowe długoterminowe produkty inwestycyjne, które często mają dodatkowo aspekt ochronny.

Brak systemowych rozwiązań realistycznego długoterminowego oszczędzania, którego kosztem są realizowane krótkoterminowe potrzeby budżetowe, przy rosnącej zamożności społeczeństwa będzie powodował coraz to silniejsze szukanie alternatywnych mechanizmów oszczędzania. Jednym z nich jest na pewno rynek UFK, w którym Polacy już obecnie ulokowali około 50 mld zł. UFK są często dystrybuowane przez bancassurance i mają zwykle charakter długoterminowy. Jak już pisaliśmy, opinia o tej formie oszczędzania została zepsuta przez niektóre firmy agresywnie oferujące UFK jako krótkoterminowe inwestycje[6] (missell).

[6] Bardzo często prawdziwe polisolokaty (produkt o charakterze w depozytowym) są w prasie i w powszechnym użyciu mylone z produktami długoterminowego oszczędzania, które też bywają nazywane „polisolokatami", co jest terminologicznym nadużyciem.

Rosnąca wśród klientów świadomość konieczności zabezpieczenia się przed wypadkami życiowymi („zadbaj o siebie sam") powinna być wspomagana. Jest to punkt, w którym najlepiej widać zbieżność interesów Państwa, ubezpieczycieli, banków i klientów.

W świetle coraz bardziej długoterminowego podejścia przez klienta również model one stop shop (w który bancassurance się doskonale wpisuje) i wielość form kontaktu (Internet, call center etc.) już obecnie powodują nowy model interakcji klienta z bankiem. Obecnie jeszcze klient detaliczny w Polsce myśli krótkoterminowo, ale widać, szczególnie w dużych miastach, że w fazę wieku średniego wchodzi pierwsze powojenne pokolenie, które ma środki i szuka sposobów zabezpieczenia sobie jakości życia i zdrowia na przyszłość. Na rynkach, na których bancassurance jest już od dawna rozwinięty, widać, że myślenie krótkoterminowe przekształciło się w myślenie o kliencie, który z nowym bankiem jest długoterminowo: na początku relacji kredyt studencki i karta kredytowa, później kredyt hipoteczny oraz inne kredyty gotówkowe. Rozwija się koncentracja na zarządzaniu środkami klienta w niektórych przypadkach idącą aż do wealth management.

W Polsce widać jeszcze, że kredyty hipoteczne są spłacane przez sporą część społeczeństwa nieco wcześniej niż ich nominalny okres trwania. Tym niemniej już powoli zbliża się zmiana generacyjna, szczególnie widoczna w małych i średnich przedsiębiorstwach, gdzie obecni właściciele przekazujący firmy następnemu pokoleniu zaczynają koncentrować się na zarządzaniu zakumulowanym kapitałem w celu zapewnienia sobie godnych warunków życia na przyszłość. Biorąc pod uwagę trudne warunki rynkowe (brak dostatecznego zabezpieczenia emerytalno-zdrowotnego i niskie stopy procentowe), jest to obszar, w którym widać dużą potrzebę rozwiązań dla klientów ze strony banków i ubezpieczycieli.

Nowe regulacje, w tym rekomendacje: U, dystrybucyjne i dotyczące likwidacji szkód, spowodują pewne uporządkowanie relacji pomiędzy bankiem a ubezpieczycielem. W niektórych sytuacjach odpowiedzialność była przerzucana pomiędzy bankiem a ubezpieczycielem. Zdarzało się też, że bank odpowiadał za cały kontakt z klientem w trakcie likwidacji szkód, informując tylko ubezpieczyciela, jaka jest suma do wypłat. Wpływało to na złożoność procesu i powodowało konieczność poprawy transparentności likwidacji szkody dla klienta. Wzięcie przez ubezpieczyciela odpowiedzialności za likwidację szkody przywraca prawidłowe relacje w trójkącie bank-klient-ubezpieczyciel.

Nieetyczna sprzedaż powoduje reakcję nadzorców i regulatorów. Warto mieć na uwadze, że model bancassurance będzie dalej potencjalnie dawał dobrą tanią ochronę, ale przy przesadnym nadzorze koszty mogą wzrosnąć. Należy pamiętać, że skoncentrowanie się nadzoru i ochrony konsumenta tylko na osobach poszkodowanych powoduje również efekt po stronie osób ubezpieczonych, które nie są poszkodowane – skutkując podwyższeniem składki dla wszystkich. Można mieć nadzieję, że w najbliższych latach aspekt kultury nadzoru pójdzie w kierunku bardziej nowoczesnym: nastąpi odejście od podejścia „kontroli i karania" i przesunięcie akcentu na proaktywne przeciwdziałanie i zapobieganie występowaniu patologii.

W tym kontekście przyszłościowe zadania bancassurance jawią się jako:

- Zbudowanie długoterminowych form oszczędzania, w szczególności długoterminowych polis, które pozwolą na oszczędzanie w okresie 20–30 lat.
- Zbudowanie silnej i długoterminowej relacji klienta ze grupą bankowo-ubezpieczeniową, niezależnie od formy organizacyjnych tej grupy (JV, captive, inna forma współpracy). Przykładem innowacji była np. współpraca pomiędzy Pekao SA a Allianz – VLI (Virtual Life Insurer), oparta o produkty długoterminowego oszczędzania dla klienta, ale rozliczana w modelu prowizyjnym, który pozwalał na partnerską formę współpracy pomiędzy bankiem a ubezpieczycielem.
- Znalezienie adekwatnych połączeń produktów bankowych i ubezpieczeniowych dających rozwiązania finansowe, które będą mogły służyć zarządzaniu za kilka–kilkanaście lat zebranymi środkami pokolenia będącego obecnie na dorobku. Wydaje się, że banki są znacznie lepiej przygotowane do takiego zarządzania, mając w arsenale instrumenty bancassurance.
- Odbudowa zaufania klientów, w szczególności w oparciu o rozwiązania regularnego oszczędzania, zarówno w produktach bancassurance (korzystnych podatkowo), jak i innych produktach depozytowych i inwestycyjnych w banku.

Prawdopodobnie rozwiną się nowe produkty, które już mają swoich prekursorów na rynku polskim, takie jak np. odwrócona hipoteka, gdzie role banku i ubezpieczyciela będą komplementarne – bank finansuje, ubezpieczyciel przygotowuje rentę. Rolą ubezpieczycieli będzie nie tylko tworzenie nowych produktów, ale również organizacja wypłat zgromadzonych środków, np. w formie rent (anuitetów), szczególnie rent dożywotnich wymagających kalkulacji aktuarialnych.

Banki będą musiały być liderem tych zmian, ponieważ one będą wiodące w definiowaniu współpracy bancassurance – od warunków pośrednictwa po kształt produktów i model zintegrowanej oferty dla klienta. Najważniejsze niewątpliwie będzie dalsze całościowe myślenie o kliencie i zwiększanie jego świadomości potrzeb, a także rozwój narzędzi motywujących klienta do zabezpieczenia się na przyszłość.

Konkluzje

W przyszłości można oczekiwać pewnych zmian, zarówno w funkcji i formie rynku bancassurance w Polsce, jak i w relacji pomiędzy klientami, bankami, ubezpieczycielami i całym otoczeniem – w tym nadzorczym.

Dotychczas bancassurance był zdominowany przez banki i nakierowany przede wszystkim na ich interesy, m.in. ich własne zyski, ochronę ich ryzyk, a w dużo mniejszym stopniu ich klientów. O ile cel (wynik finansowy) się nie zmieni, o tyle zmienią się perspektywa czasowa, metody i podejście do realizacji celu. Wraz z wprowadzeniem Rekomendacji U, zwiększeniem świadomości klientów, towarzystw ubezpieczeniowych i samych banków, jak również zlikwidowaniem ulgi podatkowej omijającej podatek Belki powoli zmienia się też główny cel i zasada funkcjonowania tego segmentu rynku. Klient i jego potrzeby będą wychodzić na plan pierwszy. Sposób komunikacji, wykorzystujący nowe kanały i formy, będzie uwzględniał oczekiwanie młodszych klientów (pokolenie Y).

Dotychczasowa częsta zmiana partnerów bancassurance pomiędzy bankami i ubezpieczycielami zostanie wyhamowana, co pozwoli przeznaczyć czas tradycyjnie poświęcany na ustalanie i omawianie różnych elementów samego modelu współpracy na tworzenie zintegrowanych produktów bankowo-ubezpieczeniowych – ich sprzedaż jako rozwiązania określonych problemów czy spełnienie potrzeb jednocześnie wyraźnie będzie budowała długoterminową relację z klientem.

Spowoduje to też poszerzenie oferty – bank będzie funkcjonował jako one stop shop, w którym klient będzie mógł otrzymać całą gamę rozwiązań finansowych dostosowanych do swoich potrzeb i sytuacji. Jako skuteczny kanał dystrybucji będzie i tak tańszy dla ubezpieczycieli od sieci własnych i agencyjnych, pod warunkiem zachowania odpowiedniej ekonomii skali. Efektem tego podejścia będzie silna konkurencja rynkową na poziomie zespołów bankowo-ubezpieczeniowych, zaś integracja podejścia proklienckiego poprawi reputację całego sektora finansowego.

Ze względu na zmiany regulacyjne (zarówno lokalne nadzorcze, jak i Solvency II) kanał bancassurance prawdopodobnie będzie oferował pewne produkty nieco drożej niż obecnie, a pewne ryzyka nie będą już mogły być sprzedawane. Można oczekiwać, że pewne typy ryzyk, które dotychczas mogły korzystać z zabezpieczenia ubezpieczeniowego, wrócą do banku – zwłaszcza niektóre produkty inwestycyjne i zabezpieczające kredyty. Wyższe wymogi kapitałowe mogą spowodować nieopłacalność niektórych rodzajów produktów lub podniesienie ceny innych.

Będą też powstawały nowe rozwiązania i nowe możliwości produktowe: sytuacja, kiedy klient jeszcze nie stoi na mocnych nogach pod względem ekonomicznym, daje szansę bankowi dosprzedać dodatkowe produkty finansowe, np. w postaci finansowania składki przy ubezpieczeniach hipotecznych. Przy ubezpieczeniu hipotecznym pozwala to klientowi zachować wyższą stopę życiową, a jednocześnie bankowi dalej zachować zabezpieczenie kredytu.

Jednocześnie będzie się pogłębiał wyraźny trend ostatnich lat do uczestnictwa w sprzedaży produktów finansowych i zabezpieczających firm z innych branż, takich jak sieci telekomunikacyjnych czy firm energetycznych i innych przedsiębiorstw docierających do klienta masowego – stworzy to wiele nowych możliwości zawiązania współpracy rynkowej, ale też doprowadzi do zaostrzenia konkurencji.

Nowe regulacje – w szczególności wpływające na dystrybucję ubezpieczeń bancassurance przez banki, gdzie bank będzie działał jako agent – a więc sprzedaży indywidualnej (zamiast dotychczasowej grupowej) spowodują jeszcze większą profesjonalizację sprzedawców bankowych w sprzedaży klientowi rozwiązań, a nie tylko pojedynczego produktu bankowego czy ubezpieczeniowego. To z kolei może spowodować wzrost sprzedaży ubezpieczeń dotychczas sprzedawanych jako *standalone*, niepołączonych z produktem bankowym.

Niewątpliwie w tej sytuacji banki będą dążyły do jak najszybszego wdrożenia do sprzedaży najpopularniejszych produktów majątkowych (w szczególności OC pojazdów mechanicznych), ponieważ jest to najbardziej rozpowszechniony produkt ubezpieczeniowy z potencjalnie ogromną bazą klientów. Ten niezmiernie konkurencyjny

i znajdujący się pod silną presją cenową rynek stworzy potrzebę daleko idącej współpracy pomiędzy bankiem i ubezpieczycielem w obszarze całego procesu stworzenia produktu, jego sprzedaży i likwidacji szkód, co również zauważył nadzorca (Rekomendacja U i wytyczne dotyczące likwidacji szkód komunikacyjnych).

W przeszłości małe i średnie przedsiębiorstwa umiarkowanie korzystały z rozwiązań bancassurance jako kompleksowego rozwiązania potrzeb finansowych – najczęściej sprzedawane produkty to połączone z leasingiem lub ubezpieczenia floty, majątku oraz grupowe (*employee benefits*). W ostatnich 4–5 latach niektóre banki rozpoczęły aktywność w tym rynku, ale główny rozwój segmentu MiŚ jeszcze przed nami.

Na koniec warto pokusić się o pewną refleksję na temat globalnego rynku ubezpieczeń: tegoroczny (2015) primaaprilisowy żart o wykupieniu polskiej porównywarki ubezpieczeniowej przez Google'a został przez niektórych ubezpieczycieli i bankowców potraktowany ze śmiertelną powagą. Jest duża świadomość tego, że firmy globalne we współpracy z dużymi reasekuratorami są w stanie nam sprawić jeszcze niejedną niespodziankę na rynku rozwiązań finansowych i bancassurance.

Nie ulega wątpliwości że model bancassurance, jak widać już przy obecnych dynamikach, będzie się dalej silnie rozwijał, zarówno w przypadku ubezpieczeń majątkowych, jak i życiowych (gdzie w „życiu" być może zobaczymy nieco niższą składkę, ale za to lepiej dopasowane długoterminowe rozwiązanie ochronno-oszczędnościowe dla klientów), które pozwolą na wysoką długoterminową rentowność, zarówno banków, jak i ubezpieczycieli – czego wszystkim życzą autorzy!

Jarosław Kroc

Od 2002 roku Jarosław Kroc jest dyrektorem zarządzającym i prezesem polskiego oddziału Accenture, globalnej firmy świadczącej usługi z zakresu konsultingu, nowoczesnych technologii i outsourcingu.

Rozpoczął swoją karierę w Accenture ponad 20 lat temu, po ukończeniu studiów na Wydziale Ekonomii Uniwersytetu Łódzkiego. Pracował m.in w Londynie i Madrycie. Jego wieloletnie doświadczenie obejmuje wdrożenie kilkudziesięciu projektów z zakresu zarządzania i integracji systemów informatycznych dla czołowych polskich i zagranicznych instytucji finansowych. Pracując w Accenture, ukończył Executive MBA w szkole zarządzania Kellogg przy Northwestern University w Chicago.

Jarosław Kroc

Strategie dystrybucji w bankowości detalicznej według koncepcji Accenture

Krajobraz po bitwie

Żeby móc zarysować nowe koncepcje sprzedaży kanałowej dla bankowości detalicznej, konieczne staje się retrospektywne spojrzenia na wydarzenia po 2008 roku. Kiedy we wrześniu bank centralny USA przejmował dwa przedsiębiorstwa pożyczkowo-ubezpieczeniowe: Fannie Mae i Freddie Mac, a po tygodniu upadł czwarty co do wielkości inwestycyjny bank świata, Lehman Brothers, żaden z analityków nie potrafił przewidzieć, w którym kierunku zmierza branża. Wszyscy jednak zdawali sobie sprawę, że kończy się stara era w bankowości.

Kryzys uwidocznił ze zdwojoną mocą istniejące od dłuższego czasu trendy. Zmiany demograficzne oraz popularyzacja nowych technologii były oczywiście odnotowywane przez banki, jednak nie traktowano ich jako filarów strategii. Do rozpoczęcia dyskusji o nowych kierunkach wzrostu i sposobach na odbudowanie nadszarpniętej reputacji potrzebny był silny bodziec.

Analizy, które przeprowadzało także Accenture, wskazały, że instytucje finansowe powinny wyjść naprzeciw oczekiwaniom starzejącej się części społeczeństwa, a z drugiej strony otworzyć się na potrzeby młodego pokolenia tzw. millennials (osoby urodzone w latach 1980–1995). Wymaga to dokonania rewizji oferty produktowej, modeli dystrybucji, a także przejście cyfrowej transformacji. Najważniejsza jest jednak taka zmiana w wizji i misji, by to klient postawiony został w centrum wszystkich działań i operacji banków.

Wkraczając w nowy, cyfrowy i klientocentryczny świat, banki muszą przygotować się do funkcjonowania w zmienionej rzeczywistości. Stoją przed wyzwaniami, które dla części z nich jawią się jednak jako nowe możliwości. Rynek potrzebuje instytucji wizjonerskich, które gotowe są podjąć wysiłek i ryzyko, by przetransformować się w sposób nowy, w pełni dopasowany nie tyle do sytuacji dzisiejszej, ale wybiegający w przyszłość. Taka zmiana, polegająca na postawieniu klienta w centrum bankowego wszechświata i przebudowaniu całej instytucji, by to zawsze klient był na piedestale, da znaczące, wymierne korzyści klientom, jak i samemu „nowemu bankowi 3.0".

Trzy filary transformacji

Transformacja w kierunku stworzenia banku 3.0 to złożony i wieloetapowy proces. Accenture, doradzając największym globalnym instytucjom finansowym, zwraca uwagę na trzy jego aspekty. Są to: koncentracja na kliencie (*Customer Centricity*), opracowanie nowych modeli biznesowych (*New Bussiness Models*) oraz dystrybucja omnikanałowa (*Omnichannel Distribution*).

W dalszej części przedstawione zostaną zagadnienia związane głównie z dystrybucją, jednak dla pełnego funkcjonowania modelu „nowego banku" konieczna jest zmiana na wszystkich trzech płaszczyznach. Holistyczne podejście Accenture do takiej transformacji nazwane zostało „The Everyday Bank" i przedstawione na poniższym diagramie.

The „Everyday Bank" – Bank 3.0

Ryc. 1. **„The Everyday Bank" – Bank 3.0**

Bank wielokanałowy, bank „oddziałocentryczny"

Wielokanałowa dystrybucja produktów bankowych dla klienta detalicznego rozwija się na świecie od końca lat 60., kiedy to w Wielkiej Brytanii do użytku publicznego wprowadzono pierwszy bankomat. Chociaż musiały upłynąć 23 lata, żeby w 1990 roku takie urządzenie zaczęło funkcjonować także w polskich realiach (pierwszy bankomat w Polsce został zainstalowany przez Bank Pekao SA)[1], to jednak przez kolejne 25 lata rodzima branża dogoniła, a w niektórych aspektach nawet wyprzedziła globalne trendy, a polskie banki otrzymują najbardziej prestiżowe nagrody za innowacje, takie jak amerykańską Bank Innovation Awards, czy Efma Innovation Awards[2].

Dzisiaj trudno wyobrazić sobie nowoczesną instytucję finansową, która nie posiadałaby zaimplementowanego pełnego pakietu kanałów dystrybucji. „Bank wieloka-

[1] P. Niczyporuk, A. Talecka, *Bankowość. Podstawowe zagadnienia*, Białystok 2011, s. 200.

[2] *Nowy mBank najbardziej przełomową innowacją na świecie* http://www.mbank.pl/aktualnosci/post,4245,nowy-mbank-najbardziej-przelomowa-innowacja-na-swiecie.html.

nałowy" przykłada dużą wagę do nowoczesnych rozwiązań technologicznych. 24-godzinny dostęp online do konta i innych produktów. Sprzedaż poprzez mobile, online, call center czy systemy IVR stały się standardem. Istotą działalności banku jest jednak nadal w głównej mierze „oddziałocentryczność".

„Oddziałocentryczność" niesie za sobą szereg ograniczeń. Pierwsze to uzależnienie od placówki, czyli od miejsca sprzedaży i obsługi. Dotyczy tak samo klientów jak i banku. Dla jednych to konieczność odwiedzania najbliższego oddziału w przypadku bardziej skomplikowanych procedur lub zainteresowania produktami spoza podstawowej oferty, a dla instytucji to problem z często niejednorodną terytorialnie struktura swojej działalności. Zazwyczaj historyczne uwarunkowania zmuszają banki do geograficznego podziału rynku na „domowy" oraz „obcy", gdzie decydującym staje się argument, który w dzisiejszym cyfrowym świecie powinien zostać wyeliminowany, a mianowicie: gęstość rozmieszczenia filii. Uzależnienie od placówki rodzi też koszty w postaci np. znaczącego udziału obsługi kasowej przy transakcjach o relatywnie niskiej wartości.

Kolejnym ograniczeniem tradycyjnie rozumianego modelu jest częste różnicowanie „doświadczenia klienta" (*client experience*) w zależności od kanału, z którego korzysta. Klient przy wykonywaniu tej samej operacji w różnych kanałach często otrzymuje zupełnie inny interfejs, inną użyteczność, różne reguły i sposoby realizacji, a co najbardziej problematyczne, może spotkać się też z różnymi cenami (np. przy kredycie konsumenckim). W dalszym ciągu zdarzają się sytuacje, w których klient rozpoczynając proces online i tak musi odwiedzić placówkę, np. w celu weryfikacji danych lub fizycznego podpisania umowy.

„Oddziałocentryczność" wpływa też pośrednio na modele segmentacji klientów. Powszechnie przyjęty warunek zyskowności w połączeniu z podstawowymi danymi statystycznymi determinuje, czy klient znajdzie się w grupie: afluentów, pretendujących, masowej, młodzieży czy nieaktywnej. Implikuje to przydzielenie domyślnie oferowanych segmentowi produktów, cen i predestynowanych kanałów obsługi. Kształtowanie reguł polityki produktowej i cenowej banku w zależności od segmentu jest oczywiste i podyktowane zyskownością. Jednak sztywne alokowanie grup klientów do konkretnych kanałów sprzedaży powoduje często niedoinwestowanie kanałów dla grupy zamożnej – którą tradycyjnie przydziela się do kanału obsługi osobistej w oddziale, często zapominając o ich cyfrowych potrzebach – oraz przeinwestowanie i nadmiar obsługi dla segmentów najmniej zyskownych.

Pozostawienie placówki bankowej w centrum i obudowanie jej kanałami cyfrowymi sprzyja tworzeniu produktów, które nie spełniają oczekiwań klientów. W tym miejscu zderzają się często dwa światy: klienta szukającego transparentnych i zaspokajających jego konkretne potrzeby rozwiązań, do których ma natychmiastowy dostęp, ze światem niezrozumiałej i często trudno dostępnej instytucji finansowej. Niestety zdarza się, że oferuje ona nie to, co klientowi jest potrzebne, tylko produkty, która sama uzna za odpowiednie. Pozwala z nich korzystać cyfrowo, ale ciągle chce być utożsamiana z konkretnym miejscem. Bank „oddziałocentryczny" to bank, który stawia siebie na pierwszym miejscu, pozwalając klientowi cieszyć się dobrodziejstwa oferowanych mu usług i produktów.

Klient 3.0 – klient, który chce być na piedestale

Kim jest dzisiaj, a kim będzie za kilkanaście lat klient banku? To pokolenie millennials, urodzone na przełomie lat 80. i 90.: pewni siebie, niecierpliwi, przedsiębiorczy i internetowi. Nie rozstają się ze smartfonami i tabletami. Mając ciągły dostęp do sieci, wymagają także natychmiastowej reakcji i obsługi ze strony firm. Żądają, by otaczające je przedsiębiorstwa dostosowały swoją ofertę do ich konkretnych wymagań i chcą mieć do niej natychmiastowy i cyfrowy dostęp. Nie interesują ich procedury, wewnętrzne regulacje. Jeśli nie pasuje im produkt, jakość obsługi, czy nie rozumieją, za co płacą, to po prostu z tego rezygnują. Zazwyczaj potrafią znaleźć substytut i często robią to z poziomu swojego telefonu za pomocą kilku uderzeń w ekran.

Klient 3.0 jest świetnie poinformowany i świadomy. Może w każdej chwili porównać koszty i zweryfikować opinie, co wiąże się z jego wrażliwością na ceny powszechnie dostępnych usług i produktów. Jeśli ma do wyboru kilka podobnych rozwiązań i żadne z nich nie będzie rzutowało na jego społeczny wizerunek (jest on dla pokolenia millennials niezwykle istotny), wybierze tańsze. Dla pokolenia millennials także tradycyjnie pojmowane marki, z niesionymi przez nie hasłami, mają coraz mniejsze znaczenie.

Nowy klient poza tym, że posiada dostęp do wiedzy, sam też chętnie dzieli się informacjami. To, co kupuje, jakie usługi wybiera, staje się częścią jego świata i definiuje go. Dla banków oznacza to konieczność dbania o swoją reputację nie tylko w tradycyjnie rozumianych mediach, lecz przede wszystkim w kontekście mediów cyfrowych i społecznościowych. Dla organizacji ciągła walka o właściwy wizerunek w cyfrowym środowisku jest trudna. Miejsca, gdzie skupiają się konsumenci, zmieniają się dynamicznie. Nastroje mierzone liczbą like'ów, komentarzy i udostępnień potrafią eksplodować od pojedynczej informacji. Często wewnętrzne przygotowania do podjęcia działania mogą trwać dłużej niż sam trend i przez to organizacje nie są w stanie zarządzać tego typu zjawiskami. Tutaj także odpowiedzią jest przebudowanie myślenia na temat roli klienta w strukturze firmy. Socialbakers, jedna z agencji interaktywnych i dostawców rozwiązań analitycznych dla social mediów, przyznając swoją nagrodę „Socially Devoted", podkreśla, że zasługują na nią marki, dla których paradygmatem istnienia jest klient oraz jego jak najlepsza obsługa[3].

