

STRATEGIE I MODELE BIZNESOWE BANKÓW WOBEK KONKURENCJI ZE STRONY FINTECH-ÓW

PROF. ZW. DR HAB. STANISŁAW KASIEWICZ, DR HAB. LECH KURKLIŃSKI,
PROF. SGH, DR JACEK WOŹNIAK

Sygn. WIB PAB 9/2022



Raport opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego
Fundacji Warszawski Instytut Bankowości

Warszawa, maj 2022

WIB PROGRAM
ANALITYCZNO
BADAWCZY

O raporcie

Raport **Strategie i modele biznesowe banków wobec konkurencji ze strony FinTech-ów** został opracowany na zlecenie Programu Analityczno-Badawczego Fundacji Warszawski Instytut Bankowości

Autorzy

Raport został przygotowany przez zespół w składzie:

Prof. zw. dr hab. Stanisław Kasiewicz – absolwent Wydziału Finansów i Statystyki SGPiS (obecnie SGH), kierunku ekonometria, emerytowany profesor Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie. Od ukończenia studiów w 1971 roku do 2019 roku był pracownikiem naukowo- dydaktycznym tej uczelni. Przez 20 lat kierował Katedrą Analizy Działalności Przedsiębiorstwa w Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH w Warszawie. Pełnił funkcje członka rad nadzorczych: OFE PTE Orzeł, PKO BP SA, Bankowego Funduszu Gwarancyjnego, OFE Warta. Współpracował z zespołem prof. L. Balcerowicza w przygotowaniu fundamentów polskiej reformy gospodarczej. Działał w ramach Doradczego Komitetu Naukowego przy Rzeczniku Finansowym RP. Obecnie pełni funkcję sekretarza naukowego w ALTERUM – Ośrodku Badań i Analiz Systemu Finansowego. Jest członkiem grupy eksperckiej „Team Europe” przy Komisji Europejskiej. W ostatnich latach w badaniach naukowych koncentruje się na ocenie skutków regulacji sektora bankowego, w szczególności zajmuje się zagadnieniami wdrożenia zasady proporcjonalności i ryzyka regulacyjnego do praktyki legislacyjnej instytucji finansowych. Wypromował 17 doktorów nauk ekonomicznych. Jest autorem ponad 300 publikacji naukowych.

Dr hab. Lech Kurkliński, profesor SGH – absolwent i wieloletni pracownik naukowy SGPiS/SGH (obecnie profesor w Zakładzie Zarządzania Ryzykiem Instytutu Finansów Korporacji i Inwestycji, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie SGH, Kierownik Studiów Podyplomowych „FinTech – nowe zjawiska i technologie na rynku finansowym”). Od 1991 roku związany z finansami i bankowością, zajmował m.in. stanowiska: dyrektora Banku Spółdzielczego Rzemiosła w Warszawie, prezesa Polskiego Banku Inwestycyjnego SA, członka zarządu BIG Banku Gdańskiego SA, organizatora i szefa pionu bankowości detalicznej Millennium, wiceprezesa HSBC Bank Polska SA, członka rad nadzorczych m.in. Giełdy Papierów Wartościowych, Toyota Banku Polska SA. Obecnie sprawuje funkcję przewodniczącego Komitetu Standardów Kwalifikacyjnych w Polskiej Bankowości; jest członkiem grupy eksperckiej „Team Europe” przy Komisji Europejskiej, dyrektorem ALTERUM Ośrodka Badań i Analiz Systemu Finansowego, członkiem zarządu Fundacji Rozwoju Edukacji Menedżerskiej SGH. Specjalizuje się w dziedzinie bankowości i cyfrowych usług finansowych.

Dr Jacek Woźniak – doktor nauk społecznych w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości. Zatrudniony w Instytucie Organizacji i Zarządzania Wojskowej Akademii Technicznej w Warszawie, gdzie od ponad dziesięciu lat prowadzi badania naukowe oraz dydaktykę m.in. w zakresie konkurencyjności podmiotów gospodarczych, zarządzania ryzykiem, bezpieczeństwem i efektywnością w projektach innowacyjnych, zarządzania innowacjami, czy też procesowego podejścia do zarządzania przedsięwzięciami innowacyjnymi. Absolwent Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, gdzie uzyskał stopień naukowy doktora. Autor lub współautor kilku monografii naukowych i podręczników z zakresu zarządzania ryzykiem oraz zarządzania projektami i innowacjami, a także kilkudziesięciu artykułów naukowych. Zastępca redaktora naczelnego kwartalnika „Nowoczesne Systemy Zarządzania. Modern Management Systems”.

O programie

Program Analityczno-Badawczy przy Fundacji WIB powstał w 2019 roku jako odpowiedź na potrzeby sektora bankowego w zakresie analizy zjawisk, tworzenia opracowań i porządkowania wiedzy w obszarach cyberbezpieczeństwa i nowych technologii, a także szeroko rozumianego otoczenia sektora bankowego, kształtującego warunki działania banków w Polsce. Prace analityczno-badawcze w ramach programu realizowane są pod kątem możliwości praktycznego wykorzystania ich wyników w celu rozwoju sektora bankowego, podnoszenia poziomu bezpieczeństwa usług oraz kreowania wartości dla klientów bankowości. PAB WIB kładzie duży nacisk na rozwój współpracy ze środowiskami akademickimi i eksperckimi, poszukując synergii w zakresie zainteresowań badawczych autorów oraz potrzeb rozwojowych sektora bankowego.

W ramach programu realizowane są analizy i badania w następujących obszarach:

-  **Nowe technologie i cyberbezpieczeństwo**
-  **Zdolność banków do finansowania gospodarki**
-  **Bankowość spółdzielcza**
-  **Rynek nieruchomości**
-  **Zielony ład i finansowanie energetyki odnawialnej**
-  **Finansowanie projektów innowacyjnych**

Więcej na temat działalności programu na stronie www.pab.wib.org.pl

Kontakt

dr Andrzej Banasiak
Koordynator Programu
m: 696 405 104
e: abanasiak@wib.org.pl

Jacek Gieorgica
m: 603 626 254
e: jgieorgica@wib.org.pl

Warszawski Instytut Bankowości
00-380 Warszawa, ul. Kruczkowskiego 8
t: (22) 182 31 70
e: pab@wib.org.pl

Agnieszka Nierodka
m: 607 484 391
e: anierodka@wib.org.pl

dr Tomasz Pawlonka
m: 505 917 778
e: tpawlonka@wib.org.pl

Spis treści

	STRESZCZENIE MENEDŻERSKIE	6
	WSTĘP DO PROJEKTU BADAWCZEGO	11
	ROZDZIAŁ 1. Konkurencja cyfrowa na rynku usług bankowych	14
	Wprowadzenie	15
	1.1. Identyfikacja kluczowych trendów w konkurencji cyfrowej	15
	1.2. Zmiany strukturalne w strukturze podmiotowej	19
	1.3. Ceny usług bankowych w Polsce na tle UE	27
	1.4. Zmiany w strukturze przedmiotowej oferowanych usług	32
	1.5. Nowe narzędzia i systemy konkurowania	39
	1.6. Luka regulacyjna w systemie konkurowania instytucji działających na rynku usług bankowych	42
	Podsumowanie	46
	ROZDZIAŁ 2. Strategie cyfrowe banków i FinTech-ów	47
	Wprowadzenie	48
	2.1. Rozliczenia płatności z tytułu sprzedaży on-line	51
	2.2. Przewagi konkurencyjne banków i FinTech-ów	59
	2.3. Kierunki rozwoju banków na tle działalności FinTech-ów	69

2.4. Strategie wzmocnienia silnych stron banków	74
2.5. Strategie niwelowania słabości cyfrowych banków	76
2.6. Strategia poszukiwania nowych rynków usług	80
Podsumowanie	82
3. ROZDZIAŁ 3. Cyfrowe modele biznesowe banków na tle rozwoju FinTech-ów	84
Wprowadzenie	85
3.1. Rodzaje cyfrowych modeli biznesowych banków	85
3.2. (R)ewolucja od własnych systemów IT do koncepcji „chmury”	90
3.3. Modele biznesowe BaaS, BaaP i BaaM	93
Podsumowanie	95
4. ROZDZIAŁ 4. Aspekty decyzyjne w zwiększaniu konkurencyjności polskich banków wobec FinTech-ów	98
Wprowadzenie	99
4.1. Ocena skuteczności i efektywności aktualnej strategii oraz modelu biznesowego	99
4.2. Określenie „czynników sukcesu” konkurencji pomiędzy bankami i FinTech-ami	103
4.3. Nowy model biznesowy banku – rekomendacje dla zarządu banków	109
Podsumowanie	113
ZAKOŃCZENIE RAPORTU	115
BIBLIOGRAFIA	119

STRESZCZENIE MENEDŻERSKIE





Głównym celem raportu jest pokazanie uwarunkowań oraz głównych obszarów, na które banki powinny zwrócić uwagę, przygotowując się do konkurencji z FinTech-ami i BigTech-ami, w szczególności poprzez wybór adekwatnych strategii i modeli biznesowych. W badaniach uwzględniono zarówno publikacje krajowe, jak i zagraniczne, a także raporty znanych instytucji finansowych i firm konsultingowych. Jednakże, podstawą specyfikacji wniosków praktycznych i zaleceń dla banków były wyniki własnego badania ankietowego, przeprowadzonego na następujących grupach respondentów: specjalistach zajmujących się problematyką sektora finansowego, ekspertach ze środowiska akademickiego, menedżerach banków i FinTech-ów oraz przedstawicielach firm zajmujących się oprogramowaniem dla instytucji finansowych.

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić przede wszystkim, że:

1. Aktualny poziom zaawansowania transformacji cyfrowej w polskim sektorze bankowym jest na umiarkowanym poziomie; respondenci na najwyższym poziomie oceniają zaawansowania transformacji cyfrowej w następujących obszarach działalności banków: rozwój płatności cyfrowych, dostosowanie do zmian regulacyjnych, a także pozyskanie/szkolenie talentów (w sferze cyfrowej); z kolei na najniżej został oceniony aktualny poziom zaawansowania transformacji cyfrowej w obszarach: wykorzystania Big Data i analityki, budowania partnerstwa z FinTech-ami i BigTech-ami, jak również przygotowania banków na wzrost konkurencji ze strony nowych konkurentów (FinTech-ów, BigTech-ów); taka sytuacja świadczy m.in. o tym, że banki rozwijają się cyfrowo głównie w obszarach „styczności” z klientami i w kształtowaniu swojej oferty rynkowej (ale raczej w kontekście doskonalenia cyfrowego już wcześniej świadczonych usług); niestety, banki nie doskonalą się cyfrowo (na oczekiwanym poziomie) w zakresie zwiększania swojego potencjału konkurencyjnego względem działalności FinTech-ów i Big-Techów, a także nie dokonują transformacji cyfrowej procesów analitycznych – co może skutkować istotnymi problemami w sytuacji podjęcia próby wdrożenia strategii niwelowania słabości cyfrowych, poszukiwania nowych rynków usług lub wzmacniania silnych stron banków.
2. Banki w przyszłości będą podążały w kierunku kształtowania swoich modeli biznesowych w oparciu o doświadczenie klienta (co jest dobrym rozwiązaniem, zwłaszcza dla banków maruderów, którzy na nowo muszą „odkryć” swoich klientów, spełnić ich ewoluujące potrzeby oraz dostarczyć wiązkę nowych wartości; innym, równie ważnym trendem w tym przypadku jest koncentracja na rozwoju stosowanych technologii, a nawet częściowe przekształcenie banków (zwłaszcza *challenger banks*) w FinTech-y lub wchodzenie we współpracę z FinTech-ami – jest to działanie godne uwagi, ponieważ umożliwi (zwłaszcza bankom maruderom) efektywne pozyskanie krytycznych zasobów niezbędnych do wdrażania strategii ucyfrowienia (np. infrastruktury IT oraz najnowszych technologii teleinformatycznych, np. aplikacji); warto w tym miejscu dodać, że współpraca banków z FinTech-ami (np. na zasadzie aliansów strategicznych) powinna być filarem nowych modeli biznesowych banków (zarówno *challenger*, jak i *laggards banks*), głównie z powodu wspierania/zasilania systemu kreowania innowacji w bankach.
3. Banki mają największą szansę uzyskać/utrzymać przewagę konkurencyjną wobec FinTech-ów w takich obszarach, jak: architektura sieciowa, koncentracja na klientach, czy też zarządzanie ryzykiem oraz kształtowanie kultury organizacyjnej sprzyjającej osiąganiu trwałych sukcesów; warto tu jednak zaznaczyć, że ww. obszary to raczej domena dużych banków – powstaje jednak pytanie, co w takiej sytuacji może stać się z małymi bankami, które mają więcej ograniczeń zasobowo-organizacyjnych i nie są w stanie w tych obszarach silnie się rozwinąć?; ponadto, pesymizmem napawa spostrzeżenie firm technologicznych, że banki mogą mieć problemy w uzyskaniu/utrzymaniu przewagi konkurencyjnej wobec FinTech-ów w następujących obszarach: kształtowanie cen, efektywność kosztowa oraz analityka i zarządzanie danymi – taki stan rzeczy może „złe wróżyć” dla sukcesów we wdrażaniu strategii ucyfrowienia banków, zwłaszcza w zakresie strategii poszukiwania nowych rynków usług oraz niwelowania słabości cyfrowych banków.
4. Z kolei FinTech-y mają największą szansę na uzyskanie/utrzymanie przewagi konkurencyjnej względem banków w obszarach: technologii, danych i analityki, obsługi klienta, cen i efektywności kosztowej; jak zatem widać, FinTech-y koncentrują się przede wszystkim na intensywnym wzmacnianiu potencjału konkurencyjnego, rozwoju technologii i jednoczesnym monitorowaniu otoczenia i klientów; co więcej, FinTech-y są silne w tych obszarach, w których banki nie radzą sobie dobrze,



co może powiększać „przepaść” w dynamice rozwoju oferty rynkowej pomiędzy bankami i FinTech-ami; dla banków jest to o tyle niebezpieczne, że w zestawieniu z FinTech-ami wychodzą z pozycji „słabszego gracza”; zaniedbania m.in. w obszarach optymalizacji kosztowej i rozwoju technologii mogą osłabiać banki (pomimo pozornego ciągłego ich rozwoju i dokonywanych inwestycji w obszarze IT).

5. Banki – dokonując rekonstrukcji swoich modeli biznesowych i strategii ucyfrowienia – powinny przede wszystkim: skoncentrować się na doskonaleniu procesów zarządzania zasobami informacyjnymi i analityce, inwestować w kompetentnych pracowników, zwiększyć poziom satysfakcji klienta oraz wejść we współpracę (nawet ograniczoną) z FinTech-ami; zestawiając powyższe informacje ze strukturą czynników, na których banki obecnie opierają swoje strategie (tj. maksymalne wykorzystanie technologii cyfrowych oraz szybki wzrost innowacyjności i elastyczności), można zaobserwować dość duży „rozdźwięk”, a nawet pokusić się o stwierdzenie, że banki nie do końca rozumieją zmiany otoczenia i raczej błędnie rozpoznają kierunek, w którym powinny podążać, chcąc konkurować z FinTech-ami; należy pamiętać o tym, że technologia to tylko jeden z czynników budowy sukcesu banków, ale nie zawsze najważniejszy (zwłaszcza dla banków pretendentów, które są dość dobrze zaawansowane technologicznie i nie powinny iść ścieżką przeinwestowania w tym obszarze; dla banków powinien być to o tyle „krytyczny” obszar do rozważań, gdyż (np. zdaniem firm technologicznych) głównymi barierami, które mogą spowodować, że osiągnięty poziom konkurencyjności banków (względem FinTech-ów) ulegnie destrukcji, są m.in.: problemy z oszacowaniem trendów na rynku (a więc błędne rozpoznanie klientów i ewolucji ich potrzeb, wymagań, obaw i ograniczeń), jak i nieumiejętność dostarczenia klientom nowych wartości; zbyt silna koncentracja na zmianach technologicznych może oderwać banki od współgrania z rynkiem i klientami.

6. Banki – jeśli już wchodzić we współpracę z FinTech-ami – robią to z następujących powodów: rozwoju wybranych obszarów swojej działalności (np. IT) oraz kreowania ewidentnych i szybkich korzyści (głównie w krótkim czasie); takie podejście do współpracy banków z FinTech-ami nie jest najwłaściwsze – banki powinny dążyć do współpracy z FinTech-ami na zupełnie innej płaszczyźnie – długofalowej współpracy i wymiany wiedzy,

tworząc system otwartych innowacji; „uczciwa” współpraca z FinTech-ami jest tak naprawdę jedyną „drogą” do poznania ich *know-how*; próba szybkiego „przechwycenia” doświadczeń od FinTech-ów może skutkować odwrotnym rezultatem, tj. brakiem zaufania FinTech-ów do banków i ich „izolacją”, co bankom na pewno nie pomoże doskonalić się cyfrowo i wzmacniać potencjału konkurencyjnego; taki kierunek działań potwierdzają różne grupy respondentów, zauważając, że mogą wystąpić liczne efekty pozytywne w sferze adaptacji banków do działania cyfrowego w wyniku podejmowania przez banki współpracy z FinTech-ami i/lub BigTech-ami; niemniej jednak, respondenci zauważają równocześnie, że banki mogą też zacząć wyraźnie tracić pozycję konkurencyjną na tle agresywnych konkurentów – tak może stać się wtedy, kiedy banki staną się źródłem wiedzy dla FinTech-ów, ale jednocześnie nie będą chciały (albo umiały) pozyskać wiedzy od FinTech-ów; należy zatem pamiętać, że kooperacja banków i FinTech-ów powinna uwzględniać określone cele biznesowe.

7. Czynniki, które decydują w głównej mierze o wzroście konkurencyjności FinTech-ów są: możliwości pozyskania kapitału początkowego, umiejętność zdobycia zaufania klientów, a także wsparcie władz (regulacje, programy rządowe, podatki itp.) dla wejścia na rynek i wdrażania innowacji, a także skuteczna działalność marketingowa; wskazuje to na fakt, że FinTech-y w poprawny i skuteczny sposób są w stanie wykorzystywać sprzyjające uwarunkowania otoczenia, a także cały czas mają na uwadze potrzeby klientów; ciekawe jest to, że respondenci na wysokim miejscu wskazali zdolność FinTech-ów do kreowania nowych potrzeb u klientów, co może dodatkowo umacniać ich pozycję konkurencyjną względem banków; co więcej, respondenci zauważają, że FinTech-y są tańsze, bardziej elastyczne i innowacyjne od banków.

8. Banki, w kształtowaniu swoich strategii, mogą mieć największy problem z dwoma obszarami, tj.: nadmiernym poziomem regulacji i administracyjnego nadzoru, a także skostniałą, scentralizowaną strukturą biurokratyczną; z kolei największymi „boliączkami” FinTech-ów są: trudności z uzyskaniem skalowalności biznesu (osiągnięciem tzw. „masy krytycznej”), nierzadko ograniczone zaufanie klientów oraz problemy z pozyskaniem stałego finansowania; korzystne dla rozwoju banków jest to, że wyszczególnione powyżej problemy FinTech-ów w zakresie długofalowego rozwoju, nie są *de facto*



źródłem zagrożeń dla banków – banki w tych obszarach radzą sobie dobrze; zatem, właśnie w tych obszarach banki powinny w pierwszej kolejności szukać „drogi” do rozwoju i konkutowania z FinTech-ami – w pierw należy udoskonalić to, co u największych konkurentów może zawodzić.

Głównymi czynnikami sukcesu banków w sytuacji konieczności konkutowania na rynkach cyfrowych, zwłaszcza w kontekście realizacji usług płatniczych, są:

1. Posiadanie rozbudowanego zaplecza techniczno-kadrowego, które można „przeorientować” na realizację procesów innowacyjnych.
2. Dysponowanie dużym potencjałem finansowym na rozwój innowacji, którego zazwyczaj nie mają FinTech-y.
3. Zdolność do nawiązania współpracy (przy jednoczesnym konkutowaniu) z firmami technologicznymi i FinTech-ami – banki są wiarygodnymi i atrakcyjnymi finansowo podmiotami do współpracy np. dla FinTech-ów.
4. Rozbudowana penetracja rynku usług finansowych (także związanych z realizacją płatności) oraz łatwy dostęp do dużych grup klientów i ich danych (co można wykorzystać przy identyfikacji nowych potrzeb klientów).
5. Wizerunek podmiotów świadczących usługi na wysokim poziomie, niezawodnych, bezpiecznych i wiarygodnych, którym można zaufać.
6. Dysponowanie rozbudowaną infrastrukturą ochrony przez różnymi czynnikami ryzyka cyfrowego – co w budowie strategii cyfryzacji usług jest bardzo ważne.
7. Dysponowanie potencjałem do zaawansowanych analiz ryzyka (rynkowego, finansowego itd.), czym FinTech-y raczej nie dysponują.

Podstawowymi (ale nie jedynymi) strategiami, jakie banki mogą wdrażać i rozbudowywać we własnych strukturach działania, są:

1. **strategia wzmacniania silnych stron** – dedykowana przede wszystkim *challenger banks* – nie powinna koncentrować się tylko i wyłącznie na rozwijaniu technologii; równie ważne (jeśli nawet nie ważniejsze) jest umiejętne dopasowanie tych

technologii do rynku oraz poprawne dostarczenie usług klientom; osiągnięcie takiego efektu nie jest możliwe (w wielu przypadkach) wyłącznie wewnętrznymi „siłami” banków; zatem zalecane jest tu wchodzenie w relacje kooperacyjne z FinTech-ami; *challenger banks* powinny wykorzystywać swoją elastyczność i wysoką specjalizację do tego, by kreować ofertę rynkową, która będzie w stanie zmieniać warunki „gry” w sektorze;

2. **strategia niwelowania słabości cyfrowych** – o ile strategia wzmacniania silnych stron banków dedykowana jest głównie bankom pretendentom, to adresatami strategii niwelowania słabości cyfrowych są głównie banki maruderzy (oraz banki pośrednie pomiędzy *challenger banks* i *laggards banks*); w strategii tej chodzi głównie o to, aby banki umiejętnie zidentyfikowały swoje słabe strony i podjęły działania ukierunkowane na ich poprawę;
3. **strategia poszukiwania nowych rynków usług** – jest to strategia inna niż dwie pozostałe – dotyczy bowiem samego sposobu podejścia do kształtowania konkurencji banków z FinTech-ami; nie jest ściśle związana z potencjałem zasobowym (infrastruktura IT, pracownicy banków, kooperanci) oraz nie jest w pełni zorientowana na (korzystne i niekorzystne) uwarunkowania/czynniki wewnętrzne banków; strategia ta integruje koncentrację banków na potrzebach klientów oraz dążenie do uzyskania (lub utrzymania) pozycji lidera rynkowego; jest to strategia adresowana zarówno do banków maruderów, jak i banków pretendentów (oraz banków pośrednich).

Podsumowując, można zauważyć, że do podstawowych czynników efektywności wdrażania i stosowania ww. strategii przez banki, chcące podjąć walkę konkurencyjną z FinTech-ami i BigTech-ami, zaliczyć należy:

1. Myślenie i działanie holistyczne, uwzględniające różne aspekty konkutowania na rynku, tj. nie tylko finansowe lub technologiczne, ale też np. związane ze zmianą w podejściu do zarządzania potencjałem pracowników.
2. Wejście we współpracę z FinTech-ami, jako konkurentami i jednocześnie partnerami biznesowymi w zakresie pozyskiwania nowych technologii oraz wspólnego kształtowania trendów na rynku – nie wyklucza to jednak ciągłego traktowania tych podmiotów jako konkurentów dla banków.



