



STRATEGIE BANKOWOŚCI DETALICZNEJ NA RYNKU W OKRESIE TRANSFORMACJI

SŁAWOMIR LACHOWSKI

Rynek bankowości detalicznej u progu procesu transformacji

Na początku lat 90 - tych obsługę klientów indywidualnych prowadziła:

- Powszechna Kasa Oszczędności bp - w pełnym zakresie obsługi,
- Bank Gospodarki Żywnościowej oraz banki spółdzielcze - w pełnym zakresie usług, głównie na terenach wiejskich.

Penetracja rynku klientów indywidualnych przez banki była niewielka i w zasadzie ograniczała się do ośrodków miejskich.

- Bankiem o największych tradycjach detalicznych jest Powszechna Kasa Oszczędności powstała w 1919 jako Pocztowa Kasa Oszczędności.
- Do 1975 r. PKO pełniło głównie rolę kasy oszczędnościowej z relatywnie małym sukcesem aktywności kredytowej rozwiniętym dopiero w latach siedemdziesiątych.
- Narodowy Bank Polski jako monobank realizował w okresie 1975 - 1987 wszystkie funkcje bankowe, w tym po wchłonięciu PKO również stał się okresowo bankiem detalicznym
- Wydzielenie PKO-bp na powrót z NBP w 1987 oznaczało rezygnację z koncepcji monobanku i rozpoczęło reformę sektora bankowego w Polsce.

Sektor bankowy w okresie transformacji systemowej

1987

Wydzielenie PKO-bp ze struktur NBP jako uniwersalnego banku oszczędnościowego

1989

Wydzielenie ze struktur NBP dziewięciu banków komercyjnych poprzez przekazanie

- obsługi bieżącej przedsiębiorstw
- aktywów w postaci kredytów korporacyjnych
- Sieci placówek obsługujących przekazanych klientów korporacyjnych

1990 - 92

Kryzys działalności korporacyjnej banków komercyjnych :

- Konieczność restrukturyzacji portfela kredytów przedsiębiorstw państwowych i prywatnych
- Ograniczony popyt na kredyty inwestycyjne w warunkach wysokiej inflacji
- Stagnacja rynku bankowości detalicznej z wyjątkiem powolnego ożywiania oszczędności złotych

1993 - 96

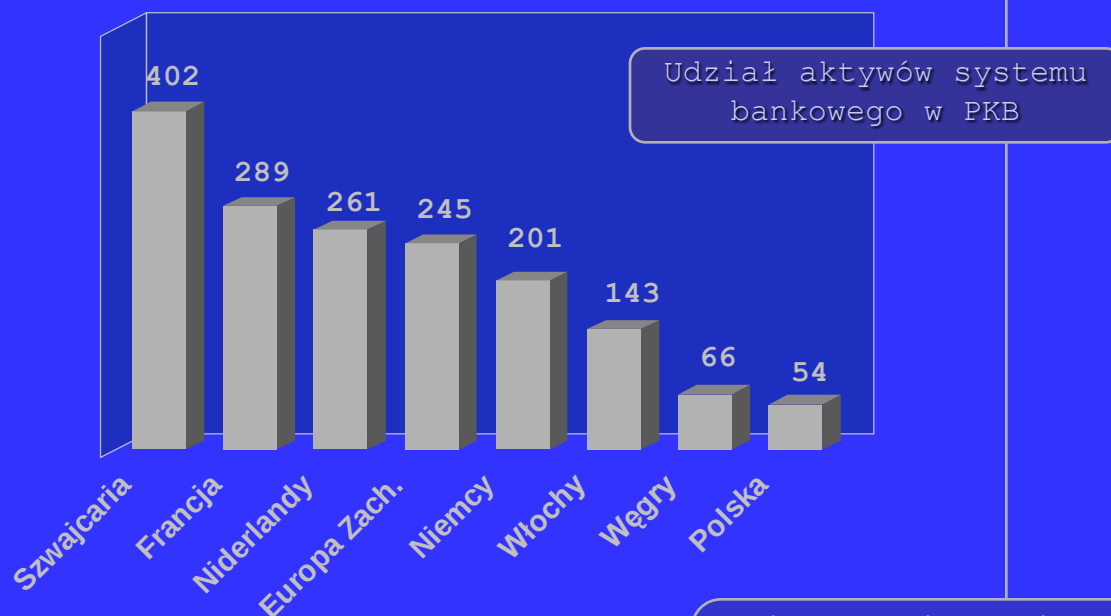
Redefinicja strategii działania w kierunku bankowości detalicznej.