Konkurencja spoza branży

Klienci 3.0 nie czekają, by bank zaoferował im konto, kartę i kredyt. Zarzucają instytucjom finansowym, że oferują produkty zamiast odpowiadać na ich potrzeby. Nie ufają biurokracji, nie chcą chodzić do oddziałów, a doradztwa oczekują nie od pracownika, tylko poprzez narzędzia online.

Można zaryzykować tezę, że pokolenie millennials już nie musi korzystać z produktów bankowych. To banki potrzebują ich jako klientów. Oni nie muszą przychodzić do oddziału po konto – mają Google Wallet, a za chwilę też rozwiązanie od Facebook. Płatności online realizują przez systemy PayPal, PayU, mobilny SkyCash lub wirtualnymi bitcoinami. Tak jest szybciej, wygodniej i bardziej intuicyjnie.

[3] http://www.socialbakers.com/resources/socially-devoted/

Nawet tak tradycyjne produkty dla branży jak kredyty konsumenckie mogą zostać w niedługim czasie zastąpione przez zewnętrznych dostawców. Pokazuje to przykład szybkiego, globalnego rozwoju internetowych pożyczkodawców jak Wonga. Pomimo że ich oferta dla większości klientów dzisiaj nie jest atrakcyjna cenowo, to jednak model działania, minimum formalności i sprawna platforma dają im znaczącą przewagę i pozwalają tworzyć plany ekspansji.

Branży finansowej co chwilę odbierany jest kolejny fragment rynku. Niedostosowanie oferty do potrzeb osób zadłużonych lub zarabiających w walutach obcych spowodował błyskawiczny rozwój kantorów internetowych, które wygrywają konkurencję ceną, prostotą użytkowania, mobilnością, ale także dzięki użyciu dojrzałych i kapitałochłonnych metod jak reklama telewizyjna. Brak możliwości uzyskania kredytu w banku na wdrożenie nawet najlepszego pomysłu przez start-upy zaowocował na świecie powstaniem portali crowdfundingowych. Globalna społeczność, poprzez „głosowanie swoimi pieniędzmi" demokratycznie decyduje, czy dany projekt zostanie wcielony w życie i dostanie szansę na odniesienie sukcesu biznesowego.

Bank omnikanałowy, bank przyszłości

Jak sprawić, by instytucje finansowe wykorzystały szansę, nie przegrały konkurencji z bardziej elastycznymi i często innowacyjnymi firmami spoza branży? Odpowiedzią jest transformacja w bank 3.0, który przestaje koncentrować się na sobie i swoich produktach. Stawia on klienta w centrum wszystkich decyzji: począwszy od nowej misji, wizji i strategii po taktyczne działania dnia codziennego.

Jednym z trzech przytoczonych powyżej aspektów transformacji jest stworzenie organizacji o omnikanałowym modelu dystrybucji. Wiąże się on przede wszystkim ze zmianą podejścia do segmentacji. Obecny wielokanałowy i „oddziałocentryczny" model musi ewoluować do omnikanałowego i „klientocentrycznego". Bazuje on na segmentach behawioralnych interakcji klienta z bankiem. Klient otrzymuje do dyspozycji kanały, które są dopasowane do jego preferencji i do konkretnych sytuacji bankowych. Oczywiście nie oznacza to rezygnacji z podziału klientów pod względem dochodowości, a jest raczej rozszerzeniem i rozbiciem modelu statycznego na bardziej złożone modele interakcyjne, gdzie każdy z nich stanowi swój własny ekosystem powiązań klienta z bankiem.

Uniwersalny bank kontaktów z klientami

W Accenture wyróżniliśmy cztery modele interakcyjne. Pierwszy z nich to model samoobsługowy przeznaczony dla klientów, którzy preferują samodzielne „bankowanie". Całość obsługi dokonywana jest zdalnie i automatycznie (przynajmniej na poziomie front-endu) poprzez bankowość cyfrową, czyli system transakcyjny dostępny na wszystkich platformach: desktop, mobile, tablet oraz sieć bankomatów i wpłatomatów, IVR i call center. W tym przypadku klient nie ma bezpośredniej, fizycznej styczności z oddziałem i z pracownikiem banku (poza obsługą call center konieczną w sytuacjach wyjątkowych). Jest to system najtańszy w utrzymaniu, jednak

przy wdrożeniu gamy dostosowanych produktów i odpowiednim zarządzaniu relacją z klientem będzie preferowany i wybierany przez znaczącą grupę konsumentów, znacznie szerszą niż tradycyjny „low" i „mass market".

Kolejny z modeli przeznaczony jest dla tych z klientów, którzy preferują tradycyjne podejście do finansów i obsługę w placówkach. Ich potrzeby często koncentrują się wokół doradztwa i wyboru spośród tradycyjnych produktów bankowych. Są klientami ze środka skali zyskowności dla banku. Większość spraw finansowych będą chcieli przedyskutować w oddziale, z którego pracownikami chcieliby utrzymywać dłuższe relacje. Zazwyczaj nie oczekują bardziej skomplikowanych produktów i kontaktu z specjalistycznym doradcą. Korzystają także z bankomatów oraz obsługi kasowej. Koszt prowadzenia tego segmentu jest jednak wyższy przy odpowiednim zarządzaniu doświadczeniem klientów w pozostałych grupach i przygotowaniu dopasowanych, cyfrowych rozwiązań technologicznych – z tego modelu skorzystają tylko te osoby, dla których jest on najbardziej komfortowy. Warto zauważyć także znaczącą lojalność klientów z tej grupy do swojego banku.

Bardziej zaawansowanym i wieloaspektowym modelem jest połączenie samoobsługi z obsługą zdalną. Preferowany on będzie przez osoby aktywne, które chcą korzystać z najnowszych technologii, lubią oszczędność czasu i funkcjonalną prostotę. Do codziennego „bankowania" potrzebują głównie kanałów cyfrowych i sieci bankomatów oraz wpłatomatów. Jednak część ich potrzeb jest na tyle skomplikowana, że muszą je konsultować ze specjalistą. Relacja z placówką banku czy konkretnym pracownikiem nie jest dla nich istotna. Ważna jest natomiast zaawansowana wiedza i doradztwo przy skomplikowanych produktach lub transakcjach o dużej wartości. Idealnym rozwiązaniem dla nich staje się obsługa zdalna. Żeby była efektywna, musi zapewniać jak największą cyfrową interakcję. Powinna odbywać się poprzez internetowe połączenie z doradcą i transmisję dźwięku, obrazu, możliwość udostępniania elektronicznych dokumentów w czasie rzeczywistym, prezentacji danych czy zdalnego podpisu i zatwierdzania decyzji. Zapewnienie stabilności funkcjonowania i niezawodności operacyjnej i technicznej tego rozwiązania dla wszystkich platform cyfrowych jest kluczem do sukcesu. Rozwiązanie to jest optymalne kosztowo i wolumenowo dla banku, a także może być optymalne i preferowane przez większości klientów z tradycyjnych segmentów: masowego, aspiracyjnego jak i przez część klientów zamożnych.

Czwarty model zawiera rozwiązania zarówno samoobsługowe, zdalne, jak i specjalistyczne doradztwo osobiste. Przeznaczony jest dla najbardziej wymagających, ale też najbardziej dochodowych klientów banku. Łączy wszystkie zalety *private bankingu*, czyli daje klientowi poczucie bezpieczeństwa, pozwala zaufać bankowi w tak wrażliwej kwestii jak zarządzanie majątkiem, oznacza też osobisty dogodny kontakt z najlepszymi doradcami. Klient w istotnych dla niego kwestiach otrzymuje też możliwość daleko idącej negocjacji warunków. Z drugiej strony model kładzie nacisk na prezentowanie klientowi pełnej gamy narzędzi cyfrowych. Bank zachęca klienta do decyzji, które czynności chce wykonywać przy współpracy z osobistym doradcą, kiedy wybiera obsługę kasową, a w jakim przypadku korzysta z kanałów cyfrowych i automatycznych. Mimo że koszt tego modelu dla banku jest wysoki, to warto pa-

miętać, że będą korzystali z niego głównie najbardziej dochodowi klienci, a aktywna promocja kanałów cyfrowych będzie miała ostatecznie wpływ na obniżenie średniego kosztu obsługi klientów zamożnych.

Nowy bank 3.0 powinien więc uznać dystrybucję produktów i usług jako portfolio modeli interakcji z klientem, które sprostają oczekiwaniom różnorodnych pod względem behawioralnym grup konsumentów. Powinien przejść drogę od uniwersalnego „banku produktów" do uniwersalnego „banku interakcji". Podejście to pozwala uniknąć sytuacji, w której klienci „ważni" i „wartościowi" nie otrzymują odpowiednio wielu potrzebnych im cyfrowych kanałów wspierających, a relacje z klientami przynoszącymi niższe przychody są przeinwestowane.

Bank wielokanałowy vs bank omnikanałowy

Czym więc poza podejściem do segmentacji różni się model wielokanałowy od omnikanałowego? Wielokanałowość odnosi się do firm korzystających z kilku kanałów obsługi klienta oraz sprzedaży produktów i usług. Organizacja zapewnia możliwości techniczne, przygotowuje kanały i od tego momentu każdy z nich zarządzany jest oddzielnie.

Bank omnikanałowy to również mnogość sposobów interakcji, ale dodatkowo zapewnienie klientowi tego samego doświadczenia w każdym z kanałów. To spójne zarządzanie tym doświadczeniem i optymalizowanie go w oparciu o różnorodność urządzeń i sposobów komunikacji na linii klient – biznes. Oznacza też horyzontalną unifikację procedur, produktów, cen, a także mechaniki działań i z pozoru błahych, jednak dla klienta istotnych szczegółów jak wygląd, forma, layout narzędzi i komunikatów, które bank mu prezentuje. Bank w pełni omnikanałowy to taki, w którym dla klienta wszystko dostępne jest wszędzie, w taki sam sposób i w takiej samej cenie, a dodatkowo operacje płynnie przechodzą z jednego do innego kanału. Minimalnym wymaganiem jest, by działo się tak przynajmniej w kanałach cyfrowych i samoobsługowych. Płynne przechodzenie operacji pomiędzy kanałami oznacza, że klient może wykonywać kolejne etapy zakupu lub obsługi poprzez różne urządzenia i kanały. Na przykład do procesu zainicjowanego przez mobile można powrócić na stronie bankowości transakcyjnej, przez call center lub w placówce.

Zmiany czekające bankowość

Wprowadzenie dystrybucji omnikanałowej wiąże się przede wszystkim z gruntowną przebudową i dostosowaniem do modeli interakcji bank – klient oferty produktowej, strategii obsługi oraz oferty cenowej. Dla każdego z modeli musi zostać zdefiniowany pasujący do niego zakres produktów wraz z specyficzną polityką opłat i prowizji. Oznacza to przygotowanie czterech różnych strategii sprzedażowych, które muszą być spójne wewnątrz każdego z modeli. Tak więc klient korzystający z modelu obsługi automatycznej w każdym kanale dostępu otrzyma te same produkty, ceny i informacje. Oferty powinny się natomiast różnić w zależności od klienta i od modelu interakcji z bankiem, w którym funkcjonuje. Nie wpłynie to jednak w żaden sposób

na doświadczenie pojedynczego klienta, który będzie tylko w jednym, dopasowanym do swoich potrzeb ekosystemie.

Odchodząc od „oddziałocentryczności", koniecznie staje się dostosowanie formatów oddziałów do nowej strategii. Sieć musi zostać przeskalowana, co oznacza optymalizację lokalizacji i wyeliminowanie tych placówek, które nie spełniają oczekiwań i brak im potencjału zyskowności. Konieczne jest wprowadzenie systemu opartego na jednostkach centralnych, tzw. hubach, oraz ich satelickich filiach. Rolą hubów jest specjalistyczne doradztwo, pozyskiwanie nowych klientów, sprzedaż (zwłaszcza bardziej złożonych i kompleksowych produktów), zorientowanie na zyskownych klientów oraz obsługę przedsiębiorców i instytucji. Ich zadanie to też obsługa backoffice oraz zarządzanie podległą siecią. Rola oddziałów satelickich sprowadza się do obsługi obecnych klientów, sprzedaży podstawowych produktów oraz podstawowego doradztwa. Poza wymienioną siecią w systemie muszą znaleźć się też regionalne centra usług, będące wizytówką marki banku, obsługujące najbardziej złożone procesy i największe instytucje oraz pełniące funkcję wsparcia dla całej sieci. Muszą być one też miejscem prezentowania najbardziej innowacyjnych rozwiązań i nowych trendów. Sieć powinna też być uzupełniona o stale rosnącą liczbę „kiosków" bankowych. W pełni lub w pół zautomatyzowane, małe stanowiska zlokalizowane w centrach handlowych i innych miejscach o dużym natężeniu ruchu i potencjale wizerunkowym, przeznaczone są do obsługi klientów masowych i powinny być połączeniem bankomatu, wpłatomatu, samoobsługowego serwisu transakcyjnego online z osobą doradcy, który wesprze klienta przy nieskomplikowanych procesach i może zainicjować sprzedaż podstawowych produktów. Konwersja klientów w zoptymalizowanej sieci oddziałów powinna rozkładać się w taki sposób, by na kioski przypadała połowa wolumenu klientów, w filiach satelickich, obsługiwanych było ok. 30%, w hubach 15%, a w centrach regionalnych do 5% klientów.

W każdym z omawianych czterech modeli interakcji kluczową rolę odgrywa „centrum kontaktu" (*contact center*), będące operacyjnym rozwinięciem call center. Jest ono swoistym filtrem i organizatorem relacji pomiędzy bankiem z jego wewnętrznymi obszarami biznesowymi a klientem. Rolą „centrum kontaktu" staje się obsługa poprzez kanały zdalne (czat, wideo, infolinia), wsparcie i inicjowanie procesu sprzedaży, wsparcie techniczne, odciążanie oddziałów z rozmów telefonicznych z klientami poszukującymi ogólnych informacji lub przejęcie procesów, które można zakończyć zdalnie.

Bank omnikanałowy to taki, który orientuje swoje narzędzia prosprzedażowe na kanał zdalny. Stwarza to szereg wyzwań organizacyjnych, ponieważ klientowi pozostawia się decyzję co do tego, w którym z kanałów chce kontynuować proces. Niezależnie od jego wyboru proces musi przebiegać płynnie i naturalnie, a zmiana kanału nie może spowodować żadnych perturbacji i widocznych konsekwencji. Jeśli zaimplementowanie takiego rozwiązania w kanałach cyfrowych i zdalnych jest relatywnie proste, to połączenie systemu w jedną całość z siecią oddziałową stwarza znacznie więcej trudności. Bardzo prawdopodobny, zwłaszcza przy nieprzemyślanym systemie motywacyjnym pracowników, jest proces wzajemnej kanibalizacji kanałów sprzedaży oraz wewnętrzna konkurencja o klienta. Ma ona negatywne skutki, gdyż w od-

czuciu konsumenta, który nie jest i nie chce być świadomy wewnętrznych procesów w banku, ekosystem przestaje być spójny. Rozwiązaniem wydaje się zasada mówiąca, że procesy sprzedażowe powinny być inicjowane poprzez najtańsze kanały dotarcia (np. „centrum kontaktu"), a finalizowane w kanałach najbardziej efektywnych.

Dzięki wprowadzeniu nowego modelu pojawiają się nowe, cyfrowe obszary wzrostu dla banków. Dziś, oferując np. kredyty hipoteczne, są w grupie wielu dostawców (deweloperów, architektów, doradców, wykonawców, ubezpieczycieli) na drodze klienta do celu, jakim jest zakup domu lub mieszkania. Mają jednak potencjał, by zintegrować wokół siebie wszystkie narzędzia potrzebne w zakupie nieruchomości. Co więcej, dzięki zaawansowanej analityce i narzędziom predykcyjnym mogą z dużym prawdopodobieństwem wytypować osoby zainteresowane taką inwestycją w przyszłości i umiejętnie łączyć przekaz marketingowy, edukację i dostosowywać ofertę, by być przy kliencie, gdy podejmie on decyzję o zakupie – a następnie przeprowadzić go przez cały proces.

Bank przyszłości z zaimplementowaną strategią omnikanałową będzie miał narzędzia i wiedzę, by pomóc w wyborze odpowiedniego lokum, wesprzeć w negocjacjach z deweloperem, zaoferować finansowanie dostosowane do konkretnej inwestycji, a następnie sprzedać ubezpieczenie i ofertę inteligentnego domu. Oczywiście bank, jako integrator, nie będzie właścicielem wszystkich tych rozwiązań, ale jako zaufany i sprawny broker może doradzić najlepsze warianty. Warto zwrócić uwagę, że dzięki modelowi omnikanałowemu, który transformuje podstawową działalność banku, otwierają się znaczące szanse ekspansji na nowe rynki. Natomiast przykład z kredytem hipotecznym można przełożyć na niemal wszystkie sfery życia związane z zakupami: wyjazd na wakacje, polisy ubezpieczeniowe, oszczędzanie na emeryturę, kupno samochodu itp.

Podsumowanie

Sprostanie wymaganiom klienta, zrozumienie go, a zwłaszcza oddanie w jego ręce decyzji co do wyboru najwłaściwszych dla niego rozwiązań i podążanie przez banki za tymi wyborami stanie się kluczem do osiągnięcia wymiernych, finansowych wyników. Według badań Accenture, zbudowanie banku w pełni omnikanałowego i zaimplementowanie czterech przedstawionych powyżej modeli interakcji może znacząco zredukować koszty działalności organizacji. Jak wynika z przeprowadzonej analizy[4], przetransformowany bank 3.0 może, przy założeniu niezmienności pozostałych warunków makro- i mikroekonomicznych liczyć na 10–12% wzrost liczby nowych klientów, 10–15% zwiększenie retencji oraz zwiększenie cross-sellu i uproduktowienia klientów o 8–10%. Wyniki te są oczywiście rezultatem zastosowanych modeli ekonometrycznych, jednak wskazują dobitnie, że wartość dla banków leży po stronie zbudowania zupełnie nowej strategii dystrybucji, która opierać się będą na doświadczeniu klienta i na portfolio modeli interakcji między klientem a bankiem.

[4] Accenture: *Achieving High Performance through differentiated customer experience.*

Grzegorz Cimochowski

Lider działu Doradztwa Strategicznego w Europie Środkowej, Sektor Instytucji Finansowych Deloitte. Posiada prawie 19-letnie doświadczenie zawodowe w zarządzaniu oraz doradztwie dla czołowych banków, ubezpieczycieli oraz innych podmiotów branży finansowej w Europie Środkowo-Wschodniej, Europie Zachodniej oraz Środkowym Wschodzie.

Grzegorz Cimochowski

Ścieżki zakupowe klientów w bankowości detalicznej. Badanie Deloitte

Sektor bankowy jest w okresie przełomowym. Dotychczasowe modele sprzedaży i zachowania klientów są wypierane przez zmiany dyktowane rozwojem technologicznym. Jednocześnie zmiany te ułatwiają wejście na obszar tradycyjnie rozumianej bankowości coraz dłuższej kolejce pretendentów wywodzących się spoza sektora finansowego, jak np. firm telekomunikacyjnych. Czy banki stoją zatem na przegranej pozycji? Odpowiedź brzmi nie. Pod warunkiem jednak, że będą potrafiły zebrać i wykorzystać informacje, jakie podczas korzystania z różnych serwisów i produktów transakcyjnych klient sam zdradza o swoich preferencjach i potrzebach. Takiego potencjalnego bogactwa danych pozwalających nakreślić jego profil nie ma prawdopodobnie żadna inna branża, nawet mająca większe doświadczenie w zarządzaniu informacjami o zachowaniach klientów branża detaliczna.

Kluczowy segment

Jeśli spojrzymy na bankowość z perspektywy głównych grup klientów i obszarów działalności, to kluczowy od lat pozostaje segment odpowiedzialny za obsługę klientów detalicznych. To nie tylko kwestia uzyskiwanej wyższej rentowności w porównaniu do sektora korporacyjnego czy bardziej stabilnego strumienia przychodów na tle bankowości inwestycyjnej. W grę wchodzą dodatkowe korzyści o kluczowym charakterze, jak możliwość pozyskiwania depozytów po atrakcyjnym koszcie w porównaniu do innych segmentów, czy też dywersyfikacja ryzyka kredytowego. Przy prowadzeniu działalności w odpowiednio dużej skali, gdy reprezentowane są wszystkie regiony geograficzne, odzwierciedlony jest pełny przekrój demograficzny oraz dochodowo-zawodowy klientów, następuje dywersyfikacja ryzyka, która zapewnia większą stabilność wyników i odporność na zewnętrzne szoki. Chociażby z tego powodu segment detaliczny pozostaje w centrum zainteresowania sektora bankowego. Problem w tym, że lista zainteresowanych jego obsługą na różnych polach zaczyna coraz częściej obejmować podmioty spoza sektora finansowego, a nade wszystko zmienia się sam klient i jego styl bankowania.

Na początku jest potrzeba

Analiza procesu zakupu produktu finansowego pozwala na wyszczególnienie następujących etapów:

- zdefiniowanie potrzeby życiowej przez klienta,
- poszukiwanie informacji o produkcie,
- ocena parametrów produktu i ich istotności,
- wybór produktu,
- wybór banku oraz elementów jego oferty,
- realizacja transakcji.

Warto zwrócić uwagę, że na wszystkich tych etapach w coraz większym zakresie mamy do czynienia z wykorzystaniem aplikacji na urządzeniach wielofunkcyjnych, które ułatwiają dostęp do portali społecznościowych, serwisów internetowych, porównywarek cenowych czy liderów opinii. Obecnie jeśli przedstawiciele sektora bankowego uczestniczą w poszczególnych etapach procesu zakupowego klienta, to często traktowani są na równych prawach z innymi istotnymi dla niego źródłami informacji. Ujawnia się to szczególnie wyraźnie na ostatnim etapie procesu zakupowego, gdy klient rozpoczyna rozmowy z wybranymi podmiotami na temat sfinalizowania transakcji. Na ogół ma już wtedy bardzo precyzyjnie sformułowane oczekiwania: wie, jakim produktem jest zainteresowany, zwraca uwagę na jego konkretne parametry i orientuje się w ofercie cenowej – wie, ile za podobny produkt zapłaciły osoby ze społeczności, której czuje się częścią.

Można zatem stwierdzić, że dla banku klient detaliczny staje się coraz trudniejszym partnerem. Tendencji do szybkiego wzrostu liczby aplikacji na ekranie jego urządzenia mobilnego towarzyszy też druga – ograniczająca liczbę tych, które ze względu na wygodę użytkownika są faktycznie wykorzystywane. Warto przy tym zwrócić uwagę, że w porównaniu do innych branż aplikacje instytucji finansowych na urządzeniach wielofunkcyjnych pojawiają się stosunkowo późno, jeśli spojrzymy na poszczególne przedziały wiekowe konsumentów. To niesie dalekosiężne konsekwencje, jeśli chodzi o kształtowanie nawyków, rozpoznawalność marek czy sposób korzystania z aplikacji. Przede wszystkim jednak podnosi poziom konkurencji międzybranżowej. Konsument z reguły najpierw uczy się korzystać z wyszukiwarek i porównywarek cenowych, a dopiero po pewnym czasie ma pierwszy kontakt z pracownikiem banku.

Banki muszą zadbać nie tylko o to, aby ich aplikacja trafiła na urządzenia użytkowników, ale także o to, aby jak najczęściej z niej korzystali. W przeciwnym razie stanie się martwą ikoną na ekranie, a sama aplikacja nie zostanie zainstalowana ponownie, gdy nadejdzie czas wymiany urządzenia na jego nowszą wersję.

Wyniki naszych badań

Wyborom, kryteriom podejmowania decyzji przez konsumentów, źródłom informacji, wpływowi otoczenia czy kluczowym cechom produktów skierowanych do segmentu detalicznego przyjrzeliśmy się starannie w naszych badaniach w roku 2013. Badania w ramach programu „Customer Journey. Dlaczego i jak klienci kupują produkty finansowe?" zostały przeprowadzone metodą CAWI, czyli za pomocą udostępnionych respondentom kwestionariuszy internetowych. W grupie badawczej znalazło się ponad 1200 osób, z których ponad połowa dokonała w okresie ostatnich sześciu miesięcy zakupu produktów finansowych. Natomiast pozostali respondenci deklarowali zamiar zakupu w ciągu miesiąca. W obszarze naszego zainteresowania znalazły się takie produkty skierowane do segmentu detalicznego, jak:

- rachunek bieżący – ROR,
- karta kredytowa,
- kredyt gotówkowy,
- kredyt hipoteczny.