3. Zapewnienie skalowalności strategii, głównie w celu zapewnienia jej dopasowania do specyfiki różnych departamentów.
4. Stopniowa zmiana kultury organizacyjnej w kierunku kultury opartej na innowacyjności i kreatywności.
5. Skoncentrowanie wdrażanych/aktualizowanych strategii na aktualnych potrzebach tzw. klientów cyfrowych (głównie klientów generacji 4.0).
6. Stosowanie modelu popytowego innowacji w usługach, a nie modelu podażowego – „zarzucanie” klientów innowacjami, które nie są im potrzebne to działanie nieefektywne, zabierające czas, który można wykorzystać np. na współpracę z klientami przy opracowywaniu innowacji (zalecane jest więc stosowanie prosumpcji).
7. Koncentracja na systematycznym zwiększaniu poziomu cyfryzacji usług bankowych (głównie usług związanych z realizacją płatności), ale w efektywny sposób, prowadzący się do czerpania z potencjału łatwo dostępnych i popularnych (i co ważne – na co dzień stosowanych przez klientów w różnych aspektach ich życia i pracy zawodowej) technologii przetwarzania w „chmurze”.
8. Przetawienie strategii z perspektywy myślenia o szybkim zwrocie z inwestycji w cyfryzację na perspektywę umacniania wizerunku banku cyfrowego w opinii klientów.
9. Opieranie strategii na talentach i innowacjach, czyli na tym, co aktualnie decyduje o dużym potencjale

FinTech-ów – banki powinny w tym względzie wzorować się na tej grupie podmiotów (konkurentów).

Ważne jest także to, że banki, dokonując kształtowania i wdrażania swoich strategii rozwojowych, powinny pamiętać o tym, że FinTech-y również mają swoich „wrogów” pod postacią BigTech-ów. Jedną z podstawowych „bolączek” FinTech-ów jest zmajoryzowanie ich działalności właśnie przez BigTech-y. Zatem FinTech-y nie koncentrują się wyłącznie na konkurowaniu z bankami, ale dużą część swojego potencjału przekierowują na ograniczenie niekorzystnego wpływu ze strony BigTech-ów – co daje bankom margines swobody w realizacji strategii.

Ponadto, banki, chcąc efektywnie konkurować z FinTech-ami, powinny również: redukować lukę między oczekiwaniami klienta a swoimi preferencjami co do kształtowania oferty rynkowej (wszak klient jest najważniejszy, ponieważ jest źródłem przychodów), wspierać środowisko do rozwoju kreatywności i innowacyjności u pracowników, a także usprawniać dotychczas stosowany system zarządzania ryzykiem np. technologicznym – zalecenia te są szczególnie ważne, gdyż są dopasowane do specyfiki zarówno banków dużych, jak i małych, a także banków pretendentów i maruderów (oraz banków o modelach pośrednich). Tym samym zalecenia te powinny być (choć w części) włączone w każdą z trzech opisanych w raporcie strategii dla banków, tj. (1) wzmacniania silnych stron banków, (2) niwelowania słabości cyfrowych oraz (3) poszukiwania nowych rynków usług.

WSTĘP DO PROJEKTU BADAWCZEGO





Konkurencja jest jednym z najważniejszych zagadnień ściśle związanych z funkcjonowaniem i rozwojem gospodarki. Nie bez przyczyny w większości krajów powstały specjalne akty prawne i urzędy antymonopolowe, chroniące konkurencję. Zachwianie jej prawidłowego działania prowadzi do bardzo istotnych, negatywnych konsekwencji o wymiarze ekonomicznym i społecznym. Ta ochrona i dbanie dotyczy oczywiście także rynku usług finansowych, w tym bankowości. W tym kontekście badacze i praktycy poszukują odpowiedzi na kluczowe pytania: jak rozwija się rynek usług finansowych, czy cechuje go efektywność i uczciwość konkurencji, jakie podmioty dominują, a które przegrywają tę rywalizację. Problematyka konkurencji (w tym banków i innych instytucji finansowych) nie tylko należy do najważniejszych w teorii zarządzania, ale jest fascynująca, gdy dotyczy okresów przełomowych. Właśnie z takim mamy obecnie do czynienia, gdyż przechodzimy od usług świadczonych w sposób tradycyjny do sfery cyfrowej. Tworzy się nowy rynek, zasady, narzędzia i mechanizmy konkurowania. Wywołuje to pilną potrzebę opracowania odmiennych strategii i modeli biznesowych. Warto podkreślić, że te zadania nie są łatwe, co wynika m.in. z niespotykanej do tej pory dynamiki zmian. Na stopień złożoności cech cyfrowej konkurencji w sferze usług finansowych ma także wpływ to, że na zjawiska o charakterze rynkowym nakładają się działania instytucji regulacyjno-nadzorczych, bardzo często daleko ingerujące w rynek. Natomiast wspomniane organy mają wyraźny kłopot z nadążaniem za trwającymi przemianami. Jeśli dodatkowo występuje zjawisko arbitrażu regulacyjnego, czyli stosowania odmiennych reguł dla różnych podmiotów świadczących te same lub podobne usługi (np. banki versus FinTech-y i BigTech-y) sytuacja staje się jeszcze bardziej skomplikowana. Wszystko to tworzy wyzwania, zwłaszcza dla banków, które różnie reagują na zachodzące zmiany i towarzyszące im uwarunkowania. Z jednej strony można odszukać podmioty, ignorujące lub nie nadążające w dostosowaniu się do wymogów konkurencji cyfrowej. Z drugiej strony pojawiają się nowi zwycięzcy, którzy zdobywają rynek i wytyczają przyszłe kierunki jego rozwoju.

Tematyka konkurencji cyfrowej w sektorze bankowym była przedmiotem rozważań i badań ekonomistów zagranicznych i krajowych. Warto wymienić takie nazwiska jak: J. Tirole, L. Zingales, Ch. Goodhart, Ch. Skinner, B. King oraz wielu innych. W Polsce zagadnienie to w różnym ujęciu i zakresie przedmiotowym oraz czasowym było przedmiotem zainteresowań takich autorów, jak: M. Pawłowska, M. Marcinkowska, E. Miklaszewska, M. Klimontowicz, H. Harasim, J. Górka, M. Polasik czy Wł. Szpringer. Jednakże należy podkreślić, że badania strategii i modeli biznesowych banków, jako podstawo-

wych narzędzi w konkurencji cyfrowej w Polsce nie były przedmiotem dotychczasowych dociekań.

Za podjęciem badania konkurencji banków z FinTech-ami przemawiały niebagatelne przesłanki. Z jednej strony polskie banki były niekwestionowanymi liderami na rynku zaawansowanych technologicznie usług finansowych nie tylko w Polsce, ale także w Europie, a nawet na świecie. Niestety w ostatnich 5 latach zaczęły one stopniowo tracić tę pozycję. Nakłada się na to ogólna kondycja sektora, m.in. osłabianie atrakcyjności dla inwestorów, przede wszystkim pod kątem warunków ekonomicznych i regulacyjnych w naszym kraju. Pojawiają się dodatkowo wątpliwości dotyczące bezpieczeństwa i stabilności. Sektor bankowy boryka się z nierozwiązanymi problemami kredytów walutowych, nadmiernymi obciążeniami podatkowymi i innymi parafiskalnymi, niską wiarygodnością władz państwowych, a także działaniem w warunkach niskich stóp procentowych, przy relatywnie wysokiej inflacji. Wszystko to powoduje, że oferta banków traci swoją atrakcyjność, także z punktu widzenia klienta.

Z drugiej strony, na rynku usług finansowych pojawiają się nowi konkurenci. Są to FinTech-y, w tym Neobanki oraz BigTech-y. Ważne jest to, że wiele liczących się konkurentów banków działa w nowej formule organizacyjnej np. jako platformy i ekosystemy, do których po prostu nie pasują dotychczas obowiązujące regulacje i nie chronią one przed zachowaniami monopolowymi. Zaobserwować można zmiany w strukturze podmiotowej i kształtowaniu się nowych relacji pomiędzy tradycyjnymi firmami finansowymi (głównie bankami) a technologicznymi. Klienci już w dużym stopniu (a okres pandemii COVID-19 bardzo to przyspieszył) zaakceptowali usługi cyfrowe i wykazują mniejszą lojalność wobec banków, a także zmieniają swoje preferencje w zakresie funkcjonalności, jakości oferowanych usług i ich bezpieczeństwa. Wzrasta otwarcie na nowe podmioty. Ponadto tworzy się nowy kształt rywalizacji pomiędzy bankami a innymi usługodawcami finansowymi z perspektywy rynków europejskiego, amerykańskiego i chińskiego, szczególnie po ogłoszeniu projektów regulacyjnych Digital Service Act i Digital Market Act przez UE w dniu 15 grudnia 2020 r.

W świetle pogarszającej się pozycji konkurencyjnej polskich banków celowe wydaje się spojrzenie analityczne w jaki sposób mogą one bardziej skutecznie zabiegać o klienta w nowych uwarunkowaniach cyfrowych.

Głównym celem naszego raportu jest pokazanie uwarunkowań i głównych obszarów, na które banki winny zwrócić uwagę przygotowując się do konkurowania z FinTech-ami i BigTech-ami, w szczególności poprzez



wybór adekwatnych strategii i modeli biznesowych. W raporcie podejmujemy się realizacji następujących celów częściowych:

1. pokazania różnorodnych stanowisk w kwestii aktualnego stanu konkurencji banków z FinTech-ami i BigTech-ami,
2. dokonania oceny dotychczasowych podejść do implementacji strategii i modeli biznesowych banków w obszarze transformacji cyfrowej,
3. przedstawienia perspektyw skutecznego konkurowania banków z FinTech-ami i BigTech-ami,
4. określenia „czynników sukcesu” w walce konkurencyjnej,
5. zaproponowania nowego podejścia do budowania strategii i modeli biznesowych w bankach.

Przyjęliśmy następującą strukturę raportu składającego się z czterech rozdziałów oraz wniosków i zaleceń adresowanych do władz banków.

W rozdziale pierwszym przedstawimy najważniejsze trendy w konkurencji cyfrowej banków, zmiany zachodzące w strukturze podmiotowej i przedmiotowej na rynku usług finansowych. Ponadto poruszamy zagadnienie kształtowania cen na podstawowe usługi bankowe w Europie i w Polsce, a także podejmujemy próbę określenia nowych zasad i mechanizmów związanych z konkurencją cyfrową. Klamrę zamykającą ten rozdział stanowi omówienie problematyki regulowania rynku usług cyfrowych w UE i na tym tle wykazanie słabości obowiązującego systemu regulacji.

W rozdziale drugim zatytułowanym „Strategie konkurowania banków i FinTechów” przedstawiamy kwestię transformacji cyfrowej usług płatniczych, gdyż w tej dziedzinie konkurowania banki ponoszą największe porażki, ale są też sukcesy. W kolejnym punkcie omawiamy przewagi konkurencyjne banków i FinTechów. Kluczowe punkty rozdziału dotyczą propozycji formułowania trzech klas strategii tj. wzmacniających silne strony banków, niwelujących ich słabości oraz umożliwiających zdobywanie nowych segmentów rynku usług.

W rozdziale trzecim zatytułowanym „Cyfrowe modele biznesowe banków na tle rozwoju FinTech-ów” prezentujemy typowe rodzaje modeli biznesowych. Klasyfikacja przedstawiona jest z perspektywy wpływania na przychody i koszty. Dokonuje się taksonomizacji modeli biznesowych według koncepcji B. Robinsona, która

opiera się na dwóch wymiarach: dochodowości i zakresu aktywności. Wskazane są rozwiązania najefektywniejsze. W kolejnym punkcie rozdziału analizujemy wyzwania dla systemów IT banków względem technologii Chmury. Wskazujemy na dylemat czy te zmiany mają charakter ewolucji czy rewolucji. W ostatniej części eksponujemy najnowsze formy cyfrowych modeli biznesowych występujących pod nazwami „Banking-as-a-Service (BaaS)”, „Banking-as-a-Platform (BaaP)” i „Banking-as-a-Marketplace (BaaM)”.

W rozdziale czwartym nazwanym „Aspekty decyzyjne w zwiększaniu konkurencyjności polskich banków wobec FinTech-ów” przedstawiamy wyniki własnego, autorskiego badania empirycznego dotyczącego stanu wykorzystania strategii i modeli biznesowych banków w walce konkurencyjnej. Zastosowaliśmy metodę badania ankietowego. Ankiety zostały przeprowadzone pomiędzy majem a lipcem 2021 r. i skierowane (imiennie lub podmiotowo) do czterech grup respondentów: ekspertów i menedżerów zajmujących się problematyką bankowości i technologii finansowych w bankach, FinTech-ach oraz do przedstawicieli środowiska akademickiego, a także uzupełniając do firm technologicznych (o charakterze *software’owym*). Ten rozdział podzieliśmy na trzy tematyczne części. W pierwszej omawiamy wyniki odnoszące się do oceny skuteczności i efektywności aktualnej strategii oraz modelu biznesowego banku. W drugiej analizujemy jak główni gracze rynkowi określają obecne i przewidywane za pięć lat czynniki sukcesu. W trzeciej części przedstawiamy rekomendacje dotyczące nowego modelu biznesowego dla banków.

Przeprowadzenie ankiety nie było łatwe. Wydatną w tej materii pomoc otrzymaliśmy od Forum Technologii Bankowych i Rady Bankowości Elektronicznej ZBP, a w szczególności od dyrektora Bartłomieja Noconia. Wsparcia udzielił również prezes Median Service Sławomir Cieśliński. Spotkaliśmy się także z pozytywnym odzewem środowiska akademickiego za co bardzo dziękujemy.

Na przełomie października i listopada 2021 r. niniejszy raport, po uzyskaniu recenzji pierwszej jego wersji, poddany został korekcie. Przy tej okazji chcieliśmy zwrócić uwagę na nasilającą się inflację, która z pewnością będzie miała poważne skutki dla sektora finansowego, chociażby z powodu podniesienia stóp procentowych NBP i nowych uwarunkowań cenowych. Zagadnienie to wymaga głębszej analizy, której przeprowadzenie przy stanie obecnej wiedzy nie jest łatwe i z pewnością znacząco odroczyłoby wydanie raportu. Zatem w tym miejscu jedynie sygnalizujemy problem i wzięcie pod uwagę faktu sporządzania raportu w lipcu i sierpniu 2021 r.



Konkurencja cyfrowa na rynku usług bankowych

prof. zw. dr hab. Stanisław Kasiewicz



Wprowadzenie

Celem niniejszego rozdziału jest pokazanie szerszego kontekstu konkurowania banków z innymi niebankowymi podmiotami w całkowicie nowym środowisku cyfrowym. Rywalizacja na rynku usług finansowych, która dominowała jeszcze do niedawna (koniec XX i początek XXI wieku), odchodzi do historii. Wkraczamy w erę konkurencji cyfrowej, wywołanej rewolucyjnymi zmianami, głównie o charakterze technologicznym. Zaczynają obowiązywać nowe trendy rynkowe, którym banki muszą się podporządkować, aby przetrwać i się rozwijać. Zmiany zachodzące na rynku opisane zostaną poprzez analizę ewolucji struktury podmiotowej i przedmiotowej sektora bankowego. Ze względu na podstawowe znaczenie cen usług finansowych i ich wpływ na walkę konkurencyjną, temu zagadnieniu poświęcona zostanie szczególna uwaga wraz z odniesieniami do porównywania sytuacji w innych krajach europejskich i w Polsce. Nowe uwarunkowania wymagają też przedstawienia współczesnych mechanizmów i narzędzi konkurowania. Nieodłączne jest również omówienie złożoności i dynamiki zmieniającego się systemu regulacji rynku cyfrowego, co oczywiście również determinuje walkę konkurencyjną, zwłaszcza w tak silnie uregulowanej dziedzinie jaką jest bankowość.

Szczególną uwagę poświęciliśmy kwestii spójności konkurencji cyfrowej z występującymi tendencjami rynkowymi w odniesieniu do przyjmowanych lub proponowanych strategii i modeli biznesowych dla banków. Formułowana przez nas główna hipoteza zakłada, że pole prowadzenia działalności typowej dla bankowości tradycyjnej systematycznie się kurczy, a w wyniku pandemii COVID-19 zmiany te dramatycznie przyspieszyły. Sytuacja ta wymaga, aby banki wypracowały i wdrożyły nowe strategie i rozwiązania modelowe, adekwatne do współczesnych i przyszłych uwarunkowań świata cyfrowego.

1.1. Identyfikacja kluczowych trendów w konkurencji cyfrowej

Rozpoznanie trendów w konkurencji cyfrowej jest niezwykle pomocne w poszukiwaniu skutecznych strategii i modeli biznesowych w całej gospodarce. Warto zatem więcej miejsca poświęcić na zidentyfikowanie i scharakteryzowanie tych trendów. Dzięki temu różni interesariusze, a zwłaszcza właściciele i kadra zarządzająca banków będzie mogła łatwiej podejmować decyzje zarówno te o naturze strategicznej, jak i te operacyjne. Problematyka ta również ważna jest dla

regulatorów i nadzorców, gdyż poważniejsze problemy instytucji finansowych, a zwłaszcza banków, mają bardzo często charakter nie tylko mikroekonomiczny, ale także systemowy. Nie ulega bowiem wątpliwości, że rozwój stabilnego, bezpiecznego i efektywnego rynku usług finansowych leży w publicznym interesie, czego w szczególności doświadczyliśmy w okresie globalnego kryzysu 2007 i w latach późniejszych.

Nie trzeba przekonywać czytelnika, że konkurencja cyfrowa między bankami różni się diametralnie od tej tradycyjnej. Co więcej, formułowany jest pogląd, że powstała ogromna luka między konkurencją podmiotów finansowych w świecie realnym i wirtualnym. Ta różnica między tymi dwoma sferami znajduje odzwierciedlenie w kształtowaniu odmiennych zasad, mechanizmów i akceptowanych wartości. Dotyczy to też rynku usług finansowych. Konsekwencje powstałej luki nie są powszechnie dostrzegane, a co za tym idzie odpowiednio interpretowane i transponowane na adekwatne reakcje graczy rynkowych, zwłaszcza tych tkwiących w starych realiach. Niestety do tej grupy zalicza się dużą ilość banków. Odnosi się to także do innych kluczowych instytucji (jak regulatorów, nadzorców, banków centralnych, instytucji wspierających rozwój rynku finansowego), które wpływają na reguły działania, postawy, zachowania i decyzje graczy rynkowych.

Współczesna konkurencja cyfrowa została zdiagnozowana w licznych publikacjach. Warto odwołać się m. innymi do następujących raportów:

- ▶ *Investigation of Competition Digital Markets*¹,
- ▶ *Committee for the Study of Digital Platforms. Market Structure and Antitrust Subcommittee. Report*².
- ▶ *Unlocking digital competition. Report of the Digital Competition. Expert Panel*³,
- ▶ J. Crémer, Y.-A de Montjoye, H. Schweitzer, *Competition policy for digital era*⁴.

1 *Investigation of Competition Digital Markets Majority staff report and recommendations*, United Nations, 2020.

2 *Committee for the Study of Digital Platforms. Market Structure and Anti-trust Subcommittee, Report*, Stigler Center, Draft 15 May 2019.

3 *Unlocking digital competition. Report of the Digital Competition. Expert Panel*, March 2019.

4 J. Crémer, Y.A. de Montjoye, H. Schweitzer, *Competition policy for digital era*, Final Report, European Commission, 2019.



Podstawowymi składowymi konkurencji cyfrowej są: nowe technologie, sieci, dane, platformy i regulacje. Zastanawiać się można, czy do tych składowych nie należały dołączyć: zarządzania ryzykiem i czynnika kulturowego. Nowe technologie takie jak: sztuczna inteligencja, chmura, Internet Rzeczy, autonomiczne roboty, *blockchain*, Big Data nie tylko zmieniają postawy klientów i innych interesariuszy rynku finansowego, ale przede wszystkim stały się niewiarygodnym akceleratorem w destrukcji tradycyjnego systemu konkurowania. Technologie zawsze były ważnym czynnikiem rozwoju rynku finansowego, ale nie spodziewano się tak silnej ich eksplozji w początkowych latach XXI wieku i tak daleko idących skutków praktycznie dla wszystkich interesariuszy. Co więcej, zadziwia pomysłowość w podejmowaniu aktywnych działań innowatorów w sferach, których byśmy nie podejrzewali, że ulegną zmianom. Jeszcze większość z nowych technologii nadal cechuje wczesny etap wdrażania, a ich potencjał rozwojowy jest wykorzystany w nieznacznym stopniu. Należy też mieć na uwadze, że za sprawą technologii cyfrowych udało się już wygenerować nowych konkurentów dla banków. Stały się impulsem do kształtowania odmiennych cech i reguł konkurencji rynkowej. Ponadto technologie te zainspirowały część z instytucji finansowych do zmiany strategii i modeli biznesowych, do wyszukiwania nowych narzędzi konkurowania. Spowodowały też, że organy regulacyjne oraz nadzorcze zostały zmuszone do poszukiwania rozwiązań wielu pilnych wyzwań, w tym w jakim momencie regulować rynki cyfrowe i w jaki to robić sposób.

W opisie systemu konkurencji kluczową rolę pełni identyfikacja rynku, a zwłaszcza jej granic, możliwości wejścia i wyjścia konkurentów, poziom koncentracji, czy dojrzałości i stabilności. W tradycyjnym systemie konkurowania banków dominują rynki jednostronne o dość ostrych granicach przynależności branżowej i relatywnie stabilnych zasadach. Polegają one na budowaniu relacji z klientami, którzy nabywając produkty lub usługi, dostarczają oferentom przychody i inne wartości. Jest to podstawowy model wymiany wartości między klientem a bankiem⁵. Jednakże banki mogą też działać na rynkach wielostronnych (ang. *multi-sided markets*) i w procesie wymiany wartości potrzebują dwóch lub kilku różnych grup klientów. Konkurencja cyfrowa wprowadza fundamentalne zmiany, bowiem zaczynają

dominować rynki dwu- i wielostronne, które nie tylko cechuje brak ostrych granic sektorowych, ale mają charakter dynamiczny. Takie rynki stale się zmieniają, a gracze rynkowi muszą się do nich dostosowywać w krótkim czasie. Rynki dynamiczne jest trudno regulować, m.in. ze względu na trudność identyfikacji realnych reguł i mechanizmów systemu konkurowania⁶. Z punktu widzenia konkurencji ten mechanizm budowania rynku powoduje, że zamazują się granice między branżami, a jednocześnie wyłaniają się dwie potężne bariery dla rozwoju konkurencji (zewnętrzne efekty sieciowe). Pierwsza bariera, która ogranicza konkurencję pojawia się, gdy firmy ponoszą w początkowym okresie swego działania bardzo wysokie koszty dla osiągnięcia rentownej skali efektów. Wymaga to budowania nowoczesnej, kosztownej i elastycznej infrastruktury informatycznej. Jest to bariera głównie o charakterze ekonomicznym (wysokie nakłady początkowe). Drugą barierę stanowią powstające monopole, które stosują wysokie marże dla osiągnięcia zwrotu z poniesionych wcześniej wydatków inwestycyjnych⁷. W rezultacie, jak słusznie zauważa to J. Tirole, na nowo odżywa dyskusja, czy cyfrowe monopole stosują zbyt wysokie ceny i prowadzą do niskiej innowacyjności. Nie ulega wątpliwości, że te zastrzeżenia znajdują potwierdzenie w licznych raportach. Przykładowo w raporcie na temat amerykańskich dominujących platform cyfrowych wykazuje się, że siła rynkowatych platform pociąga za sobą znaczne koszty, bo zmniejsza swobodę wyboru dla klientów, następuje erozja innowacji i przedsiębiorczości, podważa prywatność klientów⁸. Rodzi się też pytanie, czy można ustalić i precyzyjnie wycenić korzyści i negatywne skutki działań cyfrowego monopolisty oraz wykazać nadużywanie pozycji dominującej wobec potencjalnych rywali⁹.

