

Kierunki zmian sektora bankowego

Wstęp

Zjawisko kryzysu gospodarczego jest w ostatnich latach jednym z najczęściej podejmowanych przez media na całym świecie tematów. Obecnie gospodarki większości krajów borykają się z problemem przewyciężenia skutków, jakie wywołało załamanie na rynkach finansowych. Okazuje się, że u podstaw rozważań nad przyczynami zaistniałej sytuacji leży kwestia odpowiedzialności sektora bankowego za jego działania oraz jej związek ze stabilnością finansów i całej gospodarki państw. Ostatni kryzys, zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych, jest dotkliwym przykładem tego, jakie efekty może wywołać nieprzestrzeganie podstawowych zasad odpowiedzialności w sektorze bankowym. Ponadto, stanowi on czynnik pobudzający do zastanowienia się nad przyszłością bankowości i jej rolą w gospodarce. Zmiany funkcjonowania instytucji finansowych są nieuchronne, ponieważ stanowią jedyną drogę zapobiegania podobnym sytuacjom w przyszłości. W jakim jednak kierunku pójdą te zmiany i czy rzeczywiście zwiększą bezpieczeństwo gospodarki? W artykule poddano analizie zmiany, jakie obecnie zachodzą w sektorze bankowym, zwłaszcza te kształtujące obraz banków jako instytucji zaufania publicznego. Stanowi on próbę wskazania na te działania, które szczególnie podkreślają odpowiedzialną postawę sektora, ale również te, które więcej wspólnego mają z ekonomiczną kalkulacją zysków. Czy zatem działanie odpowiedzialne i chęć osiągania zysków się wykluczają? Przecząca odpowiedź na to pytanie jest kluczem do osiągnięcia sukcesu, nie tylko w bankowości. Otwarta pozostaje jednak kwestia, czy w obecnych realiach gospodarczych taka odpowiedź jest możliwa.

Sektor bankowy i jego zadania w gospodarce

Do badania specyfiki funkcjonowania sektora bankowego konieczne jest wyjaśnienie na samym początku miejsca, jakie zajmuje on w większej strukturze: systemie finansowym. System finansowy najprościej scharakteryzować można jako

przestrzeń, gdzie podmioty gospodarcze (państwo, gospodarstwa domowe i przedsiębiorstwa) podejmują decyzje finansowe¹. Owa przestrzeń stanowi sieć powiązań między elementami systemu, pozwalających jego podmiotom na wchodzenie we wzajemne stosunki finansowe. Specyfika sektora finansowego wyraża się w tym, że do kategorii jego przedsiębiorstw zaliczyć można wiele rodzajów podmiotów zarówno rynku pieniężnego, kapitałowego, ubezpieczeniowego, jak i emerytalnego (na przykład banki, fundusze inwestycyjne czy towarzystwa ubezpieczeniowe)². Poza podmiotami składowymi tak określonego systemu są jeszcze instrumenty finansowe oraz normy dotyczące funkcjonowania poszczególnych rynków finansowych³.

Sektor bankowy stanowi strukturę mniejszą niż system finansowy, ponieważ jest jego częścią składową. Podkreślić należy jednak, że pełni w nim rolę dominującą, a jego zadania wykraczają często poza ramy usług bankowych. Tendencje zmian zakresu obowiązków instytucji sektora bankowego doprowadziły do zacieśniania się wyraźnych granic między poszczególnymi rynkami finansowymi. Dlatego też do grona instytucji bankowych zalicza się obecnie podmioty świadczące usługi z zakresu działalności całego rynku finansowego (a więc także kapitałowego czy ubezpieczeniowego⁴).

Systemy bankowe większości krajów cechuje dwupoziomowość. Składają się na nie banki centralne oraz banki komercyjne. Taki podział wywodzi się z wyodrębnienia się dwóch podstawowych funkcji systemu bankowego: emisji pieniądza (zajmuje się tym bank centralny państwa) oraz świadczenia usług finansowych na rzecz klientów (podstawowe zadanie banków komercyjnych). Oprócz funkcji emisyjnej bank centralny pełni rolę banku państwa (prowadzi jego politykę pieniężną) oraz banku banków⁵ (gromadzi depozyty banków komercyjnych, prowadzi ich rachunki, udziela kredytów). Kwestie te mają znaczenie dla zwalczania inflacji, stabilnego wzrostu gospodarczego, jak i utrzymywania stopy bezrobocia na odpowiednio niskim poziomie⁶. Poza tym bank centralny współpracuje z instytucjami zagranicznymi w zakresie rozliczeń finansowych, zarządza długiem publicznym i obraca obligacjami państwa⁷. Istota jego działań wyraża się więc w czuwaniu nad rozwojem całej gospodarki narodowej.

¹ S. Flejterski, *Zaufanie do instytucji bankowo-finansowych jako fundament stabilnego systemu finansowego*, [w:] *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, red. T. Famulska, J. Nowakowska, Warszawa 2008, s. 19.

² F.S. Mishkin, *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Warszawa 2002, s. 38.

³ D. Korenik, S. Korenik, *Podstawy finansów*, Warszawa 2004, s. 100.

⁴ *Finanse, bankowość i rynki finansowe*, red. E. Pietrzak, M. Markiewicz, Gdańsk 2006, s. 91.