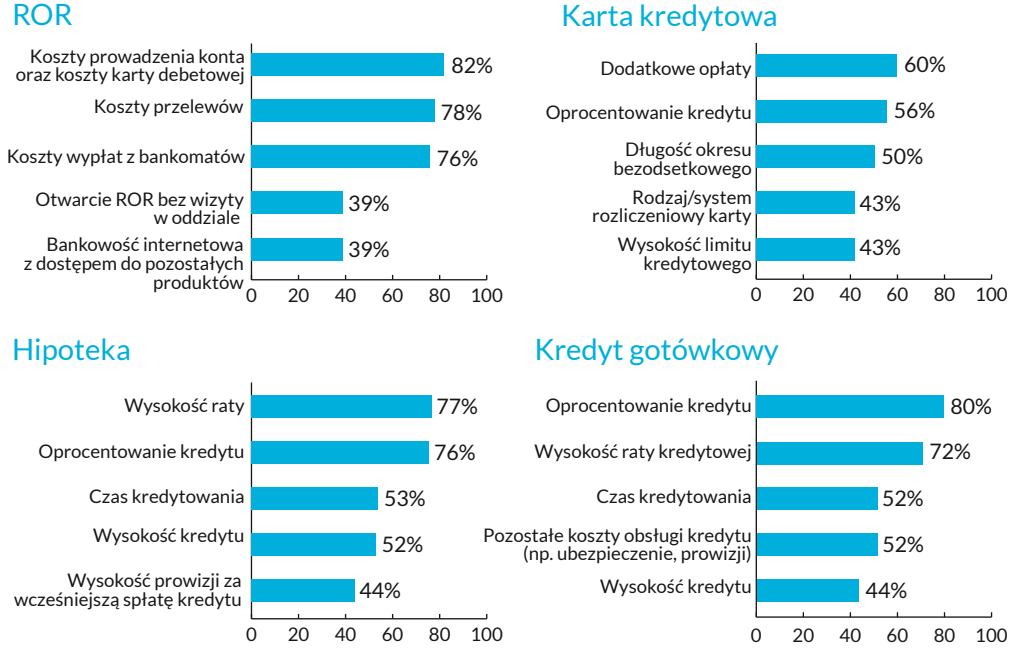
Warto zwrócić uwagę na przedziały wiekowe klientów zainteresowanych tymi produktami, ponieważ w zależności od jego rodzaju odnotowaliśmy istotne różnice. Naszych respondentów zakwalifikowaliśmy do czterech grup:

- do 25 lat,
- od 25 do 34 lat,
- od 35 do 44 lat,
- od 45 lat.

W przypadku wszystkich produktów dwie pierwsze grupy wiekowe odpowiadają za co najmniej 60% transakcji zakupowych. Przy czym grupą kreującą popyt są osoby w wieku od 25 do 34 lat, które zwykle o połowę częściej dokonują transakcji niż najmłodsi konsumenci. Zależność zachowuje ważność w przypadku rachunków bieżących i kredytów gotówkowych. W porównaniu do tych grup produktowych osoby do 25 lat są znacznie częściej klientami na rynku kart kredytowych, gdzie dystans do lidera segmentu topnieje do 9 punktów procentowych. Natomiast w przypadku kredytów hipotecznych różnica między pierwszym a drugim przedziałem wiekowym rośnie aż do 61 punktów procentowych.

Respondenci o rachunku bieżącym

Ta dominacja konsumentów wywodzących się z dwóch pierwszych grup wiekowych jest oczywiście widoczna wśród klientów zainteresowanych założeniem ROR-u. Siłą rzeczy kształtują oni oczekiwania wobec tego produktu.



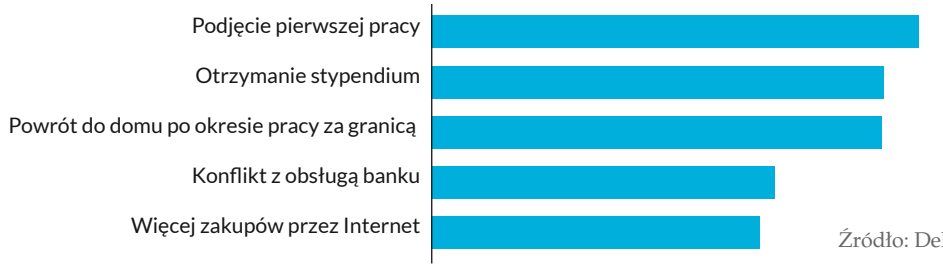
Ryc. 1. **Kluczowe parametry, na jakie zwracają uwagę klienci**

Źródło: Deloitte.

Zgodnie z deklaracjami osób ankietowanych parametrami rachunku bieżącego decydującymi o jego wyborze są:

- koszty prowadzenia oraz koszty dołączanej karty debetowej,
- koszt przelewów,
- koszt wypłat z bankomatów.

Na dalszych miejscach wymieniano ofertę bankowości internetowej oraz możliwość otwarcia rachunku bez wizyty w oddziale. Można tu zatem dostrzec dwa parametry: kosztowy oraz szeroko rozumianej wygody obsługi rachunku. Oba wydają się mieć różne znaczenie dla konkretnych grup klientów na poszczególnych etapach życia.



Źródło: Deloitte.

Ryc. 2. **Sytuacje życiowe, które generują potrzebę posiadania ROR**

W przypadku klientów wcześniej nieubankowionych podstawowym czynnikiem skłaniającym do otwarcia rachunku bieżącego jest perspektywa otrzymywania stałych płatności z tytułu pierwszego zatrudnienia lub przyznanego stypendium. Współzależność między stopniem aktywności na rynku pracy a skalą konsumpcji produktów bankowych jest także widoczna w przypadku trwałych powrotów z emigracji do kraju. Jedną z pierwszych decyzji po przekroczeniu granicy jest decyzja o otwarciu rachunku. W sumie te czynniki demograficzne są wskazywane przez respondentów jako powód do założenia rachunku w banku w co najmniej połowie przypadków.

Rozczarowani i kupujący w sieci

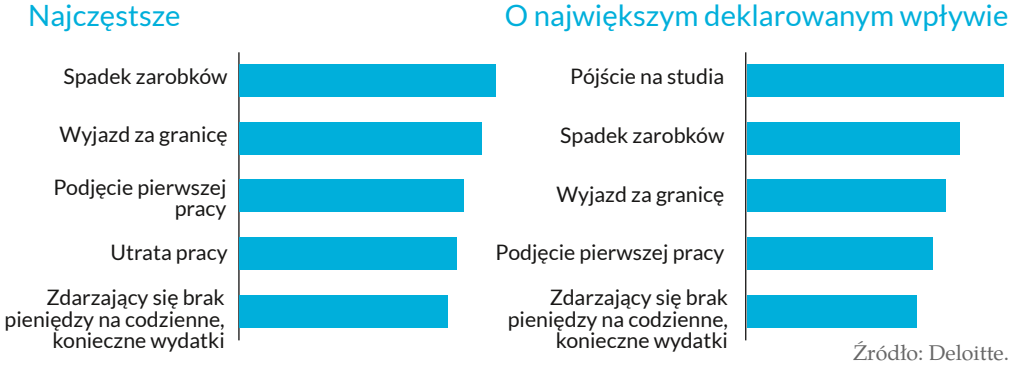
Wśród klientów decydujących się na otwarcie rachunku oszczędnościowo-rozliczeniowego (zwłaszcza kolejnego) są osoby, które jako powód takiej decyzji deklarują konflikt z obsługą banku. Ten czynnik, konflikt z personelem, pojawia się też wśród motywów skłaniających np. do zaciągnięcia kredytu gotówkowego. Na pozór jest to sprzeczne z logiką, jeśli nie przywróci się właściwej sekwencji wydarzeń. Osoba, która nie uzyskała finansowania w macierzystym banku, możliwości jego zdobycia poszukuje w innym miejscu. Jest wówczas gotowa przenieść ROR lub podjąć starania o uzyskanie kredytu gotówkowego. Badania szczegółowe wskazują, że na zakładanie kolejnego rachunku decydują się najczęściej ludzie z dużych miast, którzy legitymują się wyższym wykształceniem, ale za to średnim poziomem dochodów. Równie duże znaczenie przy decyzjach o zmianie ROR ma deklarowana przez respondentów chęć dokonywania zakupów przez Internet. To zjawisko można określić jako tendencję do zakupów u źródła. Dla części konsumentów zakup towaru lub usługi u pierwotnego dostawcy jest sposobem na obniżenie kosztów transakcji za sprawą skrócenia łańcu-

cha pośredników. Dla innych natomiast szansą na dorównanie liderom grup czy społeczności, których czują się częścią. Znaczenie obu grup przy decyzjach o otworzeniu rachunku bieżącego dla banku jest podobne. Należy się liczyć z tym, że w kolejnych badaniach wpływ osób kierujących się możliwością zakupów przez Internet będzie rósł z uwagi na procesy demograficzne.

Warto pamiętać, że przy zakupach w sieci sposób płatności określa sprzedawca. Jeśli ma on siedzibę za granicą, to będzie kierował do systemów jemu znanych, które mogą być konkurencyjne wobec produktów udostępnianych przez krajowe banki. Na pulpitach części internautów pojawi się w konsekwencji następna ikona, po którą mogą coraz częściej sięgać, jeśli krajowe rozwiązania będą odbierane przez nich jako mniej efektywne. Istnieje zatem ryzyko, że ta grupa klientów jest szczególnie podatna na zmianę sposobu bankowania i systemów transakcyjnych.

Karty kredytowe – produkt dla….

Wśród odpowiedzi na pytania o powody podjęcia przez naszych respondentów decyzji zakupowych zwykle na wysokim miejscu plasowały się wskazania na zdolność do obsługi finansowej nowo zaciąganych zobowiązań, związanych głównie z podjęciem pierwszej pracy lub ze spadkiem uzyskiwanych dochodów.



Ryc. 3. **Sytuacje życiowe, które generują potrzebę posiadania karty kredytowej**

Na rynku kart kredytowych udział osób w wieku do 25 lat jest najwyższy w porównaniu do segmentu rachunków bieżących, kredytów gotówkowych czy kredytów hipotecznych i wynosi według naszych badań blisko 30%. Warto zwrócić uwagę, że wśród deklarowanych sytuacji życiowych, które generują potrzebę posiadania karty, są te związane z koniecznością zrekompensowania niedoborów finansowych zarówno w wyniku utraty pracy, jak i jej podjęcia. W tym drugim przypadku jest to zapewne związane z koniecznością poniesienia wydatków związanych z pracą, jak np. opłacenie przejazdów czy zakup odpowiedniego ubioru. Najczęściej deklarowanymi powodami nabycia tego produktu były:

- pójście na studia,
- spadek zarobków,
- wyjazd za granicę.

Dodatkowo zainteresowanie nabyciem kart notujemy w przypadku pojawienia się w życiu respondenta niespodziewanych dużych wydatków, jak remont mieszkania. Motywy te nie zawsze znajdują odzwierciedlenie w kampaniach marketingowych banków, gdzie generalnie przewija się wizja kart jako instrumentów płatniczych przy kredytowaniu tradycyjnych wydatków konsumpcyjnych. To niedopasowanie między celami głównych grup klientów a konstrukcją kart wskazuje na możliwość ich dalej idącego zróżnicowania. Dla tych klientów, którzy są nimi zainteresowani z uwagi na perspektywę wyjazdu za granicę, nacisk można położyć na rozwój pakietu assistance czy ubezpieczeń zdrowotnych. Dla tych, którzy nabywają je w celu wyrównywania spadku dochodów z innych źródeł, priorytetami wydają się takie kwestie, jak opłaty, wysokość oprocentowania czy długość okresu bezodsetkowego.

Kredyt gotówkowy, czyli dyskretne wsparcie

Porównując odpowiedzi udzielane przez naszych respondentów na pytanie o sytuacje życiowe, które generują potrzebę zakupu określonych produktów finansowych, z faktycznymi motywami, widzimy różnicę. Bardzo często główną przyczyną podjęcia określonych działań jest znalezienie się przez konsumenta w sytuacji, którą odbiera on jako osobistą czy życiową porażkę.

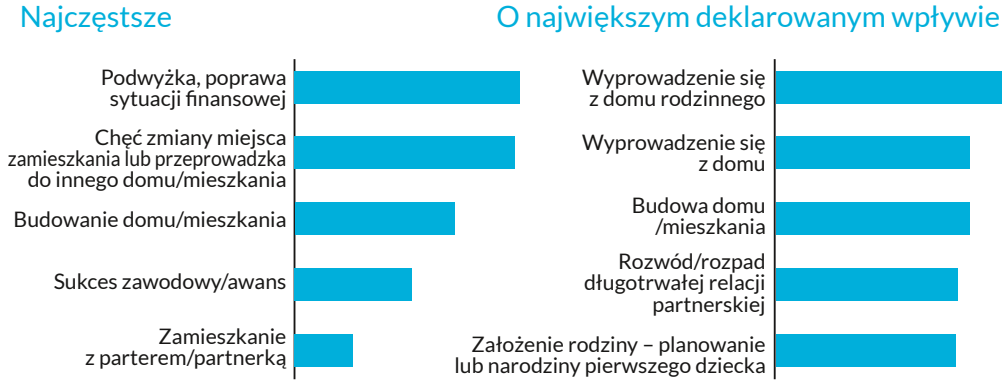
Źródło: Deloitte.

Ryc. 4. **Sytuacje życiowe, które generują potrzebę posiadania kredytu gotówkowego**

Osoby, które zdecydowały się na zaciągnięcie kredytu gotówkowego, jako przyczynę takiej decyzji o największym znaczeniu wymieniały przede wszystkim rozwód. Na kolejnych miejscach znalazł się zakup nowego samochodu oraz zdarzający się brak pieniędzy. Dopiero na czwartym miejscu w rankingu najistotniejszych przyczyn znalazł się remont mieszkania, który otwiera listę oczekiwań pod względem częstości zdarzeń. Zdarzenia życiowe, które najsilniej generują potrzebę zaciągnięcia kredytu gotówkowego, nie są zatem tak częste i powszechne jak inne, które nie mają może największej siły oddziaływania, ale w sumie częściej przekładają się na zakup produktu.

Specyfika kredytów hipotecznych

Także i tu widać różnicę między sferą deklaratywną respondentów a ich rzeczywistymi działaniami. Blisko 30% deklaracji wiąże chęć zaciągnięcia kredytu hipotecznego z poprawą sytuacji finansowej respondenta czy z zamiarem zmiany miejsca zamieszkania. Te motywy wydają się wyjątkowo trwałe, ponieważ zbliżony rząd wielkości widzimy u tych, którzy zdecydowali się na taki krok, choć wówczas nie jest to już czynnik dominujący.



Ryc. 5. **Sytuacje życiowe, które generują potrzebę posiadania kredytu hipotecznego**

Źródło: Deloitte.

W tym przypadku rozstrzygająca jest sama decyzja respondenta o wyprowadzeniu się z domu rodzinnego, która pojawia się w odpowiedziach 67% osób korzystających z finansowania hipotecznego. Na dalszych miejscach jako powody przemawiające za podjęciem takiej decyzji respondenci wskazywali na:

- wyprowadzenie się z domu,
- budowanie domu/mieszkania,
- rozwód/rozpad długotrwałej relacji partnerskiej,
- założenie rodziny – planowanie lub narodziny pierwszego dziecka.

Kredyt hipoteczny z uwagi na wielkość zobowiązań i długotrwałość spłaty zmusza respondentów do starannego i wszechstronnego planowania transakcji. W przeciwieństwie do pozostałych produktów tu na pierwszym miejscu jako źródła informacji respondenci wymieniają rozmowę z pracownikiem banku, a w dalszej kolejności na oceny profesjonalnego doradcy finansowego oraz na opinie członków rodziny i znajomych. Choć różnice między tymi kategoriami źródeł informacji nie są w sumie znaczące. Znacznie niżej plasują się internetowe źródła informacji, czyli:

- strony internetowe banków,
- fora internetowe i opinie użytkowników,
- ogólne zasoby w sieci,
- informacje uzyskiwane w porównywarkach cenowych.

To, co klientów najbardziej interesuje, to wysokość raty i oprocentowanie kredytu. W obu przypadkach odsetek wskazań zbliża się do 80%. Na drugim miejscu plasuje się czas kredytowania i wysokość kredytu, gdzie liczba odpowiedzi przekracza nieznacznie 50%. Należy podkreślić, że choć jednym z głównych źródeł informacji dla osób zainteresowanych uzyskaniem kredytu hipotecznego jest pracownik banku, to generalnie podmioty zainteresowane jego udzielaniem mają problem z wychwyceniem potencjalnych klientów we wczesnych stadiach procesu decyzyjnego.

Unikalna cecha, czyli lojalność klienta

Tylko 25% osób, które wzięły w 2013 kredyt hipoteczny, wybrało do tego celu swój główny bank. W przypadku produktów kartowych czy kredytów gotówkowych ten odsetek także jest niski i wynosił 50%. Warto jednak zwrócić uwagę, że nie wszyscy, którzy analizują oferty konkurencyjne, wybierają inny bank. Widać to szczególnie w przypadku kredytów gotówkowych, gdzie mimo wielu klientów poszukujących konkurencyjnych ofert (70%) wciąż połowa bierze kredyt w głównym banku. Podobnie jest w przypadku hipotek, gdzie skłonność do poszukiwań poza bankiem głównym jest jeszcze większa (90%), ale wciąż co czwarty klient bierze kredyt w macierzystej instytucji.

Ryc. 6. **Analiza lojalności klientów**

Źródło: Deloitte.

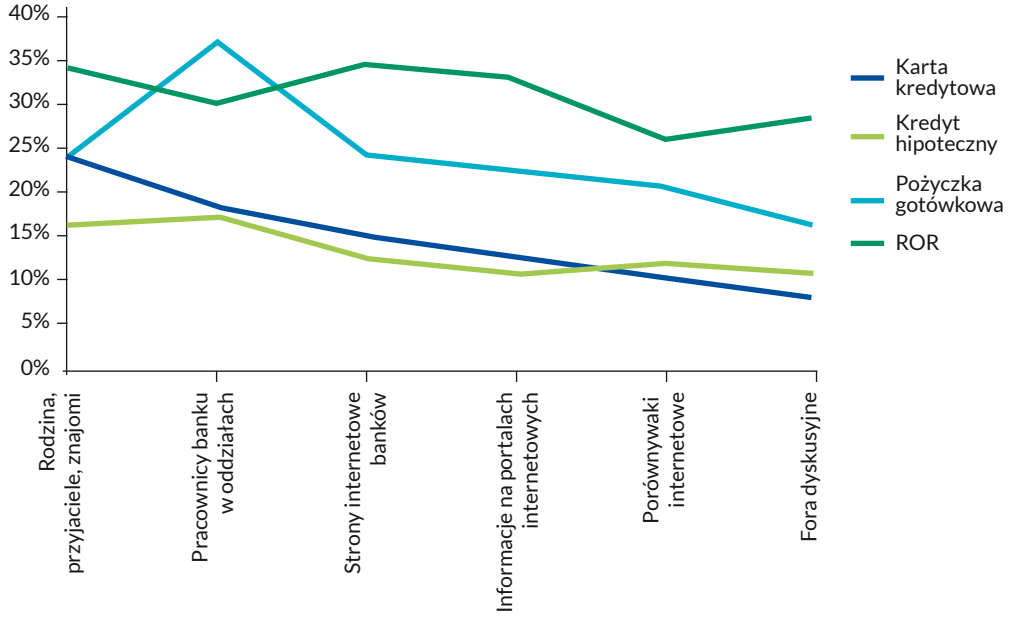
Konfrontacja danych oczekiwanych z faktycznymi odpowiedziami respondentów w naszych badaniach wskazuje, że podstawową regułą rządzącą zachowaniami klientów jest rosnąca skłonność do analizowania produktu w zależności od długotrwałości i skali zaciąganych zobowiązań. Innymi słowy, z im większym ciężarem wydaje im się, że mają do czynienia, tym większą wagę przykładają do działań w fazie przedtransakcyjnej, co może prowadzić do spadku lojalności wobec macierzystej instytucji. Stąd bierze się relatywnie wysoki odsetek klientów analizujących oferty konkurencji w przypadku kredytów hipotecznych i znacznie niższy w przypadku kart kredytowych.

Część osób planujących zakup karty nie widzi zapewne potrzeby głębszej analizy, sądząc, że zobowiązania z tego tytułu będą krótkotrwałe. Tej tendencji sprzyja zapewne też stosunkowo duży udział ludzi młodych na tym rynku. Czynnik kosztowy jest za to bardzo mocno identyfikowany wśród klientów zainteresowanych uzyskaniem kredytu gotówkowego. Obecnie skala poszukiwań nie jest jednak odzwierciedlona w tym samym stopniu w ostatecznych decyzjach.

Część klientów przekonuje się, że bez znajomości historii kredytowej pretendenci na ogół nie są w stanie zaoferować bardziej atrakcyjnej oferty niż dotychczasowy partner. Możliwości konkurencyjne za to zdają się wyrównywać w przypadku rynku kredytów hipotecznych. Co więcej, zaangażowanie stosunkowo szerokiego kręgu „doradców" w fazie przedtransakcyjnej powoduje, że osoba zainteresowana tym produktem ma lepszy obraz oferty rynkowej. Na dane z roku 2013 należy patrzeć jak na punkt na krzywej, która obrazuje malejącą lojalność klienta. Biorąc pod uwagę tendencje technologiczne, potencjał urządzeń wielofunkcyjnych oraz zmiany w edukacji (np. zajęcia z informatyki, przedsiębiorczości czy finansów osobistych), presja na wybranie przez klienta optymalnej dla niego oferty spośród wielu będzie się nasilać.

Wymienność źródeł informacji

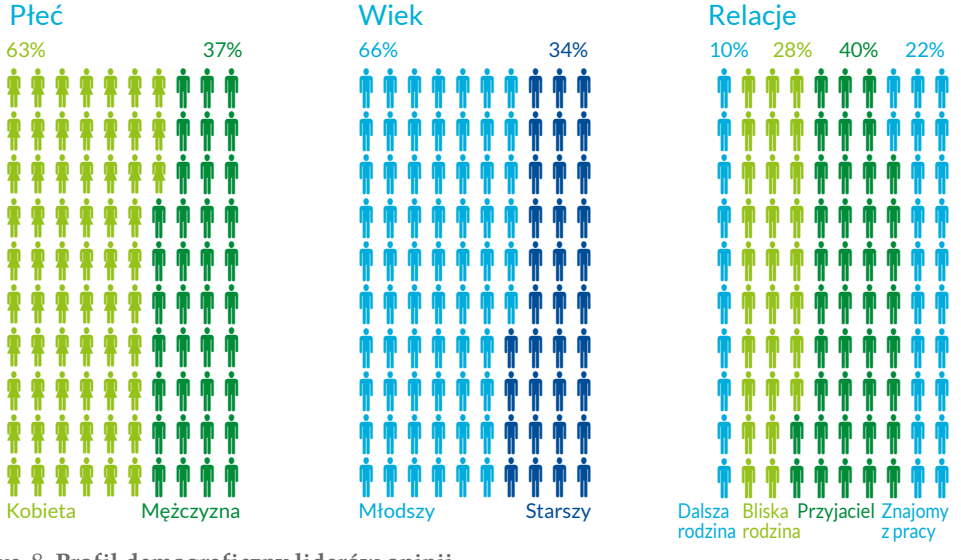
Przekrojowa analiza odpowiedzi naszych respondentów wykazuje, że w zależności od głównych motywów przemawiających za zakupem danego produktu finansowego zmieniają się preferowane źródła informacji i kanały dostępu. Podstawowym kryterium jest to, jak klient ocenia – czy podejmowane przez niego działania wzmocnią, czy osłabią jego pozycję w oczach osób z najbliższego otoczenia. Jeśli np. motywem skorzystania z kredytu gotówkowego są potrzeby finansowe wynikające z rozwodu, spadku dochodów czy utraty pracy, to nie będzie szukał rady wśród członków najbliższej rodziny, tylko na bankowej infolinii czy bezpośrednio w oddziale u bankowego doradcy. Na większą otwartość respondenci decydują się wtedy, jeśli takie działania wzmacniają ich pozycję społeczną lub mają charakter konsumpcji demonstracyjnej. Jeśli powodem zaciągnięcia kredytu gotówkowego jest zakup nowego samochodu, klient chętnie korzysta z portali społecznościowych czy porównywarek w sieci.



Ryc. 7. **Źródła informacji na temat produktów bankowych**
Źródło: Deloitte.

Podobną zależność można zaobserwować np. w przypadku decyzji o wyborze rachunku bieżącego. Gdy na ten krok decyduje się osoba młoda, która rozpoczyna proces aktywności zawodowej, to proces wyboru często konsultuje z członkami rodziny, sygnalizując przy tej okazji wejście w etap samodzielności życiowej. Klient chcący w związku z problemami finansowymi założyć kolejny rachunek, który np. zapewnia dostęp do limitu w koncie, preferuje te kanały dostępu, które zapewniają zachowanie poufności. Reguła filtrowania informacji w zależności od oczekiwanej reakcji otoczenia dotyczy w równej mierze kontaktów bezpośrednich, jak i za pośrednictwem mediów społecznościowych.

Respondenci w naszych badaniach, jako osoby zasługujące na miano liderów opinii wskazują aż w 63% przypadków na kobiety.



Ryc. 8. **Profil demograficzny liderów opinii**
Źródło: Deloitte.