Zmiany w systemie konkurencji cyfrowej banków w dużym stopniu uzależnione są od dominujących trendów. Trendy w konkurencji cyfrowej na rynku usług bankowych są przedmiotem zainteresowania różnych ośrodków analitycznych. Rozpoznanie tych trendów może wynikać z prowadzonych badań nad procesem transformacji cyfrowej, śledzenia ewo-

5 T. Doligalski, *Platformy wielostronne, rynki wielostronne, multi-sided markets*, „E-mentor”, 2013, Nr 1 (48).

6 J.Ch. Rochet, J. Tirole, *Two-Sided Markets: A Progress Report*. November 29, 2005.

7 J. Tirole, *Competition and the Industrial Challenge for the Digital Age*, April 3, 2020, s. 2, www.tse-fr.eu > TSE > documents > doc > tirole (25.03.2021).

8 *Investigation of Competition Digital Markets*. Majority Staff and Recommendations. United States 2020, s. 7.

9 J. Tirole, wyd. cyt.



lucji nowych technologii czy podejmowanych kluczowych decyzji przez instytucje finansowe działające na rynku usług bankowych. J. Marous w swojej publikacji identyfikuje siedem głównych trendów.¹⁰ Zalicza do nich następujące:

Trend 1. Wysokie zagrożenie ze strony dużych firm technologicznych

Tradycyjne banki komercyjne wykazywały się zaufaniem klientów. Choć było ono jeszcze niedawno relatywnie wysokie np. w polskim sektorze bankowym wynosiło w 2020 r. 68%¹¹, to niestety w wyniku pandemii COVID-19 spadło. Natomiast firmy zaliczane do BigTech-ów, ale także do sektora Neobanków zaczęły od pewnego czasu uzyskiwać coraz wyższe poziomy zaufania, a „pandemiczne” spadki były minimalne. Przed okresem koronawirusa nowi konkurenci (ogółem) plasowali się na poziomie ok 25%. Odnotowywane przyrosty zaufania wynikały z oferowania klientom wygody, krótkiego czasu realizacji usług i niższych kosztów. Wśród nowych graczy największym poziomem zaufania klienci darzą usługi finansowe świadczone przez Amazon (65%), nieco mniejszy cechuje takie znane firmy jak: Google (58%), Apple (56%) czy Facebook (48%). Nie ulega wątpliwości, że ci giganci w najbliższych latach nie zrezygnują z walki o większy udział w rynku i dlatego stanowi to poważne zagrożenie dla tradycyjnie działających banków.

Trend 2. Open banking i rozszerzanie oferty poza tradycyjne usługi finansowe

Wyjście banków poza tradycyjne usługi finansowe stwarza możliwości konkurowania dla banków każdej wielkości. Dzieje się to dzięki wdrażaniu koncepcji *open banking*, która w maksymalnym stopniu otwiera bank na współpracę i partnerstwo z innymi firmami poprzez szerokie wykorzystanie oprogramowania otwartych API. W badaniach cytowanych przez J. Marousa 44% dyrektorów amerykańskich banków stwierdziło, że spodziewają się, że produkty niefinansowe będą generować 10% lub więcej zysków. Co więcej, wyzwaniem staje się to, że nie dotyczy to wszystkich, część z banków nie jest specjalnie skłonna do świadczenia usług związanych z: opieką zdrowotną, handlem detalicznym, podróżą itp.

Natomiast nowi konkurenci są w tych obszarach działań dużo bardziej aktywni i skuteczni.

W raporcie ZBP z 2021 r. przedstawia się wykorzystanie koncepcji „Otwartej Bankowości”¹². Podaje się, że kluczowe usługi tej formy bankowości są oferowane przez nieliczne banki, takie jak: Alior Bank, ING Bank Śląski, mBank, Bank Millenium, PKO Bank Polski i Santander Bank Polska. Są to rozwiązania: AIS – agregacja kont; PIS – inicjowanie płatności; AIS – proces kredytowy¹³.

Trend 3. Wzrost cyfryzacji i spadek satysfakcji cyfrowej

Funkcjonalność cyfrowa, która początkowo była akceptowana przez młodszą generację konsumentów staje się coraz powszechniejsza niezależnie od wieku, wykształcenia i pozycji majątkowej klientów. Potencjał wzrostu tego typu usług jest nadal bardzo duży. Oczekuje się, że wraz z upowszechnieniem digitalizacji towarzyszyć bankom będzie spadek poziomu satysfakcji cyfrowej, zwłaszcza wtedy, gdy koszty transformacji cyfrowej przekroczą finansowe korzyści. Autorzy cytowanej publikacji podkreślają, że banki komercyjne i spółdzielcze muszą pogodzić się z faktem, że klienci w środowisku cyfrowym nie będą korzystać z oddziałów stacjonarnych banków nie tylko w przy obsłudze depozytów, ale także w procesie udzielaniu kredytów.

Trend 4. Czynienie dobra jest satysfakcjonujące

Uznaje się, że wzrośnie rola działań prospołecznych banków i instytucji pożyczkowych niż to jest obecnie. Zarówno banki jak i klienci akceptują trzy krytyczne działania jako ważne: zapewnianie przejrzystych i uczciwych usług, umożliwienie konsumentom większej znajomości finansów oraz oferowanie innowacyjnych produktów dla osób znajdujących się w niekorzystnej sytuacji ekonomicznej lub należących do dyskryminowanych mniejszości. Szczególnie ważne jest to dla banków w tych krajach, w których rosnące nierówności rynkowe i wysoki poziom dyskryminacji grup mniejszościowych spotyka się z totalną krytyką społeczną i polityczną. Oczekiwanie społecznej postawy banków wynika także z coraz bardziej dotkliwych skutków wy-

10 J. Marous, *The Top 7 Digital Transformation Trends in Banking*, The Financial Brand, 7 October 2019.

11 *Raport z wyników badań reputacji polskiego sektora bankowego*, Kantar Polska dla Związku Banków Polskich, kwiecień 2020, s. 10.

12 *Open Bankig*. Raport przygotowany przez Związek Banków Polskich oraz Centrum Prawa Bankowego i Informacji. Warszawa, październik 2020.

13 Tamże, s. 30.



stępowania kryzysów lub katastrof klimatycznych, środowiskowych, zdrowotnych czy celów artykułowanych w koncepcji zrównoważonego rozwoju (ESG).

Trend 5. Istniejące słabości systemowe banku mogą sparaliżować świetlane perspektywy jego rozwoju

Większość banków europejskich działa w warunkach niskich stop procentowych, ponoszenia nadmiernych ciężarów regulacyjnych, dużych obciążeń podatkowych, czy ponosząc koszty kryzysu COVID-19. Potencjalnie te banki, które mają przestarzałą infrastrukturę informatyczną mogłyby w 2021 r. dokonać jej modernizacji w bardziej ekonomiczny sposób, bo postęp techniczny i większa konkurencja sprzyja obniżce cen dóbr inwestycyjnych. Niestety instytucje finansowe, które świadomie pozostały w tyle mogą napotkać poważne bariery w ich pokonaniu ze względu na niedostateczne zasoby ich sfinansowania, brak umiejętności cyfrowych czy przywództwa cyfrowego. Jednocześnie okazuje się, że dalsze utrzymanie operacji bankowych za pomocą powolnych, zamkniętych systemów jest znacznie droższe i mniej efektywne niż nowa konkurencja w dziedzinie usług FinTech-owych i nowych zaawansowanych technologii.

Trend 6. Łagodzenie ryzyka – ruchomy cel

Dążenie do ograniczania ryzyka wewnętrznego i zewnętrznego w bankach wymaga niemal natychmiastowego dostosowania się do realiów rynkowych. Zrozumiałe jest, że tak zawsze było, ale obecne zmiany przebiegają w dramatycznie krótszym czasie i wielotorowo. Wydaje się, że słuszne są rozważania, czy mamy obecnie do czynienia ze zmianami, już nie o charakterze ewolucyjnym, a wręcz rewolucyjnym¹⁴. Jeśli banki nie zaczną działać i nie przygotują się na cyfrowe i technologiczne realia cyberbezpieczeństwa, mogą zostać sparaliżowane nowymi wymaganiami regulacyjnymi. Zdecydowanie większą presję mogą wywierać na banki klienci niż regulatorzy. Co ważne, zmieniać się będzie radykalnie zarządzanie ryzykiem. Będzie to wymagało od banków posiadania bardziej zróżnicowanego i zintegrowanego zespołu specjalistów w dziedzinie mediów społecznościowych, bezpieczeństwa cybernetycznego i zarządzania kryzysowego i wykorzystania nowych aplikacji.

Trend 7. Perspektywy pracy dla obecnego środowiska bankowców nie są optymistyczne

Szacuje się, że odsetek cyfrowych stanowisk w większości banków lokuje się poniżej 10%, przy czym większość cyfrowych organizacji bankowych pełni od 15 do 20% cyfrowych ról. Dla porównania, w większości firm technologicznych liczba pracowników cyfrowych wynosi ok. 40%. Oznacza to, że większość instytucji finansowych jest zatem nie przygotowana na dalszą intensyfikację procesu cyfrowej transformacji.

Powyżej wymienione trendy wskazują, w jakim kierunku zmieniać się będzie rynek usług bankowych, w jakich obszarach występują zagrożenia dla banków oraz kto im najbardziej zagraża. Są one silnie ze sobą skorelowane. W związku z tym trendy dostarczają informacji, jakie dziedziny działalności banków wymagają aktywnych działań menedżerskich, aby nie utracić posiadanego poziomu konkurencyjności. Ponadto większość z dominujących trendów związana jest w sposób ukryty z zarządzaniem nowymi zawansowanymi technologiami.

W procesie transformacji banków największe zainteresowanie i zaangażowanie zarządów skupia się na doświadczeniach klienta (ang. *customer experience*)¹⁵. Trendy w tym obszarze prezentuje A. Kreger.¹⁶ Do wyróżnionych i specyficznych trendów, które będą kształtować działania banków po 2021 roku spośród 10 wybraliśmy następujące: rozszerzenie perspektywy cyfrowej, wzmacnianie kultury opartej na doświadczeniu klienta, przejście z obszaru intelektualnego (IQ) na obszar emocjonalny (EQ). Potrzeba rozszerzenia perspektywy cyfrowej nie może ograniczać się tylko do doświadczenia klienta, ale powinna obejmować inne podejmowane działania w komórkach zaplecza. Na pewno nie można obejść się bez opracowania lub modyfikacji strategii cyfrowej i modelu biznesowego. W pełni słuszny jest postulat wzmocnienia aspektów kultury cyfrowej w procesie zarządzania bankami, gdy regulacje i decyzje zarządcze nie nadążają za dynamiką zmian rynkowych. Warto docenić również wzrost znaczenia trendu w szerszym użyciu czynnika emocjonalnego klientów, gdy można już mierzyć ich emocje pozytywne i negatywne z dużą precyzją. Na tej podstawie łatwiej jest poszukiwać rozwiązań wpływających na wzrost efektywności działania banków. Świadczy to o tym, że dzięki nowym

14 PSD 2 and Open Banking. Revolution or evolution?, Report, KPMG, ZBP, 2019; Ch. Skinner, *Where is the banking revolution?*, Chris Skinner's blog <https://thefinanser.com> › 2021/07 (18.08.2021).

15 Określanych w literaturze przedmiotowej jako „podróż klienta” lub „doświadczenie użytkownika”.

16 A. Kreger, *10 Digital Banking UX Trends That Will Drive Post-Pandemic Strategy*, The Financial Brand, December 21, 2020.

**Tab. 1.1.** Trendy w sektorze bankowym przed pojawieniem się i po COVID-19

Trendy przed wystąpieniem COVID-19	Trend w następnych latach
Bankowość oddziałowa i wyizolowana cyfryzacja	Zintegrowana bankowość z kompletem umiejętności cyfrowych
Nierówna i niepewna podróż klienta	Całościowy proces cyfryzacji podróży klienta
Cyfrowy rozwój ukierunkowany na produkt	Kompleksowa, inteligentna transformacja adresowana na klienta
Zarządzanie ryzykiem opiera się na scoringu kredytowym	Zarządzanie ryzykiem opiera się na analityce danych
Stałe miejsce pracy pracowników i w oddziałach	Zdalna praca i redukcja sieci oddziałów banku
Konkurencja między bankami i generacjami klientów	Konkurencja między ekosystemami
Mentalność biznesowa priorytetem	Bankowość społecznie odpowiedzialna, wrażliwa na wsparcie społeczeństwa

Źródło: J. Marous, *The Evolution of Banking: 2021 and Beyond*, Financial Brand, 29 March 2021.

technologiom pojawiła się szansa na co najmniej częściowe usunięcie dotkliwej bariery w pomiarze niematerialnych zjawisk takich jak emocje, które były do tej pory poza głębszą sferą obserwacji.

Zaawansowane technologie zyskały na znaczeniu w okresie pandemii COVID-19. W miarę prowadzonych badań nad COVID-19 ujawnia się ich silny wpływ na zarządzanie bankami w perspektywie najbliższych lat. Skalę wyzwań jakie stoją przed zarządcami banków w sferze dominujących trendów rynkowych przed i po wystąpieniu COVID-19 przedstawia tabela 1.1.

Prezentowane trendy w tabeli 1.1. potwierdzają charakter istotnych zmian, jakie dokonują się na rynku usług bankowych.

Reasumując rozważania w tym punkcie można sformułować następujące pytania, które można zadać władzom banków:

1. Czy podstawowe składowe konkurencji cyfrowej (technologia, architektura cyfrowa, dane i analityka, platformy i regulacje) znajdują się na ich radarze decyzyjnym?
2. Czy podejmowane działania zbieżne są z dominującymi trendami rynkowymi?
3. W jakim stopniu przyjęte priorytety strategiczne banku zgodne są z trendami rynkowymi?
4. Na ile obowiązujące regulacje, jak i te które mają zostać w najbliższym czasie wdrożone wspierają dominujące trendy rynkowe?

Przedstawione najważniejsze według nas trendy wskazują, że zaostrzać się będzie konkurencja na rynku usług bankowych w najbliższych latach. Za tymi trendami kryją się skutki licznych zmian technologicznych i zarządczych. Wymagają one starannego przygotowania i opracowania wielu skomplikowanych kwestii, gdyż dotyczą zmian polityki i struktury zatrudnienia, alokacji środków inwestycyjnych, w większym stopniu uwzględnienia aspektów społecznych i skutecznego zarządzania nowymi ryzykami. Są to kluczowe determinanty wpływające na pozycje konkurencyjną banków. W istocie banki nie mogą obejść się bez opracowania nowych lub rewizji dotychczasowych strategii i modeli biznesowych, które będą decydować o ich faktycznej konkurencyjności.

1.2. Zmiany strukturalne w strukturze podmiotowej

Istotnym impulsem, który otworzył szerokie bramy dla wejścia nowych konkurentów na rynek usług bankowych stała się unijna dyrektywa „Payment Service Directive 2”¹⁷. Tymi podmiotami są firmy określane jako FinTech-y. Obejmują one trzy podsektory: typowe firmy Fintech-owe, Neobanki i BigTech-y. W niniejszym punkcie omówione zostaną główne cechy, stan rozwoju i potencjalny udział w konkurencji na rynku usług bankowych całego sektora fintechowego, a na-

17 *Payment Services Directive*, Dyrektywa 2007/64/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 13 listopada 2007 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego. Wdrożenie przepisów tej dyrektywy miały obowiązywać od 14 września 2019 r.

stępnie podsektora Neobanków oraz BigTech-ów. Taki układ treści wynika z aktualnego stanu niedorozwoju sprawozdawczości statystycznej, która nie nadąża za zachodzącymi zmianami na rynku usług bankowych.

Termin „FinTech” został po raz pierwszy użyty w latach 80. XX wieku jako skrót od „technologii finansowej”. Powszechnie uważa się, że został on wymyślony przez Petera Knighta, redaktora biuletynu biznesowego „Sunday Times”. Jednak dopiero po kryzysie finansowym w latach 2007–2008 zyskał na popularności.¹⁸ Jedną z istotnych przyczyn, która spowodowała falę rozwoju sektora FinTech wynikała z wyraźnego niezadowolenia społeczeństw, a w tym klientów banków, że wysokie koszty kryzysu finansowego ponieśli podatnicy, a nie instytucje finansowe. Innowacyjne firmy technologiczne dostrzegły aprobatę władz politycznych i regulacyjnych dla szerszego otwarcia konkurencji, w szczególności dotyczyło to europejskiego, konserwatywnego sektora bankowego. Początkowo definicja FinTech odnosiła się do tych firm, które działały poza sektorem bankowym, a oferowały produkty, usługi technologiczne i cyfrowe dla banków (instytucji finansowych). W późniejszym okresie granice sektora FinTech zostały znacznie rozszerzone, gdyż słowo FinTech objęły także usługi oferowane przez jednostki organizacyjne należące do banków (Neobanks) i nowych konkurentów – gigantów technologicznych (BigTech-y), co może powodować dodatkowe zamieszanie w analizie i interpretacji tego sektora. Warto przyrzeć się, jakie cechy posiadają firmy zaliczane do sektora FinTech. Powszechnie uznaje się, że są to firmy innowacyjne, zwinne, elastyczne, raczej niewielkich rozmiarów, które dostrzegły słabości tradycyjnie funkcjonujących banków. Specyficzna cechą firm zaliczanych do sektora FinTech jest „bliskość cyfrowa”¹⁹. Zmienia ona radykalnie relacje między klientem a firmą, a jednocześnie zakłóca dotychczasową przewagę bliskości banku w świadczeniu usług. Usługa jest bowiem świadczona przez firmę FinTech-ową wygodniej, przełamuje granice geograficzne, szybciej i taniej komunikuje się z klientami. Inaczej te cechy postrzegają autorzy w publikacji „Economics of Fintech”²⁰. Do wyróżniających cech FinTech-ów zaliczają:

- ▶ efekt demokratyzacji, który określa się jako formę „atomizacji” lub „lokalizacji”, ponieważ eliminuje potrzebę gromadzenia klientów w jednym miejscu, gdyż poszczególne transakcje mogą być przeprowadzane elektronicznie (np. w chmurze). Ta cecha oznacza próbę wyeliminowania pośrednika finansowego, a nawet jest interpretowana jako ukryta próba zmniejszenia roli Banku Centralnego wspierającego instytucje finansowe będące w kłopotach poprzez wykorzystanie środków publicznych,
- ▶ ekskluzywność, ponieważ programy komputerowe które obsługują FinTech-y są napisane w językach komputerowych, większość z nich jest niezrozumiała i wymaga poświęcenia czasu i poniesienia niezbędnych wydatków finansowych, aby biegle się nimi posługiwać. Jest to swego rodzaju składnik „know – how” banku, który jest objęty silną ochroną,
- ▶ przełamuje konwencjonalne mądrości, gdyż rozmywa linie między dychotomiami, które wcześniej uważano za uniwersalne. FinTech zaciera ostre granice między tym co było prywatne a publiczne, zagraniczne a krajowe, konsumentem a producentem, podażą a popytem, działaniem realnym versus wirtualnym, człowiekiem a maszyną.

W publikacji „FinTech Future” podejmuje się próbę identyfikacji DNA banków i firm FinTech-owych²¹. Według autorów, technologiczne DNA polega na przeprowadzeniu szybkich zmian, skalowaniu lub dokonywaniu szybkich awarii, niszczeniu rzeczy lub zdobywaniu rynków. Namawia się zatem menedżerów, aby popełniali błędy, dla osiągnięcia szybkiego procesu uczenia i kreowania innowacji opartych na analizie profilu zachowań tłumu, dążąc do zwinnego rozwoju poprzez ciągłe ulepszanie produktów. Kładzie się zatem nacisk na tworzenie produktów łatwych, elastycznych i intuicyjnych, a nie sugerowanie się tylko kryterium bezpieczeństwa²².

Zaobserwować można stały wzrost zainteresowania firmami zaliczanymi do sektora FinTech²³. FinTech-y zmieniły strukturę rynku, świadczenie usług finansowych, chociaż wielu z nich nie udało się jeszcze osiągnąć pozycji dominującej na rynku. Nie można pomi-

18 S. Kaji, M. Fukuhara, T. Nakatsuma (eds.), *Economics of Fintech*, Springer Nature, Singapore 2021, s. 13.

19 A. Tanda, C-M. Schena, *FinTech, BigTech and Banks: Digitalisation and Its Impact on Banking Business Models*. Palgrave, Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions, 2019, s. 2.

20 S. Kaji, M. Fukuhara, T. Nakatsuma (eds.), wyd. cyt., s. 2-3.

21 S. Phadke, *Fintech Future. Digital DNA Finance*, SAGE Publications India Pvt Ltd, February 2020.

22 S. Phadke, *Fintech Future. Digital DNA Finance*, s. 41. Tak sformułowane DNA nawiązuje do cytatu M. Zuckerberga „Poruszaj się szybko i niszczyć rzeczy. Chyba że niszczysz rzeczy, a nie poruszasz się wystarczająco szybko”.

23 *Fintech. On the brink of further disruption*, Deloitte, December 2020.

**Tab. 1.2.** Licencje posiadane przez duże firmy technologiczne w wybranych jurysdykcjach

Nazwa	Chiny			Unia Europejska			Wielka Brytania		
Licencja	B	C	P	B	C	P	B	C	P
Amazon						○			○
Apple									
Facebook						○			○
Google						□			□
Ant Group	○	□	□			○			○
Baidu	○	□	□						
JD.com		□	□						
Tencent	○	□	□						

Oznaczenie:

B – licencja bankowa

C – licencja kredytowa

P – licencja w zakresie płatności

■ – Obecność na rynku w ramach partnerstwa lub joint venture z innymi pośrednikami finansowym

○ – BigTech ma w grupie podmiot posiadający licencję finansową

□ – BigTech oferuje usługi finansowe zarówno w ramach partnerstwa, jak i joint venture z innymi pośrednikami finansowymi, a także ma w grupie podmiot posiadający licencję finansową

Źródło: J.C. Crisanto, J. Ehrentraud, M. Fabian, *Big techs in finance: regulatory approaches and policy options*, FSI Briefs, No. 12, March 2021, s. 7.

nać faktu, że FinTech-y mogą działać skutecznie we wszystkich dziedzinach działalności banków. Pomimo pandemii COVID-19 sądzi się, że firmy z sektora FinTech weszły w nową fazę ewolucji sektora technologii finansowych. Z kolei wiele instytucji finansowych zastanawiało się do czego mają dążyć i jak współpracować z powstającymi firmami technologicznymi, aby uzyskać dostęp do nowych rynków i produktów, a także jak zwiększyć produktywność. W tym samym czasie FinTech-y próbowały połączyć się z dużymi instytucjami finansowymi do ekspansji na nowe rynki, a także zwiększyć sieć klientów, zdobyć wiedzę branżową i dostosować się do nowych regulacji.