- Rozwój sieci sprzedaży.
- Rozpoczęcie obsługi klientów indywidualnych na masową skalę - gwałtowny wzrost liczby rachunków ROR.
- Budowa portfela kredytów konsumpcyjnych: na zakup towarów i usług, samochodowych.
- Rozwój sieci detalicznej i rozpoczęcie działalności na rynku korporacyjnym przez PKO-bp

Potencjał rynku bankowości detalicznej w Polsce

Liczba rachunków ROR podwoi się z 6 336 tys w 1998 do ponad 13 505 tys w 2003 r.

Wartość depozytów od osób fizycznych wzrośnie ponad 2,5 - krotnie do poziomu 280 mld zł.



Kredyt wzrosną do sumy 70 mld zł, prawie 3 - krotnie w porównaniu z 1998.

Zwiększy się poziom ubankowienia. Banki otworzą około 2000 nowych, małych placówek a liczba bankomatów wzrośnie do 8000.

Źródło: Projekcja rozwoju bankowości detalicznej w Polsce do roku 2003, IBnGR

Skuteczne strategie bankowości detalicznej

Strategia liderów rynku bankowości detalicznej musi bazować na osiągnięciu odpowiedniego udziału w rynku przy doskonałej jakości obsługi.



Źródło: Analizy własne na podstawie badań Infomarkit'u, PKO bp.

Strategie wzrostu skali działania i podnoszenia rentowności

Wzrost liczby klientów detalicznych w warunkach gwałtownego wzrostu ubankowienia i penetracji rynku.

Agresywne strategie przyjmowania najbardziej dochodowych klientów przez niszowych specjalistów.

Działania na rzecz utrzymania posiadanej bazy klientów.

Aktywne zarządzanie relacjami z klientami.

Sun Tzu powiada:

„Wojnę lub konflikt określa się pięcioma czynnikami: kierunkiem, pogodą, terenem, przywództwem i zdyscyplinowaniem.”

Sun Tzu powiada również, że kierunek czyli ludzie zgodni są ze swymi przywódcami, toteż podążają za nimi nie zważając na niebezpieczeństwa.

Sun Tzu, Sztuka Wojny VI w. p.n.e.

„Za pięć lat wszystkie przedsiębiorstwa będą internetowymi firmami, albo nie będzie ich wcale”

Andy Grove, Prezes INTEL

„Radykalne zmiany sposobu używania komputera, zastosowania informatyki, komunikacji i technologii dadzą początek nowej formie gospodarki - ELEKTRONICZNEJ GOPSODARKI (eEconomy) - funkcjonującej na zupełnie innych zasadach niż tradycyjna z nowymi szansami, zagrożeniami i wyzwaniem”

Andersen Consulting, „Co to jest eEconomy”

„Oblicze biznesu zmieni się w ciągu następnych 10 lat więcej niż w przeciągu ostatnich 50 lat”

Bill Gates, założyciel MICROSOFT

Potencjał rozwoju internetu

Czas zdobycia 50 milionów użytkowników:

- Radio - 38 lat
- Telewizja - 13 lat
- Internet - 4 lata

Liczba użytkowników internetu:

- 1994: 3 miliony
- 1998: 153 miliony
- 1999: 200 milionów
- Miliard użytkowników w roku 2005

Prognoza rozwoju biznesu w internecie:

- Ilość transakcji podwaja się co 100 dni
- 300 miliardów USD w 2002

Rozwój handlu elektronicznego

Mln USD

	1998	2003
USA	37,248	37,248
Asia minus Japan	694	694
Japan	1,983	1,983
West Europe	5,611	5,611
Pozostałe	4,985	4,985
RAZEM	50, 431	1,317,336

Rozwój bankowości internetowej



% klientów bankowości detalicznej, Listopad 1999

Źródło: Merrill Lynch; SEB

Nowe kanały dystrybucji

Telefon komórkowy



Telewizja kablowa i
satelitarna



Osobisty Asystent
Cyfrowy (PDAs)



Konsole gier
Elektronicznych



Trendy kształtujące bankowość przyszłości

Sektor bankowy będzie silnie zdominowany przez 3 trendy wynikające z nowych kanałów dystrybucji