⁵ *Finanse*, red. J. Ostaszewski, Warszawa 2008, s. 323–324.

⁶ E. Łukawer, *Makroekonomiczne dylematy sfery finansów i pieniądza w procesie transformacji*, Kraków 2004, s. 27–28.

⁷ S. Miedziak, *Bankowość i podstawy rynku finansowego — wykłady i ćwiczenia*, Warszawa 2003, s. 33.

Drugi poziom systemu bankowego stanowią banki komercyjne. Ich podstawową rolą jest dostarczanie innym podmiotom kapitału pieniężnego potrzebnego im w działalności bieżącej i inwestycyjnej. Są one zatem pośrednikami finansowymi usług, z których korzystają zarówno osoby fizyczne, przedsiębiorstwa, jak i instytucje publiczne.

W zależności od wybranego kryterium wyróżnić można wiele bardzo różnych podziałów banków komercyjnych. Przykładowo, biorąc pod uwagę kategorię docelowego klienta, zdefiniować można banki detaliczne (zajmują się obsługą osób fizycznych niebędących przedsiębiorcami lub w zakresie niezwiązanym z prowadzoną przez nie działalnością gospodarczą) oraz banki korporacyjne (zajmują się obsługą przedsiębiorców)⁸. Współcześnie wiele banków w swoich strukturach zawiera departamenty zajmujące się jedną i drugą grupą klientów. Inny podział banków wiąże się z ich strukturą własnościową. Na tej podstawie wyodrębnić można banki w formie spółek akcyjnych, banki spółdzielcze (działają w postaci spółdzielni) oraz banki państwowe (większość kapitału takiego podmiotu znajduje się w rękach Skarbu Państwa)⁹. Jednak jednym z istotniejszych, z punktu widzenia klientów, jest podział banków ze względu na świadczone przez nie usługi. W oparciu o to kryterium wyróżnia się banki depozytowo-kredytowe oraz inwestycyjne. Pierwsze z nich, zgodnie z nazewnictwem, udzielają kredytów i pożyczek oraz gromadzą depozyty przyjmowane od klientów. Ich działania z reguły nie wykraczają poza rynek pieniężny. Na rynku kapitałowym zaś swoją działalność koncentrują banki inwestycyjne, które obracają na nim aktywami swoich klientów. Często zajmują się także doradztwem finansowym¹⁰. Należy przy tym zaznaczyć, że tak określone zadania stanowią jedynie ogólny zarys przedmiotu podstawowej działalności danego typu banku. Wymiana wszystkich sfer działania byłaby bardzo uciążliwa, a lista świadczonych usług bardzo długa. Ponadto, rozwój bankowości prowadzi do przenikania się wielu dziedzin działalności, przez co wiele podmiotów finansowych (nie tylko banków) ma w swojej ofercie usługi będące domeną innego rodzaju przedsiębiorstw finansowych.

Jeszcze inny podział banków, biorący pod uwagę świadczone przez nie usługi, wiąże się z wyodrębnieniem tak zwanych banków specjalistycznych. Ich cechą szczególną jest skoncentrowanie swoich produktów w ramach jednej, specyficznej kategorii usług. Wśród nich funkcjonują między innymi¹¹:

1. Banki komunalne — tworzone przez samorządy w celu finansowej obsługi podmiotów z regionu i ich własnej działalności;
2. Banki hipoteczne — finansują potrzeby mieszkaniowe i gospodarcze swoich klientów;

⁸ *Finanse, bankowość...*, s. 100–101.

⁹ M. Zaleska, *Współczesna bankowość*, t. 1, Warszawa 2007, s. 28.

¹⁰ *Finanse, bankowość...*, s. 101–102.

¹¹ *Finanse*, s. 336–337.

3. Banki samochodowe — najczęściej tworzone przez właścicieli koncernów motoryzacyjnych, kredytują zakupy samochodowe;

4. Banki internetowe — komunikujące się z klientami za pomocą internetu i telefonii.

Klasyfikacja ta wskazuje na jedną z ważnych cech współczesnego systemu bankowego. W dobie intensywnej rywalizacji banki muszą poszukiwać nowych obszarów działalności, w których mogłyby finansowo wspierać swoich klientów. Dlatego też wymienione definicje, klasyfikacje czy też funkcje banków mają charakter przykładowy, ramowy. Ciągły rozwój, zmiany i przenikanie się barier między usługami finansowymi, a także usługami różnych branż powodują, że pojęcie systemu bankowego i jego znaczenie w gospodarce będzie stale ewoluować.

Zmiany wizerunku banków

Ostatni kryzys finansowy wyraźnie zachwiał wizerunkiem banków na całym świecie. W opinii mediów to one ponoszą główną odpowiedzialność za spowolnienie gospodarcze. Z tego też powodu dzisiaj, w okresie stopniowego pokonywania skutków kryzysu, banki powinny szczególnie walczyć o opinię instytucji odpowiedzialnych za swe działania i godnych zaufania.