Globalne przychody sektora FinTech w 2018 roku wyniosły około 80 miliardów euro i oczekuje się, że wzrosną do ponad 188 miliardów euro w 2024 r. (prognoza sprzed wystąpienia COVID-19). W latach 2018 – 2024 prognozuje się, że globalne przychody firm FinTech-owych będą rosnać w tempie 11,7% rocznie²⁴. Rynek płatności cyfrowych jest największym segmentem w branży FinTech i stanowi ponad 80% globalnych jej przychodów. Chociaż

COVID-19 powoduje niepewność na rynku FinTech, to stwarza szersze możliwości dla jego rozwoju. Chociaż FinTech-y nie zakłóciły jeszcze konkurencyjnego krajobrazu rynku usług bankowych, to stworzyły solidne podstawy do dalszych zakłóceń w przyszłości.

Strukturę podmiotową FinTech-ów w przekroju krajów europejskich przedstawia się następująco²⁵:

- ▶ Wielka Brytania 44%,
- ▶ Niemcy 8%,
- ▶ Hiszpania 6%,
- ▶ Francja 6%,
- ▶ Szwajcaria 5%,
- ▶ Holandia 5%,
- ▶ Pozostałe kraje 27%.

24 *Fintech. On the brink of further disruption*, wyd. cyt., s. 6.

25 Tamże, s. 18.

Tab. 1.3. Najbardziej znane europejskie FinTech-y

Nazwa firmy	Forma działalności
Klarna	Platforma płatności online zaprojektowana w celu ułatwienia realizacji płatności bezgotówkowych w ratach
N 26	Operator mobilnej platformy bankowej
Revolut	Dostawca mobilnej wymiany walut i przekazów pieniężnych Dzięki aplikacji przeznaczonej do pomocy w dokonywaniu przelewów na całym świecie
KI	Operator platformy w obszarze ubezpieczeń cyfrowych
DPO	Dostawca usług przetwarzania płatności online
Unifidepost	Kompleksowe oprogramowanie do obsługi rozliczeń
Auxmoney	Dostawca internetowego rynku pożyczek typu peer-to-peer oferujący wymianę kapitału między ludźmi
Prepaid	Karty płatnicze oferujące bezpieczną płatność
Checkout.com	Dostawca platformy płatności online przeznaczonej do śledzenia i zawarcia bezpiecznych płatności cyfrowych w Internecie dzięki integracji kompleksowej technologii płatności, która eliminuje pośredników
BID	Oparta na chmurze platforma transakcyjna FX zaprojektowana do świadczenia usług handlu elektronicznego w zakresie wymiany walut

Źródło: Fintech. On the brink of further disruption, Deloitte, December 2020, s. 21.

Zagrożenie dla banków ze strony FinTech-ów i Big Tech-ów rośnie błyskawicznie, chociaż trudno to wykazać na podstawie analizy zmian struktury rynkowej. Warto jednak zwrócić uwagę na kilka faktów, które dynamizują zmiany na rynku usług bankowych. Po pierwsze, zwiększenie licencji bankowych, pożyczkowych i płatniczych w obszarze UE przez BigTech-y (zob. Tab. 1.2.)²⁶. Po drugie, wolumen kredytów i pożyczek udzielanych przez FinTech-y i BigTech-y w latach 2013–2019 wzrósł z poziomu niemal zerowego do wysokości ponad 750 mld USD. Istotny jest przy tym przyspieszający wzrost udziału firm z sektora BigTech (ponad 70%)²⁷. Po trzecie, inwestycje kapitałowe firm z sektora FinTech w latach 2013–2018 wzrosły z poziomu 18,9 mld USD do wartości 111,8 mld USD. Obejmują one venture capital, private equity i wartość fuzji i przejęć²⁸. Po czwarte, liczba jednoróżców FinTech-owych w trzecim kwartale 2021 roku wynosiła już 828. Przybyło w tym kwartale 127 z tego

69 nowych jednoróżców pochodziło z USA, z Azji 30, a z Europy 15²⁹.

Zaskakuje też wysoka dynamika wzrostu liczby firm FinTech-owych w Europie, bo w roku wynosiła w roku 2013 – 1080, a w 2020 r. – 3482³⁰. Co ważne, pojawiły się nowe silne instytucje i wartościowe firmy z tego opisywanego sektora (zob. Tab. 1.3).

Okazuje się, że do najważniejszych przyczyn powodujących destrukcję sektora bankowego zalicza się: pojawianie finansowych technologii, rosnącą złożoność globalnych regulacji i wykorzystanie nieaktualnych modeli biznesowych³¹. Zrealizowane badania wskazują również na cechy przodujących FinTech-ów. Do najważniejszych dziesięciu cech liderów zalicza się: klarowność wizji, świadomość zmian rynkowych, posiadanie adekwatnej strategii, orientację na klienta, zdolności do podjęcia współpracy, posiadanie lojalnego i zintegrowanego zespołu pracowników, zwinność i elastyczność w działaniu, orientację na uzyskanie

26 J.C. Crisanto, J. Ehrentraud, M. Fabian, *Big techs in finance: regulatory approaches and policy options*. FSI Briefs, No 12, March 2021, s. 7.

27 G. Cornelli i in., *Fintech and big tech credit markets around the world*. 20 November 2020, Figure 1.

28 K. Petralia i in., *Banking Disrupted? Financial Intermediation in an Era of Transformational Technology*. International Center For Monetary And Banking Studies. CEPR, Geneva 2019, s. 25.

29 *State Of Venture*. CBInsights. GLOBAL, Q3 2021, s. 9.

30 *State Of Venture*. CBInsights. GLOBAL, wyd. cyt., s. 19.

31 *Forging the future. How financial institutions are embracing fintech to evolve and grow*, KPMG, s. 5.



wyników, chęć uczenia się i koncentrację na uzyskaniu długo i krótkookresowych celów³².

Do najmniej zbadanego podsektora FinTech zalicza się także Neobanki, które funkcjonują i konkurują na rynku usług bankowych. Kategorię tego rodzaju instytucji finansowych wprowadzili Europejczycy jako pierwsi określając te instytucje jako Neobank, Challenger bank czy banki pretendenci. Duże korporacje finansowe dla podkreślenia nowej formuły działania na rynku postanowiły stworzyć odrębne marki określone jako Neobanki. Częściowo wynikało to z obawy, aby potencjalne porażki nie wpływały negatywnie na ich reputację. Przykładowo korporacja ING utworzyła w latach 90. XX wieku marki: ING Direct, Bank One. Dlatego też ta definicja Neobank-ów odnosiła się początkowo do wszystkich podmiotów, które odróżniały się swoimi funkcjami i modelem biznesowego działania od dużych korporacji bankowych. Następnie termin ten został przypisany do tych instytucji finansowych, które wyróżniały się pod względem trzech atrybutów: posiadania szerszej oferty usług, nadania fundamentalnej roli transformacji cyfrowej i użycia nowych modeli biznesowych. W kolejnej ewolucji Neobanków podejmowano próbę ich taksonomizacji na trzy kategorie: klasyczne Neobanki, współczesne Neobanki i Nouveau Challengers, aczkolwiek granice między tymi formami Neobanków są dość nieostre.

Klasyczne Neobanki – ich centralna ideą było połączenie tradycyjnych zasad z nowymi modelami innowacyjności. Banki tego typu cechowało utrzymanie oddziałów, wykorzystanie nowych technologii dla doskonalenia usług, w tym elastyczności, zwiększenia sieci, świadczenie usług w obszarze bankowości depozytowej i kredytowej. Do klasycznych Neobanków zaliczano banki spółdzielcze, TSB czy Virgin Money.

Współczesne Neobanki charakteryzują się tym, że przywiązują duże znaczenie dla zastosowania technologii cyfrowych w świadczeniu usług dla klientów. Uwydatnia się podejście do utrzymania kontaktów z klientami przez kanały cyfrowe (Internet, telefon), wykorzystanie technologii chmurowych czy rozwijaniu otwartych API. Te podmioty skłaniają się do działania w platformach cyfrowych i nawiązywania bliskich kontaktów z innymi partnerami, aby zwiększać istotnie produktywność i redukcję kosztów. Konkurują poprzez niższe ceny, dostarczanie wyższych wartości dla klien-

tów i obsługując nisze rynkowe. Do typowych banków tej kategorii zalicza się: Atom, Monzo i Starling.

Nouveau Challengers są instytucjami, które w największym stopniu redukują słabości tradycyjnych banków poprzez szerokie wykorzystanie zaawansowanych technologii. Starają się tworzyć nowe rynki, pozyskać masowego klienta, skutecznie kształtując markę i nowy styl obsługi klienta. Do modelowych banków tego typu zalicza się Revolut, B-Social i Iam Bank.

Na szczególną uwagę zasługuje zagadnienie ciągłego monitorowania firm określanych jako BigTech-y. Naszym zdaniem najwięcej kontrowersji wzbudza ocena szans ekspansji firm zaliczanych do sektora BigTech³³. Poruszenie tego zagadnienia uzasadnić można tym, że giganci technologiczni są w stanie w relatywnie krótkim czasie całkowicie zdemolować tradycyjną bankowość, analogicznie jak komputery osobiste faktycznie wyeliminowały produkcję maszyn do pisania. W związku z tym warto przedstawić, jak do tej pory identyfikuje się i ocenia zagrożenie ze strony BigTech-ów i jakie wnioski na tym tle wynikają z przeprowadzonych badań empirycznych.

W początkowych latach XXI wieku obecność firm technologicznych zaliczanych do grup GAFA i BAT³⁴ nie była odnotowywana w literaturze finansowej jako potencjalna konkurencja wobec banków. Mniej więcej od pięciu lat dostrzega się możliwość szerokiego wejścia podmiotów z sektora BigTech na rynek usług bankowych, a w ostatnim okresie wymienia się je jako największe zagrożenie dla banków. Szerszy opis tych firm znaleźć można w publikacjach: Financial Stability Board (FSB)³⁵, Komisji Europejskiej (zwłaszcza w artykułach i wystąpieniach unijnego komisarza

32 *Forging the future. How financial institutions are embracing fintech to evolve and grow*, wyd. cyt., s. 11.

33 Zob. S. Kasiewicz, *Konkurencja cyfrowa: banki a bigtechy*, aleBank.pl – Portal ekonomiczny (22.06.2020).

FSB definiuje firmy zaliczane do BigTech jako duże firmy technologiczne, które rozwijają się poprzez bezpośrednie świadczenie usług finansowych lub produktów bardzo podobnych do produktów finansowych. Zob. *FinTech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications*, FSB, 14 February 2019, s. 21. Nie jest to zbyt precyzyjne określenie, choćby ze względu na niewiadomą skalę działania, zakres świadczonych produktów czy charakter obsługiwanego rynku.

34 GAFA obejmuje następujące firmy: Google, Facebook, Amazon, Apple, zaś BAT – Baidu, Alibaba, Tencent.

35 *FinTech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications*, FSB, 14 February 2019; *FSB reports consider financial stability implications of BigTech in finance and third party dependencies in cloud services*, FSB, 9 December 2019; *Decentralised financial technologies*, Financial Stability Board, 6 June 2019.

Tab. 1.4. Porównanie potencjału konkurencyjnego banków na tle nowych konkurentów

Banki versus konkurenci	Duże banki	Firmy z sektora FinTech	Firmy z sektora BigTech
1. Technologia	✗	✓	✓
Doświadczenie klienta	•	✓	✓
2. Wielkość (skala i zakres)			
2.1. Koszt finansowania	✓	✗	✗
2.2. Efekty sieciowe	✓	✗	✓
3. Polityka regulacyjna			
3.1. Regulacje ostrożnościowe	•	•	✓
3.2. Ochrona danych osobowych	✓	•	✗
3.3. Siła politycznego lobbingu	✓	✗	✗

Oznaczenia: ✗ – słabości; • – neutralny wpływ lub w zachodzące połowie zmiany; ✓ – przewagi.

Źródło: K. Petralia, T. Philippon, T. Rice and N. Véron, *Banking Disrupted? Financial Intermediation in an Era of Transformational Technology*. Geneva Reports on the World Economy 22, September 2019, s. 38.

Margrethe Vestager³⁶ lub np. w wydanej w 2020 roku książce Włodzimierza Szpringera³⁷.

Powstaje więc pytanie, jakimi przesłankami kierują się duże firmy technologiczne, że coraz śmielej i odważniej wchodzi na nieznany, ryzykowny i silnie uregulowany rynek usług bankowych. Otóż giganci technologiczni działają w formule usieciowionych platform cyfrowych. Skupiając dużą liczbę podmiotów gospodarczych, mogą korzystać z usług FinTech-ów, ale także z banków, w tym nawet dużych korporacji finansowych³⁸. Najważniejsze jest to, że pełnią funkcję operatorów i strażników, którzy decydują o zasadach prowadzenia działalności w ramach swoich platform. Jednym słowem, stają się indywidulnymi regulatorami, którzy mają realny wpływ na dostrzeganie i wykorzystanie korzyści z oferowanych usług, np. wysokiej wartości zawieranych transakcji, które dotychczas realizowane były z udziałem klasycznych instytucji finansowych. Co bardzo ważne, możliwości monitorowania, kontroli i regulowania tych podmiotów są nieporównywalnie trudniejsze niż banków, gdyż funk-

cjonowanie tych rynków staje się coraz bardziej zamazane.

Przewaga technologiczna BigTech-ów nad bankami jest widoczna, gdyż posiadają i wykorzystują wiodące rozwiązania IT w zakresie przetwarzania dużych baz danych, przechowywania danych w chmurze, sztucznej inteligencji czy uczenia maszynowego. Na domiar tego mają dostęp do zastrzeżonych danych o klientach i mogą je wykorzystywać. Pozwala to z jednej strony kreować precyzyjniej oferty, a z drugiej świadczyć usługi, których nie mogą prowadzić banki (np. usługi outsourcingu technologicznego, sprzedaż danych) i skuteczniej redukować ryzyko kredytowe (zob. Tab. 1.4).

Ważną determinantą zainteresowania gigantów technologicznych jest to, że widzą aktualne słabości tradycyjnych instytucji finansowych, takie jak niższa innowacyjność, konieczność wycofywania się z nierentownych usług, nadmierne obciążenia z tytułu obowiązujących regulacji, spadek zaufania po kryzysie finansowym, zmniejszenie znaczenia lojalności klientów, niski poziom rentowności jako efekt funkcjonowania w warunkach niskich stóp procentowych. Nie można też zapominać o tym, że BigTech-y reprezentują silną pozycję finansową wyrażoną przez wartość rynkową, liczbę posiadanych klientów, łatwy dostęp do kapitału, do danych i finansowania zewnętrznego, zatrudnianie najbardziej obiecujących talentów menedżerskich, informatycznych i inżynierskich (zob. tabela 1.4).

36 *Building a positive digital world; Why Europe's competitiveness needs an ambitious industry strategy*, Digital Summit, Dortmund, Germany, 29 October 2019.

37 Wł. Szpringer, *Zarządzanie przez algorytmy*, Poltext Warszawa 2020.

38 Na przykład Amazon rozpoczął współpracę z Bank of America w zakresie pożyczek dla małych firm, a Marcus – bank konsumencki Goldman Sachs współpracuje z Apple przy karcie Apple.

**Tab. 1.5.** Wartość rynkowa banków i wybranych firm technologicznych w mld USD

Kapitalizacja rynku (mld \$)				
Banki	2020	Fintech-y	2020	Przyszłość
JP Morgan	\$305	Square	\$69	\$200
Bank of America	\$204	PAypal	\$238	\$500
Wells Fargo	\$95	Shopify	\$118	\$300
Citigroup	\$89	Stripe	\$36	\$100
Morgan Stanley	\$79	Chime	\$14	\$50
Goldman Sachs	\$72	Robinhood	\$11	\$30
CharlesSchwab	\$69	Coinbase	\$8	\$25
US Bankcorp	\$57	Ncino	\$7	\$25
Trust Financial	\$56	SoFi	\$5	\$15
PNC Financial	\$46	Lemonade	\$3	\$10
RAZEM	\$1072	RAZEM	\$475	\$1255

Źródło: Death by Fintech – Stray Reflections, October 19, 2020, <https://stray-reflections.com › article> (17.05.2021).

W swoim opracowaniu FSB pokazuje obszary działalności 11. firm z sektora BigTech w odniesieniu do takich rodzajów usług, jak: płatności, pożyczki i krótkookresowe kredyty, konta bankowe, zarządzanie aktywami, ubezpieczenia³⁹. Wybierają one usługi finansowe, które są wysoce rentowne. Realnie można stwierdzić, że BigTech-y mogą dostarczyć klientom wiązkę niemal dowolnych usług pozafinansowych i finansowych, szczególnie tych, które oferują jako pośrednicy na swoich platformach, a dostarczanych przez inne FinTech-y w połączeniu z własnymi produktami. BigTech-y napędzają wzrost firm z sektora FinTech i przyczyniają się do wzrostu wartości rynkowej FinTech-ów. Tym samym firmy FinTech-owe stają się coraz groźniejszymi konkurentami dla tradycyjnych banków (patrz Tab.1.5).

Światowy raport o FinTech-ach z 2018 roku w wielu miejscach podkreśla, że⁴⁰:

- ▶ korporacje zaliczane do sektora BigTech przyspieszają konkurencję na rynku usług finansowych i podwyższają poprzeczkę w procesie konkurencji w obszarze wygody i personalizacji obsługi klientów,
- ▶ zbudowane na platformie cyfrowej BigTech-y są wydajne, dysponują wiedzą pozwalającą obniżyć koszty operacyjne. Zdolne są przewidywać zachowania klientów oraz są w posiadaniu ogromnych rezerw kapitałowych na nowe przedsięwzięcia. Jest rzeczą coraz bardziej udokumentowaną, że BigTech-y już obecnie budzą zaufanie i lojalność klientów,
- ▶ jest tylko kwestią czasu, w którym momencie BigTech-y osiągną znaczący wpływ na sektor finansowy, tak jak uzyskały go na rynku chińskim.

Z tych powodów opanowanie sektora bankowego przez gigantów technologicznych może stać się nie tylko spekulacyjnym wymysłem przedstawicieli świata akademickiego. Jednak warto zauważyć, że w ostatnich kilku latach giganty technologiczne stały się obiektem silnej krytyki ze strony konkurentów, instytucji politycznych i mediów za wykorzystywanie

39 *FinTech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications*, FSB, 14 February 2019, s. 14.

40 *World FinTech Report 2018*, Capgemini, LinkedIn in cooperation with Efma.

siły ekonomicznej i nie przestrzeganie reguł uczciwych zasad konkurencyjności (np. unikanie płacenia podatków). Z tych powodów potencjalna przewaga konkurencyjna BigTech-ów nad bankami będzie skłaniać ich do bardziej ostrożnych decyzji w przejmowaniu rynku usług finansowych, aby nie pobudzać regulatorów i konkurentów do wywierania presji na wprowadzenie restrykcyjnych przepisów.

Reasumując rozważania w tym punkcie, można stwierdzić, że nie sprawdziła się prognoza firmy konsultingowej McKinsey'a, że sektor banków detalicznych skurczy drastycznie swoje przychody do 40% do 2025 roku⁴¹. Utrzymanie przez banki nadal dużej liczby klientów, wysoki poziom zaufania, jakim darzą ich klienci, rozpoznawalność marek, a także podejmowane skuteczne działania obronne nie wskazują, żeby banki zniknęły z rynku usług bankowych w krótkim czasie. Utrata konkurencyjności będzie dotyczyć przede wszystkim banków preferujących tradycyjne strategie i modele biznesowe. Chociaż nadal nie jest rozstrzygnięta batalia konkurencyjna, kto będzie finalnym zwycięzcą na rynku usług bankowych, a kto przegranym. Liczne argumenty skłaniają do sformułowania wstępnej hipotezy, że na rynku krajowym największe zagrożenie dla banków wynikać będzie z działania Neobanków, które oferują pełny zakres usług bankowych budując od początku nową cyfrową strategię i model biznesowy i nie posiadają sieci oddziałów. Są to następujące argumenty:

- ▶ wygoda (np. dostępne są w systemie 24/7, można korzystać niezależnie od miejsca pobytu, klienci mogą zarządzać swoimi kontami, stosują prosty cennik usług, oferują elastyczne opcje w zależności od sytuacji klienta, istnieje możliwość planowania płatności, występuje forma automatycznego oszczędzania itp),
- ▶ atrakcyjne stawki (np. opłaty na poziomie 2% za wszystkie wydatki zagraniczne,
- ▶ niższe lub zerowe opłaty za przelewy lub wysłanie waluty),

▶ wyższa efektywność zarządzania (np. mają mniej przeszkód regulacyjnych do usunięcia, co oznacza łatwość konfiguracji kont i szybszy czas przetwarzania i logowania; część swoich dochodów uzyskują z opłat interchange – są to opłaty uiszczane przez sprzedawców, gdy klienci dokonują zakupów za pomocą karty debetowej; oferują więcej funkcji w swoich aplikacjach),

▶ szybki wzrost wartości rynkowej (np. N-26 jest drugim co do wartości bankiem Niemiec po Deutsche Bank, wartość Revoluta ocenia się na poziomie 33 mld USD)

Podstawowe czynniki zagrożenia ze strony Neobanków wynikają nie tylko z wysokiej dynamiki powstawania nowych instytucji, ale także z procesów transformacji cyfrowej tradycyjnych banków. W USA w 2011 r. tylko cyfrowe rachunki posiadało 11,4 % obywateli, a szacuje się że w 2025 r. będzie ich 19,9%⁴². Około 9% dorosłych Brytyjczyków (4,5 miliona osób), otworzyło już wyłącznie cyfrowe konto w banku, a kolejne 16%, (około 8,5 miliona osób, planuje to zrobić w ciągu najbliższych pięciu lat)⁴³. Neobanki szybko dyskontują korzyści z frustracji klientów z tradycyjnych banków, często wynikające z niekonkurencyjnych cen, nieoczekiwanych opłat lub niezbyt przyjaznych dla użytkownika usług⁴⁴.

Tendencje przedstawione w strukturze podmiotowej wskazują, że do wykrystalizowania stabilnej struktury rynkowej jest dość długa droga, ale nadal firmy FinTech-owe będą uszczuplały udział sektora bankowego. Można oczekiwać dalszego wzrostu konkurencyjności instytucji bankowych określanych jako Neobanki. Wydaje się, że BigTech-y będą umacniać pozycję największego destruktora banków, ale nie będzie to spektakularny proces o dużej dynamice. Ten czynnik wynikać będzie ze strategicznej ostrożności rządów BigTech-ów, które będą unikać konfrontacji z władzą polityczną, że ich działania niszczą lub silnie zagrażają wartościom demokracji liberalnej. Presja polityczna może bowiem spowodować, że zostaną wdrożone regulacje, które ograniczą nadużywanie ich dotychczasowego potencjału ekonomicznego, technologicznego i konkurencyjnego.

41 Brak jakichkolwiek działań łagodzących podejmowanych przez banki, w pięciu głównych bankach detalicznych – finansowanie konsumencie, kredyty hipoteczne, kredyty dla małych i średnich przedsiębiorstw, płatności detaliczne i zarządzanie majątkiem mogą być zagrożone do 2025 r od 10 do 40 % przychodów banku (w zależności od firmy). Zob. FinTechnicolor: The New Picture in Finance. McKinsey and Company. 08.03.2020, s. 9; *Staying competitive in a disruptive banking environment*, HID IAM Solutions, <https://www.hidglobal.com › node> (18.08.2021), s. 4.

42 What neobanks are, how they work and the top neobanks in the US & world in 2021.

43 Beyond banking what traditional banks and neobanks can learn from each other?

44 Beyond banking what, s. 6.



Warto podkreślić, że te FinTech-y, które będą pozwoliły przechodzić do oferowania coraz większej liczby usług bankowych będą napotykały bariery zarządcze i regulacyjne oraz spotykać się z negatywnymi reakcjami klientów (np. informacje o nagłym zamknięciu kont, nieuprawnionym wykorzystaniu danych, popełnianych błędach w komunikacji), co może negatywnie wpływać na ich reputację i tempo wzrostu.