Ta „kobieca dominacja" w młodszych kategoriach wiekowych jest najsilniejsza, a utrzymuje się we wszystkich przedziałach wiekowych. Wśród użytkowników portali społecznościowych także dominują kobiety.

Nie ma bankowości bez IT

Klient detaliczny dzięki zdalnemu dostępowi do rachunku coraz częściej wykonuje operacje, które kilka lat wcześniej wykonywał w jego imieniu pracownik banku, jak chociażby wysyłanie przelewu do innego odbiorcy. Kilkanaście lat temu niezbędna była osobista wizyta w placówce banku, potem preferowany był kontakt przez call center, a ten staje się coraz rzadszy, gdy popularność zyskują urządzenia wielofunkcyjne z dostępem do Internetu. Zmiany te pociągają za sobą kolejne. Zwykle składanie dyspozycji – osobistej lub przez telefon – było okazją do przedstawienia przez pracownika banku oferty dodatkowych produktów, czyli sprzedaży krzyżowej. Obecnie alternatywą dla rozmowy z pracownikiem banku stała się ikona na pulpicie prowadząca do internetowej wyszukiwarki – wszystko zależy od klienta. To rozdzielnie miejsca dokonywania transakcji od miejsca zdobywania informacji jest zapewne

jedną z przyczyn, dla których zakup kolejnego produktu często ma miejsce w innej instytucji finansowej niż bank prowadzący główny rachunek klienta.

Pojawiły się za to nowe możliwości. Dzięki technologii IT jesteśmy w stanie odnotować wszystkie kroki klienta podejmowane na rachunku oraz odwiedziny na poszczególnych zakładkach produktowych. Jeśli nawet nie kończą się one natychmiast sfinalizowaniem transakcji, to pokazują obraz rzeczywistych zainteresowań klienta. Dokładność tych informacji przewyższa wnioski płynące z rozmowy z pracownikiem czy ankieterem badającym poziom satysfakcji.

O bankach nie tylko w bankach

Pytanie o rolę banków w polskiej gospodarce w perspektywie następnych 10 czy 20 lat można w istocie zawęzić do pytania, czy i na jakim miejscu na urządzeniach wielofunkcyjnych znajdą się ich aplikacje. Bo nawet jeśli część klientów pozostanie wierna tradycyjnym formom bankowania, jak osobista wizyta w oddziale czy kontakt poprzez infolinię, to doświadczenia płynące z kontaktu z innymi branżami, które już nie mogą sobie pozwolić na utrzymywanie rozległej sieci placówek, będą powoli przesuwały punkt ciężkości w stronę kontaktu zdalnego. Do tego dochodzą zjawiska z pogranicza zachowań społecznych i ekonomicznych, jak pożyczki społecznościowe, czyli *social lending*. Wprawdzie w warunkach polskich mają one jeszcze śladowe znaczenie, ale wraz z utrzymywaniem się środowiska rekordowo niskich stóp procentowych można się zastanawiać, kiedy i gdzie zacznie się poszukiwanie przez klientów wyższych stóp zwrotu niż lokaty bankowe.

Warto ponadto wziąć pod uwagę plany rozwoju biznesu deklarowane przez firmy płatnicze, telekomunikacyjne czy sieci handlowe, które widzą dla siebie szanse rozwoju poprzez zaoferowanie alternatywnych usług wobec dostępnych obecnie w bankach. Przed sektorem bankowym rysują się w związku z tym trzy scenariusze (począwszy od najbardziej negatywnego):

- Marginalizacja – banki muszą uznać wyższość konkurentów zarówno w zakresie wytwarzania, jak i dystrybucji produktów finansowych. Ich miejsce zajmują pozabranżowi pretendenci oraz widoczne w coraz większej skali społecznościowe formuły pożyczania i lokowania pieniędzy – *social lending*.
- Komodytyzacja – sektor traci przewagę tylko w zakresie dystrybucji produktów finansowych, którą przejmują branże mające lepszy kontakt z klientem detalicznym. Rola banków ograniczona zostaje tylko do dostarczania produktów, ale za to po atrakcyjnej dla pośrednika cenie. Kluczowym obszarem konkurowania banków będzie wtedy sprawność operacyjna.
- Dyferencjacja – banki potrafią wykorzystać unikalny potencjał wiedzy o kliencie, aby wyjść do niego ze zindywidualizowanym produktem, zanim świadomość tej potrzeby stanie się powszechnie dostępna dla innych branż. Dogłębna wiedza o oczekiwaniach klienta prowadzi do właściwej segmentacji i skonstruowania atrakcyjnej strategii produktowo-cenowej.

W świetle tych scenariuszy wrażliwymi obszarami z perspektywy sektora bankowego są: dystrybucja i sposób gromadzenia oraz późniejszego wykorzystania wiedzy o kliencie. Warto czasami odejść od własnych doświadczeń i zwrócić uwagę, jak te problemy rozwiązują branże, które z tym wyzwaniem musiały się zmierzyć wcześniej, np. handel detaliczny oraz branża telekomunikacyjna.

Maciej Gawinecki

Posiada 15-letnie doświadczenie w doradztwie strategicznym. Specjalizuje się w bankowości detalicznej, płatnościach elektronicznych oraz efektywności operacyjnej. Doradzał największym bankom i instytucjom finansowym w Europie zarówno w zakresie optymalizacji operacyjnej i redukcji kosztów, jak i strategii korporacyjnych i produktowych. Opracowywał programy rozwoju rynku kart i płatności w Polsce i Europie. Ponadto wspierał wdrożenia centralnych systemów bankowych oraz kanałów bankowości bezpośredniej. Wszechstronne doświadczenie zdobył także w projektach doradczych dla operatorów telekomunikacyjnych oraz podczas pracy w firmach Accenture oraz Procter and Gamble.

Ukończył Zarządzanie na Politechnice Warszawskiej oraz na Wydziale Biznesu w National University of Ireland, a także studia podyplomowe Executive Studies in Finance w Szkole Głównej Handlowej. Od 2005 roku jest związany z globalną firmą doradczą A.T. Kearney.

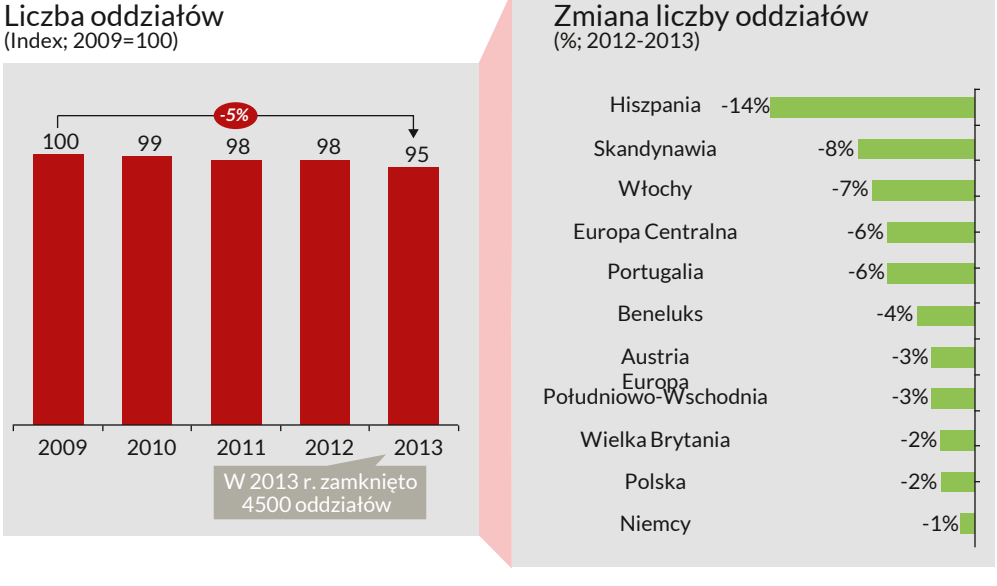
Maciej Gawinecki

Rozwój na poziomie rynków lokalnych. Jak podnosić potencjał i efektywność sieci oddziałów w warunkach rozwoju bankowości elektronicznej

Wprowadzenie

Przyszłość oddziałów jako tradycyjnych kanałów sprzedaży i obsługi klienta pozostaje jednym z najszerzej dyskutowanych wyzwań bankowości detalicznej. Obok głosów sceptyków, negujących potrzebę istnienia sieci oddziałów wobec zastępowania ich przez kanały elektroniczne, nie brakuje głosów realistów, którzy nie wyobrażają sobie solidnej bankowości detalicznej bez sieci oddziałów.

Obecnie oddziały odgrywają kluczową rolę w zdobywaniu nowych klientów lub sprzedaży nowych produktów. Tradycyjne banki detaliczne odnotowują, że 70–90% tzw. nowej sprzedaży jest generowana przez oddziały. Z roku na rok spada jednak częstotliwość wizyt klientów oraz liczby operacji realizowanych w placówkach. W ślad za tym banki zaczynają racjonalizować liczby oddziałów. Nie dzieje się to jednak dynamicznie. Faktycznie dopiero w roku 2013 odnotowano wyraźne przyspieszenie spadku liczby oddziałów w Europie – zamknięto 4500 oddziałów, czyli trzykrotnie więcej niż w poprzednich latach.



Ryc. 1. **Dynamika liczby oddziałów bankowych w Europie**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie *A.T. Kearney Retail Banking Radar 2014*.

Nie ulega wątpliwości, że wobec rosnącej adopcji kanału internetowego i rozwoju kanału mobilnego znaczenie oddziału w obsłudze klienta będzie maleć. Istotna jest też dokonująca się zmiana demograficzna – praktycznie już od 2008 roku w dorosłe życie wchodzi pokolenie „internetowych autochtonów" nieznających świata bez Internetu i komunikacji mobilnej, która towarzyszyła im od początku okresu edukacji. Na koniec ważny jest też czynnik ekonomiczny, dzisiejsze sieci oddziałów mogą stanowić ponad 50% kosztów administracyjnych banków, co wpływa negatywnie na wskaźnik kosztów do dochodów (C/I), pozostający obecnie pod presją historycznie niskich stóp procentowych.

Zjawiska te powodują potrzebę przemyślenia zarówno roli oddziałów i wielkości sieci, jak i podejścia do oceny efektywności sieci oddziałów. Warto nadmienić, że znaczenie sieci placówek różni się pomiędzy bankami i jest podyktowane w dużej mierze charakterystyką obecnej bazy klientów. Tradycyjne banki detaliczne, jak PKO BP w Polsce, Česká Spořitelna w Czechach lub BCR w Rumunii, cechuje relatywnie duży odsetek segmentu klientów starszych. Naturalne jest, że tego typu banki nie mogą rezygnować z oddziałów na rzecz kanałów samoobsługowych w takim tempie jak instytucje nastawione na klientelę młodszą. Placówki tradycyjnych dużych banków odgrywają też specyficzną rolę w obszarach pozamiejskich i małych miastach, gdzie są nierzadko jedynymi placówkami bankowymi i ważnymi elementami życia lokalnej społeczności. Tradycyjna bankowość detaliczna przez wiele lat będzie potrzebowała sieci oddziałów. Rola oddziałów będzie koncentrowała się wokół:

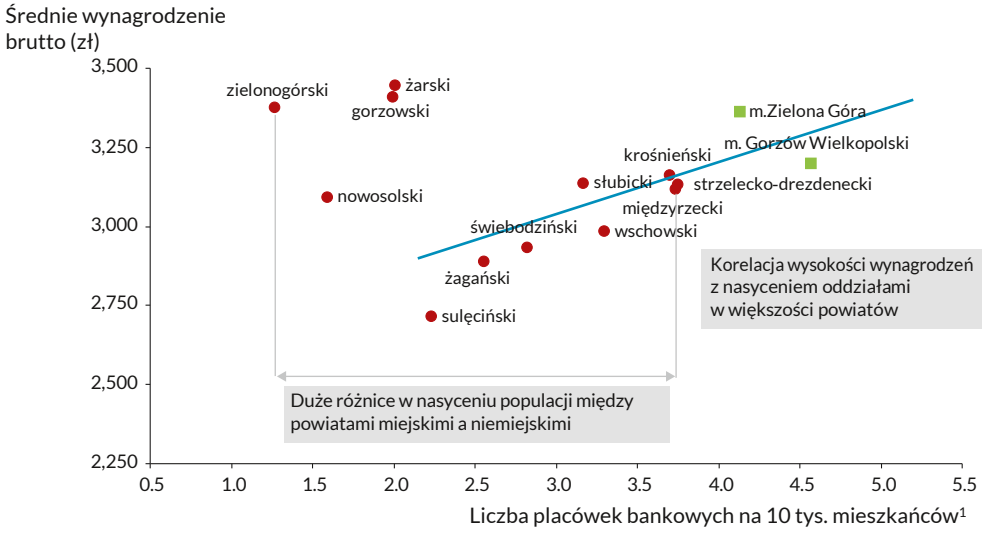
- Zdobywania nowych klientów, inicjowania sprzedaży produktów. Podczas gdy stosunkowo łatwo przenosi się do kanału internetowego bądź mobilnego sprzedaż i otwieranie produktów prostych, takich jak lokata lub rachunek bieżący, otwieranie produktów złożonych – nierzadko stanowiących decyzję życiową klienta, jak np. hipoteka – będzie wymagało konsultacji z doradcą w oddziale.
- Wsparcia sprzedaży zainicjowanej w kanałach samoobsługowych. Klienci, którzy inicjują swoje zainteresowanie produktem w kanale samoobsługowym, mogą preferować taki wariant dokończenia procesu (np. uwierzytelniania klienta i podpisania umowy), który zakłada wizytę w oddziale.
- Obsługi transakcyjnej klientów segmentu „konserwatywnego", szczególnie w zakresie operacji bieżących (wpłaty, wypłaty i przelewy), jak i realizacji innych zadań obsługowych.
- Kształtowaniu wizerunku marki banku i percepcji bliskości do klientów. Klienci niejednokrotnie podkreślają ten aspekt jako istotny przy wyborze banku.

W świetle powyższych trendów przykładowe pytania, na które powinny odpowiedzieć banki, to:

- Jak zoptymalizować sieć oddziałów, koncentrując się na obecności tam, gdzie to najbardziej uzasadnione, i jak zwiększyć efektywność sprzedażową placówek?
- Jak ukształtować model określania celów i premiowania pracowników, by sieć oddziałów nie konkurowała, a działała w symbiozie z kanałami samoobsługowymi w tzw. formule „multi-channel"?
- Czy i w jaki sposób zmienić format oddziałów by przygotować bank na erę digitalizacji?

Optymalizacja sieci oddziałów i ocena ich efektywności sprzedażowej

W czasach boomu banki silnie rozbudowywały sieci oddziałów, dążąc do zwiększenia obecności na tle konkurencji i zapewnienia swojej obecności w lokalizacjach atrakcyjnych ekonomicznie. Klasyczne przesłanki otwierania oddziałów w danym rejonie to np. atrakcyjność zamieszkującej go populacji (np. pod względem średnich wynagrodzeń) i gęstość zaludnienia.



(1) Liczba oddziałów i placówek partnerskich dwudziestu największych banków detalicznych

Ryc. 2. **Przykład – Nasycenie populacji placówkami bankowymi a średnie wynagrodzenie w powiatach województwa lubuskiego (2013 r.)**
Źródło: Opracowanie własne.

Dziś kierujący sieciami banków detalicznych obserwują duże różnice w produktywności sprzedażowej poszczególnych placówek. Zdarza się nierzadko, że oddziały o takiej samej liczbie pracowników umieszczone w oddalonych od siebie miejscach, ale o podobnej charakterystyce demograficzno-ekonomicznej i atrakcyjności usytuowania, mają diametralnie różne wyniki sprzedażowe. Czy problem tkwi w niedostatku przeszkolonych pracowników, zbyt dużej konkurencji, niedopasowaniu celów sprzedażowych do potencjału rynku, zbyt niskich budżetach marketingowych na poziomie lokalnym, czy może w niedopasowaniu lokalizacji do potrzeb klientów? W sukurs przychodzi szczegółowa analiza potencjału tzw. rynków lokalnych, rozumianych jako gminy lub powiaty, a w szczególnych przypadkach gęsto zaludnionych lokalizacji lub kilku kodów pocztowych.

Dobre zrozumienie potencjału rozwoju sieci na rynku lokalnym polega na gruntownym zbadaniu trzech elementów: atrakcyjności rynku, stopnia konkurencji na rynku bankowym oraz efektywności oddziałów, co ważne: nie tylko na tle benchmarków we własnej sieci, ale i względem konkurencji.

Ryc. 3. **Podstawowe wymiary priorytetyzacji rozwoju sieci bankowych**

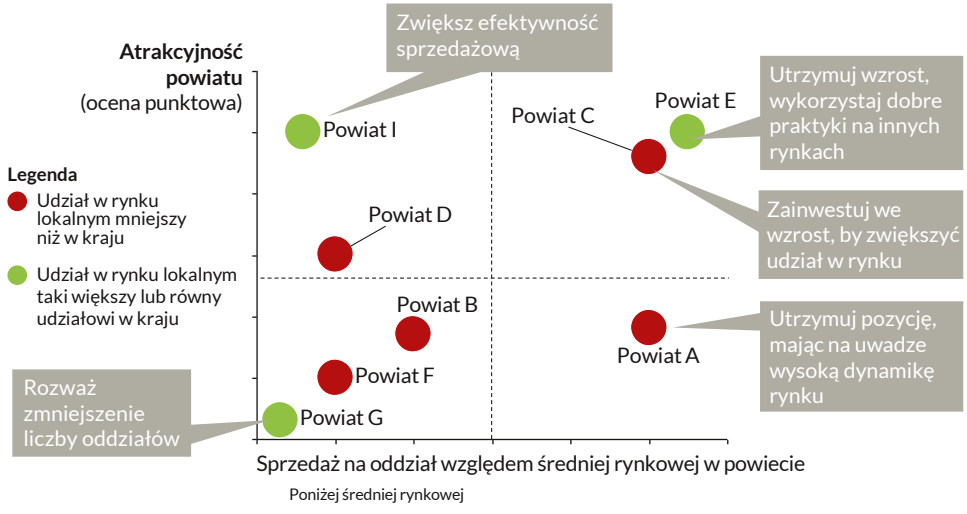
Źródło: Opracowanie własne i metodyka A.T. Kearney.

Na atrakcyjność rynku składają się takie czynniki, jak:

- historyczna dynamika rozwoju rynku bankowego, mierzona np. tempem zmiany wartości udzielonych kredytów bankowych;
- potencjał gospodarczo-ekonomiczny rynku, np. wynagrodzenie, bezrobocie, koncentracja ludności, urbanizacja oraz szereg innych parametrów;
- niewykorzystany potencjał lokalnego rynku względem benchmarku (np. poziomu zadłużenia w innych regionach, które można potraktować jako benchmarki);
- charakterystyka społeczno-behawioralna, taka jak skłonność lokalnej społeczności do zadłużania się lub spłacalność (jakość) kredytów;
- inne czynniki specyficzne, np. planowane otwarcie lub zamknięcie dużego zakładu pracy.

Na konkurencję danego rynku składają się: ogólny poziom ubankowienia, udział w rynku danego banku oraz wskaźnik koncentracji (mierzony np. udziałem w rynku trzech największych graczy bądź współczynnikiem Herfindahla-Hirschmana). Efektywność oddziałów to wymiar oceny sprawności sprzedażowej placówek badanego banku. Można mierzyć ją jako liczbę lub wartość nowo otwartych produktów i zdobytych klientów. Jak ocenić, czy jest na właściwym poziomie? Pierwszy krok to porównanie z efektywnością sprzedaży innych placówek w danym banku, drugi i bardziej obiektywny to porównanie z efektywnością sprzedaży konkurencji. Najlepiej dokonywać tego dla produktów objętych kampaniami sprzedażowymi i mających największy priorytet w celach sprzedażowych doradców, a tym samym największe znaczenie dla wyniku banku. Naturalną grupą produktów do oceny efektywności pracy oddziałów są produkty kredytowe.

Jednym z wyników analiz potencjału rynków lokalnych może być mapa przedstawiająca pozycję banku w poszczególnych powiatach dla grupy produktów kredytowych. W bankowości detalicznej mogą to być np. kredyty gotówkowe, karty kredytowe i kredyty hipoteczne.



Ryc. 4. **Kredyty gotówkowe – efektywność sieci i pozycja banku na tle atrakcyjności powiatów w Polsce (ilustracja poglądowa)**

Źródło: Opracowanie własne i metodyka A.T. Kearney.

Stworzenie przedstawionej powyżej matrycy wymaga analizy atrakcyjności i konkurencyjności poszczególnych rynków lokalnych i zrozumienia pozycji na tle konkurencji. Wiedzę o konkurencji można oprzeć o szacunki własne lub dedykowane badania wywiadowni gospodarczych. W aparacie stosowanym przez firmę A.T. Kearney wykorzystuje się między innymi dane z wywiadowni gospodarczych, wyniki badań marketingowych, a także przetwarzanie danych z Biura Informacji Kredytowej.

Tak zbudowana analiza pozwala wyodrębnić rynki (w tym przykładzie powiaty), w których bank powinien zwiększyć efektywność sprzedażową swoich oddziałów lub wyznaczać placówkom ambitniejsze cele z uwagi na to, że odznaczają się niższą efektywnością sprzedaży niż konkurencja, podczas gdy powiat jest relatywnie atrakcyjny. Analogicznie, jeśli efektywność sprzedażowa jest wyższa niż konkurencji w takim powiecie, w którym bank odbiega udziałem w rynku od udziału w całym kraju, do rozważenia jest zainwestowanie we wzmocnienie pozycji, np. poprzez dodatkowe kampanie marketingowe lub zatrudnienie nowych pracowników. W rynkach o niskiej atrakcyjności i słabych wynikach sprzedażowych na tle własnej sieci lub konkurencji wskazane jest rozważenie redukcji sieci placówek. Można by postawić pytanie, na ile bank może różnicować swoją ofertę i obecność w różnych rynkach lokalnych. Takie różnicowanie nie jest łatwe we wszystkich aspektach. Modele oceny ryzyka kredytowego są oparte o analizę sytuacji kredytobiorcy i nie odnoszą się do cech rynku lokalnego. Podobnie polityka cenowa pozostaje kształtowana na poziomie banku a nie rynków. Bank może jednak różnicować swoje zaangażowanie w dany rynek lokalny poprzez budżet na lokalne działania marketingowe (np. kampanie outdoor, ulotki), a także poprzez sterowanie celami sprzedażowymi, poziomem zatrudnienia w oddziałach i liczbą samych oddziałów.

W ocenie czy ograniczyć, czy zwiększyć zaangażowanie w dany rynek lokalny, poza danymi ilościowymi i statystycznymi, duże znaczenie ma dobre wyczucie sytuacji rynków i oddziałów w nich funkcjonujących. Czasami o potencjale decyduje spodziewana inwestycja infrastrukturalna w regionie, czasami o ponadprzeciętnych efektach pracy oddziału decydują wyjątkowe umiejętności pracowników. Nierzadko przeniesienie najlepszych talentów organizacyjno-sprzedażowych do słabiej funkcjonującej placówki powoduje diametralną zmianę efektywności. Należy również wspomnieć, że o sukcesie danej placówki decyduje atrakcyjność lokalu pod kątem handlowym i logistycznym, tj. bliskość do skupisk mieszkaniowych i komercyjnych, łatwość dojazdu, dostępność miejsc parkingowych. Są to cechy ważne, ale wtórne w stosunku do opisanych wcześniej wymiarów strategicznych.

Oddziały w świecie bankowości wielokanałowej

Obok zagadnienia optymalizacji sieci oddziałów przed bankowcami stoi zadanie stymulowania migracji klientów do kanałów zdalnych i takie rozbudowanie funkcjonalności kanałów internetowych i mobilnych, by procesy sprzedażowe, które dotychczas były możliwe tylko w oddziale, mogły odbywać się całkowicie zdalnie. Stanowi to wyzwanie nie tylko pod kątem technologicznym i operacyjnym, ale rodzi też dylemat, jak motywować pracowników w oddziałach, by wspierali migrację klienta do kanałów elektronicznych. W tradycyjnym modelu premiowym pracownik jest wynagradzany od sprzedaży produktu w oddziale. Zwykle każdy nowo otwarty rachunek w oddziale wpływa w pewnym stopniu na premię pracownika. Taki tradycyjny model doprowadza do swego rodzaju konfliktu interesów. Doradca w oddziale jest zainteresowany tym, by po kolejny produkt, np. lokatę czy kredyt, jego klient przyszedł również do oddziału, a nie dokonywał ich otwarcia w kanale internetowym. W niektórych bankach dochodzi nawet do sytuacji, w których gdy klient przychodzi do oddziału, by sfinalizować proces otwarcia rachunku zainicjowany w Internecie, doradcy klienta od nowa inicjują proces otwarcia rachunku w oddziale. Dopiero tak przeprowadzony proces pozwala im uzyskać premię od sprzedaży. Pojawia się pytanie: gdzie naprawdę odbyła się sprzedaż i kogo za to nagrodzić?