Termin „odpowiedzialność” w stosunku do sektora bankowego ma wiele wymiarów. W odniesieniu do banku centralnego i innych instytucji nadzorczych oznacza podejmowanie działań na rzecz zapewnienia stabilnego rozwoju i monitorowanie działających na rynku podmiotów w celu aktywnego zapobiegania zagrożeniom. Odpowiedzialność banków komercyjnych jest pojęciem bardziej złożonym. Takie podmioty są bowiem odpowiedzialne za dostarczanie swoim właścicielom, zarządowi zysków, a zarazem mają określone zobowiązania wobec społeczeństwa. W tym drugim przypadku mówi się o odpowiedzialności związanej z rolą służebną banków¹². Specyfika działań w bankowości polega więc na pogodzeniu dwóch różnych celów działań. Z jednej strony własny zysk, z drugiej uczciwość wobec klienta. Co ważne, odpowiednie wyważenie proporcji między tymi dwoma kwestiami dotyczy także przedsiębiorców działających w innych branżach. Różnica polega jednak na tym, że w przypadku instytucji finansowych wyjątkowo wyraźnie widać, iż brak odpowiednich standardów w tej kwestii może zachwiać systemem finansowym, a w konsekwencji także całą gospodarką.

Odpowiedzialność banków można rozpatrywać w wielu aspektach, na przykład finansowym, etycznym, a nawet ekologicznym. Na odpowiedzialność finansową składają się działania utrwalające wiarygodność finansową banku, a więc między innymi sprawozdawczość finansowa czy strategiczne zarządzanie finansami¹³.

¹² D. Korenik, *Odpowiedzialność banku komercyjnego*, Warszawa 2009, s. 19.

¹³ *Ibidem*, s. 69–70.

W przeszłości to właśnie ten aspekt uważany był za najistotniejszy. Kryzys gospodarczy zapoczątkowany w Stanach Zjednoczonych dokonał jednak pewnego rodzaju przewartościowania priorytetów systemu bankowego. Owo przewartościowanie nie polegało na tym, że aspekt finansowy odpowiedzialności stał się mniej ważny, lecz na tym, że dzisiaj pozostałe rodzaje odpowiedzialności uznaje się za równie istotne. Z tego też powodu w dalszej części pracy mniejszy nacisk położono na aspekt zmian strategii finansowych banków.

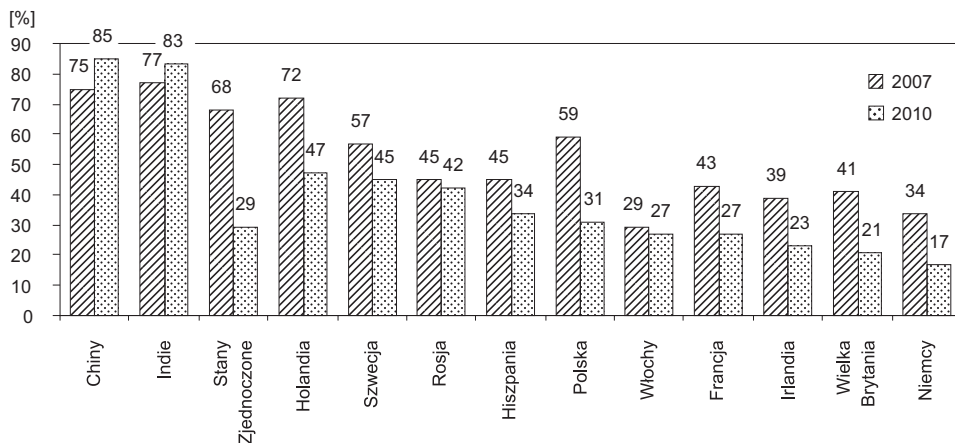
Można powiedzieć, że amerykański kryzys gospodarczy był „kryzysem wartości” w instytucjach finansowych. Jego przyczyną było bowiem nieodpowiedzialne postępowanie menedżerów bankowych, podyktowane brakiem odpowiednich standardów regulujących uczciwość relacji klient–bank. Nie można przecież nazwać uczciwym i etycznym udzielania wieloletnich kredytów hipotecznych klientom, którzy nie mieli odpowiedniej zdolności kredytowej, szczególnie przy rosnących cenach nieruchomości i niskich stopach procentowych¹⁴. Niestosowania się do elementarnych zasad etycznych nie można przecież tłumaczyć nieumiejętnością oceny ryzyka kredytowego i niezajomością procesów ekonomicznych.

Skutki wydarzeń z roku 2007 skierowały uwagę systemu bankowego na aspekty etyczne jego działań. Widzimy dzisiaj, że rola tych aspektów odpowiedzialności rośnie. Banki są bowiem instytucjami zaufania publicznego, a nieetyczne postępowanie prowadzi do utraty tego zaufania. Banki tracą więc rację bytu. Moralne postępowanie ma wpływ na lojalność klientów, jest zatem istotnie ze względu na żywotność banków. O braku zaufania społeczeństwa do instytucji finansowych świadczą wyniki badań przedstawione w raporcie Edelman Trust Barometer 2010 ukazujące, jak zmieniło się zaufanie mieszkańców poszczególnych krajów do banków (ryc. 1.)