1.3. Ceny usług bankowych w Polsce na tle UE

Nie ma wątpliwości, że polityka cenowa jest jednym z najważniejszych instrumentów w rywalizacji banków na rynku usług finansowych. Ich skuteczność w przyciąganiu i utrzymaniu lojalności klientów nie wymaga dostarczenia przekonujących dowodów. Ich spektakularna siła w walce konkurencyjnej znalazła wyraz w historii początkowej działalności firmy Amazon, która oferowała książki w znacznie niższych cenach niż ich konkurenci.

Dokonanie profesjonalnej analizy cen usług i produktów bankowych napotyka szereg przeszkód w dostępności danych, które pochodziłyby z jednego źródła, obejmowały jednolity okres, w którym można byłoby poznać nie tylko „suche liczby”, ale szczegółowe informacje o metodyce ich gromadzenia i przetwarzania. Porównywanie cen napotyka na dodatkowe czynniki związane z tym, że sektor bankowy podlega silnym zmianom w czasie, a ponadto, występuje duże zróżnicowanie krajów, nawet tych należących do UE. Nie wspominamy o odmiennych walutach, etapie rozwoju gospodarek, poziomie bogactwa społeczeństw, które wpływają na porównywalność cen usług oferowanych przez banki europejskie. Z tych powodów musieliśmy dokonać wielu kompromisów.

Zdajemy sobie sprawę, że tradycyjna bankowość traci dużą przewagę konkurencyjną na rynku płatności z powodu skutecznej i agresywnej konkurencji firm z sektora FinTech-ów. Jednocześnie branża FinTechowa zdecydowanie najlepiej rozwija się wśród państw europejskich w Wielkiej Brytanii. Dlatego uznaliśmy za celowe bliżej przyrzeć się, jaka jest polityka obciążeń (opłat) na rachunku bankowym między bankami i czołowymi firmami FinTechowymi w Wielkiej Brytanii (zob. Tab. 1.6) mimo, że kraj ten nie jest już członkiem UE. Dążyliśmy też do przedstawienia najbardziej aktualnych informacji o cenach usług, ze względu na unikalne cechy obecnego kryzysu go-

spodarczo-pandemicznego. Mimo tych poczynionych zastrzeżeń uważamy, że dane statystyczne pozwalają wyciągnąć wnioski na temat konkurencyjności polskiego sektora bankowego.

Spójrzmy na tabelę 1.6 prezentującą opłaty dokonywane przez klientów na rachunku bankowym w Wielkiej Brytanii. Obejmują takie pozycje jak: informacje o koncie, zaciąganie kredytu w rachunku bieżącym, karty debetowe (wydanie, wymiana, realizowane płatności), wypłata gotówki, płatności (polecenie zapłaty, stałe zlecenia oraz przelewy krajowe i zagraniczne) oraz inne opłaty i obciążenia. Omawiana tabela obejmuje dwie grupy podmiotów: pięć dużych banków komercyjnych i trzy wyróżniające się banki cyfrowe (Revolut, Sterling i Monzo; zob. Tab. 1.6).

Z tabeli opłat w stosunku do rachunku bieżącego wynika, że w zasadzie nie ma istotnej różnicy między cenami usług banków dużych i cyfrowych. Opłaty są na bardzo niskim poziomie, bo zerowym, poza przelewami zagranicznymi, które są kosztowne dla klientów dużych banków. Banki cyfrowe realizują przelewy zagraniczne darmowo (bezkosztowo). Zatem można wykazać, że już w 2021 r. duże banki wcześniej podjęły się konkurencji w tej dziedzinie działalności usługowej z bankami cyfrowymi i dostosowały swoją infrastrukturę informatyczną i ofertę do standardu nowych konkurentów.

Jeśli banki specjalnie nie mogą zarabiać na operacjach związanych z prowadzeniem bieżącego rachunku, to można oczekiwać, że osiągną rentowność na działalności kredytowej i depozytowej. Informacji na ten temat przedstawia tabela 1.7.

Oprocentowanie kredytów w krajach będących w strefie euro jest dość niskie i malejące. Kształtuje się poniżej 1,5% co z pewnością wynika z potrzeby stymulowania firm, które w pandemii mają trudności w prowadzeniu działalności gospodarczej. Oprocentowanie kredytów na cele mieszkaniowe gospodarstw domowych cechuje jeszcze niższa stawka. Depozyty gospodarstw domowych w rachunku bieżącym oprocentowane są na poziomie 0,01%, a depozyty korporacyjne na rachunku bieżącym oprocentowane są w wysokości – 0,01%. Zniechęcające jest utrzymywanie depozytów terminowych dla korporacji, bo stawki są ujemne (-0,10% do -0,20%). Warto podkreślić, że słuszną jest polityka cenowa w stosunku do depozytów terminowych gospodarstw domowych, bo stawki oprocentowania są wyższe (od 0,25% do 0,28%). Tym samym banki w strefie euro chcą pokazać klientom, że nawet w warunkach ni-

**Tab. 1.6.** Podstawowe opłaty na rachunku bankowym w Wielkiej Brytanii na 01.06.2021 w £

Nazwa banku	Informacje o koncie	Kredyty w rachunku bieżącym	Karty debetowe	Wypłata gotówki	Płatności	Inne opłaty i obciążenia
HSBC Advance	Utrzymanie konta – 0,0	Do 7 dni – 3,10	Wydanie – 0,0 Wymiana – 0,0 Płatność – 0,0	0,0	Polecenie zapłaty – 0,0 Stałe przelewy – Przelewy krajowe – Przelewy zagraniczne – 0,5/1,38	0,0
Lloyds Bank - Basic Account	Utrzymanie konta – 0,0	bd	Wydanie – 0,0 Wymiana – 0,0 Płatność – 0,0	0,0	Polecenie zapłaty – 0,0 Stałe przelewy – 0,0 Przelewy krajowe – 0,0 Przelewy zagraniczne – 0,0/30,0	0,0
Royal Bank of Scotland – Graduate Account Ex/C	Utrzymanie konta – 0,0	0,0	Wydanie – 0,0 Wymiana – 0,0 Płatność – 0,0	0,0	Polecenie zapłaty – 0,0 Stałe przelewy – 0,0 Przelewy krajowe – 0,0 Przelewy zagraniczne – 0/30,0	0,0
Barclays – BarclayPlus	Utrzymanie konta – 0,0	bd	Wydanie – 0,0 Wymiana – 0,0 Płatność – 0,0		Polecenie zapłaty – 0,0 Stałe przelewy – 0,0 Przelewy krajowe – 0,0 Przelewy zagraniczne – 0/35,0	bd
Santander – Basic Current Account	Utrzymanie konta – 0,0	bd	Wydanie – 0,0 Wymiana – 0,0 Płatność – 0,0	0,0	Polecenie zapłaty – 0,0 Stałe przelewy – 0,0 Przelewy krajowe – 0,0 Przelewy zagraniczne 0/25,0	bd
Revolut - Premium	Utrzymanie konta – 6,99 miesięcznie	bd	Wydanie – 0,0 Wymiana – 0,0 Płatność – 0,0	Do 400 £ – 0,0 Koszt transakcji – 2%	Polecenie zapłaty – 0,0 Stałe przelewy – 0,0 Przelewy krajowe – 0,0 Przelewy zagraniczne – 0,0	bd
Starling Bank - Current Account (16/17 yrs)	Utrzymanie konta – 0,0	bd /0	Wydanie – 0,0 Wymiana – 5,0 Płatność – 0,0	0,0	Polecenie zapłaty – 0,0 Stałe przelewy – 0,0 Przelewy krajowe – 0,0 Przelewy zagraniczne – 0,0	bd
Monzo - Monzo Plus	Utrzymanie konta – 0,0	Do 7 dni – 3,2	Wydanie – 0,0 Wymiana – 0,0 Płatność – 0,0	0,0	Polecenie zapłaty – 0,0 Stałe przelewy – 0,0 Przelewy krajowe – 0,0 Przelewy zagraniczne – 0,0	0,0

Oznaczenia symboli: £ – funt brytyjski, bd – brak informacji.

Źródło: Compare Bank Account Fees and Charges – Money Advice, <https://www.moneyadviceservice.org.uk › tools › compar..> (2.06.2021).

skich stóp procentowych zależy im na utrzymaniu depozytów gospodarstw domowych.

W porównaniu do krajów strefy euro i Wielkiej Brytanii, banki działające w Polsce obciążają klientów kosztami obsługi rachunków bieżących. Świadczą o tym opłaty za prowadzenie konta, obsługi kart i korzystania z bankomatów (zob. Tab. 1.8). Jest to ważny czynnik, który stymuluje klientów do poszukiwania innych alternatyw oszczędzania, tym bardziej że możliwości uzyskania realnych dochodów z depozytów są nikłe (zob. Tab. 1.9).

Inne dominujące banki w Polsce np. PKO BP oferują klientom oszczędzanie na poziomie od 0,01% do 0,10% w skali rocznej. Najgorsze jest to, że co pewien czas informuje się, że utrzymywanie lokat będzie kosztować klienta, nie wiadomo, jaką rozważyć się stawkę i kiedy zostanie wprowadzona ta decyzja. Można więc stwierdzić, że rynek najbardziej bezpiecznych lokat oszczędnościowych został całkowicie zamrożony i tworzy się szeroką bramę do ucieczki klientów na inne formy oszczędzania jak zakup nieruchomości mieszkaniowych czy lokowanie wolnych środków na rynku kapitałowym.

**Tab. 1.7.** Bankowe stopy procentowe w strefie Euro (w styczniu, lutym i marcu 2021 r.)

Wyszczególnienie	Styczeń	Luty	Marzec
Kredyty korporacyjne	1,5	1,48	1,42
Kredyty mieszkaniowe dla gospodarstw domowych	1,33	1,31	1,31
Depozyty korporacyjne terminowe	-0,13	-0,20	-0,10
Depozyty korporacyjne na rachunku bieżącym	-0,01	-0,01	-0,01
Depozyty terminowe gospodarstw domowych	0,27	0,28	0,25
Depozyty gospodarstw domowych w rachunku bieżącym	0,01	0,01	0,01

Źródło: Euro area bank interest rate statistics: February 2021, 31 March 2021.

Tab. 1.8. Ranking kont osobistych w Polsce (czerwiec 2021 r.)

Nazwa banku	Konto	Karta	Bankomaty
Bank PEKAO S.A.	0/6 zł	0/3 zł	0/2,3% min. 5 zł
ING Bank Śląski	0 zł	0/7 zł	0/5 zł
Santander Bank Polska	0/6 zł	0/8 zł	0/5 zł
mBank	0 zł	0/7 zł	0/2,5 zł
BNP Paribas Bank Polska (Konto otwarte na Ciebie)	0 zł	0/3/6/10 zł	0/5 zł
Millennium Bank (Konto 360o)	0/8 zł	0/7 zł	0/1/5 zł
Alior Bank (Konto Jakże Osobiste)	0/10 zł	0/5 zł	0/2,5 zł
City Handlowy (Citi konto)	0 zł	0 zł	0/8 zł
PKO BP S.A. (Konto za Zero)	0 zł	0/10 zł	0/10 zł
Nest Bank (Nest Konto)	0 zł	0 zł	0/6 zł

Źródło: Ranking Kont Osobistych – Ranking kont bankowych – Czerwiec 2021 – Top 15 najlepszych rachunków, <https://www.kontomaniak.pl/> (02.06.2021).

Paraliż na rynku depozytowym w sektorze bankowym po pierwszym roku COVID-19 został zrekompensowany wysokim wzrostem udzielanych kredytów. Wynika to z presji inflacyjnej i ucieczki klientów od utraty posiadanych kapitałów, a z drugiej strony relatywnie niskich cen kredytów gotówkowych i hipotecznych (zob. tab. 1.10 i 1.11).

Z racji wzrostu nastrojów inflacyjnych klienci indywidualni i korporacyjni uznają za atrakcyjne korzystanie z kredytów gotówkowych. Poniżej oferty wybranych banków (zob. tabela 1.11).

Można mówić o szalejących decyzjach kredytowych (niemal wszystkich rodzajów) podejmowanych przez klientów, o czym informują szczegółowo biuletyny Biura Informacji Kredytowej. I tak:

- ▶ W kwietniu 2021 roku, w porównaniu do kwietnia 2020 roku, banki udzieliły dużo więcej kredytów mikroprzedsiębiorcom w ujęciu wartościowym o 61,6%, obrotowych o 59,2%, kredytów w rachunku bieżącym o 57,2% oraz kredytów inwestycyjnych o 57,2%.

**Tab. 1.9.** Ranking najlepszych kont oszczędnościowych w Polsce (czerwiec 2021 r.)

Nazwa banku	Oprocentowanie
Getin Bank (Elastyczne konto oszczędnościowe – Bonus za aktywność)	2% + 50 zł
mBank (Moje cele)	1,7% + 250 zł
Credit Agricole Bank Polska (Rachunek Oszczędzam)	1,5% + 500 zł
Santander Bank Polska (Lokata Mobilna 1%)	1,0%
Alior Bank (Konto oszczędnościowe 1%)	1,0%
Getin Bank (Lokata Mobilna 1%)	0,0%

Źródło: Ranking Kont Oszczędnościowych: Najlepsze Okazje – Czerwiec 2021, <https://www.tanie-konto.pl/ranking/oszczednosciowe.pl/> (02.06.2021).

Tab. 1.10. Oferta cenowa kredytów hipotecznych w Polsce (czerwiec 2021 r.)

Nazwa Banku	Oprocentowanie	RRSO	Prowizja
PKO BP S.A.	2,17%	2,14%	0,00%
Millennium Bank	2,21%	2,23%	0,00%
Bank PEKAO S.A.	2,31%	2,51%	1,99%
ING Bank Śląski	2,35%	2,55%	1,90%
Santander Bank Polska	2,60%	2,81%	2,00%
BNP Paribas Bank Polska	3,01%	3,24%	2,00%
mBank	4,66%	4,76%	0,00%

Oznaczenia: RRSO – Rzeczywista Roczna Stopa Oprocentowania (całkowity koszt zobowiązania kredytowego).

Źródło: Kredyt hipoteczny – ranking kredytów hipotecznych 2021, https://www.totalmoney.pl/kredyty_hipoteczne (02.06.2021).

- ▶ W kwietniu 2021 roku, w porównaniu do kwietnia 2020 roku, w ujęciu wartościowym banki i SKOK-i przyznały wyższą wartość wszystkim produktom kredytowym: 132,6% kredytom gotówkowym, 85,6% limitom kartowym, 75,0% kredytom ratalnym oraz o 41,1% kredytom mieszkaniowym.
- ▶ Nastąpił też wzrost BIK Indeksu Popytu na Kredyty Mieszkaniowe w kwietniu 2021 roku do rekordowych wielkości 94,3%.

Z pewnością można byłoby się cieszyć z takiej wysokiej dynamiki wzrostu akcji kredytowej, gdyby nie fakt, że nie wiadomo, czy utrzyma się poziom niespłaconych kredytów w sytuacji, gdy wysoce prawdopodobne jest, że Rada ds. Polityki Pieniężnej wprowadzi

wyższe stopy oprocentowania. Jednocześnie powstaje problem sfinansowania udzielanych kredytów, gdy dramatycznie spada poziom depozytów klientów indywidualnych i korporacyjnych.

Nie udało się dotrzeć do zagregowanych informacji na temat stosowanych cen usług bankowych przez firmy sektora FinTech działających w Polsce. Większość zagranicznych firmy FinTech-owych funkcjonujących w Polsce działają od niedawna, mają odrębną strategię, węższy zakres świadczonych usług (np. Aion jest pierwszym bankiem w Polsce, który oferuje usługi w modelu subskrypcyjnym; Klarna koncentruje się na odroczonej płatnościach) i stosują odmienną politykę cenową. Revolut globalny Fntech oferuje atrakcyjne rozwiązanie płatnicze dla klientów, które dużo podróżują, czę-

**Tab. 1.11.** Oferta kredytów gotówkowych online w Polsce (czerwiec 2021 r.)

Nazwa Banku	Oprocentowanie	RRSO	Prowizja
Bank Polski PKO S.A.	7,20%	7,44%	0,00%
BNP Paribas Bank Polska	7,20%	7,44%	0,00%
Citi Handlowy	7,19%	9,08%	2,99%
Alior Bank	7,19%	9,08%	3,00%
Santander Bank Polska	7,20%	9,21%	3,20%
Santander Consumer Bank	7,20%	9,25%	3,29%
Bank PEKAO S.A.	6%	10,47%	8%
ING Bank Śląski	6,49%	13,96%	0,00%
Millennium Bank	6,80%	14,43%	13,99%

Źródło: Kredyt gotówkowy online – ranking kredytów, czerwiec 2021, <https://www.totalmoney.pl/kredyt/gotowkowy> (02.06.2021).**Tab. 1.12.** Oferta cenowa firmy Revolut w sierpniu 2021

Wyszczególnienie	Revolut Standard	Revolut Plus	Revolut Premium	Revolut Metal
Koszt prowadzenia konta	0 zł miesięcznie	14,99 zł miesięcznie	29,99 zł miesięcznie	49,99 zł miesięcznie
Zasilanie konta	bezpłatne	bezpłatne	bezpłatne	bezpłatne
Koszt przelewu lokalnego	bezpłatnie	bezpłatnie	bezpłatnie	bezpłatnie
Koszt przelewu SEPA	bezpłatnie	bezpłatnie	bezpłatnie	bezpłatnie
Koszt przelewu SWIFT	0,3% wartości przelewu, £0.30 - £5 w lokalnej walucie	0,3% wartości przelewu, £0.30 - £5 w lokalnej walucie	1 bezpłatny przelew miesięcznie	0,3% wartości przelewu, £0.30 - £5 w lokalnej walucie
Kurs	kurs międzybankowy	kurs międzybankowy	kurs międzybankowy	kurs międzybankowy
Prowizja wymiany od wymiany walut	dni robocze: 0,5% za wymianę powyżej 5000 złotych miesięcznie + 1% za waluty egzotyczne	weekendy: 1% + 0,5% za powyżej 5000 złotych miesięcznie + 1% za waluty egzotyczne	dni robocze: 0,5% za wymianę powyżej 5000 złotych miesięcznie + 1% za waluty egzotyczne	weekendy: 1% + 0,5% za powyżej 5000 złotych miesięcznie + 1% za waluty egzotyczne
Koszt wydania karty	0 zł + opłata za przesyłkę	0 zł + darmowa standardowa przesyłka	0 zł + darmowa ekspresowa przesyłka	0 zł + darmowa ekspresowa przesyłka
Koszt wypłaty gotówki z bankomatów	darmowa wypłata do 800 zł miesięcznie lub 5 wypłat, potem 2%, minimum 5 zł od każdej wypłaty	darmowa wypłata do 800 zł, potem 2%, minimum 5 zł od każdej wypłaty	darmowa wypłata do 1600 zł miesięcznie, potem 2%, minimum 5 zł od każdej wypłaty	darmowa wypłata do 3000 zł miesięcznie, potem 2%, minimum 5 zł od każdej wypłaty

Źródło: J.M. Kołodziej, Revolut opłaty – nowy cennik od sierpnia 2021, Wise, 30.06.2021.

sto przebywają za granicą, a przy tym cenią sobie wygodną i nowoczesną bankowość. Ich oferta jest elastyczna, kompleksowa i konkurencyjna cenowo (zob. Tab. 1.12).

Podsumowując rozważania, w tym punkcie nie można jednoznacznie stwierdzić, czy FinTechy stosują niższy poziom cen usług niż banki. Odnosi się to w szczególności do Polski. W stosunku do najbardziej dojrzałego rynku usług świadczonych przez FinTechy w Wielkiej Brytanii widać że duże banki komercyjne odrobiły lekcję i poziomy cen obu tych rywali są zbliżone. Niemniej w pewnych obszarach usług finansowych firmy FinTechowe mają przewagę konkurencyjną (np. opłaty za transakcje zagraniczne). W Polsce mamy unikalną sytuację, ponieważ banki dokonały przełomowych zmian w technologicznych w procesie transformacji cyfrowej świadczonych usług, ale zmuszone są do podnoszenia cen z powodu nałożonych podatków i realizacji innych zobowiązań generujących koszty.

1.4. Zmiany w strukturze przedmiotowej oferowanych usług

Badania i analizy struktury przedmiotowej usług bankowych, obok analiz struktury podmiotowej, odgrywają ważną rolę w ocenie konkurencji cyfrowej na rynku finansowym. Z jednej strony pozwalają określić jak ewoluują świadczone usługi w czasie. Informują zarządy banków, jakie rodzaje usług są oferowane klientom, które pozycje zmieniają się w czasie i jaka jest ich dynamika. Z drugiej strony

mogą wskazywać na czynniki wywołujące zmiany na rynku. Trzeba mieć na uwadze, że struktura przedmiotowa zależy od aktywnych działań banków, a także firm z sektora FinTech-ów, Nebanków i BigTech-ów. Zatem każdy bank może ustalić, czy jego struktura zmienia się korzystnie czy niekorzystnie w stosunku do konkurentów. Można oceniać te zmiany z perspektywy banku (oczekiwań klientów, różnic pokoleniowych, dojrzałości realizowanych procesów transformacyjnych, stosowanych podstawowych narzędzi takich jak platformy, ekosystemy, dane, analityka czy ponoszonych nakładów inwestycyjnych wspierających rozwój). Takie podejście zastosowano w tym punkcie rozdziału.

Niewątpliwie postawy i zachowania klientów mają wpływ na ewolucję przychodów, zysków i rentowności tych kluczowych graczy. Im mniejsze są różnice między oczekiwaniami klientów a priorytetami banków, tym bardziej należy spodziewać się korzystniejszego wpływu na wzrost udziału przychodów i zysków banków. W sytuacji przeciwnej udział banków będzie się zmniejszał. Warto spojrzeć na tabelę 1.13.

Z tabeli 1.13 wynika, że tylko w jednym przypadku priorytety banków przekraczają oczekiwania klientów. Dotyczy to świadczenia usług w każdym miejscu i czasie. Największe różnice występują między oczekiwaniami klientów a priorytetami banków w czterech obszarach. W związku z tym, banki jeśli mają być konkurencyjne muszą znacznie więcej uwagi poświęcić na realizację przedsięwzięć ukierunkowanych na transparentność, etykę i społeczną odpowiedzialność. Różnica między klientami

Tab. 1.13. Oczekiwania klientów a priorytety banków

Obszar badania	Oczekiwania klientów	Priorytety banków	Różnica punktowa
Doświadczenia wynikające z wykorzystania wielu kanałów kontaktu z klientem	76%	58%	18%
Doświadczenia skoncentrowane na transparentności, etyce i społecznej odpowiedzialności	65%	25%	40%
Świadczenie usług w każdym miejscu i czasie	59%	66%	7%
Redukcja obciążeń ponoszonych w związku ze świadczeniem usług i sprzedażą produktów	48%	24%	24%
Świadczenie usług generujących wartość dodaną	47%	41%	6%
Poprawa obsługi klienta	31%	12%	19%

Źródło: The Evolution of Banking: 2021 and Beyond, Financial Brand, March 29, 2021, s. 2.