1

Dostępność i różnorodność narzędzi komunikacji z klientem

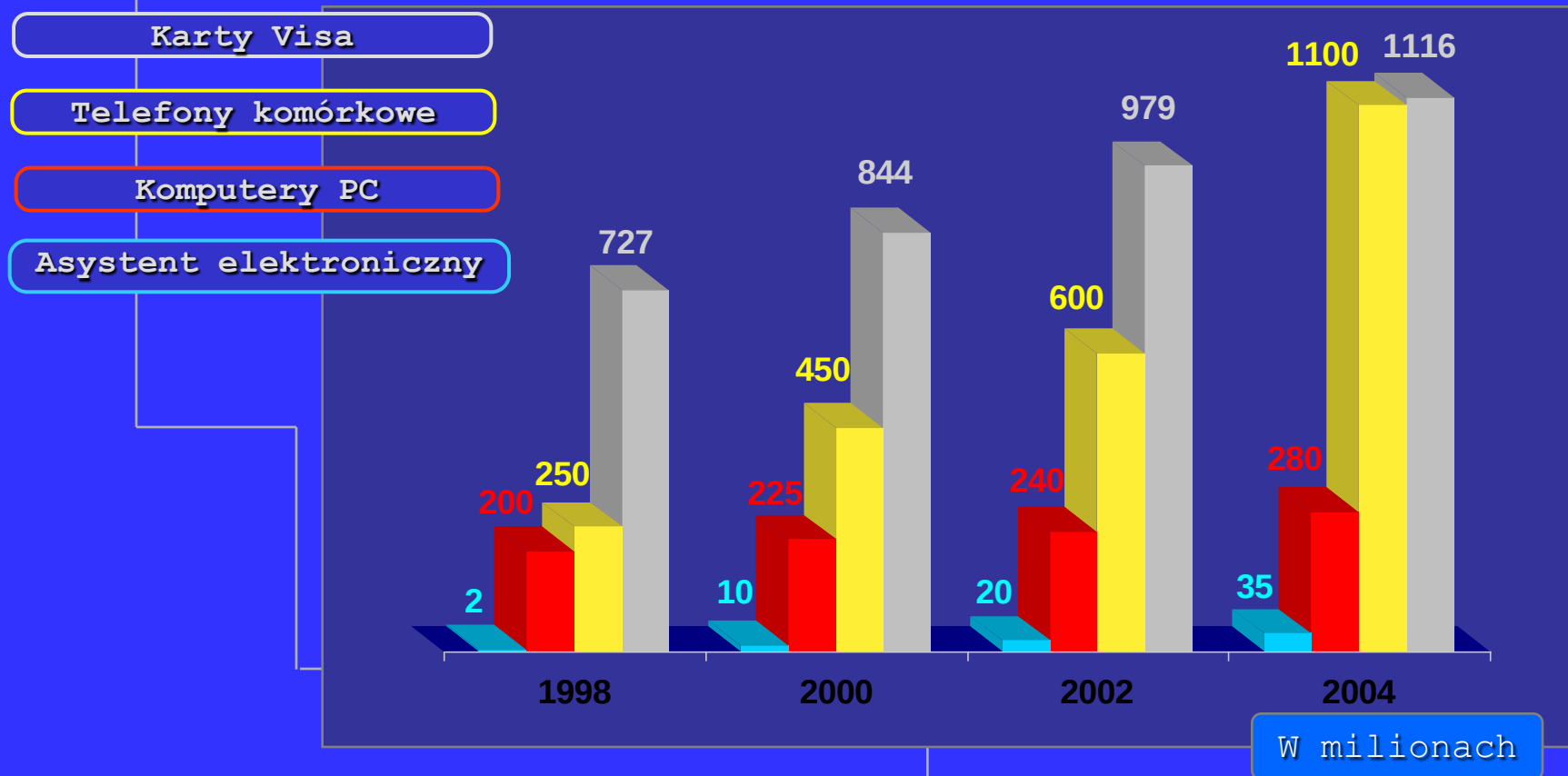
2

Konkurencję w zakresie kształtowania relacji z klientami

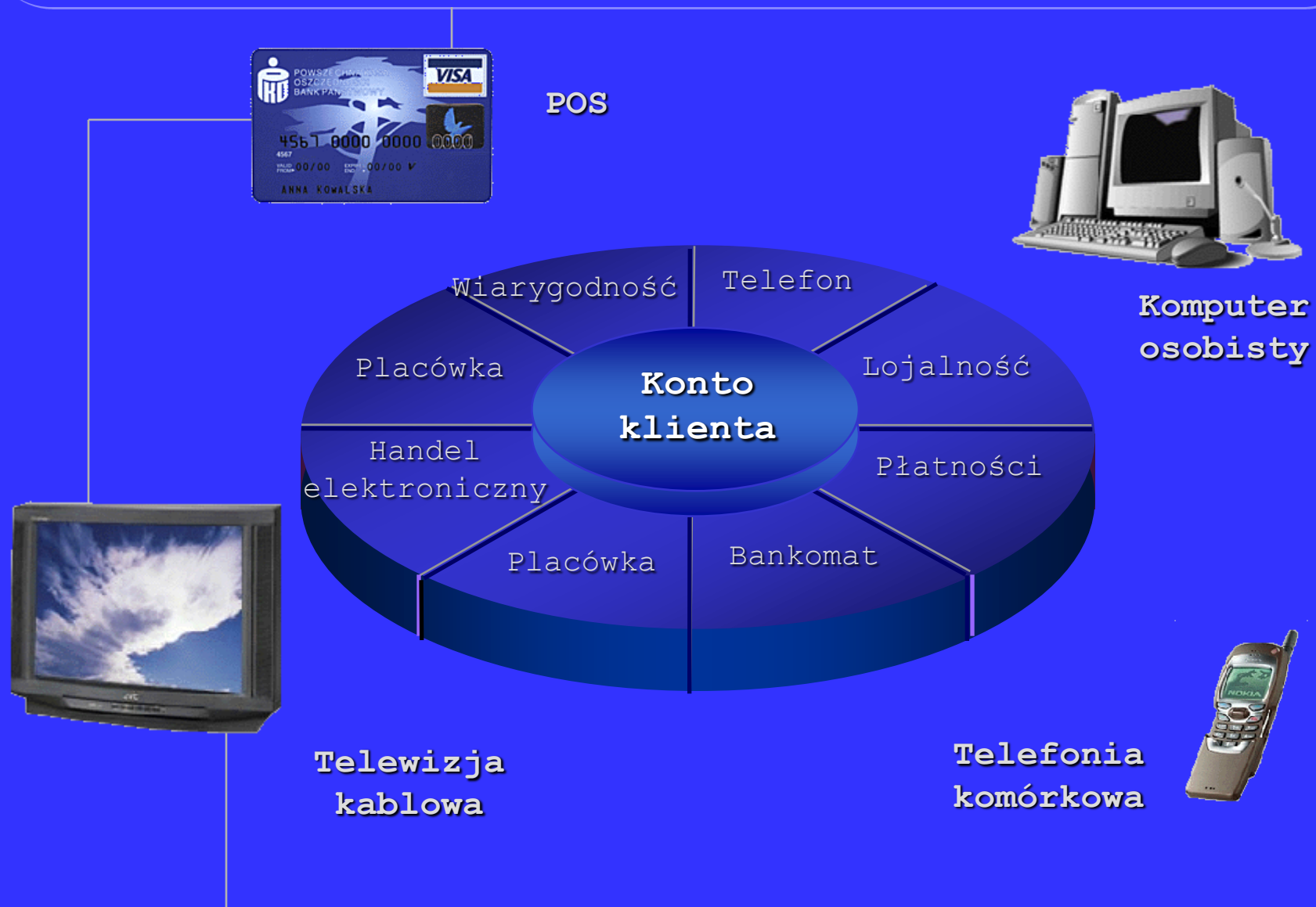
3

Rewolucję technologiczną

Różnorodność narzędzi komunikacji z klientem



Wizja komunikacji z klientem - banki



Wizja komunikacji z bankiem - klient

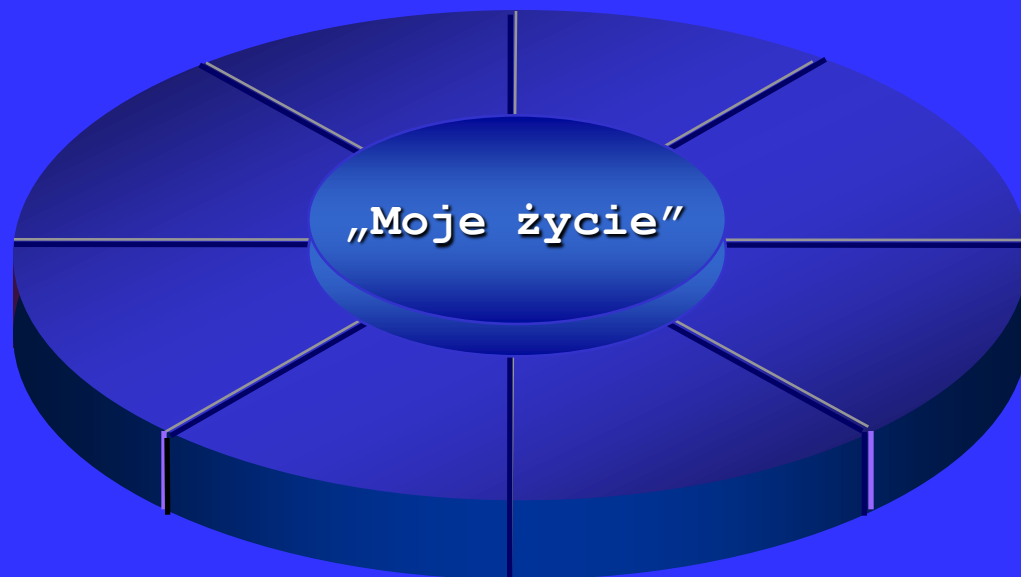
Klienci będą dokonywali wyboru dostawców usług finansowych na podstawie:

Stylu życia

Wartości

Wygody

Prostoty



W przeddzień rewolucji ...



„Jeżeli zmiany jednego z elementów funkcjonującego modelu biznesowego przekroczą pewien zakres, to zostaje zachwiana jego wewnętrzna równowaga i otwierają się drzwi gwałtownych przemian gospodarczych - wtedy zrywa się potężny wiatr o sile tajfunu, wtedy powstają wielkie fale tsunami”

Andy Grove, Prezes INTEL



Zmiana obecnego modelu biznesowego

„...Konkurencja dziś nie tyle
odbywa się pomiędzy