Okazuje się, że spadek zaufania do instytucji banku jest tendencją światową. Z krajów uwzględnionych w wynikach badań jedynie w Chinach i Indiach wskaźnik ten wzrósł. Co zrozumiałe, ze względu na źródła kryzysu, największy spadek zaufania nastąpił w Stanach Zjednoczonych (–39%). Zaskakujący jednak wydaje się być wynik dotyczący Polski. Mimo iż skutki kryzysu gospodarczego były tutaj mniej dotkliwe niż w innych krajach Europy, to właśnie w Polsce, zaraz po USA, obserwuje się największy spadek zaufania do banków (–28%)¹⁵. Taka ocena jest prawdopodobnie spowodowana zmianą polityki kredytowej banków (znacznie trudniej jest dzisiaj zdobyć kredyt). Warto również zauważyć, że w 2007 roku wskaźnik zaufania Polaków do banków był jednym z największych w Europie

¹⁴ L. Dziawgo, *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo systemu bankowego*, [w:] *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, red. J. Nowakowski, T. Famulska, Warszawa 2008, s. 120.

¹⁵ http://www.edelman.com/trust/2010/docs/2010_Trust_Barometer_Executive_Summary.pdf (dostęp: 3 grudnia 2010), por. <http://www.slideshare.net/phelly/edelman-trust-barometr-2010-irish-results> (dostęp: 3 grudnia 2010).



Ryc. 1. Zaufanie społeczeństwa do banków

Źródło: Edelman Trust Barometr 2010.

(wyższy miała tylko Holandia). Obecnie Polska klasyfikuje się kilka miejsc niżej. Pocięszające jest jednak to, że zaufanie w Polsce jest znacznie wyższe niż we Włoszech, Francji, Niemczech czy Wielkiej Brytanii.

Jako przykład w rozważaniach na temat etyki w instytucjach finansowych może służyć występowanie dylematu „doradca czy sprzedawca” w bankach. Objawia się on w ten sposób, że część pracowników banków, których zadaniem jest aktywna sprzedaż produktu, zatrudniona jest na stanowisku doradcy klienta. Jeżeli priorytetem jest sprzedaż produktu, a nie realne doradztwo, dochodzi do zamierzonej dezorientacji klienta poprzez zamianę funkcji pracownika i nieodpowiednie nazywanie jego stanowiska¹⁶. Obecnie dąży się do tego, by pracownik oprócz realizacji planu sprzedażowego czuwał nad dostosowaniem produktu do potrzeb i oczekiwań klienta.

Uznaje się, że odpowiedzialny wobec klienta bank jest zobowiązany do¹⁷:

- analizy rentowności klienta,
- wspomaganie klienta poprzez doradztwo, informację i edukację,
- pomocy klientowi w pokonywaniu trudności finansowych (na przykład poprzez renegecjonowanie warunków umowy).

Warto zwrócić uwagę na kolejny aspekt zmian funkcjonowania banków, jakim jest edukacja klientów. Banki na całym świecie powinny dołożyć starań w celu kształtowania wiedzy ekonomicznej nabywców ich produktów. Jest to ważne z dwóch powodów. Po pierwsze posiadający odpowiednią wiedzę klient banku potrafi lepiej określać swoje oczekiwania, co usprawnia współpracę. Druga kwe-

¹⁶ L. Dziawgo, *op. cit.*, s. 121–122.

¹⁷ D. Korenik, *op. cit.*, s. 101–103.

stia wiąże się z zależnością między zaufaniem do banków a działalnością mediów. Okazuje się bowiem, że spadek zaufania do instytucji finansowych w ostatnich latach był związany z przekazami medialnymi, w których brakowało rzetelnej analizy przyczyn negatywnych zjawisk gospodarczych¹⁸. Szczególnie wyraźnie widać to na przykładzie Polski, gdzie skutki kryzysu nie były dla społeczeństwa tak odczuwalne jak w innych krajach, a mimo to banki zanotowały jeden z największych spadków zaufania. Tymczasem wyedukowany ekonomicznie klient jest bardziej odporny na wiadomości, których celem jest jedynie wzbudzenie sensacji. Przy okazji jednak banki muszą zdać sobie sprawę, że taki klient będzie też uważniej podchodził do informacji podawanych mu przez sam bank. Nie mogą zatem mieć miejsca sytuacje, w których bank oszukuje klienta (na przykład w reklamach telewizyjnych). W takich sytuacjach mamy do czynienia z tak zwaną nieodpowiedzialnością produktową.

Nieodpowiedzialność produktowa może objawiać się na czterech płaszczyznach¹⁹:

1. Dezinformacji — polegającej na wprowadzaniu w błąd lub utrudnianiu zdobycia odpowiednich informacji przez klientów chcących podjąć racjonalne decyzje;

2. Braku równowagi między obciążeniami a korzyściami klienta w relacjach z bankiem — na przykład w przypadku wygórowanych kosztów przy opóźnieniach spłaty kredytu;

3. Uniezależnienia świadczeń od woli klienta — na przykład gdy klient nie może przenieść rachunku do innego banku przed spłatą zadłużenia;

4. Utrudniania wcześniejszej spłaty kredytu.

Kolejnym kierunkiem zmian wizerunkowych w działaniach sektora bankowego jest konieczność jego otworzenia się na różne grupy klientów. Najczęściej banki posługują się bowiem segmentacją potencjalnych klientów opartą niemal wyłącznie na kryterium dochodu. Zgodnie z tą segmentacją grupa klientów, o którą banki zabiegają (tak zwana spełniona elita), stanowi w Polsce jedynie 12% społeczeństwa²⁰. Jeżeli jednak banki chcą się rozwijać, muszą oferować atrakcyjne, proste i zrozumiałe produkty także dla innych grup.