W świecie wielokanałowym model określania celów i premiowania pracowników sieci powinien mieć na uwadze cele banku związane z migracją klientów do kanałów zdalnych, zarówno pod kątem transakcji, szeroko rozumianej obsługi klienta, jak i otwierania nowych produktów. Ponieważ pracownik oddziału ma wpływ na edukację i zachęcenie klienta do korzystania z kanałów samoobsługowych, w jego celach można uwzględnić nie tylko fakt otwarcia dostępu do konta przez Internet, ale też współczynniki odzwierciedlające, w jakim stopniu nowo pozyskani klienci migrują swoje operacje do kanałów samoobsługowych. Zaawansowany model premiowy pracowników oddziału powinien uwzględniać takie przypadki, jak:

- dokończenie sprzedaży zainicjowanej w kanale zewnętrznym (np. podpisanie umowy);
- sprzedaż zainicjowaną w oddziale (za doradztwem oddziału), a skończoną w kanale samoobsługowym;

- nabywanie produktów drogą elektroniczną i inne przychody przysporzone przez klienta, który pierwotnie był pozyskany w oddziale;
- uzysk kosztowy z tytułu realizacji operacji przez klienta w kanale samoobsługowym względem oddziału.

Nie wszystkie aspekty powinny mieć taką samą wagę, jednak istotne, by były odzwierciedlone. Wymaga to bardziej zaawansowanych metod pomiaru i zmiany w systemach informacji zarządczej. Potrzebna jest też zmiana filozofii organizacji oznaczająca odejście od tradycyjnych nawyków i sposobu myślenia o oddziale.

W świecie wielokanałowym rodzi się szerszy dylemat dotyczący oceny oddziałów: czy każdą z placówek powinno się traktować jako jednostkę posiadającą swój własny rachunek zysków i strat podlegający ocenie i porównaniu z innymi placówkami? Jeśli oddział ma być docelowo tylko jednym z możliwych kanałów kontaktu z bankiem, to należy go traktować jako element komplementarny, realizujący zadania uzupełniające. W scenariuszu określanym jako „omnichannel", w którym klient będzie miał możliwość rozpoczynania procesów w jednym kanale, a kończenia ich w innym, w którym w każdym z kanałów proces np. otwarcia rachunku będzie przebiegał podobnie łatwo, a informacja o statusie procesu i o kliencie będzie dostępna w każdym z nich, wyodrębnienie odrębnych rachunków zysków i strat dla oddziałów i innych kanałów przestanie mieć znaczenie. W obecnym czasie, który można określić jako przejściowy, przed nadejściem modelu „omnichannel" istotne jest, by do systemów motywacyjnych dodać wskaźniki stymulujące migrację do modelu wielokanałowego. W przyszłości na znaczeniu straci tradycyjny model przypisywania klientów do oddziałów. Model „oderwania klienta od oddziału", praktykowany z natury rzeczy przez banki internetowe, jest stopniowo adoptowany przez tradycyjnych graczy. Rodzi to zmianę w ocenie znaczenia oddziału, który dotychczas był klasyfikowany w oparciu o liczbę związanych z nim klientów. Nie oznacza to jednak, że oddziały nie będą podlegać ocenie. Jednakże większe znaczenie niż wynik ekonomiczny i liczba związanych z oddziałem klientów będzie miał zestaw odpowiednio dobranych wskaźników intensywności działania, efektywności i produktywności i ich pozycjonowanie względem benchmarków.

Zmieniające się modele oddziałów

Dyskusja o przyszłości sieci placówek to nie tylko zmienione podejście do oceny efektywności oddziałów, ale też nowe i ewoluujące koncepcje formatu placówek. Należy przewidywać, że uformuje się kilka współistniejących formatów, które będą dobierane w zależności od specyfiki banku i potrzeb rynku lokalnego.

Pierwszy z formatów to tzw. oddziały flagowe. Placówki nieliczne, ale duże i zlokalizowane w prestiżowych miejscach miast, w pobliżu ruchliwych stref handlowych i o podobnych godzinach otwarcia jak sklepy detaliczne. Placówki te będą oferowały przestronne miejsca do rozmowy z klientami, rozwiązania do prowadzenia wideokonferencji, możliwość skorzystania z kanałów elektronicznych oraz konsultacji z doradcą. Nie zabraknie w nich nowinek technicznych, takich jak wirtualny doradca

czy wielkoformatowe ekrany dotykowe. W takich oddziałach klient powinien mieć możliwość załatwić każdą sprawę, nawet w obszarze bardzo wyspecjalizowanych produktów. Odziały takie mają zasadniczo skracać dystans do klienta i tworzyć wizerunek banku jako instytucji nowoczesnej i dostępnej.

Drugi wyłaniający się typ placówek to niewielkie oddziały rozmieszczone w wygodnych dla klienta lokalizacjach. Obsługa transakcyjna będzie w nich możliwa nie przy okienku kasowym, ale poprzez terminale samoobsługowe. Oddziały te stopniowo staną się bezgotówkowe, ewentualnie pozostawiwszy do dyspozycji klientów tylko wpłatomaty. Placówki tego typu będą koncentrować się na akwizycji klientów, oferując dostępność doradców wyspecjalizowanych w najważniejszych produktach. Docelowo ich koszty utrzymania mogą być niższe o 40% od oddziałów oferujących obsługę pełnozakresową. Dlatego przewiduje się, że „lekkie" oddziały zautomatyzowane mogą zastąpić większość placówek.

Trzeci format to oddziały tradycyjne, pełnozakresowe (ang. *full service*). Przewiduje się, że będą one zlokalizowane uzupełniająco w dużych miastach, ale przede wszystkim będą odgrywały podstawową rolę w mniejszych miejscowościach, tam gdzie bank będzie miał jedną placówkę. W takich oddziałach dostępny będzie pełen zakres produktów, do dyspozycji klienta będą wyspecjalizowani eksperci, a w przypadku konieczności konsultacji w sprawach bardziej skomplikowanych możliwe będą kontakty z doradcami w innych oddziałach poprzez wideokonferencję.

Te trzy przykłady nie wyczerpują dyskusji o formatach. Wśród praktyków pojawiają się opinie, że oddział banku, którego rola zmienia się z transakcyjnej na doradczą i uzupełniającą interakcję zainicjowaną w Intrenecie, nie musi znajdować się w ruchliwym miejscu i drogiej, „handlowej" lokalizacji. Niektóre banki rozważają pomysł zaaranżowania części oddziałów w formacie biur, podobnych do biur prawników czy księgowych, zgodnie z filozofią, że klient oczekuje od banku profesjonalizmu i bezpieczeństwa, a nie obecności obok witryn sklepowych. Choć takie podejście jest dyskusyjne, jego zaletą byłoby niewątpliwie znaczne obniżenie kosztów nieruchomości.

W Europie Zachodniej bankowcy bardziej niż ich koledzy w Polsce skłaniają się do tezy, że oddział przyszłości nie powinien oferować jakiejkolwiek obsługi gotówkowej. Wyeliminowanie tego elementu przyniosłoby dalsze oszczędności w kosztach funkcjonowania oddziału.

Tak jak nie ma jedynego modelu oceny efektywności oddziałów, nie ma też uniwersalnej struktury sieci i formatów placówek. Każdy bank powinien podejść do tych zagadnień indywidualnie, budując własny model sieci i oceny jej efektywności, dopasowany do strategii i specyfiki bazy klientów.

Sławomir Szepietowski

Radca prawny, partner kierujący praktyką bankowości i finansów w warszawskim biurze Bird & Bird. Specjalizuje się w obsłudze prawnej instytucji finansowych, w tym banków w zakresie pełnej oferty biznesowej, corporate governance oraz wymogów regulacyjnych. Pracuje przy transakcjach na rynku finansowym, dotyczących finansowania kredytem, emisji papierów dłużnych, instrumentów pochodnych oraz rynku private equity. Posiada szerokie doświadczenie w doradztwie dla międzynarodowych instytucji finansowych wchodzących na polski rynek. Nagrodzony przez ZBP za wkład w rozwijanie praktyki bankowej w Polsce.

Rafał Janczura

Radca prawny, of Counsel w zespole bankowości i finansów w warszawskim biurze Bird & Bird. Specjalista prawa bankowego, ubezpieczeniowego i finansowego z prawie 20-letnim doświadczeniem. Od początku kariery zawodowej związany z sektorem bankowym i ubezpieczeniowym. Kierował departamentami prawnymi wiodących na rynku polskim banków i grup ubezpieczeniowych. Odpowiadał za opracowanie koncepcji i wdrożenia wielu produktów bankowych i ubezpieczeniowych, m.in. w zakresie udzielania kredytów i finansowania projektów, rachunków bankowych, gwarancji bankowych i ubezpieczeniowych. Nadzorował prywatyzacje i fuzje wiodących instytucji finansowych.

Martin Szymański

Associate w zespole bankowości i finansów w warszawskim biurze Bird & Bird. Specjalizuje się w regulacyjnych zagadnieniach sektora bankowości i finansów. Doradza podmiotom sektora bankowego oraz rynku kapitałowego w zakresie oceny zgodności ich działaności z prawem europejskim oraz krajowym. Przed dołączeniem do Bird & Bird zdobywał doświadczenie zawodowe w międzynarodowych firmach prawniczych.

Michał Chabowski

Aplikant adwokacki, Junior Associate w zespole bankowości i finansów w warszawskim biurze Bird & Bird. Specjalizuje się w prawie bankowym oraz ubezpieczeniowym.

Sławomir Szepietowski, Rafał Janczura, Martin Szymański, Michał Chabowski

Trendy w ewolucji regulacji europejskich i krajowych w zakresie bankowości detalicznej – wybrane zagadnienia

Wstęp

Regulacje oddziałujące na bankowość detaliczną podlegają ciągłym zmianom. Swoista ewolucja regulacyjna postępuje w odpowiedzi zarówno na dynamiczną zmienność otoczenia – w szczególności rozwój i powszechność stosowania nowych technologii w życiu codziennym nas wszystkich oraz przy oferowaniu usług i produktów konsumentom – jak i rosnące w ostatnich latach poczucia zagrożenia, tak silne w świetle kryzysu rynku finansowego z przełomu roku 2006 i 2007. Podstawowy akt prawny regulujący bankowość, tj. Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – Prawo bankowe, jest jedną z najczęściej zmienianych ustaw w Polsce[1].

Przegląd zasadniczych zmian wskazuje kierunki, w jakich one zmierzają. Zrównoważony rozwój instytucji kredytowych (w tym i banków detalicznych), bezpieczeństwo depozytów, wzmocnienie nadzoru, wdrażanie zasad dobrych praktyk instytucji finansowych, powszechny dostęp do produktów bankowych, wzmocnienie pozycji konsumenta w relacjach z instytucjami finansowymi, wprowadzenie nowych form dokonywania czynności prawnych (forma dokumentowa) czy dokonywania czynności prawnych na odległość. Wszystkie te oraz inne hasła prezentowane przez ustawodawcę europejskiego i krajowego pozwalają odnaleźć trzy – zdaniem autorów najważniejsze – kierunki podejmowanych działań próbujących uczynić system bankowy bardziej stabilnym, mobilnym i powszechnym.

Stabilność

„Stabilność" sektora bankowego wiedzie swojego rodzaju prym i jako hasło jest niesione na sztandarach niemal wszystkich procedowanych projektów aktów prawnych, wytyczając tym samym ogólny kierunek ewolucji legislacyjnej w tym obszarze.

Podstawowym aktem prawnym realizującym postulat ustabilizowania sektora bankowego jest tzw. pakiet CRD IV. W jego skład wchodzą dwa akty uchwalone przez Parlament Europejski i Radę, tj. CRD IV (tzw. *Capital Requirement Directive*[2]) oraz CRR (tzw. *Capital Requirements Resolution*[3]). Przepisy aktów wchodzących w skład wspo-

[1] Ustawa z dnia 29 sierpnia 1997 r. – *Prawo bankowe* (Dz.U. 1997 nr 140 poz. 939). Od czasu jej wejścia w życie do dnia 16.12.2014 r. ustawa ta była nowelizowana 83 razy.

[2] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2013/36/UE z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie warunków dopuszczenia instytucji kredytowych do działalności oraz nadzoru ostrożnościowego nad instytucjami kredytowymi i firmami inwestycyjnymi, zmieniająca dyrektywę 2002/87/WE i uchylająca dyrektywy 2006/48/WE oraz 2006/49/WE (Dz.U. L 176 z 27.6.2013, str. 338–436).

mnianego pakietu mają na celu uzupełnienie dotychczas obowiązujących ram prawnych funkcjonowania oraz nadzoru nad instytucjami kredytowymi (w tym bankami detalicznymi) o elementy mające na celu zagwarantowanie większej stabilności całego sektora. Stanowią tym samym soczewkę skupiającą wszystkie najistotniejsze trendy w ustawodawstwie krajowym i ogólnoeuropejskim w tej dziedzinie.

Pierwsze doniosłe próby wdrożenia koncepcji wspólnych ram prawnych dla unijnego rynku usług finansowych datować można na koniec 1999 roku, kiedy to Komisja Europejska opublikowała zarys Planu działania w zakresie usług finansowych (zwanego Financial Services Action Plan – FSAP)[4]. Plan ten odwoływał się w swej istocie do rynków instrumentów finansowych i koncentrował się głównie na zachowaniu równowagi między rozwojem rynku wewnętrznego a jego stabilnością. Ewolucja samego Planu działania oraz realizacja celów w nim określonych pozwoliła wypracować rozwiązania i trendy regulacyjne, które dziś zaobserwować można w projektowanych i przyjmowanych aktach prawnych.

Model Lamfalussy'ego. Jeden z kluczowych kierunków w rozwoju ustawodawstwa Unii Europejskiej odnosi się do techniki legislacyjnej. Mowa w tym przypadku o zwiększonej popularności tzw. modelu Lamfallussy'ego[5]. Model ten, zwany również „architekturą" lub „procesem", został zaprojektowany z myślą o zwiększeniu elastyczności ustawodawstwa wspólnotowego odnoszącego się pierwotnie do obrotu instrumentami finansowymi (w ramach prac zainicjowanych przez FSAP), z uwzględnieniem naturalnych odmienności wynikających ze specyfiki prawnej oraz rynkowej indywidulanych państw członkowskich.

W myśl wspomnianego modelu, Parlament Europejski i Rada przyjmują dyrektywę tzw. 1. poziomu zawierającą ramowe zasady i przekazują Komisji działającej na poziomie 2. uprawnienia do przyjmowania aktów delegowanych lub aktów wykonawczych. Wspominane akty, co do zasady, podlegać mają konsultacjom lub też projekt takiego aktu może zostać w całości zlecony do przygotowania właściwym do tego organom nadzoru, np. Europejskiemu Urzędowi Nadzoru Giełd i Papierów Wartościowych, jak to miało miejsce w przypadku obrotu instrumentami finansowymi. Ostatni poziom modelu zakłada nadzór Komisji nad przestrzeganiem prawa wspólnotowego przez poszczególne państwa członkowskie oraz możliwość zastosowania przez nią sankcji przeciwko konkretnym naruszeniom.

Model Lamfallusy'ego w jego współczesnym kształcie znalazł zastosowanie przy tworzeniu ram prawnych funkcjonowania bankowości oraz firm inwestycyjnych w całej Unii Europejskiej. Zamiarem ustawodawcy wspólnotowego wydaje się daleko

[3] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i rady (UE) nr 575/2013 z dnia 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (Dz.U. L 176 z 27.6.2013, str. 1–337).

[4] IP/99/327. Financial services: *Commission outlines Action Plan for single financial market*, http://europa.eu/rapid/press–release_IP–99–327_en.htm?locale=en (9.12.2014).

[5] Baron Alexandre Lamfallusy przewodniczył pracom Komitetu Mędrców ds. regulacji europejskiego rynku papierów wartościowych.

posunięta unifikacja norm ostrożnościowych, czego wyrazem jest uchwalenie rozporządzeń nakazujących bezpośrednie stosowanie wspólnych dla całej Europy zasad funkcjonowania instytucji kredytowych oraz wytycznych ostrożnościowych, wdrażanych dotychczas środkami krajowymi (w tym również za pośrednictwem aktów prawnych uchwalanych przez organy nadzoru).

Obecnie szczególne regulacje odnoszące się m.in. do banków detalicznych stosuje się bezpośrednio na podstawie rozporządzenia CRR[6]. Warto zaznaczyć, iż trend tworzenia zunifikowanych ram prawnych stał się na przestrzeni ostatnich lat wspólny dla całego sektora usług finansowych. Ten sam model przyjęto bowiem w zakresie regulacji dotyczących obrotu instrumentami finansowymi, do których należy m.in. pakiet MIFID II, tj. Dyrektywa MIFID II[7] i rozporządzenie MIFIR[8].

Ład korporacyjny. Ujęcie unijne. Jednym z wyznaczonych w ramach pakietu CRD trendów jest podniesienie wymagań stawianych kadrze zarządzającej instytucjami kredytowymi. Ustawodawca europejski wprost wskazał, iż osoby takie powinny „poświęcać swojej pracy wystarczająco dużo czasu"[9] oraz dysponować odpowiednią wiedzą, umiejętnościami i doświadczeniem, aby być w stanie zrozumieć istotę działalności instytucji kredytowej. Co ciekawe, bardzo wyraźnie akcentuje się potrzebę zróżnicowania kadry pod względem wieku, płci, pochodzenia geograficznego, wykształcenia oraz doświadczenia. Tak formułowane wymagania argumentuje się potrzebą przeciwdziałania „mechanizmowi myślenia stadnego".

Duży akcent kładzie się również na potrzebę zapewnienia transparentności obowiązującej w banku polityki wynagrodzeń oraz transakcji, w których uczestniczy kadra zarządzająca. W ocenie ustawodawcy przejrzystość tych informacji oraz uwzględnienie zasad wynagrodzeń przy ocenie zarządzania ryzykiem mają pozwolić, aby skrócona perspektywa partykularnych zysków konkretnego kierownictwa nie zachęcała do podejmowania skrajnego ryzyka na rachunek całego banku.

Prócz propozycji legislacyjnych adresowanych bezpośrednio do banku jako instytucji ustawodawca europejski postuluje w ramach pakietu CRD IV, aby wzmocnić system sankcji dostępnych wobec osób zarządzających bankami.

Ład korporacyjny. Ujęcie krajowe. Prezentowany przez ustawodawcę europejskiego trend ujednolicania zasad ładu korporacyjnego został podjęty przez Komisję Nadzoru Finansowego oraz przez polskiego ustawodawcę. KNF, mając na celu zapewnienie prawidłowego funkcjonowania rynku finansowego, jego stabilność, bezpieczeństwo i przejrzystość, zaufanie do niego oraz bezpieczeństwo obrotu i bezpie-

[6] tj. *Capital Requirements Resolution.*

[7] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/65/UE z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych oraz zmieniająca dyrektywę 2002/92/WE i dyrektywę 2011/61/UE (Dz.U. L 173 z 12.6.2014, str. 349–496).

[8] Rozporządzenie 600/2014 Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 15 maja 2014 r. w sprawie rynków instrumentów finansowych oraz zmieniające rozporządzenie (EU) nr 648/2012 (Dz.U. L 173 z 12.6.2014, str. 84–148).

[9] COM (2011) 453 FINAL, Uzasadnienie do projektu Dyrektywy CRD IV, s. 3.

czeństwo środków pieniężnych klientów, wprowadziła Zasady Ładu Korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych[10]. Powinny one być stosowane począwszy od 1 stycznia 2015 roku. Zasady te, nie stanowiąc regulacji prawnej, lecz będąc działaniami o charakterze zalecenia (*soft law*), które jednak w swym zamyśle mają na celu wywołanie określonego zachowania podmiotu nadzorowanego, przenoszą na polski grunt zasady wdrażane przez ustawodawcę europejskiego. Wdrożenie części zasad wprost do polskiego systemu prawnego jest aktualnie przedmiotem prac legislacyjnych.

Bezpieczeństwo i jakość ekspozycji kredytowych. Analiza przyczyn kryzysu z przełomu roku 2006 i 2007 prowadzi ustawodawcę europejskiego do wniosku, iż niezbędna jest poprawa bezpieczeństwa i jakości ekspozycji kredytowych. W jego ocenie najistotniejszy wpływ na destabilizację rynku miały m.in. kredyty hipoteczne o podwyższonym ryzyku udzielane w Stanach Zjednoczonych oraz powiązane pośrednio lub bezpośrednio z tymi produktami pochodne instrumenty finansowe.

Metodyka oceny ryzyka. Pion ryzyka. W zakresie jakości ekspozycji kredytowych uwagę ustawodawcy unijnego zwraca bezpieczeństwo procesu podejmowania decyzji kredytowych. Obserwacja ta dotyczyć ma zarówno udzielania kredytów klientom końcowym (w tym też klientom detalicznym), jak również generowanie ekspozycji kredytowych sekurytyzycyjnych. Intencją ustawodawcy w tym zakresie jest przede wszystkim zobligowanie banków do wypracowania wewnętrznych zasad, które nie byłyby zdominowane przez zewnętrzne rankingi kredytowe – tak popularne w dotychczasowej działalności instytucji kredytowych – jak również wydzielenie autonomicznego pionu zajmującego się ryzykiem.

Płynność. Ustawodawca zdecydował się ponadto wdrożyć do obowiązującego porządku prawnego zalecenia tzw. Komitetu Bazylejskiego[11] w zakresie norm płynności banków. Jedną z wytycznych Komitetu, znajdujących swoje bezpośrednie przełożenie w przepisach pakietu CRD IV, jest obowiązek zadbania przez bank o satysfakcjonującą relację ekspozycji kredytowych do pozostałych składników majątku banku, które w sytuacji hipotetycznego ograniczenia przyjmowanych depozytów pozwolą na możliwie szybkie ich upłynnienie (tzw. *Liquidity Coverage Ratio*).

Alternatywa dla dotychczasowych produktów kredytowych. Na tle postulowanych zmian dotyczących płynności banków, warto zwrócić uwagę na rynkowe próby wypracowania alternatywy dla dotychczasowych produktów kredytowych.

Obserwacja rynku prowadzi do wniosku, iż szczególnie dwa instrumenty zyskały

[10] *Zasady ładu korporacyjnego dla instytucji nadzorowanych* https://www.knf.gov.pl/Images/Kanon%20%C5%82adu%20korporacyjnego%20wersja_tcm75-36761.pdf (19.12.2014).

[11] Basel Committee on Banking Supervision to komitet powołany w celu niezależnych badań nad kluczowymi zagadnieniami nadzoru bankowego, działający przy Banku Rozrachunków Międzynarodowych (Bank for International Settlements). Komitet ten jest odpowiedzialny za stworzenie zbiorów dobrych praktyk adresujących zarządzanie ryzykiem w sektorze bankowym, zwanych *Basel*. Praktyki te są nieustannie rozwijane oraz uaktualniane. Pakiet CRD IV opiera się na zbiorze praktyk zebranych i opublikowanych pod nazwą *Basel III*, opublikowanych pomiędzy 2011 i 2013 r. Praktyki te są publicznie dostępne na stronach Banku Rozrachunków Międzynarodowych, http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm (9.12.2014).

w na znaczeniu. Mowa tu o rosnącej popularności obligacji, komercyjnych oraz publicznych (ang. *public and commercial bonds*) jako alternatywy dla finansowania kredytem, oraz – co ma zdecydowanie większe znaczenie dla bankowości detalicznej – listów zastawnych (ang. *covered bonds*) w segmencie kredytów hipotecznych. Z uwagi na naturę wspomnianych kredytów, tj. długi termin spłaty oraz znaczącą wartość udzielonego finansowania, generują one po stronie banku obciążenia, których zabezpieczenia w bilansie próżno szukać już w depozytach przyjmowanych w toku pozostałej działalności banku. Nie dziwi zatem trend rosnącej popularności banków hipotecznych, które jako jedyne mają uprawnienie do zabezpieczenia udzielonego kredytu hipotecznego emisją listów zastawnych opartych na wierzytelnościach hipotecznych.

W powyższym zakresie zauważyć można już zwiększoną aktywność ustawodawcy krajowego. Trwają bowiem intensywne prace nad nowelizacją Ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych[12]. W styczniu 2015 roku zakończono również prace nad nową Ustawą o obligacjach[13].

Postulat wydzielenia bankowości detalicznej. Analiza przyczyn kryzysu na rynkach finansowych dokonana przez organy nadzoru i środowiska bankowe prowadzi również do wniosku, iż wskazane jest oddzielenie bankowości inwestycyjnej od pozostałej działalności bankowej. Tego typu postulaty były dotychczas formułowane częściej na tle rozważań o braku równowagi pomiędzy segmentem bankowości detalicznej i korporacyjnej (wynikającej z dysproporcji obrotów i zysków na korzyść tej drugiej). W toku prac nad zapewnieniem stabilności całego sektora bankowego na sile przybierają głosy opowiadające się za wyraźnym rozdziałem pomiędzy przyjmowaniem depozytów oraz udzielaniem kredytów a działalnością inwestycyjną banku, narażoną na zdecydowanie większe ryzyko strat. Przykładem takiego głosu jest m.in. raport Komisji Vickersa, odnoszący się do sytuacji na rynku bankowym w Wielkiej Brytanii, rekomendujący rozważenie podjęcia kroków w tym zakresie[14]. Na chwilę obecną trend ten nie przełożył się na konkretne działania ustawodawcze, lecz można się spodziewać, iż taki efekt przyniosą zmiany wprowadzone w ramach pakietu CRD IV oraz MIFID II.