produktami, co raczej
modelami biznesowymi... nie
przywiązywanie do tego
znaczenia jest większym
ryzykiem niż brak
efektywności”

*Gary Hamel, Harvard Business
School*

Wybór klienta

Redukcja
pośredników

Alianse
strategiczne

Transformacja instytucji finansowych w gospodarce elektronicznej

Stopień złożoności modelu biznesowego



Migracja tradycyjna
(rozbudowa kanałów
dystrybucji)

Key Bank

Citibank

Wells Fargo

Bank of America

Bank One

Ewolucja modelu
biznesowego
(transformacja
działalności)

American Express

Charles Schwab

Samodzielny rozwój
od podstaw

WingspanBank

EGG

Nowy model biznesowy - Nowi gracze

	Wytwórca	Dystrybutor	Pośrednik
Bank Virtualny	NetBank		
Bank Virtualny pod znaną marką	Virgin		
Internetowa portmonetka			CheckFree
Specjalista produktowy	E*TRADE		
Bank niszowy	G&L Internet Bank	BankZip	
Konkurent sieci tradycyjnej		E-Loan	
Portal finansowy		Quicken	
Elektroniczny market			Priceline

5 zasad elektronicznej gospodarki

1

Koncentruj uwagę

2

Zarządzaj wiedzą

3

Stwórz standard

4

Słuchaj klientów

5

Rozwijaj działalność

Elektroniczna gospodarka preferuje specjalistów: określ potrzeby i preferencje twoich klientów i dostarczaj im tylko to co potrafisz najlepiej

biznesowe są często bardziej wartościowe niż środki trwałe.

wybiorą twoją firmę (produkty) i w ten sposób poznasz jak obsługiwać ich lepiej.

rownocześnie stwarza niezwykłą okazję dostarczenia im dokładnie tego co potrzebują.

wszędzie, szybciej i taniej niż kiedykolwiek przedtem.

Perspektywa elektronicznej rewolucji

„Od lat entuzjaści powtarzali, że Internet zaistnieje „już jutro”. Będziesz jeszcze czytać wielokrotnie prognozy, że ta wielka zmiana dokona się w ciągu najbliższych dziesięciu miesięcy. To bzdura.

*... Nadejdzie chwila,
gdy **zmieniony styl życia będzie rzeczywiście dominować**, i
wierzę, że nastąpi to w ciągu pięciu lat”*

Bill Gates, założyciel Microsoftu