Szczególnym rodzajem odpowiedzialności etycznej wobec klientów jest odpowiedzialność ekologiczna. Najogólniej można ją określić jako dbałość banku o nieprzyczynianie się do powstawania szkód w środowisku naturalnym. W praktyce przejawia się to między innymi w niesubsydiowaniu rozwoju podmiotów prowadzących nieuczciwą, z punktu widzenia ekologicznego, konkurencję, a także nadmiernie eksploatujących dobra środowiska²¹.

¹⁸ P. Minkina, J. Osiecki, *Kryzys zaufania*, „Bank” 2010, nr 3, s. 51–53.

¹⁹ D. Korenik, *op. cit.*, s. 111.

²⁰ C. Kaźmierczak, *Wyjść poza ulubiony świętek*, „Bank” 2010, nr 4, s. 34–36.

²¹ D. Korenik, *op. cit.*, s. 122.

Zmiany w marketingu i usługach bankowych

Analizując kierunki zmian sektora bankowego, nie należy zapominać o tym, że są to przedsiębiorstwa zarobkowe, których celem jest zysk. Poza działaniami zmierzającymi do zmiany postrzegania banków, jako bardziej odpowiedzialnych i godnych zaufania, podmioty te coraz częściej poszukują nowych obszarów, na których mogłyby zyskać klientów. Banki muszą się bowiem starać nie tylko o to, by nie tracić swoich klientów, ale cały czas walczyć o nowych. Dlatego też coraz częściej w ich ofertach pojawiają się produkty i usługi niezwiązane z finansami, a realizacja tych podstawowych, finansowych usług powiązana jest często z nowatorskimi formami działań marketingowych.

Podstawowe zmiany w zakresie marketingu bankowego dotyczą głównie kwestii niemerytorycznych. Jak już wcześniej wspomniano, banki nie mogą dziś sobie pozwolić na wprowadzanie klienta w błąd. Mogą jednak pozyskiwać nowych klientów, kreując swoją opinię jako banków nowoczesnych, wygodnych i przyjaznych. W tym celu zmieniają zewnętrzny obraz banku i sposób obsługi klienta. Przykładowo, banki na całym świecie starają się zindywidualizować wystrój swoich placówek. Priorytetem jest to, by *design* kojarzył się nowocześnie, a przy tym był charakterystyczny tylko dla danego banku. W efekcie holenderski Rabobank stosuje w swoich oddziałach interaktywne technologie LCD. W Royal Bank of Scotland technologia zajmuje jeszcze ważniejsze miejsce. Klienci kontaktują się bowiem ze swoimi doradcami, przeprowadzając wideokonferencje za pośrednictwem telewizorów LCD umieszczonych w placówkach. Z kolei francuski BNP Paribas wprowadził całkowitą samoobsługę. W placówkach tego banku klienci samodzielnie obsługują elektroniczne ekrany, a w razie problemów mogą liczyć na pomoc jednego pracownika obsługi²². Tego typu „udogodnienia” mogą jednak sprawiać problem dużej części klientów. Po pierwsze obsługa innowacyjnych rozwiązań technologicznych może okazać się zbyt skomplikowana, szczególnie dla grupy starszych klientów. Po drugie część z nich może mieć problem z samodzielnym sprecyzowaniem swoich potrzeb i oczekiwań. To zaś po raz kolejny prowadzi do wniosku, że podstawą wprowadzania zmian w funkcjonowaniu banków w przyszłości jest dziś odpowiednia edukacja ich klientów.

Innym przykładem innowacyjności w merchandisingu bankowym jest oferowanie klientom banku usług dodatkowych. Mianowicie, klienci oddziałów Kreis-sparkasse Ludwigsburg po wejściu do placówki w pierwszej kolejności mijają kiosk z prasą, cukiernię i kawiarnię. W opinii menedżerów banku ma to pozwolić nie tylko na dokonywanie codziennych zakupów przy okazji wizyty w oddziale.

²² N. Różańska, *Sposób na klienta. Co mogą zrobić banki, aby ponownie wkraść się w łaski klientów?*, „Gazeta Bankowa” 1110, 2010, nr 6, s. 96–97.

Docelową była sytuacja odwrotna, zachęcenie klientów do odwiedzenia banku przy okazji zakupów²³.

Modernizacja sektora bankowego przebiega dzisiaj dwutorowo. Oprócz inwestowania w samoobsługę klientów banki starają się nawiązywać z nimi przyjacielskie stosunki. Na przykład jeden z oddziałów Deutsche Bank przypomina wyglądem przytulną kawiarnię. Brak w nim okienek, stanowisk, ulotek i innych typowo bankowych elementów, stanowiących pewnego rodzaju barierę między klientem a pracownikiem banku. Z kolei odwiedzający placówki hiszpańskiego banku Caixa Navarra mogą napić się kawy (oferowanie kawy lub herbaty powoli staje się coraz popularniejsze, także w polskich bankach), poczytać prasę, a klienci biznesowi mogą w nim odbywać biznesowe spotkania²⁴. Poza tym światowym standardem dla zamożniejszych klientów staje się tak zwany *personal banking*, oznaczający indywidualne podejście. Pracownicy banku powoli stają się osobistymi doradcami, kompleksowo obsługującymi całość finansowych interesów klienta. Ten zaś, w każdej chwili, może w razie wątpliwości, pytań skontaktować się z pracownikiem banku, na jego prywatny numer telefonu czy e-mail²⁵.