**Tab. 1.14.** Zmiana paradygmatu doświadczeń banków przed okresem pandemii i po jej wybuchu

Przed pandemią	Po wybuchu pandemii
Silosowa i oddziałowa bankowość cyfrowa	Zintegrowana bankowość z kompletem umiejętności cyfrowych
Przerywana podróż klienta	Całościowa podróż klienta (od początku do końca)
Rozwój bankowości cyfrowej ukierunkowanej na produkt	Klient w centrum transformacji cyfrowej
Zarządzanie ryzykiem opiera się na scoringu kredytowym	Zarządzanie ryzykiem oparte na analizie danych
Stałe zatrudnienie powiązane z oddziałami	Zdalna praca i redukcja sieci oddziałów
Konkurencja między bankami a tylko sporadycznie nowymi konkurentami	Konkurencja między ekosystemami
Priorytet dla mentalności biznesowej	Spółecznie odpowiedzialna bankowość, wrażliwość na wsparcie społeczeństwa

Źródło: *The Evolution of Banking: 2021 and Beyond*, Financial Brand, March 29, 2021, s. 4.

a bankami wynosi najwięcej, bo aż 40%. Relatywnie niewielkie rozbieżności występują między tymi dwoma stronami w obszarze: świadczenia usług generujących wartość dodaną (6%) i świadczenia usług w każdym miejscu i czasie (7%). Rozbieżności między stroną świadczącą usługi a klientami wynikają z procesów transformacji (zaangażowania i stopnia dojrzałości banków). Ilustruje to tabela 1.14. Paradygmat doświadczeń banków przed COVID-19 i po tym okresie silnie się różnią.

Nowym zjawiskiem na rynku usług bankowych jest przechodzenie coraz większej liczby banków na nowe formy świadczenia usług przez banki⁴⁵:

- ▶ wewnętrzna platforma cyfrowa (38%),
- ▶ banki korzystające z platform obcych (28%),
- ▶ banki rozwijające platformę cyfrową (16%),
- ▶ banki planujące rozwój platformy cyfrowej (9%),
- ▶ banki działające bez platformy cyfrowej (9%).

Dane te potwierdzają, że banki w 66% świadczą usługi z własnych platform lub korzystając z platform obcych (stron trzecich). Niecałe 10% banków świadczy usługi bez wykorzystania platformy. Inną

skuteczną formą organizacyjnego działania banków jest uczestniczenie w ekosystemach.⁴⁶ Świata firma konsultingowa Deloitte podaje że europejskich ekosystemów FinTechowych funkcjonowało w 2013 roku- 1080, a w 2020 r. – 3482.⁴⁷ Chociaż tempo tworzenia ekosystemów jest nadal wysokie w ostatnich pięciu latach znacznie osłabło. Struktura przedmiotowa ekosystemów europejskich według liczby firm przedstawia się następująco⁴⁸:

- ▶ Płatności – 9,3%,
- ▶ Usługi księgowe – 9,1%,
- ▶ Usługi software – 8,9%,
- ▶ Usługi ubezpieczeniowe – 8,9%,
- ▶ Usługi handlowe (trading) – 6,4%,
- ▶ Alternatywne pożyczki – 6,3%,

46 Ekosystem definiuje się na dwa różne sposoby. Pierwsze podejście określa że ekosystem składa się z niezależnych podmiotów, które wspólnie tworzą wartości, której żadna pojedyncza firma nie mogłaby stworzyć samodzielnie. Drugie ujęcie to podejście wieloproduktowe, bo ekosystem definiuje się jako zbiór produktów i usług oferowanych przez jedną organizację korporacyjną, często za pośrednictwem różnych odrębnych działów lub przedsiębiorstw. Zob. *Digital competition policy: Are ecosystems different?* – Note by Amelia Fletcher, OECD, 9 November 2020.

47 *Fintech. On the brink of further disruption*, wyd. cyt., s. 18-19.

48 Tamże, s. 17.

45 *The Evolution of Banking: 2021 and Beyond*, Financial Brand, March 29, 2021, s. 5.



Tabela 1.15. Rodzaje usług i produktów bankowych, które są przedmiotem zainteresowania konkurentów banków (w % odpowiedzi)

Rodzaje konkurentów	Rachunki bankowe	Karty	Płatności	Kredyty (pożyczki)
BigTech	18	30	38	10
Detaliści	12	30	31	11
Travel & Hospitality	10	31	30	8
Szybkie usługi restauracyjne	10	27	33	7
Operatorzy telekomunikacyjni	13	25	33	8
Fintechy	24	25	29	11
Dostawcy usług zdrowotnych	13	26	29	9
Dostawcy mobilni	10	21	33	7
Instytucje edukacyjne	14	23	26	9

Źródło: *The Evolution of Banking: 2021 and Beyond*, Financial Brand, March 29, 2021, s. 6.

- ▶ Usługi bankowości uniwersalnej – 6,1%,
- ▶ Kryptowaluty – 5,9%,
- ▶ Sztuczna inteligencja i analityka – 5,5%,
- ▶ Rozproszona księga rachunkowa – 5,1%,
- ▶ Zarządzanie inwestycjami – 4,7%,
- ▶ RegTech – 4,4%,
- ▶ Crowdfunding – 4,2%,
- ▶ Prop Technology – 3,7%,
- ▶ Finanse osobiste – 3,6%,
- ▶ Planowanie finansowe – 3,1%,
- ▶ Doradztwo finansowe – 2,4%.

Zakres przedmiotowych usług świadczonych przez nowych konkurentów banków stale powiększa się i już stanowi istotny sygnał zagrożenia (zob. tabela nr 1.13). Najwięksi konkurenci banków (np. BigTech-y) koncentrują swoje działania w dwóch głównych obszarach: płatności i kart. Poziom zainteresowania klientów usługami deklarowanymi przez konkurentów banków jest już znaczący i wynosi 30% lub więcej. Oznacza to, że ponad 30% badanych klientów wykazało zain-

teresowanie usługami nowych konkurentów banku. Wyniki przedstawione w tabeli 1.13. potwierdzają, że skala przejęcia usług w tych czterech obszarach przez wszystkich konkurentów nie ma charakteru marginesowego. Z jednej strony, może wynikać z tego, że są to sfery w których konkurenci mają przewagę konkurencyjną (wygoda, niższe ceny, szybkość, bezpieczeństwo, elastyczność) nad bankami. Z drugiej strony, pokazują że nowi konkurenci preferują sprzedaż produktów i usług, które nie wymagają posiadania wysokiej wiedzy i umiejętności zarządzania ryzykiem, jak w przypadku świadczenia usług udzielania kredytów. Rezultaty te pokazują jak daleko może następować zmiana struktury przedmiotowej rynku usług bankowych. Warto podkreślić, że nowi konkurenci zachęcani takim zainteresowaniem klientów bankowych będą w przyszłości podejmować działania dla zdobycia coraz większego udziału w rynku usług bankowych.

Jednym z najważniejszych czynników decydujących o konkurencyjności banków jest jakość zarządzania danymi. W sytuacji coraz większego otwarcia banków na konkurencję spadek zainteresowania usługami świadczonymi przez banki będzie zależeć od skłonności klientów do dzielenia się danymi z innymi podmiotami. Z badania prowadzonego przez Financial Brand wynika, że⁴⁹:

49 *The Evolution of Banking: 2021 and Beyond*, Financial Brand, March 29, 2021, s. 7

**Tab. 1.16.** Podejście czterech generacji klientów do bankowości mobilnej (Chase Customers)⁵⁰

	Razem	Generacja Z	Millenials	Generacja X	Boomers
Chase Customers					
Wykorzystywanie mobilnych aplikacji bankowych	89%	99%	98%	87%	72%
Sprawdzanie salda na rachunku	86%	85%	98%	87%	77%
Sprawdzanie wyciągów na rachunku	67%	55%	75%	67%	56%
Transfer pieniędzy pomiędzy bankiem i innymi kontami	66%	64%	75%	62%	54%
Depozyt na żądanie	65%	62%	71%	58%	64%
Płacenie rachunków przez aplikację mobilną banku	51%	51%	55%	52%	41%
Sprawdzanie zdolności kredytowej	34%	32%	43%	30%	21%
Realizacja płatności P2P (person-to-person)	29%	24%	40%	22%	19%
Korzystanie z czatów online do zadawania pytań	15%	20%	20%	11%	7%
Tworzenie i pilnowanie realizacji budżetu	15%	26%	21%	9%	3%
Sprawdzanie prognoz miesięcznych wydatków	13%	20%	17%	10%	2%
Realizacja celów oszczędnościowych i osiąganie postępów w tym zakresie	13%	23%	21%	5%	2%
Otwieranie konta bankowego	10%	11%	14%	7%	5%
Non-Chase Customers					
Wykorzystywanie mobilnych aplikacji bankowych	87%	98%	97%	86%	67%
Sprawdzanie salda na rachunku	87%	87%	90%	86%	79%
Sprawdzanie wyciągów na rachunku	69%	69%	72%	67%	67%
Transfer pieniędzy pomiędzy bankiem i innymi kontami	62%	67%	68%	59%	46%
Depozyt na żądanie	54%	54%	61%	50%	43%
Płacenie rachunków przez aplikację mobilną banku	47%	40%	51%	48%	40%
Sprawdzanie zdolności kredytowej	30%	25%	35%	30%	19%
Realizacja płatności P2P (person-to-person)	19%	16%	22%	21%	10%
Korzystanie z czatów online do zadawania pytań	18%	16%	25%	15%	6%
Tworzenie i pilnowanie realizacji budżetu	12%	24%	14%	9%	5%
Sprawdzanie prognoz miesięcznych wydatków	13%	14%	19%	9%	7%
Realizacja celów oszczędnościowych i osiąganie postępów w tym zakresie	11%	20%	15%	6%	2%
Otwieranie konta bankowego	9%	12%	10%	7%	6%

Oznaczenia: Wyżej niż wszyscy klienci / wszyscy Non-Chase Customers Niżej niż wszyscy klienci / wszyscy Non-Chase Customers

Źródło: Sustaining Digital Banking Channels' Explosive Growth in 2021, <https://thefinancialbrand.com> › online (23.08.2021), s. 9.

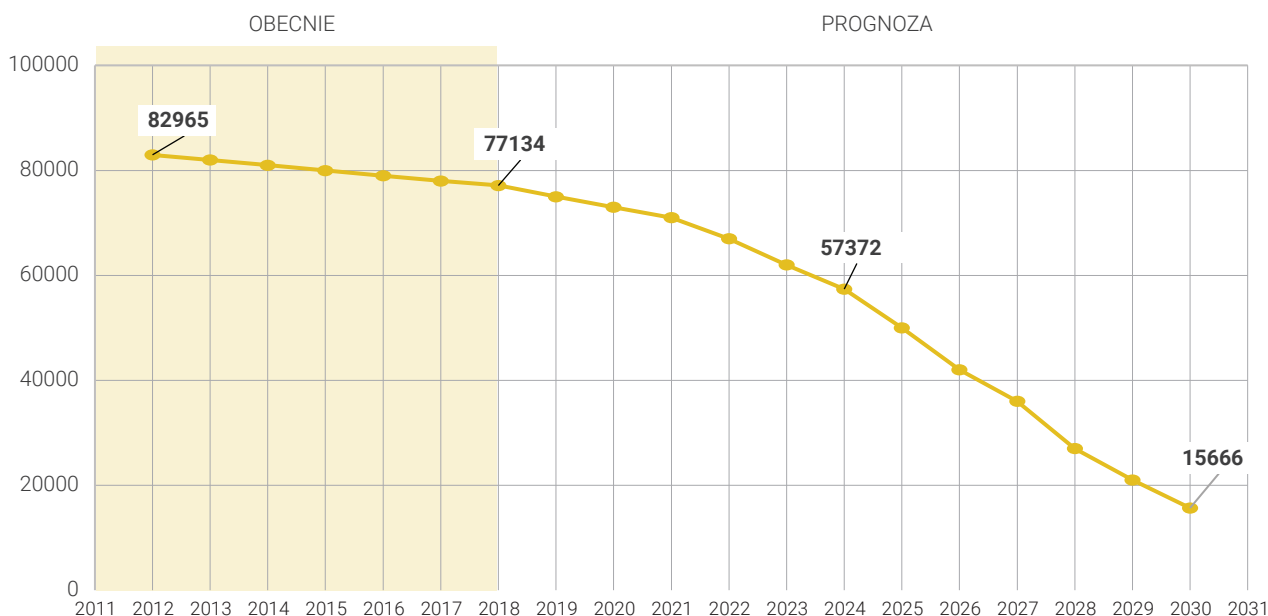
- ▶ 14% klientów nie zamierza dzielić się danymi,
- ▶ 24% klientów chce udzielać zgody na dzielenie się danymi ze swoim bankiem,
- ▶ 26% klientów zamierza dzielić się danymi z innymi podmiotami, o ile będą wiedzieć jak będą one wykorzystywane,
- ▶ 36% klientów banków nie korzysta z usług innych podmiotów.

Obserwuje się na rynku usług bankowych różnice pokoleniowe (zob. tabela 1.16). Z wyników tego badania (Tab. 1.16) rysują się znacznie większe oczekiwania klientów z pokolenia Z w stosunku do generacji Boomers. Natomiast te różnice są niewielkie w relacji do klientów zaliczanych do pokolenia Millenials. W kilku przypadkach Millenials wykazują przewagę

⁵⁰ Sustaining Digital Banking Channels' Explosive Growth in 2021, <https://thefinancialbrand.com> › online, (23.08.2021), s. 9.

Rys. 1.1. Znikanie oddziałów banku w latach 2012-2030⁵¹

Liczba oddziałów banków (USA): obecnie i prognoza



Źródło: Research Predicts All U.S. Bank Branches Could Be Shuttered by 2034, s. 2.

nad generacją Z (np. kontrola scoringu kredytowego, płatności w formule peer to peer). FinTech-y przyciągają klientów z młodszych roczników w stosunku do tradycyjnych banków i dlatego będą miały przewagę konkurencyjną nad bankami, gdy proces transformacji cyfrowej będzie się pogłębiał.

Wyraźnie obserwowanym trendem w działalności banków jest systematyczne ograniczanie liczby funkcjonujących oddziałów bankowych. Wykazany na rysunku 1.1 trend dynamicznego spadku liczby oddziałów banków będzie rzutować na spadek zatrudnienia. Szacuje się, że dwóch na trzech zatrudnionych pracowników będzie zbędnych w najbliższych kilku latach. Jeśli dodać, że konieczne jest jednocześnie przeprowadzenie zmian strukturalnych, które będą wymagać, aby zarządy przystąpiły jak najwcześniej do opracowania realnych programów restrukturyzacji zatrudnienia.

Podobny proces występuje w Polsce. KNF podaje, że w ciągu 2020 r. banki zamknęły ponad 1,3 tys. oddziałów⁵². Prognozuje się, że liczba placówek bankowych będzie maleć w tempie 9–10% rocznie i może spaść

do 6,5 tys. w 2026 r., co wynika z analizy firmy Inteliece Research⁵³.

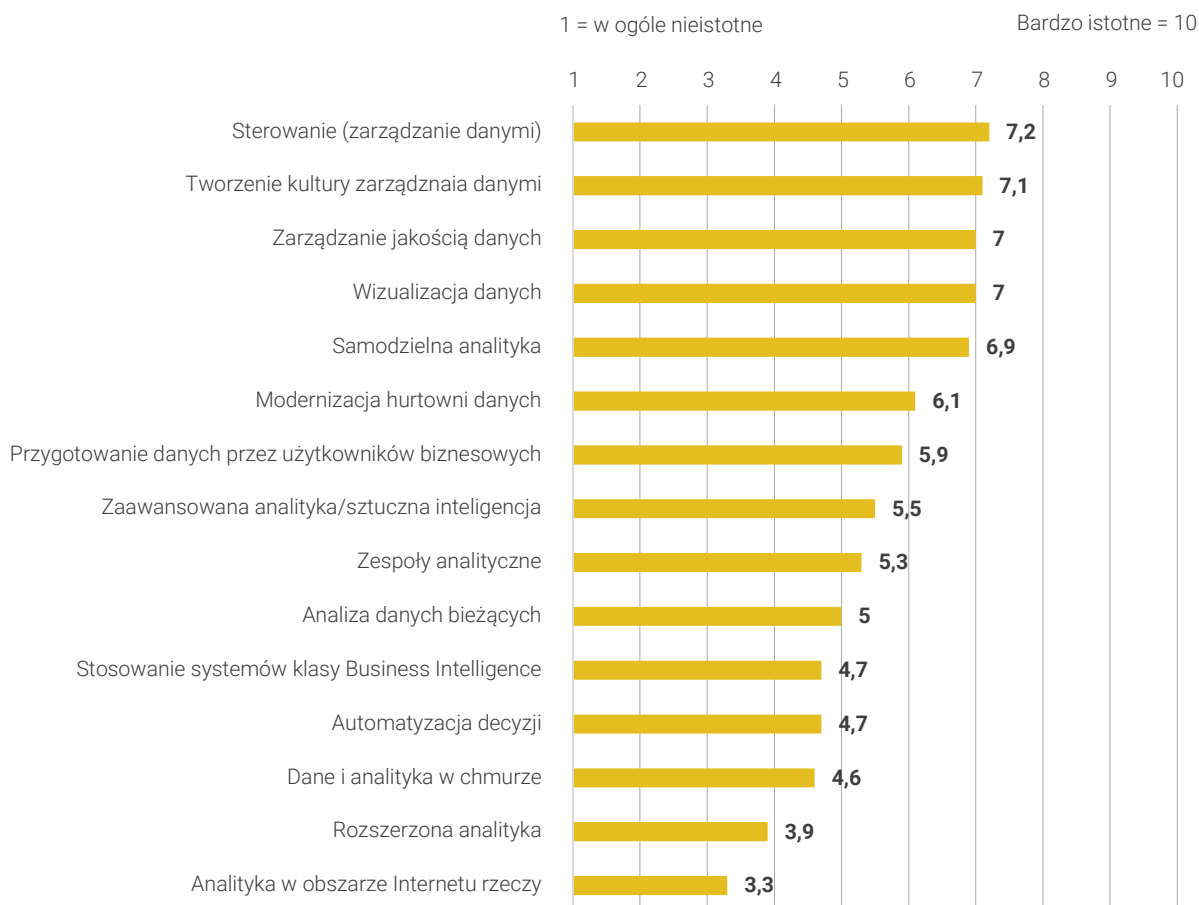
Poważnym, ale nieoczekiwanym zaskoczeniem jest wysoki stopień zmian, jakie nastąpią w procesie osiągania dojrzałości cyfrowej banków, co ilustruje rysunek 1.2. W 10-punktowym przedziale ocen nadawanych przyjętym dziedzinom przez ankietowanych, przekraczają one pięć punktów, co można interpretować w ten sposób, że badane tendencje znajdują się w połowie oczekiwanych zmian. Wyraźniej ujawnia się słabość identyfikacji trendów w zakresie analitycznych umiejętności banków w porównaniu z wiedzą o zarządzaniu danymi.

Z cytowanego powyżej raportu wynika, że proces zarządzania danymi (ilość i przechowywanie) dla celów analitycznych jest w bankach amerykańskich jest realizowany dobrze lub bardzo dobrze (powyżej 48%). Gorzej wypada dostępność danych i ich jakość. W porównaniu do danych dojrzałość analityczna pracowników banków jest istotna, ale odbiega in minus względem dojrzałości w obszarze danych. W sferze ochrony danych banki daleko wyżej oceniają podejmowane działania w ochronie danych niż klienci. Natomiast na rynku polskim

⁵¹ Research Predicts All U.S. Bank Branches Could Be Shuttered by 2034, s. 2.

⁵² W. Boczoń, Raport PRNews.pl: Liczba placówek bankowych – I kw. 2021. PRNews 10.06.2021.

⁵³ B. Supernak, Liczba placówek bankowych będzie maleć o 9–10%. Inwestycje.pl, 13 maja 2021.

**Rys. 1.2.** Poziom wykorzystania danych, inteligencji biznesowej i analityki⁵⁴

Źródło: Banks, Credit Unions Better Buckle Up for These Big Data Trends, [https://thefinancialbrand.com/top-\(23.08.2021\)](https://thefinancialbrand.com/top-(23.08.2021)), s. 4.

te oceny wykorzystania Big Data przez banki są już zdecydowanie słabsze⁵⁵.

Nadal w działalności FinTech-ów występuje duże zróżnicowanie branżowe. Przodują płatności, usługi księgowe, oprogramowania i ubezpieczeniowe. Z tych danych wynika, że stosunkowo niewielka liczba FinTech-ów zajmuje się świadczeniem usług w zakresie: finansów osobistych, planowania finansowego i doradztwa. Obszar całkowity, który znajduje się w bardzo dużym stopniu poza zainteresowaniem FinTech-ów stanowi problematyka świadczenia usług w obszarze regulacji.

Globalne inwestycje obejmujące venture capital, private equity oraz fuzje i przejęcia w sektorze FinTech

wzrosły od 8,9 mld USD do 57,8 mld USD w (II połowa 2018 r.). Największy poziom tych inwestycji wystąpił w 2015 r. – 62,5 mld USD.⁵⁶ Relatywnie wysoki poziom ponoszenia nakładów inwestycyjnych przez FinTech-y skłania do wniosku, że firmy te znajdują się nadal na ścieżce wzrostowej i nie rezygnują z rywalizowania z bankami o większy udział w rynku.

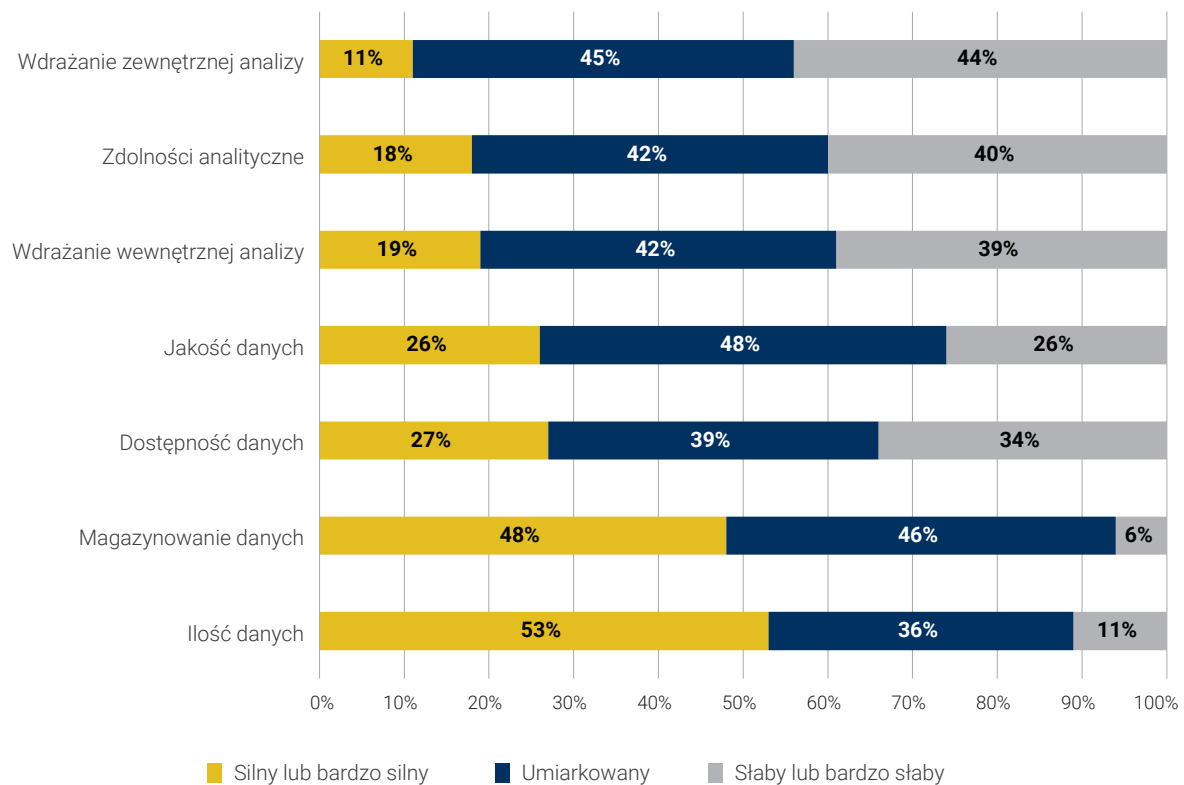
Mapa Polskiego FinTechu 2020 stanowi trzecią edycję projektu zainicjowanego przez redakcję cashless.pl w 2018 r.⁵⁷ Projekt przedstawia ponad 200 spółek świadczących nowoczesne usługi finansowe mających rodowód w Polsce. Prezentuje też zagraniczne FinTech-y, obsługujące klientów z Polski. W publikacji firmy zostały pogrupowane na kategorie w zależności od rodzaju usług, jakie

⁵⁴ Banks, Credit Unions Better Buckle Up for These Big Data Trends, s. 3.