Zwiększenie roli banków na rynku. Zyskujący na popularności pogląd o potrzebie oddzielenia bankowości detalicznej od inwestycyjnej, wyrażony m.in. w ramach przepisów pakietu MIFIR II, ściera się z poglądami o koniecznym udziale banków jako swoistych animatorów rynków instrumentów finansowych. W Polsce świadczą o tym m.in. trwające w ramach grup roboczych przy Ministerstwie Finansów prace nad tzw. jednolitą licencją bankową. Pod tym pojęciem kryje się powstający obecnie

[12] Projekt założeń do ustawy o zmianie ustawy o listach zastawnych i bankach hipotecznych oraz niektórych innych ustaw został przyjęty przez Radę Ministrów 26 sierpnia 2014 r.

[13] Ustawa z dnia 15 stycznia 2015 r. o obligacjach (Dz.U. z 2015 r. poz. 238) wchodzi w życie 1 lipca 2015 r.

[14] John Vickers, były główny ekonomista Banku Anglii, przewodniczył Niezależnej Komisji Bankowej (Independent Commision of Banking), która przedstawiła we wrześniu 2011 roku raport podsumowujący zalecenia dotyczące reformy systemu bankowego w Wielkiej Brytanii. http://www.ecgi.org/documents/icb_final_report_12sep2011.pdf (9.12.2014).

projekt przewidujący umożliwienie bankom dokonywania inwestycji na własny rachunek, w szerszym niż dotychczas dopuszczalnym zakresie.

Bezpieczeństwo depozytów. Stabilność systemu bankowego w dzisiejszym świecie opiera się w pewnym ujęciu na dwóch – nierozerwalnych jak się wydaje – filarach. Jednym z nich jest stabilność funkcjonowania instytucji kredytowych. Drugim zaś jest zaufanie deponentów (klientów). W odniesieniu do stabilności samego banku zwiększa się fundusze, określane językiem prawnym pakietu CRD IV buforami, mającymi złagodzić skutki destabilizacji rynku oraz innych, trudnych do przewidzenia zagrożeń dla całego sektora. W sferze zaufania deponentów większą rolę odgrywają fundusze gwarancyjne działające na podstawie prawa krajowego. W przypadku Polski mowa tu o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym.

Trend zwiększania poziomu lokalnych funduszy gwarancyjnych mających wspomagać doraźne działania pomocowe dla sektora bankowego zaobserwować można na przestrzeni ostatnich lat w ustawodawstwie większości państw członkowskich, w tym też w Polsce. Uzasadnienie projektu ustawy zmieniającej ustawę o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym[15] z połowy 2013 roku, wprowadzającej do polskiego sytemu fundusz stabilizacyjny, wyraźnie odwołuje się do paneuropejskiej tendencji, aby kosztami pomocy udzielanej instytucjom kredytowym obciążyć te instytucje a nie klientów końcowych.

W najbliższym czasie można spodziewać się podjęcia prac nad europejskim systemem gwarancji depozytów, funkcjonującym dotychczas w oparciu o krajowe implementacje przepisów unijnych[16]. Komisja Europejska postuluje przy tej okazji pilną rewizję przepisów Unii Europejskiej dotyczących gwarancji depozytowych, aby uniknąć arbitrażu pomiędzy poziomami gwarancji w państwach członkowskich, jako zjawiska zwiększającego niepewność deponentów. Na podstawie tych deklaracji stwierdzić można, iż trend lokalny zwiększania poziomu refundacji gwarancyjnej może przenieść się również na poziom legislacji ogólnoeuropejskiej.

Systemowe wzmocnienie Bankowego Funduszu Gwarancyjnego. W odniesieniu do inicjatyw ustawodawczych podejmowanych w Polsce warto zauważyć, że działania te nie skupiły się, jak można by wnioskować, na zwiększeniu wysokości sum gwarantowanych. W tym kontekście akcent położono na próby zwiększenia zaufania klientów do systemu bankowego. Warto wspomnieć przy okazji o toczących się pracach legislacyjnych nad projektem ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym, uporządkowanej likwidacji banków oraz zmianie niektórych innych ustaw[17]. Z uzasadnienia do projektu wyczytać można intencję ustawodawcy, aby wprowadzić do porządku prawnego narzędzia umożliwiające również organom nadzoru przepro-

[15] Ustawa z dnia 26 lipca 2013 r. o zmianie ustawy o Bankowym Funduszu Gwarancyjnym oraz niektórych innych ustaw (Dz.U. z 2013. poz. 1012).

[16] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 94/19/WE z dnia 30 maja 1994 r. w sprawie systemów gwarancji depozytów (Dz.U. L 135 z 31.5.1994, str. 5–14).

[17] Projekt procedowany zgodnie z wykazem prac legislacyjnych Rady Ministrów, poz. UC132.

wadzenie tzw. uporządkowanej likwidacji banków zagrożonych niewypłacalnością, przy jednoczesnym zachowaniu ich funkcjonalności. W ocenie prawodawcy dotychczasowe rozwiązania, oparte niemal w całości na powszechnych przepisach prawa upadłościowego i naprawczego, nie odpowiadają specyfice instytucji funkcjonującej w oparciu o zaufanie deponentów. Dla ochrony tegoż kluczowego zaufania przewiduje się wzmocnienie pozycji Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, który uzyskałby wiodącą rolę przy tworzeniu planów postępowania uporządkowanej likwidacji. Projektowany akt przewiduje ponadto wyposażenie organu nadzoru w uprawnienia do podejmowania decyzji o rozpoczęciu uporządkowanej likwidacji.

Nadzór finansowy. Trend wzmacniania pozycji organów nadzoru finansowego zasadza się na obserwacji, iż to właśnie nadzór „nie dotrzymał kroku integracji rynku"[18]. Taki wniosek przedstawił bowiem w 2008 roku Parlament Europejski, kierując do Komisji żądanie podjęcia prac nad nową wizją funkcjonowania nadzoru finansowego. Wspomniany cytat zawiera w sobie cel prac legislacyjnych podejmowanych w odniesieniu do nadzoru finansowego w Europie. W odpowiedzi na to wezwanie Komisja opowiedziała się za wzmocnieniem więzi pomiędzy lokalnymi organami nadzoru, a także za większym przepływem informacji, współmiernym do dynamiki wewnętrznego rynku usług finansowych, w tym bankowości detalicznej.

Nowa wizja sprawowania nadzoru europejskiego. Nowa wizja nadzoru nad europejskim rynkiem finansowym została stworzona w oparciu o wynik prac grupy wysokiego szczebla pod przewodnictwem Jacques'a de Larosière, powołanej w listopadzie 2008 roku. W swoim sprawozdaniu grupa zaleciła daleko idące reformy struktury nadzoru nad sektorem finansowym w Unii Europejskiej. Wyrażono przy tym opinię, że należy stworzyć jednolity Europejski System Nadzoru Finansowego, złożony z trzech urzędów odpowiedzialnych odpowiednio za sektory papierów wartościowych, pracowniczych programów emerytalnych oraz bankowości. Ten ostatni ma być objęty nadzorem Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego[19].

Struktura Europejskiego Systemu Nadzoru Finansowego ma funkcjonować jako sieć organów nadzoru obejmująca organy krajowe poszczególnych państw członkowskich. Działając jako organ stały i wyspecjalizowany, wypełniający cel osiągnięcia spójności regulacji i nadzoru, Europejski Urząd Nadzoru Bankowego ma uczestniczyć w opracowaniu standardów technicznych, będących elementem poziomu 3. modelu Lamfalussy'ego. Urząd ten jest odpowiedzialny m.in. za przygotowanie projektów standardów wynikających wprost z przepisów pakietu CRD IV.

[18] Punkt C Preambuły do Rezolucji Parlamentu Europejskiego z dnia 9 października 2008 r. z zaleceniami dla Komisji w sprawie działań następczych w związku z metodą Lamfalussy'ego: przyszła struktura nadzoru (2008/2148(INI) (Dz.U. C 9E z 15.1.2010, str. 48–56).

[19] Europejski Urząd Nadzoru Bankowego jako Europejski Urząd Nadzoru został powołany do życia na podstawie Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1093/2010 z dnia 24 listopada 2010 r. w sprawie ustanowienia Europejskiego Urzędu Nadzoru (Europejskiego Urzędu Nadzoru Bankowego), zmiany decyzji nr 716/2009/WE oraz uchylenia decyzji Komisji 2009/78/WE (Dz.U. L 331 z 15.12.2010, str. 12–47).

Nadzór krajowy. Trend wzmocnienia pozycji nadzoru na poziomie europejskim idzie w parze z podejmowanymi działaniami unifikacji systemu sankcji oraz uprawnień „śledczych" przysługujących krajowym organom nadzoru finansowego. Wyznacznikiem tego trendu jest w tym zakresie przede wszystkim regulacja pakietu CRD IV, wyznaczająca nowe minimalne uniwersalne standardy uprawnień nadzorczych.

W ocenie ustawodawcy unijnego, nowy system uprawnień organów nadzoru krajowego powinien przewidywać możliwość stosowania sankcji wobec osób fizycznych i prawnych odpowiedzialnych za popełnienie dostrzeżonych naruszeń (w szczególności wobec kadry zarządzającej w bankach).

Zaproponowano ponadto ujednolicenie katalogu sankcji i środków administracyjnych dostępnych na poziomie krajowym, przewidujących cofnięcie zezwolenia na prowadzenie działalności, egzekwowalne wezwanie do usunięcia dostrzeżonych naruszeń, możliwość zobowiązania instytucji nadzorowanej do składania publicznych oświadczeń, odwołanie kierownictwa oraz sankcje finansowe nakładane w drodze decyzji administracyjnych adekwatnych do ekonomicznego wymiaru dostrzeżonych uchybień.

Wreszcie, w celu poszerzenia świadomości społecznej, informacje o zastosowanych sankcjach mają być podawane do publicznej wiadomości.

Nowe podmioty nadzorowane. Istotnym trendem, również z perspektywy bankowości detalicznej, jest też próba zmierzenia się z sektorem tzw. *shadow bankingu* lub też *parallel bankingu*, zwanego również popularnie parabankowością. Działania ustawodawcze odnoszące się do nielicencjonowanych podmiotów udzielających pożyczek nie są bezpośrednio skierowane do banków jako instytucji regulowanych. Trend ten należy ocenić jednak jako przejaw dbałości o bezpieczeństwo funkcjonowania szeroko pojętego rynku usług finansowych, tworzonego w chwili obecnej niemal wyłącznie przez banki, w tym też banki detaliczne.

Projekt Ustawy o zmianie ustawy o nadzorze nad rynkiem finansowym, ustawy – Prawo bankowe oraz niektórych ustaw[20] jest obecnie jedynym aktem prawnym mającym wprowadzić do polskiego porządku prawnego narzędzie służące do wyeliminowania z rynku instytucji udzielających pożyczek bez wymaganego zezwolenia. Projekt ten podejmuje próbę objęcia swoim zakresem wszystkich postulowanych do tej pory kierunków zmian legislacyjnych w tym zakresie oraz wprowadzenia definicji legalnej instytucji pożyczkowej.

Podstawowym narzędziem mającym umożliwić wyeliminowanie nieuczciwych instytucji pożyczkowych jest w ocenie ustawodawcy krajowego rozszerzenie uprawnień Komisji Nadzoru Finansowego do prowadzenia czynności wyjaśniających oraz nakładania sankcji administracyjnych w stosunku do podmiotów nieregulowanych, w przypadku powzięcia podejrzenia, iż bez wymaganego zezwolenia prowadzą działalność polegającą na gromadzeniu środków innych osób, w celu obciążenia tych środków ryzykiem.

[20] Projekt znajduje się na etapie konsultacji społecznych i jest procedowany zgodnie z wykazem prac legislacyjnych Rady Ministrów: UD173.

Mobilność

Kolejnym zauważalnym i coraz bardziej znaczącym trendem w bankowości detalicznej jest mobilność. Ustawodawca, zarówno europejski jak i polski, podejmuje działania w celu dostosowania prawa do zmian, jakie wywarły nowe technologie. Dostosowanie prawa do wymogów nowoczesnego rynku będzie więc stanowić kierunek przyszłych zmian regulacyjnych.

Forma elektroniczna. Istotny wpływ na mobilność dokonywania czynności bankowych ma przepis art. 7 ustawy – Prawo bankowe, wprowadzający elektroniczną formę dokonywania czynności prawnych. Na podstawie tego przepisu banki i ich klienci mogą składać oświadczenia woli związane z dokonywaniem czynności bankowych w postaci elektronicznej. Stanowi to alternatywę dla tradycyjnej formy, jaką jest oświadczenie woli w formie pisemnej. Co więcej, dopuszczalna „elektroniczna forma" w tym przepisie nie ogranicza się jedynie do podpisu elektronicznego, dając tym samym wystarczająco przestrzeni bankom i ich klientom w zakresie wykorzystania technologicznych narzędzi pozwalających na „zdalne" zawieranie umów o czynności bankowe i ich realizację (tzw. *paperless services*).

Przepisy ustawy prawo bankowe są znacznie bardziej liberalne niż przepisy Kodeksu cywilnego. Kodeks cywilny w art. 78 ust. 2 zrównuje oświadczenie woli złożone w formie elektronicznej z formą pisemną, jeżeli zostało ono opatrzone bezpiecznym podpisem elektronicznym, weryfikowanym za pomocą ważnego kwalifikowanego certyfikatu. Ten wymóg utrudnia powszechne stosowanie elektronicznych oświadczeń woli w gospodarce, poza obrotem bankowym.

Zastosowanie rozwiązania przewidzianego w art. 7 ustawy – Prawo bankowe jest także uzasadnione ekonomicznie – strony nie muszą ponosić wydatków związanych z kosztami usługi certyfikacyjnej, co stanowi duże uproszczenie i ułatwienie dokonywania tych czynności. Zgodnie z przepisami prawa bankowego oświadczenie złożone w formie elektronicznej jest tożsame z oświadczeniem woli złożonym w formie pisemnej, nawet jeśli ustawa zastrzega dla danej czynności formę tradycyjną pod rygorem nieważności (art. 7 ust. 3 ustawy – Prawo bankowe).

Projektowane zmiany KC – forma dokumentowa czynności prawnych. Jednym z proponowanych rozwiązań legislacyjnych jest projekt ustawy o zmianie ustawy – Kodeks Cywilny, ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych ustaw[21]. Wprowadza on m.in. nową formę czynności prawnej – tzw. „formę dokumentową" oraz definiuje pojęcie dokumentu. Zmiany te zwiększą szeroko rozumianą „mobilność" i pozwolą na nowe możliwości w obsłudze, jak i pozyskiwaniu potencjalnych klientów.

Zgodnie z proponowanymi rozwiązaniami legislacyjnymi, za dokument miałby być uważany nośnik informacji umożliwiający jej odtworzenie. Cechą dokumentu, w świetle projektowanego przepisu jest więc jego treść, obejmująca wszelkie oświad-

[21] Projekt ustawy o zmianie ustawy– Kodeks cywilny, ustawy – Kodeks postępowania cywilnego oraz niektórych ustaw (Dr. Sejm 2678).

czenia, w tym oświadczenia woli. Dla bytu prawnego dokumentu nie będzie miało natomiast żadnego znaczenia, czy dokument ten jest podpisany. Nie będzie też miało znaczenia, w jaki sposób zostanie sporządzony.

Dozwolona będzie więc każda forma (pisemna, dźwięk, obraz) utrwalona na dowolnym nośniku informacji (papier, pliki, urządzenia magazynujące dane) i za pomocą każdego środka (długopis, komputer, tablet, telefon komórkowy). Dla nadania nośnikowi informacji cech dokumentu istotne będzie tylko, by możliwe było odtworzenie informacji zapisanej na danym nośniku.

Forma dokumentowa będzie stanowiła, obok formy pisemnej, nowy typ formy szczególnej czynności prawnych, przewidzianych przez przepisy Kodeksu cywilnego. Będzie ona mniej sformalizowana od formy pisemnej, nie będzie wymagała dla swej ważności złożenia własnoręcznego podpisu. Wystarczające będzie wyłącznie ustalenie osoby składającej oświadczenie w tej formie, w każdy sposób umożliwiający jej identyfikację – zarówno na podstawie treści dokumentu sporządzonego w tej formie, jak i sprawdzenia nośnika danych czy urządzenia, za pomocą którego złożono oświadczenie.

Proponowane zmiany dostosują *de facto* przepisy prawa do praktyki obrotu – forma dokumentowa jest do tej pory stosowana powszechnie, np. przez zawieranie umów za pomocą środków porozumiewania się na odległość i potwierdzania ich ważności na piśmie. Ponadto w sposób znaczący ułatwią i przyśpieszą dokonywanie czynności prawnych – do dochowania formy dokumentowej wystarczający będzie SMS, e-mail czy przekazanie nośnika, na którym informacja ta jest zachowana.

Projektowane zmiany do Kodeksu postępowania cywilnego. Kolejnym krokiem w kierunku usprawnienia obrotu i przyśpieszenia procedur sądowych będzie nowelizacja przepisów Kodeksu postępowania cywilnego oraz ustawy – Prawo bankowe w zakresie przepisów związanych z bankowym tytułem egzekucyjnym w ramach postępowania o nadanie klauzuli wykonalności bankowemu tytułowi egzekucyjnemu. Zgodnie z projektowanymi zmianami, wniosek o wydanie klauzuli wykonalności będzie składany drogą elektroniczną i tylko w taki sposób będzie nadawana przez sąd klauzula wykonalności.

Aby wprowadzić takie zmiany w przepisach KPC, niezbędna będzie także zmiana w ustawie Prawo bankowe w zakresie bankowych tytułów egzekucyjnych. Proponuje się, by bankowe tytuły egzekucyjne były utrwalone wyłącznie w systemie teleinformatycznym i opatrzone bezpiecznym podpisem elektronicznym w rozumieniu art. 3 pkt 2 Ustawy z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym[22].

[22] Ustawa z dnia 18 września 2001 r. o podpisie elektronicznym (Dz.U. 2001 nr 130 poz. 1450).

Powszechność

W myśl projektowanych regulacji zwiększenie konkurencyjności, umocnienie pozycji konsumenta, usunięcie różnorodności pojęć na terenie Unii Europejskiej powinno doprowadzić do zwiększenia powszechności usług bankowych. Analiza regulacji prawnych pozwala dojść do wniosku, iż ustawodawca pragnie zwiększyć udział płatności elektronicznych, dostęp do rachunków bankowych oraz innych usług z zakresu bankowości detalicznej. Korzyści płynące z tych regulacji mają być obustronne – zarówno dla konsumentów (mniejsze opłaty i koszty), jak i banków (więcej transakcji i klientów korzystających z usług bankowych).

Zmiany w zakresie praw konsumenta. Obowiązująca od dnia 25 grudnia 2014 roku Ustawa o prawach konsumenta[23], zmieniając w określonym zakresie przepisy Kodeksu cywilnego, wychodzi naprzeciw konieczności wdrożenia do polskiego systemu prawnego Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady nr 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r.[24] w sprawie praw konsumentów. Zgodnie z uzasadnieniem do ustawy, transpozycja dyrektywy o prawach konsumentów ma za zadanie doprowadzić do ujednolicenia i doprecyzowania przepisów dotyczących umów konsumenckich zawieranych w okolicznościach typowych (w lokalu przedsiębiorstwa), w zakresie obowiązków informacyjnych.

Doprecyzowano i ujednolicono również przepisy dotyczące umów konsumenckich zawieranych w okolicznościach nietypowych (poza lokalem przedsiębiorstwa oraz na odległość) w zakresie obowiązków informacyjnych, wymogów formalnych związanych z zawieraniem takich umów oraz prawa odstąpienia od nich.

Nowelizacja Kodeksu cywilnego, o której mowa powyżej, wprowadza definicję konsumenta. Za konsumenta uważana będzie osoba fizyczna dokonująca z przedsiębiorcą czynności prawnej niebędącej bezpośrednio związaną z jej działalnością gospodarczą lub zawodową. Status konsumenta został więc nadany wyłącznie osobie fizycznej. Takie podejście jest zgodne z przeważającym poglądem na temat definicji konsumenta, prezentowanym w prawie wspólnotowym.

Ponadto proponowane brzmienie przepisu wskazuje, że można być uznanym za konsumenta nie tylko w zakresie zawieranej umowy – jak wynikało to z dotychczasowej definicji – ale także innych czynności prawnych.

Przy definiowaniu pojęcia konsumenta nie będzie miało znaczenia, czy osoba fizyczna prowadzi działalność gospodarczą lub zawodową. Za konsumenta będzie więc można uznać zarówno osobę fizyczną dokonującą czynności prawnej niezwiązanej w żaden sposób z jej działalnością gospodarczą lub zawodową, jak i dokonującą czynności prawnej związanej pośrednio z taką działalnością.

[23] Ustawa z dnia 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta (Dz.U. 2014 poz. 827).

[24] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylająca dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady (Dz.U. L 304 z 22.11.2011, str. 64–88).

Płatności elektroniczne. Na przestrzeni ostatnich lat konsumenci zmienili sposób dokonywania płatności, zastępując dokonywanie płatności w sposób tradycyjny płatnościami elektronicznymi lub za pomocą urządzeń mobilnych. Powszechną praktyką jest już dokonywanie transakcji z użyciem kart debetowych, jak i z wykorzystaniem kart kredytowych. Powstają nowe sposoby realizowania płatności, za pomocą urządzeń mobilnych (np. smartfonów). W ostatnich latach Unia Europejska starała się zharmonizować przepisy dotyczące usług płatniczych, wprowadzając szereg dyrektyw mających na celu ujednolicenie przepisów państw członkowskich regulujących tę materię. Przyczynia się to do powstania zintegrowanego i mającego na celu efektywne funkcjonowanie rynku płatności.

Wprowadzenie Dyrektywy 2007/64/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 13 listopada 2007 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego zmieniającej dyrektywy 97/7/WE, 2002/65/WE, 2005/60/WE i 2006/48/WE i uchylającej dyrektywę 97/5/WE miało na celu zwiększenie konkurencyjności na rynku usług płatniczych, a także zwiększenie udziału transakcji bezgotówkowych w obrocie gospodarczym[25]. Przepisy dyrektywy postulowały osiągnięcie swoich celów poprzez następujące działania:

1. Pogłębianie wiedzy i informowanie – wspomniana dyrektywa ma charakter prokonsumencki. Nakłada ona na podmioty świadczące usługi płatnicze szeroko rozumiany obowiązek informowania konsumenta. Do obowiązków należy informowanie o samej usłudze oraz o każdej wykonanej płatności zarówno zleceniodawcy, jak i beneficjenta płatności. Dyrektywa wprowadziła również szczegółowe uregulowania w zakresie przesłanek i trybu odmowy dokonania płatności przez dostawcę usługi, w tym obowiązek poinformowania o odmowie oraz odwołalności płatności.
2. Ochronę – wprowadzenie odpowiedzialności. Dyrektywa wprowadziła pełną odpowiedzialność podmiotów uczestniczących w świadczeniu usług płatniczych – odpowiedzialność dostawcy odbiorcy płatności oraz odpowiedzialność dostawcy zleceniodawcy płatności, zależnie od typu transakcji. Przepisy uszczegółowiły również zasady odpowiedzialności względem zakwestionowanych operacji z wykorzystaniem instrumentów płatniczych. Odpowiedzialnością został także obarczony konsument. Pełna odpowiedzialność klienta występuje w przypadku podania prawidłowego numeru tzw. „IBAN" odbiorcy płatności. Transakcje z podaniem numeru IBAN są należycie wykonane, chociażby ten numer nie pokrywał się z danymi odbiorcy ujawnionymi przez zleceniodawcę.
3. Nadzór – oprócz powszechności i ochrony praw konsumenta dyrektywa miała osiągnąć swój cel poprzez ustanowienie nadzoru nad podmiotami świadczącymi usługi płatnicze. Celem tych działań miało być zwiększenie bezpieczeństwa środków, jakie są powierzane dostawcom usług płatniczych. Podmioty świad-

[25] Dyrektywa 2007/64/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 13 listopada 2007 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego zmieniająca dyrektywy 97/7/WE, 2002/65/WE, 2005/60/WE i 2006/48/WE i uchylająca dyrektywę 97/5/WE (Dz.U. L 319 z 5.12.2007, str. 1–36).

czące usługi nie mogą pobierać dodatkowych opłat związanych z pewnymi czynnościami, np. informowaniem konsumentów o zleconej płatności. Oprócz pobierania opłat wprowadzony został nadzór nad wysokościami prowizji i opłat, użyto pojęć: „odpowiednie opłaty", „zgodne z faktycznymi kosztami".