Światową tendencją jest również wchodzenie banków w obszary działalności, które do tej pory nie były dla nich typowe. Wspomniane wcześniej angażowanie się w akcje wspierające ochronę środowiska naturalnego to tylko jeden przykład. Za inny mogą służyć przypadki wchodzenia banków na rynek telekomunikacyjny. W Polsce mBank, wzorując się na doświadczeniach zagranicznych podmiotów, został wirtualnym operatorem telefonii komórkowej. Usługi bankowe powiązał on z telefonicznymi. Całość została zorganizowana jak forma programu lojalnościowego, w którym na przykład za transakcje realizowane przy użyciu kart kredytowych klienci dostają darmowe minuty na rozmowy w sieci tego banku. Z programami lojalnościowymi związane są także tworzone przez banki sklepy, w których klienci mogą uzyskać duże zniżki za korzystanie z produktów bankowych (jak w przypadku programu „Bankujesz — Kupujesz” ING Banku Śląskiego)²⁶. Łączenie usług bankowych i telefonicznych może przybierać też inne formy, które przede wszystkim prowadzą do większej mobilności tych pierwszych. Nie oznacza to jedynie oferowania przez banki aplikacji do obsługi konta za pomocą telefonu komórkowego. Coraz szybciej rozwija się tak zwana bankowość komórkowa, oznaczająca pewnego rodzaju zastąpienie tradycyjnego konta bankowego przez telefon. System, wdrożony przez amerykańską firmę Obopay, pozwala na dokonywanie przelewów pieniężnych między abonentami telefonów komórko-

²³ T. Borkowski, *Jak banki pozyskują klientów?*, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-banki-pozyskują-klientow-1725468.html> (dostęp: 30 listopada 2010).

²⁴ *Ibidem*.

²⁵ N. Różańska, *op. cit.*, s. 98.

²⁶ P. Rudała, *W poszukiwaniu nowych klientów*, „Bank” 2010, nr 3, s. 27–28.

wych. Co ważne, wymaga to jedynie znajomości numeru telefonu odbiorcy, nie zaś numeru jego rachunku bankowego²⁷.

Bardzo popularnym produktem banków, niezwiązanym bezpośrednio z ich podstawową działalnością, są tak zwane pakiety *assistance*. Ich nabywcy, pośredni lub bezpośredni (takie pakiety są czasami automatycznie dołączane do produktu bankowego), mogą w zależności od zawartości danego pakietu skorzystać w razie potrzeby na przykład ze wsparcia medycznego czy pomocy różnego rodzaju specjalistów (między innymi mechaników, hydraulików, opieki dla dziecka). Część takich pakietów jest oferowana jedynie określonej grupie klientów. Przykładowo, polski Bank Zachodni WBK za grupę docelową takiego produktu uznał kobiety (pakiet oferowany jest w ramach konta „Na Obcasach”)²⁸. Banki oferują też szczególnego rodzaju zaawansowane pakiety *assistance*, tak zwane usługi *concierge*. Oferowane zamożnym klientom, oznaczają wsparcie klienta asystentem, pomagającym w realizacji bardzo różnorodnych spraw, choćby wysłania bukietu kwiatów czy zamówienia biletów do kina²⁹.

Kolejną tendencją, na którą warto zwrócić uwagę, jest rosnąca rola banków specjalistycznych w gospodarce. Swoje produkty kierują one do konkretnych odbiorców. Ci uznają, że specjalizujący się w danej usłudze bank wywiąże się ze swego zobowiązania lepiej niż bank uniwersalny. Co ważne, w przyszłości można spodziewać się pojawiania się nowych rodzajów banków tego typu. Na przykład już dzisiaj bardzo popularne w krajach islamu są banki dla kobiet. Mimo ograniczonej swobody w wielu dziedzinach życia mają one tam prawo do kontrolowania swoich finansów³⁰. Jeśli zatem wziąć pod uwagę status kobiet w krajach Zachodu, pojawienie się takich placówek wydaje się oczywiste.

Można wnioskować, że w kolejnych latach tendencja rozszerzania palety produktów i usług oferowanych w bankach będzie się utrzymywać. W dobie dużej konkurencji między podmiotami działającymi na rynku jest to bowiem naturalny efekt walki o klienta. Jeżeli produkty banków są do siebie podobne, to banki muszą zachęcić do korzystania z ich ofert czymś więcej. Stąd właśnie poszukiwania różnych metod wyróżnienia się na tle konkurencji.

Bariery rozwoju polskiego sektora bankowego

Przytaczane wcześniej przykłady dotyczące polskiego sektora bankowego nie wyczerpują w pełni tematyki perspektyw rozwoju tej dziedziny gospodarki.

²⁷ K. Garski, *Smartfon zmienia bank*, „Gazeta Bankowa” 1107, 2010, nr 3, s. 29–30.

²⁸ P. Rudala, *op. cit.*, s. 29.

²⁹ P. Zielewski, *Osobisty asystent od wszystkiego*, „Forbes” 2010, nr 1, s. 82.

³⁰ A. Poszewiecki, *Kobiece banki*, http://www.banki.pl/index.php?s=40469&o=listing_informacji&id_kat=29172&id_informacji=42786 (dostęp: 30 listopada 2010).