⁵⁵ *Sztuczna inteligencja w bankowości*. Raport przygotowany przez Związek Banków Polskich oraz Centrum Prawa Bankowego i Informacji. Warszawa, czerwiec 2021, s. 14.

⁵⁶ H. Arslanian, F. Fischer, *The Future of Finance*, Palgrave Macmillan, 2019, s. 26.

⁵⁷ Raport pt. „Mapa Polskiego Fintechu 2020” – redakcja portalu cashless.pl, 2018.

**Rys. 1.3.** Ocena wykorzystania umiejętności analitycznych

Źródło: Banks, Credit Unions Better Buckle Up for These Big Data Trends, s. 3.

Tab. 1.17. Struktura branżowa FinTech-ów w Polsce

Nazwa branży	Udział % w strukturze	Nazwa branży	Udział % w strukturze
Płatności	23,4%	Dostawcy oprogramowania	4,5%
Zarządzanie finansami przedsiębiorstwa	11,3%	Crowdfunding	4,0%
Zarządzanie finansami osobistymi	9,5%	Insurtech	3,6%
Kantory internetowe	7,7%	Paperless	3,6%
Firmy pożyczkowe	7,2%	Sztuczna inteligencja	3,2%
Pożyczki i kredyty	7,2%	Cyberbezpieczeństwo	2,7%
Blockchain i kryptowaluty	4,5%	Porównywarki	2,7%
Faktoring	4,5%		

Źródło: Raport pt. „Mapa Polskiego Fintechu 2020” – redakcja portalu cashless.pl, 2018, s. 28.

oferują. Obejmują one płatności elektroniczne, pożyczki i kredyty, kryptowaluty i specjalizujące się w wykorzystaniu technologii *blockchain* oraz spółki oferujące nowoczesne usługi ubezpieczeniowe. Podaje się też dane liczbowe analizowanych spół-

ek, ale nie zawierają one podstawowych wskaźników finansowych i rynkowych⁵⁸.

⁵⁸ Tamże, s. 28–30.



Badane FinTech-y funkcjonują w formie spółek z ograniczoną odpowiedzialnością 63%, akcyjnych – 31,5%, jednoosobowej działalności – 1,4%. Struktura FinTech-ów według liczby zatrudnionych przedstawia się następująco:

- ▶ do 10 pracowników – 34,4%,
- ▶ od 11 do 50 pracowników – 49,2%,
- ▶ powyżej 50 pracowników – 16,4%.

Na podstawie analizy struktury przedmiotowej FinTech-ów możemy stwierdzić, że są to instytucje coraz bardziej innowacyjne, szybciej rozwijające się i oferujące usługi atrakcyjne i wyższej jakości od tradycyjnych banków. Zachodzi ewolucja w działalności FinTech-ów, przejawiająca się w tym że oferują coraz bardziej kompleksowe i inteligentne usługi bankowe, łatwe w użyciu i tańsze, zwłaszcza świadczone przez firmy należące do sektora Neobanków i BigTech-ów. W obecnym stanie już stanowią istotne zagrożenie dla banków testując luki rynkowe, które są słabiej obsługiwane przez banki oraz dlatego, że sprzyja im wysoka aktywność inwestycyjna. Warto podkreślić, że udział przychodów z działalności finansowej BigTech-ów wynosi już 11%.

1.5. Nowe narzędzia i systemy konkurowania

Aktualne otoczenie zewnętrzne funkcjonowania banków jest bardzo burzliwe, niestabilne, charakteryzujące się wysokim poziomem ryzyka i niepewności, jest zdecydowanie mniej uporządkowane i słabiej kontrolowane niż to było jeszcze XX wieku. Dlatego podjęto próbę zarysowania zasad i mechanizmów konkurencji instytucji finansowych w warunkach działania w konkurencji cyfrowej. Poniżej w skrócie telegraficznym poda się krótką ich charakterystykę.

Zasady pełnią funkcję informowania zarządzających, jakie działania zasługują na wyróżnienie w systemie konkurowania, a jakie są niedozwolone lub źle oceniane przez graczy na rynku usług bankowych. Część zasad może być prawnie uregulowana lub znajduje się kodeksach stowarzyszeń instytucji finansowych, które dobrowolnie przyjmują na siebie ich członkowie i zobowiązują się, że będą ich przestrzegać. Na przykład zasada silnego konkurowania w ramach sektora nie obowiązuje, gdy banki zobowiążą się do solidarności w walce z podniesieniem podatków, nieuczciwą reklamą czy podkupywaniem wysokiej klasy specja-

listów z innych banków. Większość zasad nie jest prawnie chroniona i zalicza się do dobrych praktyk, które obserwowane i identyfikowane są w instytucjach, które odnoszą sukcesy rynkowe. Poniżej podajemy jakie podstawowe zasady w konkurencji cyfrowej banki powinny respektować.

Zasady konkurowania w cyfrowym środowisku:

1) Zwycięzca bierze wszystko

Analiza globalnych graczy wskazuje, że ich konkurencyjność na długie lata daje przewagę na rynku i zapewnia osiąganie największych korzyści ekonomicznych. Tego typu firmy mogą mieć udział rynkowy na poziomie 70%-80%. Na ogół jest to jedna lub trzy firmy (w przypadku branży bankowej może być to nieco większa liczba instytucji), które rządzą na rynku. Zatem pozostałe podmioty mają do wyboru jedną z trzech strategicznych decyzji: podporządkować się dyktatowi zwycięzców poprzez kooperację czy strategiczną współpracę, sprzedać bank lub jej część w dogodnym czasie lub podjąć heroiczną walkę o przetrwanie na rynku. Na rynku usług finansowych powoli zbliżamy się do powstania takiej struktury rynkowej.

2) Wymaga się elastycznego działania w trybie ekspresowym

Wyścig z czasem jest nieubłagany i wymusza na zarządzających podejmowanie decyzji w coraz krótszym czasie. Szacować można, że skala przyspieszenia jest dziesięciokrotna w relacji do minionego wieku. Nie uwalnia to decydentów od konieczności przeprowadzenia analizy ich skutków i realistycznej oceny ryzyka. Jeśli powierzy się rozwiązanie tych problemów jedynie wyspecjalizowanym komórkom, to reakcje będą spóźnione (ustalenie przyczyn, opracowanie nowych działań, ich koordynacja i akceptacja zabierze mnóstwo czasu). Dlatego niezbędne jest zdecentralizowanie procesu decyzyjnego i wykorzystanie narzędzi technologicznych (np. AI) dla skrócenia tego czasu i ukształtowanie struktury organizacyjnej zdolnej do zwinnej i efektywnej adaptacji.

3) Niezbędne jest posiadanie cyfrowej strategii i adekwatnego modelu biznesowego

Strategia i model biznesowy nie są z pewnością terminami nowymi, ale przymiotnik cyfrowy podkreśla ich odmienną treść. Inny jest sposób podejścia do opracowania strategii cyfrowej, przyjęcia nowych wartości, systemu komunikacji, sposo-

bu wdrożenia i monitorowania. W szczególności uwzględnienie nowych elementów strategii: celów, rodzajów ryzyka, aspektów społecznych, mierników oceny strategii cyfrowej. Jeszcze w większym stopniu dotyczy to kategorii modelu biznesowego, który jednoznacznie określa, jak bank będzie dążyć do zwiększenia przychodów, zysku czy wartości kapitalizacji rynkowej.

4) Fragmentaryczne i nieskoordynowane działania konkurencyjne banku nie gwarantują przeżycia

Konkurencja cyfrowa wymaga spójnego działania w wielu obszarach, które wyeksponowane są w strategii i modelu biznesowym. Są to: technologia, architektura cyfrowa, dane i analityka, platformy i regulacje. Natomiast decyzje podejmowane na podstawie intuicji i mechanicznym naśladowaniu innych graczy rynkowych grożą chaosem, generowaniem dodatkowych kosztów, wzrostem ryzyka i stratą cennego czasu. Konkurenci banków w tym okresie będą zyskiwać na przewadze konkurencyjnej dzięki skuteczności własnych strategii i modeli biznesowych.

5) Konkurenci banku mogą w łatwy sposób rozpoznać jego słabości

Rozwój nowych technologii tworzy niemal nieograniczone i niezbyt kosztowne możliwości podglądania, szpiegowania i analizy działań konkurentów.⁵⁹ Dodatkowym czynnikiem będzie duża fala restrukturyzacji zatrudnienia i wobec tego powstanie sytuacja, której nie można wykluczyć, że wysoce niezadowoleni pracownicy mogą przekazać konkurentom cenne informacje i posiadane umiejętności.

6) Wykorzystanie tylko technologii nie zapewni sukcesu, niezbędna jest cyfrowa kultura

Powszechny wynik wielu badań wskazuje,⁶⁰ że wykorzystanie nawet potencjalnie efektywnej technologii może nie zapewnić sukcesu, gdy nie uwzględni się innych ważnych czynników np. związanych z kulturą organizacyjną banku, nieudolnym systemem komunikacji, niedostatkiem wiedzy czy umiejętności technologicznych.

7) Sukces współczesnego zarządzania bankiem zależy od cyfrowych przywódców

Transformacja cyfrowa tworzy zapotrzebowanie na nowego rodzaju liderów zdolnych do jej przeprowadzenia w krótkim czasie skutecznie i efektywnie. Menedżerowie pracujący w tradycyjnych bankach piastujący najwyższe stanowiska nie zawsze odpowiadają tym wymaganiom. Oczekuje się bowiem od liderów dokonujących transformacji banków następujących cech: silnej chęci do wdrażania nowości; wymyślenia i inteligentnego kopiowania innowacyjnych rozwiązań; lekceważenia granic branżowych; doceniania, że innowacje to coś więcej niż tylko kreatywność; tworzenia zespołów z wysokim ilorazem przeciwności (AQ)⁶¹, nie traktowania technologii cyfrowej jako rezultatu, ale są jej entuzjastami⁶².

8) Pozyskiwanie lub kształcenie talentów należy do kluczowych priorytetów banku

Bez posiadania utalentowanych pracowników trudno będzie bankom uzyskać przewagę konkurencyjną. W Polsce dostrzegamy zjawisko silnego deficytu talentów w sektorze bankowym. Jest swoisty wyścig o talenty cyfrowe, bo zapotrzebowanie na specjalistów cyfrowych zgłaszane jest przez branże pozafinansowe, ale także instytucje zagraniczne, gdy coraz więcej pracowników współpracuje z inteligentnymi systemami. Ponadto płace oferowane przez banki stają się niekonkurencyjne w stosunku do ofert gigantów technologicznych czy dużych korporacji. Dlatego nie można ograniczać się tylko do pozyskiwania talentów z rynku, ale warto podjąć się realizacji bardziej złożonego procesu szkolenia i kształtowania talentów.

9) Aktualny system zarządzania ryzykiem staje się z dnia na dzień przeżytkiem

Być może to jest przedwczesna i nieuprawniona opinia, ale wydaje się, że aktualny system regulacji zarządzania ryzykiem w bankach staje się przestarzały. Jest zbyt biurokratyczny, opiera się na drobiazgowo określonych przepisach, zakłada że regulowane podmioty będą go wszelkimi sposobami omijać, nie pozostawia wiele miejsca na konsultacje. Regulatorzy działają z pozycji wszechwładzącej władzy, a co najważniejsze jest bardzo kosztowny i wcale nie chroni przed kryzysem finansowym.

59 W. Szymański, 25 narzędzi do podglądania konkurencji w sieci, <https://www.ideoforce.pl/wiedza/> (20.05.2021); 5 narzędzi do analizy konkurencji w SEO, <https://strategiczni.pl> (20.05.2021).

60 Nine-in-ten bank boards lack professional technology experience, <https://www.consultancy.uk/news/> (20.05.2021); Tech Trends 2020, Deloitte Insights, s. 19.

61 Iloraz przeciwności (AQ) stanowi silniejszy mechanizm radzenia sobie niż iloraz emocjonalny (EQ) lub iloraz inteligencji (IQ).

62 A. Chhabra, *Leading through uncertainty: 7 characteristics of highly successful digital leaders*, Gartner, 3 wrzesień 2020.



10) Zmiana systemu zarządzania ryzykiem do nowych uwarunkowań jest pilną koniecznością

Powstaje zatem luka regulacyjna, która wymaga pilnych działań dla jej zredukowania. Momentem sprzyjającym są uchwalone niedawno projekty regulacji: Digital Services Act (DSA) i Digital Market Act (DMA), które są konsultowane ze środowiskiem sektora bankowego⁶³.

Nowe mechanizmy konkurencji w przestrzeni cyfrowej:

Przez mechanizmy konkurencji w obecnej konkurencji rozumie się kreowanie, sprzyjających warunków, w jakich wszystkie instytucje bankowe mogą uzyskać jak największe korzyści w konkurencji cyfrowej. Ważne jest to jak umożliwia się dostęp do rynku nowym instytucjom, jakie tworzy się warunki alokacji czynników produkcji i jak wpływają one na generowanie dochodów i ich dystrybucję. Poniżej przedstawi się tylko specyficzne mechanizmy konkurencji banków na rynku usług bankowych. Te mechanizmy są diametralnie odmienne niż w przypadku konkurencji banków w XX wieku. W dalszych prowadzonych badaniach warto rozważyć czy mechanizmy konkurencji przypisywane tylko firmom technologicznym nie staną się dominującymi na rynku usług finansowych⁶⁴.

1) Mechanizm sprzężonej, synergicznej akceleracji kluczowych składowych konkurencji cyfrowej prowadzi do uzyskania przewagi konkurencyjnej w długim okresie

Największy detalista świata „Amazon” budował swoją konkurencyjność stopniowo poprzez wielostronne działania strategiczne w których można dostrzec kluczowe składowe konkurencji cyfrowej.⁶⁵ Firma powstała w 1994 r. w sektorze sprzedaży książek przez Internet. Zbudowała silną architekturę sieciową, wykorzystanie bogatych baz danych, rozwój analityki,

zbudowanie platform cyfrowych wokół trzech linii biznesowych (North America International, Amazon WEB Services, Amazon cloud services business), zastosowanie nowych technologii (np. algorytm Buy Box), Alex), a także wykorzystując sprzyjające regulacje w których władze amerykańskie dały pełną swobodę realizacji opracowanej strategii i modelu biznesowego. Pobłażliwość regulatorów była zadziwiająca np. dopuszczenie spółki, która w trzy lata po założeniu weszła na giełdę, a uzyskiwała zyski dopiero w 2003 roku. Ponadto firma osiągnęła na obsługiwanych rynkach dominującą, a nawet monopolistyczną pozycję – rynek detaliczny powyżej 50%; 80% w sprzedaży e-book. Amazon nadużywał swoją siłę rynkową dokonując przejęć firm konkurencyjnych, używając danych stron trzecich bez ich zgody, nagminnie stosując złe praktyki (np. abuzywne przepisy w umowach, wymuszanie przymusowego arbitrażu, preferowanie własnych produktów, sprzedaż wiążaną, ustalanie niehumanitarnych norm dla pracowników zatrudnionych przy pakowaniu i sortowaniu, zwalnianie pracowników itp.). Nie można popierać tych negatywnych praktyk, by uzyskać pozycję globalnego cenionego gracza, który respektuje uczciwe zasady konkurencji.

2) Stymulowanie projektów sprzyjających uczciwej, sprawiedliwej i transparentnej konkurencji zapewnia harmonijny rozwój rynku usług finansowych

Krajobraz konkurencji instytucji finansowych w cyfrowym otoczeniu będzie podlegać mniejszym bądź większym przekształceniom w czasie, ale warto stale dążyć do tego, aby były zachowane jej kluczowe cechy do jakich zalicza się: uczciwość, sprawiedliwość i transparentność. Nie wystarczą pozytywne deklaracje regulatorów, nadzorców i samych zainteresowanych ale ustalenie i wdrożenie procedur, testów i specyficznych miar, że te cechy w konkurencji cyfrowej są przestrzegane. W krajowym sektorze bankowym funkcjonują huby, ekosystemy oraz platformy cyfrowe ale nie wiadomo, czy w nich nie wykorzystuje się siły rynkowej przez niektórych graczy. Duże znaczenie ma też respektowanie wartości, jakie w tej systemowej konkurencji nieustannie deklaruje UE. Wszelkie odstępstwa od tych cech kończą się kryzysem i ponoszeniem wysokich kosztów dla społeczności globalnej, klientów i instytucji finansowych.

3) Wspieranie koncepcji open banking zwiększa efektywność banku i ułatwia proces jego transformacji

Koncepcja „otwartej bankowości” (ang. *open banking*) jest w literaturze przedmiotowej traktowana dość wąsko, łączy się z interfejsami programistycz-

63 Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie jednolitego rynku usług cyfrowych (akt o usługach cyfrowych) i zmieniające dyrektywę 2000/31/WE, Bruksela, 15 grudnia 2020; Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kontestowalnych i uczciwych rynków w sektorze cyfrowym (akt o rynkach cyfrowych), Bruksela, 15 grudnia 2020.

64 A.C. Hax, D.L. Wilde II, *The delta model: management for a changing world*, „Sloan Management Review”, 1999, No. 2 (40); M. Gancarczyk, *Mechanizmy i metody konkurencji firm technologicznych*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2012, Nr 90.

65 J. Nadler, D.J. Cicilline, *Majority Staff Report and Recommendations*, United States 2020, s. 247–329.

nymi (API), danymi, dyrektywą PSD2, czy systemem płatności⁶⁶. Kategoria ta odnosi się do ogółu usług i technologii w obszarze finansów, umożliwiających stronom trzecim budowę aplikacji i serwisów wykorzystujących dane lub usługi udostępniane przez instytucje finansowe (w tym banki). Problematyka ta zawiera takie podstawowe kwestie jak: dostęp do danych (w tym finansowych), zarządzanie nimi, określa warunki udostępniania ich stronom trzecim oraz nadaje właścicielowi danych prawo do swobodnego nimi dysponowania.⁶⁷ Koncepcja „Otwartej bankowości” w istocie jest koncepcją (filozofią) szerszą, bo dotyczy strategii banku. Dane udostępniane, przetwarzane i analizowane tworzą fundamenty opracowanej strategii banku. Dane stanowią jakby „silnik”, który umożliwia działanie banków przy otwartej kurtynie. Bank jest w stanie sprawnie i elastycznie reagować na wyniki dostępnych analiz na temat rynku, postaw i zachowań klientów oraz dostarcza informacji o decyzjach rywalizujących graczy. Dlatego jest koncepcją wielce przydatną w konkutowaniu banków na rynku usług bankowych, ale wymaga stałej ewaluacji na ile sprzyja ograniczaniu barier w konkutowaniu, ochronie klientów, redukowaniu ich wykluczenia czy włączenia do korzystania z usług bankowych tych osób, które są poza systemem bankowym.

4) Wykorzystanie eksperymentów pozwala rozwiązywać pojawiające się problemy i redukować bariery

Banki przez długi okres prowadzonej działalności były uznawane za instytucje konserwatywne, bo nie podejmowały decyzji o wysokim ryzyku i niepewności. W obszarze wdrażania innowacji finansowych cechowały się tym, że sporadycznie kopiowały sprawdzone rozwiązania. W obecnych uwarunkowaniach rynkowych występuje silna presja na obniżkę kosztów i jednocześnie następuje kumulacja kosztownych zmian z powodu nowych technologii, regulacji, decyzji nowych konkurentów, postaw klientów itp. W rezultacie nie ma wystraszającego czasu na rozpoznanie całości efektów tych zmian. Możliwości uzyskania obniżki kosztów mogą dotyczyć wszystkich komórek organizacyjnych banków, w związku z tym zarządy banków są namawiane do stosowania na szeroką skalę eksperymentów polegających na sprawdzeniu czy nowe pomysły będą efektywne zanim się je wdroży.

Praktyka eksperymentowania stosowana w bankach zatem dość wiernie kopiuje metodykę używaną przez środowiska akademickie. Polega ona na tym, że działanie w środowisku wysokiej niepewności odwołuje się do metod rozwiązywania problemów poprzez twórcze poszukiwania, a nie tylko działania intuicyjne, symulacyjne lub bezkrytyczne naśladowanie konkurentów.

5) Wszystkie działania bank koncentruje na tym, aby stać się liczącym globalnym graczem rynkowym

Wydaje się, że w kulturze zarządzania krajowymi bankami czy firmami brakuje odwagi, aby stać się znaczącym liderem globalnym, a nie tylko odnosić sukcesy na poziomie lokalnym, krajowym czy międzynarodowym. Odnosi się to do tych banków, którym zależy na odniesieniu sukcesu w dłuższym horyzoncie czasowym, a są właścicielami innowacyjnych usług, technologii, aplikacji, rozwiązań organizacyjnych, czy starają się wejść na nowe rynki. Pierwszym krokiem w tym kierunku jest wykorzystanie systemu komunikacji z klientami, konkurentami, firmami nie tylko w języku polskim, ale w językach o zasięgu globalnym.

6) Rozwój banku buduje się na założeniu, że właścicielami są jego klienci i pracownicy

Koncepcja interesariuszy (ang. *stakeholders theory*) ma swoją długą historię, bo w działaniach instytucji finansowych przywiązuje się uwagę do pokazywania faktów, że banki nie tylko działają w interesie akcjonariuszy, ale także na rzecz klientów. Takie przekonanie jest szczególnie ważne w okresach przełomowych zmian cywilizacyjnych i kryzysowych, jakie obserwuje się obecnie. Wymagają one realizacji programów, przedsięwzięć i projektów, w których trudno jest bezdyskusyjnie wykazywać efektywność finansową banków i korzyści dla wszystkich grup społeczeństwa. Nie dziwi zatem wysuwany kontrowersyjny postulat, aby banki były pozbawiane licencji bankowej, jeśli konsekwentnie odmawiają finansowania np. ważnych projektów klimatycznych.

1.6. Luka regulacyjna w systemie konkutowania instytucji działających na rynku usług bankowych

Sektor bankowy podlega w ostatnich latach radykalnym zmianom i znajduje się jakby na rozdrożu. Z jednej strony, tradycyjne banki mogą utrzymać swoją silną pozycję konkurencyjną w wyniku podjęcia adekwatnych działań zgodnych z dominującymi trendami transfor-

66 Innovating with Open Banking, Meniga Ltd, 2019; M. Haering, The Three Pillars Of An Open Finance Philosophy, <https://www.forbes.com> 2019/11/15 (07.06.2021).