Dyrektywa z pewnością osiągnęła swój cel – z roku na rok odnotowuje się zwiększoną liczbę transakcji z użyciem usług płatniczych. Pojawiają się nowe technologie, za pomocą których można przeprowadzać takie transakcje. Wraz z ich pojawieniem się zaszła potrzeba zmian w prawie, by usunąć wszelkie nieścisłości oraz wypełnić luki, jakie pojawiły się wraz z rozwojem gospodarki.

Proponowane zmiany w płatnościach elektronicznych. Jak wspomniano w wcześniejszym podrozdziale, w związku z pojawieniem się luk prawnych występujących w płatnościach elektronicznych zaproponowano zmiany. W tym celu wprowadzono: wniosek aktualizacyjny Dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego oraz zmieniająca dyrektywy 2002/65/WE, 2013/36/UE i 2009/110/WE i uchylająca dyrektywę 2007/64/WE[26]. Celem wniosku jest wzmocnienie europejskiego rynku płatności elektronicznych.

Harmonizacja i powszechność w transakcjach elektronicznych jest spowodowana wyjściem tradycyjnego handlu za pośrednictwem placówek. Na przestrzeni ostatnich lat powstało wiele innowacyjnych rozwiązań usług płatności bezgotówkowej. Dyrektywa ta ma na celu dostosowanie przepisów do zmieniających się okoliczności i pozwolić uczestnikom na pełne wykorzystywanie tego rynku zarówno w transakcjach krajowych, jak i transgranicznych. Przejawiać ma się to poprzez następujące działania:

1. Zwiększony dostęp – dyrektywa, poprzez harmonizację przepisów, spowoduje zwiększenie konkurencyjności na rynku krajowym i transgranicznym, co w konsekwencji będzie oznaczało zmniejszenie kosztów i opłat, jakie wiążą się z taką formą dokonywania płatności. Zostaną również wprowadzone zmiany dotyczące pobierania dodatkowych opłat, a także opłaty interchange. Zmiany te spowodują zwiększenie liczby płatności dokonywanych bezgotówkowo. Zwiększona powszechność skutkować będzie również większą przejrzystością i innowacyjnością dokonywania płatności.
2. Nadzór – zwiększona kontrola w zakresie płatności detalicznych. Dyrektywa proponuje ustanowienie portalu internetowego – elektronicznego punktu dostępu i rejestru publicznego. Przepisy mają objąć również swym zakresem tzw. „dostawców usług będącymi osobami trzecimi". Podmioty te oferują m.in. usługi płatności za pomocą bankowości internetowej. Będą musiały one uzyskać zezwolenia albo się zarejestrować, jak również podlegać będą nadzorowi w takim samym zakresie jak instytucje płatnicze.
3. Dostosowanie do zmian – od czasu wprowadzenia obowiązującej dyrektywy aż do grudnia 2014 roku zostały wprowadzone innowacje w zakresie sposo-

[26] Wniosek: Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady, w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego oraz zmieniająca dyrektywy 2002/65/WE, 2013/36/UE i 2009/110/WE i uchylająca dyrektywę 2007/64/WE(Bruksela, dnia 24.7.2013 COM(2013) 547 final).

bów dokonywania transakcji bezgotówkowych. Prawo nie nadąża za zmianami występującymi na rynku. Skutkuje to powstaniem pewnych luk, widoczne są także niedoskonałości związane z użyciem kart przez Internet, a także płatności dokonywanych z użyciem urządzeń przenośnych. Dyrektywa ma za zadanie zniwelować te braki i dostosować ten rodzaj płatności do wymagań nowoczesnej gospodarki.

Zmiany wynikające z dyrektyw dają pogląd o kierunku, w jakim zmierza legislacja dotycząca usług płatniczych. Jednym z trendów jest szeroko rozumiana powszechność oraz transparentność przepisów, pełna harmonizacja legislacyjna na szczeblu międzynarodowym oraz ukierunkowanie się na prokonsumencki charakter przy zwiększonym nadzorze nad podmiotami świadczącymi usługi.

Zwiększająca się powszechność usług może prowadzić do wniosków, że będzie to również skutkowało zmniejszonymi opłatami i prowizjami, przy jednoczesnym zwiększonym udziale w rynku transakcji bezgotówkowych za pomocą usług płatniczych.

Porównywalność opłat związanych z rachunkami płatniczymi. Propozycję zmian ustawodawczych w zakresie powszechności dostępu do produktu, a także stabilności i przejrzystości zasad jego oferowania wprowadza Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/92/UE z dnia 23 lipca 2014 r. w sprawie porównywalności opłat związanych z rachunkami płatniczymi, przenoszenia rachunku płatniczego oraz dostępu do podstawowego rachunku płatniczego[27].

Dyrektywa ta może mieć również znaczący wpływ na mobilność konsumentów. Jej postanowienia zmierzają bowiem do stworzenia jednolitego zbioru przepisów w celu rozwiązania problemu niskiej mobilności konsumentów oraz celem ułatwienia porównania usług i opłat w zakresie rachunków płatniczych, zachęcenia do przenoszenia rachunków płatniczych, jak również uniknięcia dyskryminacji ze względu na miejsce pobytu w odniesieniu do konsumentów, którzy zamierzają otworzyć rachunek płatniczy za granicą i korzystać z niego.

Dzięki przejrzystym informacjom na temat opłat i możliwości przenoszenia rachunku w połączeniu z prawem dostępu do podstawowego rachunku płatniczego, obywatele Unii będą mogli łatwiej przemieszczać się i dokonywać zakupów na terytorium Unii, a tym samym korzystać z w pełni funkcjonującego rynku wewnętrznego w obszarze detalicznych usług finansowych.

Dyrektywa uznaje za kluczowe dla konsumentów, by opłaty były przez nich zrozumiałe, aby mogli porównać oferty różnych dostawców usług płatniczych i świadomie zdecydować, który rachunek płatniczy najbardziej odpowiada ich potrzebom. Porównanie opłat nie jest jednak możliwe w przypadku, gdy dostawcy usług płatniczych stosują różną terminologię w odniesieniu do tych samych usług i udzielają informacji w różnych formatach.

[27] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/92/UE z dnia 23 lipca 2014 r. w sprawie porównywalności opłat związanych z rachunkami płatniczymi, przenoszenia rachunku płatniczego oraz dostępu do podstawowego rachunku płatniczego (Dz.U. L 257 z 28.8.2014).

Ujednolicona terminologia w połączeniu z ukierunkowanymi informacjami na temat opłat za świadczenie najbardziej reprezentatywnych usług powiązanych z rachunkiem płatniczym, przedstawionymi w jednolitym formacie, mogą pomóc konsumentom w zrozumieniu i porównaniu opłat. Tak przedstawione informacje powinny być zwięzłe, ujednolicone i umożliwiające łatwe porównanie różnych dostawców usług płatniczych.

Po sporządzeniu przez państwa członkowskie wstępnego wykazu najbardziej reprezentatywnych usług podlegających opłacie na szczeblu krajowym Unia dokona ich przeglądu w celu wskazania tych usług, które są wspólne dla większości państw członkowskich, i zaproponowania ujednoliconych pojęć i definicji w zakresie tych usług na szczeblu unijnym.

W przypadku sprzedaży usług w formie pakietu – gdy dostawca usług płatniczych oferuje rachunek płatniczy łącznie z produktami ubezpieczeniowymi lub doradztwa finansowego – konsumenci powinni być informowani, czy jest możliwość oddzielnego nabycia rachunku płatniczego. Powinni być też oddzielnie informowani o kosztach i opłatach związanych z każdą z pozostałych usług zawartych w pakiecie.

Dyrektywa nakazuje również dostawcom usług płatniczych informowanie konsumentów, co najmniej raz do roku, o wszystkich opłatach, jakie zostały naliczone w związku z prowadzeniem rachunku płatniczego. W celu ułatwienia konsumentom mobilności w przenoszeniu rachunków podstawowych Dyrektywa zmierza do ustandaryzowania, a co za tym idzie, także skrócenia procesu przenoszenia rachunków podstawowych.

Dyrektywa wprowadza także obowiązkową usługę związaną z przeniesieniem rachunku każdego konsumenta posiadającego rachunek płatniczy na terenie UE. Operacją taką, po wcześniejszym pisemnym upoważnieniu konsumenta, przeprowadzałby otrzymujący dostawca usługi płatniczej. Informacje dotyczące usługi przeniesienia rachunku powinny być nieodpłatnie dostarczone na trwałym nośniku danych do wszystkich oddziałów obsługujących konsumentów i dostępne na stronie internetowej w formie elektronicznej. Koszty za taką usługę obejmowałyby tylko te faktycznie poniesione przez określonego dostawcę.

Rachunek podstawowy. Zgodnie z zapisami Dyrektywy, państwa członkowskie oraz instytucje kredytowe powinny dostarczać konsumentom przejrzystych i wyczerpujących informacji na temat prawa do otwarcia i korzystania z podstawowego rachunku płatniczego. Na terenie każdego z państw członkowskich powinien być co najmniej jeden z dostawców oferujący podstawowy rachunek płatniczy. Dyrektywa nakłada na państwa członkowskie obowiązek zapewnienia, aby instytucje oferujące usługi rachunku podstawowego oferowały klientom ten rachunek bezpłatnie lub za rozsądną opłatą.

Instytucja oferująca usługi podstawowego rachunku płatniczego powinna aktywnie udostępniać konsumentom przystępne informacje na temat szczególnych cech oferowanych podstawowych rachunków płatniczych, wiążących się z nimi opłat oraz warunków korzystania z takich rachunków, a także na temat działań, jakie konsumenci muszą wykonać, aby skorzystać z przysługującego im prawa do otwarcia pod-

stawowego rachunku płatniczego, oraz świadczyć im stosowną pomoc. Dyrektywa nakłada również na państwa członkowskie obowiązek pogłębiania świadomości klientów na temat rachunków podstawowych, co ma na celu zachęcenie jak największej liczby osób do otwarcia rachunku podstawowego.

Podsumowanie

Wdrożenie zarówno w ustawodawstwie europejskim, jak i w ustawodawstwach krajowych, trzech wskazanych wyżej najważniejszych kierunków działań podejmowanych przez banki, jakimi są: stabilność, mobilność i powszechność zmusza banki do poszukiwania nowatorskich inicjatyw i rozwiązań, które umocnią ich pozycję na rynku. Do takich działań należy m.in. rozbudowa alternatywnych kanałów dystrybucji produktów bankowych, reagowanie na potrzeby klientów poprzez tworzenie nowych produktów, poszukiwanie nisz rynkowych, ale także aktywne uczestniczenie w procesie legislacyjnym czy inicjowanie – poprzez organizacje zrzeszające – zmian w prawie.

W dążeniu do zmian banki nie powinny jednak zapomnieć, że to klient decyduje o sposobie skorzystania z usługi lub nabyciu produktu, którego potrzebuje. Powinny więc elastycznie reagować na potrzeby klientów, nie zapominając o tych z nich, którzy przyzwyczajeni są do tradycyjnej formy bankowości detalicznej. Można bowiem postawić tezę, że bezpośredni kontakt z bankiem wciąż jest i jeszcze przez długi czas będzie bardzo istotny dla klienta. Będzie tak z pewnością w zakresie doradztwa klientowi przy skomplikowanych produktach bankowych – bezpośredni kontakt z pracownikiem banku daje mu także poczucie bezpieczeństwa. Mimo coraz lepszych systemów informatycznych i zabezpieczeń zdarzają się awarie powodujące niedostępność bankowości internetowej czy ataki hackerskie na systemy bankowe.

Podążając w kierunku coraz większej stabilności, powszechności, ale i mobilności, banki powinny skoncentrować się na edukacji klienta oraz zmianie jego świadomości i przeświadczenia, że najlepszą formą bankowości detalicznej jest jej tradycyjna i znana od lat forma (oddział i gotówka). Powinny też przekonać klientów, że ich systemy zabezpieczeń pozwalają na ciągły i niezagrożony dostęp do produktów i usług bankowych.

Iwona Kozera

Partner, Dyrektor Grupy Rynków Finansowych na Europę Wschodnią i Południową, Dział Doradztwa Biznesowego, EY Warszawa. Posiada ponad 20-letnie doświadczenie w doradztwie dla podmiotów sektora finansowego (banki, ubezpieczenia, zarządzanie aktywami) w obszarze doradztwa biznesowego oraz zarządzania ryzykiem w Polsce i w regionie. Realizowała szereg projektów z zakresu sprawozdawczości finansowej oraz systemu kontroli wewnętrznej. Pracowała na rzecz programów rządowych, projektów regulacyjnych oraz Unii Europejskiej.

Leszek Pawłowicz

Prof. UG, dr hab., kierownik Katedry Bankowości Uniwersytetu Gdańskiego, wiceprezes Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową, dyrektor Gdańskiej Akademii Bankowej. Pełni funkcje wiceprzewodniczącego w radach nadzorczych: Banku Pekao SA, ORLEN SA, BEST SA Koordynator Europejskiego Kongresu Finansowego. Autor i współautor wielu publikacji, w tym ostatnio wydanej *Zarządzanie Wartością Spółki Kapitałowej*, CeDeWu Warszawa 2015.

Andrzej Reich

Pracuje w nadzorze bankowym od roku 1998, najpierw w NBP, a następnie w UKNF. Obecnie pełni funkcję dyrektora Departamentu Regulacji Bankowych, Instytucji Płatniczych i SKOK. Członek CEBS, a następnie EBA. Od 2013 roku członek Zarządu EBA. Członek wielu komitetów nadzorczych i grup roboczych EBA i ESRB.

Paweł Flak

Doświadczony Menedżer w Dziale Zarządzania Ryzykiem Finansowym, EY. Jest członkiem grupy EY ds. regulacyjnych w sektorze finansowym realizującej projekty doradcze dla instytucji finansowych – banków, firm inwestycyjnych, towarzystw funduszy inwestycyjnych. Specjalizuje się w zagadnieniach związanych z zarządzaniem ryzykiem, adekwatnością kapitałową (Basel III), jak również działalnością maklerską.

Iwona Kozera, Leszek Pawłowicz, Andrzej Reich, Paweł Flak

Kraje spoza strefy euro a unia bankowa

Projekt unii bankowej jest przedsięwzięciem bezprecedensowym na skalę światową pod względem zarówno koncepcji, jak również wielkości i zakresu. Ma na celu wspieranie bezpieczeństwa i stabilności systemu finansowego państw członkowskich. Przesłanką projektu był kryzys finansowy w strefie euro po 2008 roku. Unia Europejska stanęła wówczas przed fundamentalnym pytaniem – czy pozwolić na rozwój wypadków, który mógłby doprowadzić do rozpadu strefy euro, czy też zintensyfikować działania w celu dalszej integracji. Wybrano tę drugą opcję.

Przedstawienie koncepcji unii bankowej jako narzędzia antykryzysowego pozwoliło na realizację projektu w bardzo szybkim tempie – od przedłożenia przez Komisję Europejską projektu jednolitego mechanizmu nadzorczego (*Single Supervisory Mechanism*, SSM), kluczowego filaru unii bankowej, we wrześniu 2012 roku do przejęcia przez Europejski Bank Centralny (EBC) faktycznego nadzoru nad instytucjami strefy euro w listopadzie 2014 roku minęło nieco ponad 2 lata.

Zważywszy na uwarunkowania traktatowe, jedyną możliwością szybkiego utworzenia organu nadzoru bankowego na szczeblu europejskim było ulokowanie go w Europejskim Banku Centralnym. Konsekwencją było jednak objęcie nadzorem wyłącznie krajów strefy euro. Jednakże, mając na uwadze powiązania pomiędzy krajami strefy euro i pozostałymi państwami członkowskimi, a także wolę polityczną dalszej integracji w ramach całej Unii Europejskiej, krajom spoza strefy euro zaoferowano możliwość dobrowolnego uczestnictwa w projekcie unii bankowej.

W rezultacie kraje członkowskie zostały podzielone na trzy grupy:

- kraje strefy euro, które z mocy prawa należą do unii bankowej,
- państwa członkowskie spoza strefy euro, które dobrowolnie zdecydowały się na uczestnictwo w unii bankowej (tj. nawiązały tzw. „bliską współpracę" z EBC),
- pozostałe kraje członkowskie, nieuczestniczące w unii bankowej, czyli kraje członkowskie spoza strefy euro, które nie nawiązały bliskiej współpracy z EBC.

Projekt unii bankowej, otwarty dla państw członkowskich spoza strefy euro, wywołał ożywioną dyskusję na temat korzyści i kosztów uczestnictwa państw członkowskich spoza strefy euro. Znane są pierwsze stanowiska spośród 10 krajów spoza eurolandu dotyczące przystąpienia do jednolitego mechanizmu nadzorczego. Wielka Brytania oficjalnie nie jest zainteresowana przystąpieniem do SSM. Może się to zmienić, gdyby pozostawanie poza unią bankową okazało się dla niej niekorzystne.

Największy pod względem aktywów sektor bankowy w Europie będzie zatem funkcjonować poza unią bankową, co może być postrzegane jako istotna słabość całego przedsięwzięcia. Podobne stanowisko wyraziła Szwecja.

Na przeciwległym biegunie znalazła się Dania, której bank centralny rekomenduje bliską współpracę z EBC (formalna decyzja jeszcze jednak nie zapadła) oraz „nowi" członkowie Unii Europejskiej – Rumunia i Bułgaria. Przykład Rumunii i Bułgarii, abstrahując od kondycji sektora bankowego w tych krajach, może sugerować, że projekt unii bankowej jest szczególnie atrakcyjny dla nowych członków Unii Europejskiej. W przypadku Rumunii przychylność projektowi unii jest zrozumiała, biorąc pod uwagę deklarację wstąpienia do strefy euro w 2019 roku. Odpowiednie wczesne nawiązanie bliskiej współpracy w ramach SSM jest uzasadnione – umożliwi od samego początku współuczestnictwo w kreowaniu rozwiązań regulacyjnych i organizacyjnych w ramach SSM, które docelowo obejmą Rumunię w związku z wejściem do strefy euro. W przypadku Bułgarii nawiązanie bliskiej współpracy z EBC ma szerokie poparcie polityczne m.in. w związku z kryzysem w bułgarskim sektorze bankowym.

Biorąc pod uwagę fakt przyjęcia euro przez Litwę z początkiem 2015 roku, pozostaje grupa zaledwie 4 państw członkowskich (Polska, Czechy, Węgry i Chorwacja), które nie zajęły wyraźnego stanowiska.

Konstrukcja unii bankowej

Na projekt unii bankowej składały się początkowo trzy, a obecnie już tylko dwa pierwsze filary:

- Filar I – jednolity mechanizm nadzorczy (*Single Supervisory Mechanism*, SSM),
- Filar II – jednolity mechanizm restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków (*Single Resolution Mechanism*, SRM),
- Filar III – wspólny system gwarantowania depozytów.

Fundamentem unii bankowej jest przeniesienie kompetencji nadzorczych nad instytucjami kredytowymi na szczebel ponadnarodowy. W efekcie wdrożenia I filaru unii bankowej decyzje nadzorcze nad największymi instytucjami zostały umiejscowione na poziomie europejskim. Towarzyszy temu przeniesienie na poziom unijny odpowiedzialności za podejmowane decyzje, przynajmniej w istotnej części, czego wyrazem są rozwiązania w ramach II filaru unii bankowej. O ile celem SSM pozostawało ograniczenie ryzyka i prawdopodobieństwa upadku banków, tak założeniem SRM jest zapewnienie, aby banki, które znajdą się w kryzysowej sytuacji, mogły „bezpiecznie upaść" (*safe to fail*).

Wiele wskazuje jednak na to, że trzyfilarowa koncepcja unii bankowej nie zostanie w pełni zrealizowana. Odstąpiono od budowy jednolitego systemu gwarantowania depozytów, pozostawiając odpowiedzialność w tym zakresie w kompetencjach poszczególnych uczestniczących państw członkowskich. Projekt unii bankowej może być w związku z tym postrzegany jako niekompletny.

Ograniczenie powiązań pomiędzy kondycją banków a stabilnością finansów publicznych

W trakcie kryzysu w strefie euro bezpośrednia pomoc publiczna, której skalę w latach 2008–2012 szacuje się na ponad 4% PKB krajów eurolandu, okazała się jedynym „narzędziem" zarządzania kryzysowego. Oczekiwaniem wobec nowego projektu unii bankowej musiało być zatem zdefiniowanie procesu restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków. Proces ten miał pozwolić organom nadzorczym na podjęcie interwencji w stosunku do tych banków, których problemy mogłyby zdestabilizować krajowe systemy finansowe. W celu ujednolicenia narzędzi zarządzania kryzysowego od 2012 roku trwały prace nad przepisami europejskimi regulującymi zasady restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji banków. Ostatecznie przyjęły one kształt Dyrektywy BRRD[1], wprowadzającej szereg instrumentów na poziomie państw członkowskich o charakterze naprawczym, takich jak narzędzia resolution, obowiązek powołania odpowiednich organów, jak również utworzenia funduszy naprawczych (*resolution funds*).

Mając na uwadze skalę pomocy publicznej dla banków, jednym z fundamentalnych celów unii bankowej było doprowadzenie do zerwania niebezpiecznego, jak się okazało, powiązania pomiędzy sytuacją banków a kondycją finansów publicznych poszczególnych państw członkowskich. Cel ten w pewnym stopniu został osiągnięty w efekcie uzgodnienia zasad stosowania tzw. *single resolution fund* (SRF). Z uwagi jednak na odstąpienie od budowy wspólnego systemu gwarantowania depozytów nie można w pełni uznać, że sprzężenie pomiędzy kondycją banków i budżetów państw zostanie skutecznie zerwane.

Jak doszło do uruchomienia unii bankowej

W krótkim czasie udało się z fazy koncepcji unii bankowej z 2012 roku przejść do fazy realizacji, której widocznym dziś efektem było przejęcie z dniem 4 listopada 2014 roku przez Europejski Bank Centralny odpowiedzialności za nadzór nad bankami strefy euro. Obecnie EBC sprawuje nadzór nad ponad 120 największymi grupami bankowymi strefy euro, które odpowiadają za 85% aktywów sektora bankowego krajów tej strefy. W odniesieniu do pozostałych grup i instytucji EBC sprawuje w ramach SSM nadzór pośredni poprzez monitorowanie standardów nadzorczych i współpracę z nadzorcami krajowymi.

[1] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/59/UE z dnia 15 maja 2014 r. ustanawiająca ramy na potrzeby prowadzenia działań naprawczych oraz restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji w odniesieniu do instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych oraz zmieniająca dyrektywę Rady 82/891/EWG i dyrektywy Parlamentu Europejskiego i Rady 2001/24/WE, 2002/47/WE, 2004/25/WE, 2005/56/WE, 2007/36/WE, 2011/35/UE, 2012/30/UE i 2013/36/EU oraz rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 1093/2010 i (UE) nr 648/2012.

Istotnym elementem przygotowania do przejęcia przez EBC nadzoru nad bankami strefy euro było przeprowadzenie tzw. wszechstronnej oceny, obejmującej przegląd jakości aktywów (*asset quality review*, AQR) oraz przeprowadzenie testów warunków skrajnych.

W Polsce Komisja Nadzoru Finansowego (KNF) przeprowadziła europejskie testy warunków skrajnych, oraz, z własnej inicjatywy, proces przeglądu jakości aktywów zgodnie z metodyką AQR Europejskiego Banku Centralnego. Wyniki wszechstronnej oceny potwierdziły, że sytuacja kapitałowa uczestniczących banków jest zadowalająca – są one wiarygodne i odporne na zagrożenia[2].

Jednolity mechanizm nadzorczy jako fundament unii bankowej

Głównym założeniem jednolitego systemu nadzoru bankowego, który został ustanowiony w drodze tzw. Rozporządzenia SSM[3], jest powierzenie EBC bezpośredniego nadzoru nad instytucjami istotnymi, czyli tymi, których suma aktywów przekracza 30 mld euro lub stanowi ponad 20% PKB danego kraju (chyba że wartość aktywów instytucji nie przekracza 5 mld euro). Ponadto, bezpośrednim nadzorem EBC objęte zostały trzy najbardziej znaczące banki w każdym z uczestniczących państw członkowskich oraz te instytucje, które otrzymały lub wnioskowały o pomoc publiczną z Europejskiego Mechanizmu Stabilności (*European Stability Mechanism*, ESM), a przed jego powołaniem – Europejskiego Instrumentu Stabilności Finansowej (*European Financial Stability Facility*, EFSF). EBC może również podjąć decyzję o uznaniu danej instytucji za istotną w rezultacie uznania przez organ krajowy takiej instytucji za ważną dla gospodarki, a także – w pewnych przypadkach – z własnej inicjatywy.

Zakres przedmiotowy jednolitego nadzoru obejmuje proces nadzoru mikroostrożnościowego (m.in. licencjonowania instytucji kredytowych, nadzoru nad przestrzeganiem przez instytucje wymogów ostrożnościowych, w tym prowadzenie przeglądów, takich, jak badanie i ocena nadzorcza) oraz pewne kompetencje w ramach nadzoru makroostrożnościowego.