Pozwalają one orientacyjnie określić miejsce polskiego systemu w gospodarce światowej oraz obrazują fakt, że wydarzenia światowe wyraźnie oddziałują na sytuację w kraju. Warto jednak szerzej zastanowić się nad kierunkami zmian samego polskiego sektora bankowego i czynnikami, które mogą te zmiany hamować.

Jak już zaznaczono, o możliwościach rozwoju sektora decydują klienci. To oni swoimi zachowaniami kreują działania banków. Dlatego ważne jest, by banki były świadome (i na podstawie posiadanej wiedzy podejmowały odpowiednie decyzje), jakie czynniki decydują o ich pozytywnej ocenie przez klientów. Istotne okazują się ceny produktów, jakość obsługi, komunikacja z pracownikami, otwarcie na potrzeby klienta³¹. Biorąc jednak pod uwagę, że według różnych źródeł konta bankowego w Polsce nie ma od 20% (NBP — grudzień 2009) do ponad 55% (GFK Polonia — marzec 2010)³² społeczeństwa, może to oznaczać, iż sektor bankowy w dużej mierze nie spełnia oczekiwań Polaków. Nie dostrzegają oni potrzeby korzystania z usług bankowych, nie ufają instytucjom finansowym lub uważają, że produkty bankowe nie są do nich skierowane (na przykład ze względu na wysokość ich dochodów). Niskie ubankowienie jest więc jedną z poważnych barier rozwoju banków w Polsce. Sektor bankowy zatem winien zadbać o wzrost tego wskaźnika w tych grupach, wśród których jest on obecnie najniższy (osoby starsze, z podstawowym wykształceniem, o niskich dochodach, mieszkające na wsi, bezrobotni, pracownicy niższych szczebli³³).

Kolejnym problemem polskiego sektora bankowego są bardzo wysokie koszty usług finansowych. Zgodnie z oceną Komisji Europejskiej Polska zajmuje czwarte miejsce w Unii Europejskiej w wysokości opłat za korzystanie z usług banków³⁴. W takiej sytuacji banki powinny zadbać o możliwą redukcję tych kosztów, ale także rzetelne informowanie klientów o rodzajach prowizji i źródłach ich wysokości.

Ważną kwestią determinującą kierunki zmian polskich banków jest również przyszele przystąpienie Polski do unii monetarnej. Dla banków wydarzenie to stanowić będzie wyzwanie do kształtowania takich cen swoich produktów, które z jednej strony nie zniechęcą klientów, a z drugiej wypełnią lukę powstałą w wyniku utraty tej części dochodów, jaką obecnie są prowizje za przewalutowania oraz marże kursowe z handlu walutami³⁵.

Wśród pozostałych barier ograniczających rozwój banków wymienić można również między innymi emigracje społeczeństwa zagranicę (jest ona równoznaczna

³¹ N. Różańska, *op. cit.*, s. 99.

³² M. Iwanicz-Drozdowska, W.L. Jaworski, Z. Zawadzka, *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Warszawa 2010, s. 63.

³³ T. Koźliński, *Ubankowienie w Polsce*, „Gazeta Bankowa” 1109, 2010, nr 5, s. 88.

³⁴ M. Iwanicz-Drozdowska, W. L. Jaworski, Z. Zawadzka, *op. cit.*, s. 63.

³⁵ A. Baszyński, *Stan i determinanty rozwoju sektora bankowego w Polsce*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne determinanty wzrostu gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe” 121, red. W. Jarmołowicz, Poznań 2009, s. 185–186.

z utratą części klientów korzystających z usług bankowych) oraz wzrost znaczenia niebankowych instytucji finansowych (między innymi. towarzystw ubezpieczeniowych, SKOK-ów)³⁶. Ze względu na ciągle rozwijające się otoczenie banków, a zatem zmiany warunków funkcjonowania, omówiony katalog barier rozwoju jest katalogiem otwartym. Rzeczywistość gospodarza ciągle stwarza kolejne ograniczenia. Warunkiem sukcesu sektora bankowego jest jednak umiejętność dostrzegania w tych warunkach, iż oprócz zagrożeń pojawiają się także szanse rozwoju.

Zakończenie

W artykule przedstawiono tendencje rozwojowe we współczesnej bankowości oraz wskazano na podstawowe aspekty, które powinny uwzględniać podmioty w tym sektorze gospodarki przy wyborze kierunków zmian. Podstawowym wnioskiem z przeprowadzonej analizy jest, że banki na całym świecie muszą przede wszystkim walczyć o opinię instytucji odpowiedzialnych i godnych zaufania. Zaufanie klientów to podstawa stabilności funkcjonowania banków na rynku, ponieważ zapobiega ich utracie i utrwała ich lojalność. Stabilność sektora bankowego jest warunkiem zrównoważonego rozwoju całej gospodarki. Tymczasem, jak pokazują badania, ostatni kryzys gospodarczy bardzo negatywnie wpłynął na sposób postrzegania banków przez klientów. Wzrost zaufania banki chcą osiągnąć poprzez wdrażanie w życie opartych na uczciwości i etyce standardów obsługi klienta, zgodnie z którymi jest on traktowany nie jak petent, lecz partner. W praktyce oznacza to zapewnianie klientom pełnej informacji dotyczącej produktów bankowych, indywidualne podejście do ich potrzeb i oczekiwań, a także minimalizowanie „bankokracji”, czyli skomplikowanych procedur utrudniających relacje klient–bank.