Wydanie w kwietniu 2014 roku tzw. Rozporządzenia Ramowego w sprawie SSM[4] pozwoliło Europejskiemu Bankowi Centralnemu na wyselekcjonowanie tych podmiotów, które podlegają bezpośredniemu nadzorowi EBC, jak również powołanie de-

[2] Wg danych KNF niedobór kapitału podstawowego CET 1 wg stanu na 31 grudnia 2013 roku wyniósł 397,9 mln złotych, co stanowiło zaledwie 0,35% funduszy CET1 sektora.

[3] Rozporządzenie Rady (UE) NR 1024/2013 z dnia 15 października 2013 r. powierzające Europejskiemu Bankowi Centralnemu szczególne zadania w odniesieniu do polityki związanej z nadzorem ostrożnościowym nad instytucjami kredytowymi.

[4] Rozporządzenie UE NR 468/2014 Europejskiego Banku Centralnego z dnia 16 kwietnia 2014 r. ustanawiające ramy współpracy pomiędzy Europejskim Bankiem Centralnym a właściwymi organami krajowymi oraz wyznaczonymi organami krajowymi w ramach Jednolitego Mechanizmu Nadzorczego (rozporządzenie ramowe w sprawie Jednolitego Mechanizmu Nadzorczego) (EBC/2014/17).

dykowanych poszczególnym instytucjom nadzorowanym tzw. wspólnych zespołów nadzorczych.

Nowym organem EBC powołanym na potrzeby realizacji zadań w ramach SSM jest Rada ds. Nadzoru, której zadaniem jest przygotowanie decyzji wobec instytucji nadzorowanych. W jej skład wchodzą, oprócz przedstawicieli EBC, reprezentanci krajowych organów nadzoru z każdego z państw uczestniczących. Rada ds. Nadzoru nie jest jednak organem decyzyjnym i dlatego wiążące decyzje mogą być podejmowane jedynie przez Radę Prezesów EBC. Może ona zatwierdzić decyzję przygotowaną przez Radę ds. Nadzoru lub wnieść sprzeciw, ale nie jest uprawniona do dokonania zmiany projektu decyzji. Ewentualne kwestie sporne pomiędzy przedstawicielami krajowych organów nadzoru, które mogłyby się pojawić w trakcie wypracowania wspólnych rozwiązań, będą rozwiązywane przez panel mediacyjny.

Kraje spoza strefy euro w SSM a proces nadzorczy

Przystępując do SSM, kraj spoza strefy euro zyskuje realny wpływ na decyzje nadzorcze wypracowane wobec tych grup. Ryzykiem związanym z niewstąpieniem do SSM jest to, iż decyzje podjęte w ramach jednolitego nadzoru przez EBC mogą mieć również pośredni wpływ na kraje, które nie zdecydowały się na przystąpienie do unii bankowej.

Przystąpienie do unii bankowej oznacza utratę niezależności krajowych organów nadzoru poprzez ograniczenie ich decyzyjności na rzecz EBC. Z drugiej strony bliska współpraca w ramach SSM oznacza możliwość uczestnictwa w wypracowaniu wspólnych decyzji, a w konsekwencji wpływania na nie, oraz dostępu do informacji odnośnie instytucji dominujących ze strefy euro.

Im więcej krajów będzie uczestniczyć w SSM, tym sprawniej może wyglądać proces nadzorczy z punktu widzenia goszczącego państwa członkowskiego w odniesieniu do transgranicznych grup bankowych. W przypadku grup działających w strefie euro – partnerem do dyskusji w ramach kolegiów nadzorczych będzie EBC, co usprawni komunikację. Jest to istotne, ponieważ wszystkie polskie banki zależne od unijnych matek wchodzą w skład grup bankowych objętych nadzorem EBC.

Restrukturyzacja i uporządkowana likwidacja banków, czyli odpowiedzialność za decyzje w ramach unii bankowej

Drugi filar unii bankowej obejmuje wdrożenie mechanizmów *resolution* dla uczestniczących państw członkowskich, przewidzianych w tzw. Rozporządzeniu SRM[5]. Istotnym elementem tego filaru jest powołanie Jednolitej Rady ds. Restrukturyzacji

[5] Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) NR 806/2014 z dnia 15 lipca 2014 r. ustanawiające jednolite zasady i jednolitą procedurę restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji instytucji kredytowych i niektórych firm inwestycyjnych w ramach jednolitego mechanizmu restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji oraz jednolitego funduszu restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji oraz zmieniające rozporządzenie (UE) nr 1093/2010.

i Uporządkowanej Likwidacji jako organu odpowiedzialnego za procesy *resoultion* na całym terytorium państw uczestniczących. To właśnie Jednolita Rada będzie inicjować uruchomienie mechanizmów *resolution* w przypadku stwierdzenia, że zachodzą uzasadnione okoliczności wskazujące m.in. na upadłość banku lub zagrożenie upadłością, oraz sporządzać programy restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji dla konkretnych instytucji w przypadku, gdy zostały one objęte procesem *resolution*. Analogicznie, jak w przypadku SSM – Jednolita Rada odpowiada za największe istotne systemowo banki, podczas gdy zadania w odniesieniu do mniej istotnych instytucji mają pełnić organy krajowe organy, będące częścią SRM.

SRM przewiduje utworzenie wspólnego funduszu restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji dla krajów uczestniczących w unii bankowej – tzw. *single resolution fund* (SRF). Fundusz będzie powstawać ze składek wnoszonych przez sektor bankowy każdego państwa uczestniczącego. Funkcjonowanie wspólnego funduszu zapewnia porozumienie międzyrządowe, które zostało podpisane przez 26 państw członkowskich (poza wspomnianą już Szwecją i Wielką Brytanią), w tym również przez kraje spoza strefy euro (m.in. Polskę) w maju 2014 roku.

Fundusz restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji w ciągu ośmiu lat ma osiągnąć poziom co najmniej 1% wartości depozytów gwarantowanych wszystkich banków państw członkowskich objętych SRM, tj. docelowo 55 mld euro. W okresie przejściowym fundusz będzie podzielony na części odpowiadające składkom wniesionym przez banki poszczególnych krajów. Wprowadzono możliwość wnoszenia składek na fundusz ex post w sytuacji, gdy środki finansowe potrzebne do pokrycia potrzeb okażą się niewystarczające, przewidziano również możliwość pożyczek pomiędzy subfunduszami krajowymi w okresie przejściowym. Podstawą wnoszonych przez banki składek będą zobowiązania pomniejszone o fundusze własne i gwarantowane depozyty. Tym samym kontrowersyjne rozwiązanie bazujące na tzw. kluczu kapitałowym EBC, niekorzystne m.in. dla Polski, nie zostało ostatecznie przyjęte.

Realizowana koncepcja unii bankowej nie wprowadza realnego mechanizmu dyscypliny rynkowej, który ograniczałby hazard moralny uprawiany przez banki „zbyt duże, aby upaść" oraz niektóre kraje, które finansowały ratowanie zagrożonych upadkiem instytucji (taki mechanizm jest proponowany obecnie przez Radę Stabilności Finansowej). W efekcie może to oznaczać przeniesienie hazardu moralnego z poziomu narodowego na federalny.

Mechanizm *resolution* z perspektywy krajów rozważających bliską współpracę

Przynależność do stabilnego systemu, który oferuje dodatkowe mechanizmy pomocowe (np. równoprawny udział w *resolution fund*), to argument przemawiający za nawiązaniem bliskiej współpracy.

Kraje nieuczestniczące w SRM, na podstawie przepisów krajowych transponujących postanowienia Dyrektywy BRRD, i tak będą musiały tworzyć krajowe fundusze restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji. Zakres krajowego funduszu będzie jednak niewspółmiernie skromniejszy w porównaniu do wspólnego *resolution fund*.

Z perspektywy blisko współpracującego państwa członkowskiego o relatywnie niewielkim sektorze bankowym (mierzonym poziomem aktywów ogółem), takiego jak Polska, mogą pojawić się obawy, że w przypadku problemów banków w ramach SRM uwaga będzie koncentrować się na większych instytucjach. Czy obawy te są uzasadnione? Konstrukcja mechanizmu *resolution* nie wprowadza zróżnicowania na banki małe i duże, jest jednolita dla wszystkich 6 tys. instytucji, a głosy poszczególnych krajów uczestniczących w decyzjach Jednolitej Rady są równe.

Z punktu widzenia drugiego filaru unii bankowej w dyskusji „za" i „przeciw" podjęciu bliskiej współpracy przez kraje spoza strefy euro warto zwrócić uwagę na konsekwencje mechanizmu wyjścia z unii bankowej. W przypadku zakończenia bliskiej współpracy zwrot składek wniesionych do funduszu *resolution* następuje w drodze decyzji Jednolitej Rady. Podejmując decyzję, powinna ona wziąć pod uwagę trwające postępowania *resolution*, co może generować konflikty interesów. Z punktu widzenia kraju opuszczającego mechanizm SSM/SRM zwrot wpłaconych składek jest istotny, biorąc pod uwagę fakt, że na podstawie przepisów Dyrektywy BRRD kraj ten musiałby w krótkim czasie „odtworzyć" krajowy fundusz *resolution*.

Przy uruchomieniu procesu *resolution* w odniesieniu do grup transgranicznych, które działają w państwach członkowskich poza unią bankową, Jednolita Rada ma współpracować z krajowym organem ds. *resolution*. Jest to pozytywne z punktu widzenia kraju nieuczestniczącego w SSM/SRM. Decyzje wypracowane na poziomie kolegium mogą zostać zakwestionowane przez krajowy organ ds. *resolution*, który może wyrazić sprzeciw wobec grupowego schematu prowadzenia restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji, gdyby uznał ten schemat za niekorzystny. W takich okolicznościach krajowy organ podejmuje niezależne działania w odniesieniu do znajdującego się w jego jurysdykcji podmiotu będącego częścią grupy. W przypadku uczestnictwa w SSM/SRM rozstrzygające i wiążące będą wspólnie wypracowane decyzje z udziałem Jednolitej Rady.

Wspólny system gwarantowania depozytów – trzeci, niedoszły filar unii bankowej

Jak dotychczas jedynym przejawem aktywności w odniesieniu do trzeciego filaru unii bankowej jest przyjęcie przez Parlament Europejski w kwietniu 2014 roku znowelizowanej dyrektywy ws. systemu gwarantowania depozytów (*Deposit Guarantee Scheme*, DGS)[6].

Zaniechanie prac nad jednolitym mechanizmem gwarantowania depozytów należy ocenić jako słabość projektu unii bankowej. W dalszym ciągu kwestia gwarantowania depozytów będzie uzależniona od wiarygodności i kondycji finansowej poszczególnych państw członkowskich.

[6] Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2014/49/UE z dnia 16 kwietnia 2014 r. w sprawie systemów gwarancji depozytów.

Z punktu widzenia krajów o silnych systemach gwarantowania depozytów (takich jak Polska, gdzie zgromadzone fundusze przekraczają docelowy poziom przewidziany w Dyrektywie DGS), brak trzeciego filaru może okazać się paradoksalnie korzystny – przynajmniej do momentu, do którego system będzie samowystarczalny.

Kluczowe bariery uczestnictwa w unii bankowej krajów blisko współpracujących dotyczą mechanizmów płynnościowych

Poważnym problemem dla państw uczestniczących spoza strefy euro jest kwestia dostępu do wsparcia finansowego, tj. w razie potrzeby sięgnięcia poza jednolity fundusz *resolution* (SRF), gdyby środki w nim zgromadzone, po wyczerpaniu przewidzianych w SRM mechanizmów, okazały się niewystarczające. W obowiązującym porządku prawnym kraje spoza strefy euro nie mają dostępu ani do wsparcia płynnościowego z EBC w euro, ani dostępu do Europejskiego Mechanizmu Stabilizacyjnego. To, że nie została rozstrzygnięta kwestia możliwości uruchomienia ostatecznego mechanizmu zabezpieczającego (tzw. *backstop*), takiego jak ESM, po wyczerpaniu możliwości finansowania procesu *resolution* ze wspólnego *resolution fund*, jest fundamentalną słabością projektu unii bankowej z perspektywy blisko współpracujących państw członkowskich. W tym kontekście można mówić o nierównym traktowaniu państw uczestniczących w unii bankowej.

Drugim wyzwaniem, z którym muszą się zmierzyć państwa członkowskie rozważające bliską współpracę z EBC, jest zmiana procesu decyzyjnego przy tworzeniu tzw. podgrup płynnościowych. Kwestia ta ma istotne znaczenie dla krajów o stabilnych i zdrowych sektorach bankowych, które będą chciały chronić instytucje przed transferem płynności w ramach grupy.

Rozporządzenie CRR wprowadziło mechanizm podgrup płynnościowych, w ramach których może być realizowany swobodny przepływ środków pomiędzy instytucjami wchodzącymi w skład takiej podgrupy. Do utworzenia podgrupy płynnościowej wymagane jest podjęcie wspólnej decyzji przez nadzorcę konsolidującego oraz właściwych organów odpowiedzialnych za nadzór nad bankami zależnymi w poszczególnych krajach. Jeśli wypracowanie wspólnej decyzji nie jest możliwe, każdy organ odpowiedzialny za nadzór indywidulany podejmuje samodzielną wiążącą decyzję. Oznacza to, że krajowy nadzorca może nie zgodzić się na włączenie do podgrupy płynnościowej banku, nad którym sprawuje nadzór w swojej jurysdykcji.

W reżimie unii bankowej w przypadku, gdyby utworzenie podgrupy dotyczyło banków objętych nadzorem EBC, decyzje dotyczące utworzenia podgrupy należałyby do EBC – jako nadzorcy konsolidującego i jednocześnie odpowiadającego za nadzór nad bankami zależnymi w poszczególnych krajach. Do podejmowania tych decyzji zastosowanie miałaby standardowa procedura przewidziana w SSM, zgodnie z którą każde z uczestniczących państw członkowskich posiada równy głos. Nawiązanie bliskiej współpracy z EBC oznaczało zobowiązanie do respektowania wszelkich wytycznych i wniosków EBC. Mogłoby dojść do sytuacji, w której niekorzystna z punktu

widzenia rynku lokalnego decyzja po wyczerpaniu dostępnej procedury musiałaby zostać przyjęta.

W razie potrzeby EBC może udzielić wsparcia płynnościowego krajom strefy euro, ale kraje blisko współpracujące nie mają prawa do takiej pomocy. Dlatego same będą musiały się zmierzyć ze skutkami błędnych decyzji płynnościowych na poziomie EBC.

Podsumowanie

Mając na uwadze strukturę własnościową polskiego sektora bankowego i rolę, jaką banki ze strefy euro odgrywają w Polsce, należy podkreślić, że pozostawanie poza unią bankową wydaje się pozorne. Niezależnie od tego, czy Polska nawiąże bliską współpracę, czy nie, efekt działania SSM będzie odczuwalny – i dla sektora bankowego, i dla nadzorcy.

Przystąpienie Litwy do strefy euro, stanowisko Danii i Bułgarii, jak również deklaracja nawiązania bliskiej współpracy z EBC ze strony Rumunii przed przyjęciem wspólnej waluty – wszystkie te okoliczności wskazują, że grupa państw poza unią bankową będzie coraz mniejsza. Dla krajów pozostających poza SSM/SRM może to oznaczać izolację.

Dotychczasowe stanowisko Polski wobec unii bankowej było raczej zachowawcze – przeważały głosy, aby sporządzić realny bilans korzyści i kosztów, zobaczyć, jak unia bankowa będzie funkcjonować w praktyce. Pierwszy filar unii bankowej już działa. Drugi zostaje uruchomiony z początkiem 2015 roku, chociaż na praktyczny test funkcjonowania mechanizmu resolution możemy poczekać. Brak stanowiska Polski w dłuższym okresie oznacza, że maleją szanse na aktywne uczestnictwo w budowaniu mechanizmów nadzorczych i praktyki, która docelowo, w związku ze zobowiązaniem do przyjęcia euro, wyrażonym przy podpisaniu traktatu akcesyjnego, obejmie również Polskę.

Bliska współpraca to szansa dla państw członkowskich spoza strefy euro. Większa integracja z eurolandem może oznaczać zwiększenie atrakcyjności krajowego sektora bankowego, który może być oceniany jako bardziej stabilny oraz wiarygodny. W rezultacie można by oczekiwać podwyższonych ocen agencji ratingowych, co w konsekwencji przekłada się na spadek kosztów finansowania, wyższą rentowność banków, a w rezultacie pozytywny wpływ na gospodarkę. Osiągnięcie takich efektów z pewnością będzie uzależnione od sukcesu projektu unii bankowej, jednakże wiele wskazuje na to, że projekt ten staje się rozpoznawalną marką Europy w ujęciu globalnym i spotyka się z pozytywną reakcją rynków finansowych. Warto zwrócić uwagę, że w tym kontekście przystąpienie do SSM może okazać się korzystne dla tych krajów spoza strefy euro, które borykają się ze słabym sektorem bankowym. Dla Polski, gdzie kondycję i stabilność sektora bankowego podkreśla mocna pozycja nadzorcy krajowego i opublikowane dobre wyniki wszechstronnej oceny 15 polskich banków, pozostawanie poza unią bankową może z kolei oznaczać pogorszenie wizerunku.

Analiza korzyści i kosztów nawiązania bliskiej współpracy przez kraje spoza strefy euro powinna być wielowymiarowa, uwzględniać indywidualną sytuację danego

kraju i kondycję sektora bankowego. Możliwe kryteria takiej analizy powinny obejmować przynajmniej:

- stopień integracji sektora krajowego sektora bankowego ze strefą euro,
- poziom odporności sektora finansowego na kryzysy zewnętrzne, w tym problemy sektora strefy euro,
- poziom wiarygodności krajowego nadzoru bankowego,
- dostępność krajowego wsparcia dla banków (krajowe fundusze resolution, mechanizmy pomocy publicznej),
- stabilność krajowego sektora bankowego,
- status przygotowań do przyjęcia wspólnej waluty (skonkretyzowane plany wstąpienia do strefy euro).

Podsumowując, wśród argumentów przemawiających za nawiązaniem bliskiej współpracy z EBC przez kraje spoza strefy euro należy wymienić następujące możliwe korzyści:

+ Sposób podejmowania decyzji w ramach EBC przewidujący równe prawo głosu w przygotowaniu decyzji przez Radę ds. Nadzoru.
+ Wprowadzenie mechanizmu zespołu mediacyjnego, w ramach którego będą wypracowywane wspólne rozwiązania, jak również mechanizmów opuszczenia SSM/SRM w przypadku niekorzystnych z punktu widzenia lokalnego rynku decyzji.
+ Dostęp dla krajowego nadzorcy do informacji o banku macierzystym podlegającym bezpośredniemu nadzorowi EBC (usprawnienie procesu nadzorczego).
+ Równoprawny dostęp do środków jednolitego funduszu *resolution*, którego łączny poziom istotnie przekracza możliwości pojedynczego kraju.
+ Pozytywny sentyment inwestorów wobec instytucji kredytowych, możliwy wpływ na ocenę ze strony agencji ratingowych, w konsekwencji możliwe obniżenie kosztu finansowania i wzrost wiarygodności kraju. Pozostawanie poza unią bankową może mieć odwrotny skutek w postaci możliwości przypisania bankom większego ryzyka i wyższego kosztu finansowania.
+ Sposób naliczania składek do jednolitego funduszu *resolution* bazujący na zobowiązaniach banków a nie kluczu kapitałowym EBC (korzystne dla większych krajów z relatywnie niskim poziomem aktywów sektora bankowego do PKB).
+ Równy głos państw goszczących i macierzystych przy decyzjach podejmowanych przez Jednolitą Radę ds. Restrukturyzacji i Uporządkowanej Likwidacji w odniesieniu do banków transgranicznych w ramach SRM.
+ Realny wpływ kraju na tworzenie nowych regulacji i ich późniejsze wdrożenie.
+ Wzrost efektywności nadzoru – możliwość bezpośredniego czerpania z doświadczeń i praktyki nadzorczej wszystkich uczestniczących krajów członkowskich.
+ Udział przedstawicieli blisko współpracujących państw członkowskich w pracach wspólnych zespołów nadzorczych.
+ Prawo głosu i możliwość bycia wysłuchanym na poziomie ponadnarodowym – realny wpływ na kształtowanie decyzji nadzorczych w ramach EBC.

Do argumentów przemawiających przeciwko nawiązaniu bliskiej współpracy należą przynajmniej następujące okoliczności:

- Brak dodatkowych mechanizmów stabilizacyjnych (tzw. backstop) – udział w Europejskim Mechanizmie Stabilizacyjnym i płynność EBC dostępna jedynie dla krajów strefy euro.
- Ograniczony udział w podejmowaniu decyzji w ramach SSM wynikający z braku przedstawicieli blisko współpracujących państw członkowskich w Radzie Prezesów EBC.
- Mechanizm decyzyjny w ramach SRM – może okazać się niesprawny i zbyt wolny ze względu na skomplikowane procedury.
- Ograniczenie kompetencji / utrata niezależności krajowego nadzoru (niekorzystne dla krajów o mocnych i wiarygodnych nadzorcach lokalnych).
- Wzrost zależności od sytuacji w strefie euro – istotnie zwiększony efekt zarażania w przypadku problemów banków strefy euro.
- Zobowiązanie do solidarnego ratowania zagrożonych banków i wspólnego finansowania kosztów *resolution* tych banków, możliwość wystąpienia dodatkowych składek na fundusz *resolution ex-post*, wyższe koszty składek na SRF w porównaniu do funduszy *resoultion*, jakie byłyby tworzone lokalnie na bazie przepisów Dyrektywy BRRD (niekorzystne dla krajów o stabilnym i zdrowym sektorze bankowym; z drugiej strony – blisko współpracujący kraj członkowski może być beneficjentem pomocy z SRF).
- Obawa, czy fundusz *resolution* okaże się wystarczający na finansowanie procesów restrukturyzacji i uporządkowanej likwidacji (dokapitalizowanie średniej wielkości banków hiszpańskich w 2013 roku ze środków ESM osiągnęło poziom ok. 37 mld euro).
- Dodatkowe koszty funkcjonowania jednolitego nadzoru – obciążenie dla banków, próba przerzucania kosztów na klientów.
- Obawy o skoncentrowanie jednolitego nadzoru sprawowanego przez EBC na 30 największych systemowo istotnych grupach bankowych – dla krajów, w których rola sektora bankowego jest relatywnie mniejsza, może to w praktyce oznaczać zliberalizowanie działań nadzorczych.

Na zakończenie warto zwrócić uwagę na okoliczności, które w radykalny sposób mogłyby wpłynąć na zajęcie stanowiska o nawiązaniu bliskiej współpracy z EBC:

- Po pierwsze, stworzenie dodatkowego mechanizmu płynnościowego zapewniającego, poza jednolitym funduszem resolution, dodatkowe finansowanie analogiczne jak ESM, czy dostęp do płynności EBC (np. w drodze umów pomiędzy EBC a bankami centralnymi krajów spoza strefy euro, w istniejących ramach traktatowych).
- Po drugie, pogłębiające się różnice pomiędzy kosztami finansowania instytucji funkcjonujących w uczestniczących państwach członkowskich i państwach poza unią bankową.
- Po trzecie, malejąca liczba państw członkowskich, które nie zdecydowały się na nawiązanie bliskiej współpracy, co mogłoby prowadzić do izolacji krajo-

wego sektora bankowego, wzbudzić obawy o jego wiarygodność i stabilność, a w skrajnym przypadku nawet doprowadzić do odwrotu kapitału do krajów uczestniczących w unii bankowej.

W obecnych uwarunkowaniach regulacyjnych i otoczeniu rynkowym konieczne jest wypracowanie stanowiska Polski dotyczącego przystąpienia do unii bankowej. Biorąc pod uwagę praktyczne znaczenie unii, jak również istotne zaangażowanie instytucji działających na polskim rynku, które podlegają już jednolitemu nadzorowi EBC, wymaga to przeprowadzenia kompleksowej oceny argumentów „za" i „przeciw" oraz skwantyfikowania oczekiwanych skutków takiej decyzji. Tego typu analizy powinny być jak najszybciej przeprowadzone i ustalone powinno być stanowisko Polski w odniesieniu do ewentualnego przystąpienia do unii bankowej, jego warunków i czasu.

Książka „Wyzwania bankowości detalicznej", przygotowana pod redakcją Zbigniewa Jagiełły, prezesa PKO Banku Polskiego, jest publikacją, która z pewnością wzbogaci wiedzę każdego, kto interesuje się problematyką współczesnej bankowości.
Składa się ona z jedenastu opracowań przygotowanych przez wybitnych praktyków polskiego rynku finansowego. W syntetycznej formie opisują oni dylematy współczesnej bankowości, a zarazem skłaniają czytelnika do przewartościowania wielu dotychczasowych poglądów. Autorzy poszczególnych rozdziałów celnie wskazują także kierunki rozwoju bankowości detalicznej w niezwykle szybko zmieniającym się świecie.

Prof. dr hab. Ryszard Wierzba

Katedra Bankowości Uniwersytetu Gdańskiego
Członek Komitetu Nauk o Finansach Polskiej Akademii Nauk

ISBN: 978-83-88835-23-0