Innego typu zmiany funkcjonowania banków związane są z pozyskiwaniem przez nich nowych klientów. Aby wyróżnić się na tle konkurencji, stosowane są oryginalne strategie marketingowe, nastawione na kreację nowoczesnego i przyjaznego zarazem obrazu zewnętrznego placówek. Rozwijają się także oddziały banków specjalistycznych, zwłaszcza samochodowych, hipotecznych i internetowych. Można przewidywać, że wkrótce zaczną pojawiać się kolejne rodzaje tego typu banków. Ponadto, w ofertach banków coraz częściej pojawiają się produkty i usługi niekojarzone z ich podstawową działalnością. Poszukuje się nowych obszarów działań, na których można by zbudować trwałą więź między bankiem a klientem. Menedżerowie tych instytucji muszą jednak pamiętać o dbałości o dostosowanie swoich ofert do oczekiwań różnych grup społecznych. Realia pokazują bowiem, że ciągle istnieje ogromna grupa ludzi, której banki mogą zaoferować swoje usługi, a do tej pory tego nie robiły. Do tego jednak konieczne jest rów-

³⁶ *Ibidem.*

noważne traktowanie wszystkich potencjalnych klientów. Bo jak mówią spoty reklamowe: to oni są najważniejsi.

Bibliografia

- Baszyński A., *Stan i determinanty rozwoju sektora bankowego w Polsce*, [w:] *Ekonomiczne i społeczne determinanty wzrostu gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe” 121, red. W. Jarmołowicz, Poznań 2009, s. 185–186.
- Borkowski T., *Jak banki pozyskują klientów?*, „Gazeta Bankowa”, <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Jak-banki-pozyskuja-klientow-1725468.html> (dostęp: 30 listopada 2010).
- Dziawgo L., *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo systemu bankowego*, [w:] *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, red. J. Nowakowski, T. Famulska, Warszawa 2008.
- Edelman Trust Barometer 2010.
- Ekonomiczne i społeczne determinanty wzrostu gospodarczego*, „Zeszyty Naukowe” 121, red. W. Jarmołowicz, Poznań 2009.
- Finanse*, red. J. Ostaszewski, Warszawa 2008.
- Finanse, bankowość i rynki finansowe*, red. E. Pietrzak, M. Markiewicz, Gdańsk 2006.
- Flejterski S., *Zaufanie do instytucji bankowo-finansowych jako fundament stabilnego systemu finansowego*, [w:] *Stabilność i bezpieczeństwo systemu bankowego*, red. T. Famulska, J. Nowakowski, Warszawa 2008.
- Garski K., *Smartfon zmienia bank*, „Gazeta Bankowa” 1107, 2010, nr 3.
- Iwanicz-Drozdowska M., Jaworski W.L., Zawadzka Z., *Bankowość. Zagadnienia podstawowe*, Warszawa 2010.
- Każmierczak C., *Wyjść poza ulubiony świątek*, „Bank” 2010, nr 4.
- Korenik D., *Odpowiedzialność banku komercyjnego*, Warszawa 2009.
- Korenik D., Korenik S., *Podstawy finansów*, Warszawa 2004.
- Koźliński T., *Ubankowienie w Polsce*, „Gazeta Bankowa” 1109, 2010, nr 5.
- Łukawer E., *Makroekonomiczne dylematy sfery finansów i pieniądza w procesie transformacji*, Kraków 2004.
- Miedziak S., *Bankowość i podstawy rynku finansowego — wykłady i ćwiczenia*, Warszawa 2003.
- Minkina P., Osiecki J., *Kryzys zaufania*, „Bank” 2010, nr 3.
- Mishkin F.S., *Ekonomika pieniądza, bankowości i rynków finansowych*, Warszawa 2002.
- Poszewiecki A., *Kobiece banki*, http://www.banki.pl/index.php?s=40469&o=listing_informacji-&id_kat=29172&id_informacji=42786 (dostęp: 30 listopada 2010).
- Różańska N., *Sposób na klienta. Co mogą zrobić banki, aby ponownie wkraść się w łaski klientów?*, „Gazeta Bankowa” 1110, 2010, nr 6.
- Rudała P., *W poszukiwaniu nowych klientów*, „Bank” 2010, nr 3.
- Zaleska M., *Współczesna bankowość*, t. 1, Warszawa 2007.
- Zielewski P., *Osobisty asystent od wszystkiego*, „Forbes” 2010, nr 1.

Directions of change in the banking sector

Summary

The dissertation is an attempt to present trends in contemporary banking after the latest global economic downturn. An opinion of being reliable and responsible among esteemed institutions is what banks from all over the world have to compete for. The implementation of the customer service

based on rectitude and high ethical standards, provision of the full banking products' information and last but not least, individual approach to customers' needs and expectations are steps on the path leading to this goal. Moreover, some changes connected with canvass have been noted. The introduction of original marketing strategies intended to create modern and at the same time customer-friendly image of these institutions introduction, demands attention. Besides banks enter new fields of activity. The main purpose of all mentioned moves is to build long-lasting client-bank relations — the basis of banks' presence on the market.