67 *The Open Banking Standard*, Open Banking Working Group, HM Treasury, 18 April 2017, s. 4.

macji cyfrowej rynku usługowego. Z drugiej strony, tradycyjne banki mogą nie sprostać destrukcji spowodowanej przez nowych konkurentów i zaakceptować pozycję rynkową kolidującą z ich oczekiwaniami.

Niewątpliwie aktualny krajobraz regulacyjno-nadzorczy wskazuje na występowanie istotnej asymetrii informacyjnej wśród licznych instytucji funkcjonujących na rynku usług bankowych. Na jednym biegunie znajdują się banki, które są nie tylko restrykcyjnie regulowane, ale regulacje stanowią poważną barierę ich rozwoju. Na innej pozycji, którą można określać jak umiarkowaną, znajdują się europejskie małe i średniej wielkości FinTech-y, które w dużym stopniu podlegają regulacjom o mniejszym natężeniu i ponoszą mniej dotkliwe ciężary administracyjne niż instytucje bankowe. Na przeciwległym biegunie znajdują się giganty technologiczne, które coraz silniej ukierunkowują swoje działania dla przejęcia jak największego udziału w rynku. Można stwierdzić, że dopiero obecnie podejmuje się kompleksowe przedsięwzięcia opracowania przepisów regulacyjnych dla wyeliminowania wszelkich nieprawidłowości⁶⁸. Natomiast powstaje zasadnicze pytanie, czy te nowe regulacje i nowy system nadzoru uda się wdrożyć do praktyki funkcjonowania BigTech-ów ze względu na ich niewyobrażalną siłę ekonomiczną, technologiczną i polityczną. Reasumując można stwierdzić, że aktualna luka regulacyjno-nadzorcza jest ogromna i stanowi priorytetowe wyzwania dla władz gospodarczych.

Sektor finansowy w całym swoim funkcjonowaniu był podatny na innowacje technologiczne, ale w XXI wieku fala nowych innowacji nie tylko zmienia zasady i mechanizmy funkcjonowania banków, ale ma znaczący wpływ na gospodarkę. Specyficzna rola innowacji finansowych polega na trzech czynnikach⁶⁹:

- ▶ następuje radykalna zmiana potrzeb i oczekiwań klientów,
- ▶ wykładniczy wzrost nowych technologii determinuje proces transformacji cyfrowej,
- ▶ stała komunikacja i cyfryzacja połączeń generuje ogromne zbiory danych i kreuje nowe możliwości analityczne w procesie konkurencyjności instytucji finansowych.

Zaskakujący wybuch fali nowych innowacji finansowych spowodował powstanie dylematu dla europejskich regulatorów, czy je regulować i jak regulować. Przeważająca liczba regulatorów obawiała się, że wprowadzenie regulacji dla FinTech-ów spowoduje zahamowanie rozwoju innowacji i dlatego skłonili się do powszechnie uznanej praktyki regulacyjnej *wait and see*. Prawdopodobnie uznali też, że mała skala działania tych FinTech-ów nie spowoduje zakłóceń rynkowych i dużego ryzyka w obszarze stabilności systemu finansowego. Ponadto dostrzegali trudności związane z opracowaniem nowych przepisów dla podmiotów o wysoce zróżnicowanych produktach i formułach zarządzania. Okazało się, że pozostawienie swobody działania FinTech-om ujawniły dwa główne efekty o charakterze rynkowym⁷⁰. Pierwszy, że firmy te skoncentrowały się na tych segmentach łańcucha wartości usług, które nie były silnie uregulowane, skomplikowane, kapitałochłonne lub wskazywały na uzyskiwanie wyższych stóp zwrotu z kapitału własnego. Ponadto skoncentrowały się na oferowaniu tych usług, które pomagają klientom zarządzać ich finansami. Drugi efekt rynkowy wystąpił nieco później, w którym początkujące FinTech-y napotkały problem z osiągnięciem odpowiedniego poziomu operacyjnej skalowalności z powodu braku kapitału i ponoszeniem wysokich kosztów pozyskania klientów. Dlatego słusznie uznały za wartościowy kierunek swego rozwoju budowanie go na współpracy i partnerstwie z bankami. Ten efekt wynikał częściowo z aktywnej reakcji banków.

Regulowanie działalności firm z sektora FinTech było zróżnicowane i częściowe w zależności od rodzaju usług finansowych. Zdaniem European Banking Authority (EBA) jeszcze kilka lat temu 30% FinTech-ów działających w Europie nie podlegały żadnym reżimom regulacyjnym⁷¹. W 2018 roku Komisja Europejska przyjęła trzy cele dla sektora FinTech⁷²:

- ▶ zachęcanie do przyjmowania innowacyjnych modeli biznesowych;
- ▶ poprawa cyberbezpieczeństwa systemów zarządzania IT;
- ▶ wspieranie rozwoju nowych technologii.

68 Regulacje UE Digital Services Act (DSA) oraz Digital Market Act (DMA).

69 L.P. Rodríguez, P. Urbiola Ortún, *From FinTech to BigTech: an evolving regulatory response*, s. 3.

70 Tamże, s. 4.

71 A. Tanda, C-M. Schena, *FinTech, BigTech and Banks*, Palgrave, s. 84.

72 Tamże, s. 86.



UE wprowadziła m.in. regulacje dotyczące⁷³:

- a) nowych systemów licencjonowania i nadzoru dla banków i graczy pozabankowych,
- b) przyjmowania depozytów tylko przez instytucje posiadające licencję bankową,
- c) konkurencji na rynku płatności. Był to wyjątkowo innowacyjnie uregulowany obszar. Zgodnie z dyrektywą PSD 2 wprowadzono nowe usługi np. usługa inicjowania płatności (PIS), usługa dostępu do informacji o rachunku (AIS), czy dostawy usług technicznych (TSP),
- d) pożyczek i kredytów (udzielanie pożyczek ze środków własnych, finansowania społecznościowego lub platform na ogół regulowanych przez regulatorów krajowych).

Aktywa kryptograficzne nie były przedmiotem regulacji UE, ale jurysdykcje różnych krajów podejmowały odmienne przepisy. Ten obszar usług obejmujący emitentów, posiadaczy i pośredników stanowi przedmiot nieustających ostrzeżeń klientów, debat i wciąż czeka na jego kompleksowe uregulowanie.

W obszarze polityki regulowania jednolitego rynku cyfrowego Komisja Europejska była aktywna i wyróżniająca się. Nie dziwią zatem opinie, że „Europa jest często opisywana jako światowy mistrz regulacji”⁷⁴. Świadczą o tym liczne akty prawne⁷⁵, publikacje

i przeprowadzone badania z inicjatywy KE⁷⁶. Co jest niezwykle interesujące, początkowo platformy cyfrowe nie stały się przedmiotem podejmowanych działań regulacyjnych adresowanych bezpośrednio do tej formy konkurencji na rynku cyfrowym. Jednakże KE stopniowo dochodziła do przekonania, że interwencje administracyjne są niezbędne. Nie oznacza to, że platformy działały w próżni prawnej, podlegały innym ogólnie obowiązującym regulacjom w takich obszarach, jak np. ochrona konsumentów, prawo autorskie, konkurencja i ochrona danych. W szczególności platformy powinny przestrzegać przepisów o prawach konsumenta. Dwie najbardziej istotne regulacje dotyczą handlu elektronicznego - Dyrektywa 2000/31 / WE oraz dyrektywa usługowa 2006/123 / WE⁷⁷.

Podstawowe znaczenie dla procesu regulowania europejskich platform miał komunikat Komisji Europejskiej oceniający stan rozwoju platform w ramach strategii na rzecz jednolitego rynku cyfrowego (2016 r.)⁷⁸. Po pierwsze, dostrzeżono potrzebę stworzenia solidnych ram prawnych dla rozwoju platform, ponieważ w warunkach 2016 r. na jednolitym rynku istniało 28 różnych zestawów przepisów odnoszących się do platform internetowych. Po drugie, zauważono słabość europejskich platform cyfrowych, których udział nie przekraczał 4% całkowitej kapitalizacji rynkowej największych platform internetowych. Po trzecie, dostrzeżono asymetrię w systemie konkurencji między platformami cyfrowymi a dostawcami usług. Ponad 80% respondentów uczestniczących w badaniu wyrażało niezadowolenie ze stanu tych relacji biznesowych. Po czwarte, konsultacje publiczne ujawniły szereg wyrażanych obaw z powodu nieuczciwych praktyk handlowych stosowanych ze strony platform internetowych. Po piąte, sugerowano wykorzystanie koncepcji samoregulacji i współregulacji, które mogą często prowadzić do uzyskania lepszych efektów w zakresie tworzenia silnych ekosystemów platform w Europie.

Centralnym obszarem zainteresowania europejskich regulatorów stały się platformy cyfrowe. Postulat

73 L.P. Rodríguez, P. Urbiola Ortún, wyd. cyt., s. 5-6.

74 *A stronger digital Europe. Our call to action towards 2025*, Digital Europe, s. 5.

75 European Commission, 2016a, *Online Platforms accompanying the document Communication on Online Platforms and the Digital Single Market*, Brussels, http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=15947 (17.06.2021); European Commission, 2016b, *Online Platforms and the Digital Single Market. Opportunities and Challenges for Europe* (Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions No. COM(2016) 288 final), Brussels, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0288&from=EN> (17.06.2021); European Commission, 2016c, *Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the functioning of Commission Regulation (EU) No 267/2010 on the application of Article 101(3) of the Treaty on the functioning of the European Union to certain categories of agreements, decisions and concerted practices in the insurance sector* (No. COM(2016) 153 Final), Brussels, http://ec.europa.eu/competition/sectors/financial_services/iber_report_en.pdf (17.06.2021); European Commission, 2017, *Commission Delegated Regulation (EU) supplementing Directive 2015/2366 of the European Parliament and of the Council with regard to regulatory technical standards for strong customer authentication and common and secure open standards of communication*. http://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/psd2-rt-2017-7782_en.pdf. (17.06.2021).

76 Np. A.F.Carmona i in., *Competition issues in the Area of Financial Technology (FinTech)*, Study Requested by the ECON committee, European Parliament, July 2018; *Platformy internetowe i jednolity rynek cyfrowy. Szanse i wyzwania dla Europy*, Komisja Europejska, Bruksela 2016 r.; J. Crémer, Y.Al. de Montjoye, H. Schweitzer, *Competition Policy for the Digital Era, Final report*, European Commission 2019.

77 P.J. Dittrich, *Online platforms and how to regulate them: An EU overview*, "Policy papers", 2018, No. 227, Jacques Delors Institute Berlin, s. 6.

78 *Platformy internetowe i jednolity rynek cyfrowy. Szanse i wyzwania dla Europy*, Komisja Europejska, Bruksela 2016.



potrzeby regulacji platform internetowych, takich jak Google, Amazon, Facebook i Apple wysuwało wielu autorów. F. Bostoen dzieli argumentację tych osób na dwie grupy: pierwszą nazywa antyinterwencyjną a drugą prointerwencyjną⁷⁹.

W grupie antyinterwencyjnej stwierdza się, że interwencja na rynkach cyfrowych powinna być ograniczona do minimum. Powody, które podają ekonomiści są różne:

- ▶ jest mało prawdopodobne, aby konkurencja rozwijała się na rynkach cyfrowych, a nawet jeśli podejmie się interwencje, to dynamiczny charakter tych rynków szybko je skoryguje,
- ▶ interwencja na tak szybko rozwijających się rynkach cyfrowych jest podatna na błędy decyzyjne, które w efekcie zahamują innowacje,
- ▶ brak jasnej definicji platform, a także rynku cyfrowego, co utrudnia proces ich regulowania,
- ▶ nie powinno tworzyć się „prawa platform” lecz respektować ogólne zasady prowadzenia działalności w cyberprzestrzeni.

W grupie prointerwencyjnej formułowane są stwierdzenia, że:

- ▶ istnieją problemy z konkurencją, którymi należy się zająć,
- ▶ każdy problem można rozwiązać zgodnie z obowiązującymi przepisami dotyczącymi konkurencji, pozostaje tylko kwestia właściwej interpretacji prawa,
- ▶ prawo konkurencji powinno być dostosowane do rynków cyfrowych, aby w pełni rozwiązać omawiane problemy,
- ▶ rekomenduje się przeprowadzenie reformy merytorycznej lub dokonanie zmiany sposobu administrowania prawem w celu przyspieszeniu interwencji,
- ▶ postuluje się przyjęcie nowych ram regulacyjnych.

Z perspektywy regulatorów występowanie tak dużej rozbieżności stanowisk w przedmiocie legislacji platform świadczy o tym, że bez kompleksowej ewaluacji efektów działalności platform podejmowanie każdej decyzji regulacyjnej będzie podważane. Tym samym tworzy się lukę pomiędzy postawami polityków gospodarczych a środowiskiem nauki.

Pośród nowych inicjatyw regulacyjnych UE warto wskazać na konsultacje w sprawie nowej strategii finansowania cyfrowego dla planu działania Europa / FinTech, przeprowadzone w dniach 3 kwietnia 2020 r. – 26 czerwca 2020 r. przez Komisję Europejską. W pakiecie znalazły się takie propozycje:

1. DORA wniosek ustawodawczy – rozporządzenie w sprawie odporności na zagrożenia cyfrowe (z ang. Digital Operational Resilience Act – DORA) – zapewnienie uczestnikom systemu finansowego ochrony przed cyberatakami i innymi zagrożeniami.
2. OtwartaMiCA wniosek ustawodawczy - rozporządzenie w sprawie rynków kryptoaktywów (MiCA) – długo wyczekiwana regulacja, mająca na celu stymulowanie i wspieranie rozwoju kryptoaktywów, jednak przy zachowaniu stabilności finansowej oraz ochronie konsumentów.
3. Rozporządzenia Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 7 października 2020 r. w sprawie europejskich dostawców usług finansowania społecznościowego dla przedsięwzięć gospodarczych oraz zmieniającego rozporządzenie (UE) 2017/1129 i dyrektywę (UE) 2019/1937
4. Wytyczne dla rozwoju sztucznej inteligencji – *Biała Księga w sprawie sztucznej inteligencji*⁸⁰. Należy podkreślić, że *Biała Księga w sprawie sztucznej inteligencji* nie jest aktem powszechnie obowiązującym, jednak wytycza strategię rozwoju sztucznej inteligencji w Unii Europejskiej oraz określa obszary potencjalnej regulacji. Większość polskich regulacji dotyczących sektora FinTech implementowana jest na podstawie dyrektyw unijnych lub stosowana bezpośrednio na podstawie rozporządzeń.

⁷⁹ F. Bostoen, *Neutrality, fairness or freedom? Principles for platform regulation*, „Journal on internet regulation”, 2018, Vol. 7, No. 2, s. 2; *Regulation (EU) 2019 of the European Parliament and of the Council of ... on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services*, Brussels, 24 May 2019.

⁸⁰ Brussels, 19.02.2020 COM(2020) 65 final, *White Paper On Artificial Intelligence – A European approach to excellence and trust*, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_en.pdf (15.05.2021).



Można jednak wskazać na opracowane przez UKNF stanowiska i komunikaty, które nie stanowią przepisów prawa powszechnie obowiązującego są jednak wyrazem aktywnego podejścia polskiego organu nadzoru do poniższych zjawisk:

1. chmura obliczeniowa: https://www.knf.gov.pl/dla_rynkufin_tech/chmura_obliczeniowa,
2. robo-doradztwo: https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stowisko_UKNF_w_swadczeni_uslugi_robo_doradztwa_71303.pdf,
3. kryptoaktywa:
 - a. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Ostrzezenie_UKNF_o_ryzykach_zwiazanych_z_nabywaniem_oraz_z_obrotem_kryptoaktywami_72241.pdf,
 - b. https://www.knf.gov.pl/knf/pl/komponenty/img/Stowisko_UKNF_ws_wydawania_i_obrotu_kryptoaktywami_71794.pdf,
4. bariery w rozwoju polskiego sektora: https://www.knf.gov.pl/dla_rynkufin_tech?articled=73583&p_id=18.

Reasumując rozważania zawarte w punkcie 1.6, należy zwrócić uwagę na poważne problemy związane z uregulowaniem platform i ekosystemów, ochroną danych osobowych, zwiększeniem bezpieczeństwa cyfrowego, wsparciem dla mniejszych banków, w tym zwłaszcza banków spółdzielczych, stymulowaniem projektów z obszaru „zielonej transformacji” czy regulacjami dotyczącymi nowych rodzajów ryzyka. Priorytetowym zadaniem jest aktywne monitorowanie przebiegu procesu legislacyjnego związanego z dwoma dyrektywami DSA i DMA oraz opracowanie stanowiska Polski wobec konsultowanych projektów. Komisja Europejska rozpoczęła konsultacje i debatę na temat unijnych zasad cyfrowych, trwającą od 12 maja do 2 września 2021 roku

Podsumowanie

W rozdziale pierwszym dokonano konfrontacji poglądów na temat istoty, zaawansowania i cech konkurencji cyfrowej w sektorze bankowym z wynikami badań przedstawianych w raportach ważnych instytucji finansowych. Wynika z nich, że konkurencja cyfrowa w kluczowych obszarach jest odmienna od konkurencji tradycyjnej, jaka dominowała w XX wieku. Instytucje bankowe dokonały już wdrożenia podstawowych elementów transformacji cyfrowej, aczkolwiek osiągnięcie docelowego kształtu nie jest możliwe do osiągnięcia w najbliższym dziesięcioleciu. Zmiany w systemie konkurowania na rynku usług bankowych dokonują się pod wpływem oddziaływania innowacji finansowych, regulacji oraz zmiany postaw i zachowań klientów.

Konkurencja cyfrowa charakteryzuje się innymi wartościami, zasadami, narzędziami i mechanizmami. Mimo tego, że konkurencja cyfrowa kreuje wiele pozytywnych korzyści dla banków i klientów, to coraz silniej ujawniają się jej słabości i konieczność wkroczenia regulatorów. Banki znajdują się w fazie poszukiwania nowych strategii i modeli biznesowych, aby stawić czoła nowym konkurentom z sektora FinTech. Do tych nowych graczy rynkowych zalicza się niewielkie firmy technologiczne oferujące usługi bankowe, firmy zaliczane do sektora Neobanków oraz BigTech-ów. Jak na razie, banki skutecznie rywalizują z nowymi konkurentami. Największe zagrożenie dla utrzymania dotychczasowej pozycji konkurencyjnej banków stanowią działania instytucji zaliczanych do sektora Neobank i BigTech. Jednak wyniki analizowanych badań wyraźnie wskazują, że tradycyjny model bankowości nie jest możliwy do utrzymania w obecnych i przyszłych uwarunkowaniach.

Jest to dobry moment, aby następnym rozdziale zaprezentować wybrane strategie banków i FinTech-ów w obecnej rywalizacji na rynku usług bankowych.



Strategie cyfrowe banków i FinTech-ów

dr Jacek Woźniak





Wprowadzenie

Działalność banków jest współcześnie poddawana silnej konkurencji ze strony FinTech-ów, jako podmiotów, które w szerokim zakresie wykorzystują potencjał nowoczesnych technologii teleinformatycznych, głównie w obszarze płatności *on-line*, a także blockchain i krypto walut, cyberbezpieczeństwa, dostaw oprogramowania i sztucznej inteligencji, factoringu *on-line*, działalności firm pożyczkowych, kantorów internetowych, porównywarek finansowych, a także zarządzania finansami osobistymi i przedsiębiorstw⁸¹.

W niniejszym rozdziale nastąpi koncentracja na konkurencji pomiędzy bankami i FinTech-ami w obszarze obsługi i rozliczania płatności. Najważniejszymi na polskim rynku FinTech-ami w tym przypadku są: NicePay, PayTo.app, Koleo, Autopay, TubaPay, Be Loyal, Blue Media, Booksy, Cardina, CashBill, Centreo, eService, Mobiltek, Jakdojade, Dotpay, Easysend, eCard, Espago, Fenige, FiberPay, Fintecom, Ofiaromat/Elektroniczna Taca, Wpłata na kartę, GoPay, ITcard, IgoriaCard, imoje, Moje Usługi, iPOS, iTaxi, Paybynet, Qlips, Tpay, Paynow, mPay, Jiffie, OneLoop, PayAir, PayArto, PayEye, Payland Net, Paymento, Przelewy24, PayTel, PayU, Bilkom, Orlen Pay, Blik, Polskie ePłatności, Quicko, RentUp Europe, SkyCash, SoftPos, Straal, uPAID (rys. 2.1)⁸².

W tym miejscu należy wyraźnie dodać, że liczba FinTech-ów z roku na rok dynamicznie się zwiększa, podejmując coraz poważniejszą walkę konkurencyjną w bankami⁸³. Można nawet wysunąć tezę, że wiele z ww. FinTech-ów jest bardziej rozpoznawalna i częściej wykorzystywana przez polskich konsumentów niż oferta banków komercyjnych w zakresie obsługi i rozliczania płatności *on-line*. Praktycznie każdy duży portal handlowy, a nawet mały sklep internetowy lub punkt świadczący proste usługi (np. gastronomiczne, kosmetyczne lub fryzjerskie) korzysta z usług FinTech-ów płatniczych. W każdym takim przypadku np. portal internetowy promuje logo FinTech-u – co dodatkowo wzmacnia jego pozycję rynkową. Konsumenci, nawet korzystający na co dzień z usług bankowych, nie traktują banków jako podstawowych podmiotów realizujących/obsługujących usługi płatnicze *on-line*. Dodatkowo, konsumenci nie zawsze zdają sobie sprawę z tego, że FinTech-y to nie banki i świadczone

na portalach handlowych (w sklepach internetowych) usługi płatności *on-line* są realizowane „poza bankami”. Można zatem zauważyć, że wartość rynkowa i penetracja rynku płatności *on-line* przez FinTech-y jest dynamicznym i poniekąd „samo realizującym się” procesem, bez szczególnie dużych zabiegów ze strony samych FinTech-ów⁸⁴.

Sytuacji banków nie poprawia to, że to właśnie portale handlowe (sklepy internetowe) zwracają się z ofertą biznesową do FinTech-ów w zakresie obsługi płatności *on-line*. Oferta banków nie jest zatem wystarczająco atrakcyjna dla portali handlowych i sklepów internetowych. Banki powinny być ukierunkowane na promowanie swojej działalności w zakresie usług cyfrowych, nie tylko wśród klientów indywidualnych, ale też na rynku B2B⁸⁵.

Co więcej, z roku na rok na znaczeniu (w skali globalnej) zyskują płatności *on-line* kosztem płatności gotówkowych. Jak podaje raport pt. „Global Banking Practice. The 2020 McKinsey Global Payments Report” (2020), w ostatnich 10 latach (tj. w okresie od roku 2010 do 2020) w wybranych gospodarkach rozwiniętych nastąpił znaczący spadek wartości transakcji dokonywanych w formie gotówkowej. Na szczególną uwagę zasługują tu chociażby: Szwecja (spadek o 47 p.p.), Holandia (spadek o 38 p.p.), Wielka Brytania (spadek o 32 p.p.), Finlandia (spadek o 29 p.p.), USA (spadek o 23 p.p.) oraz Singapur (spadek o 20 p.p.). Natomiast w grupie gospodarek rozwijających się największe spadki w wartości transakcji dokonywanych w formie gotówkowej można odnotować w przypadku: Chin (spadek o 58 p.p.), Malezji (spadek o 21 p.p.) oraz Brazylii (spadek o 12 p.p. – por. rys. 2.2).

Warto także zauważyć – zestawiając ze sobą dwa kryteria: wzrost zastosowania e-transakcji oraz wzrost wartości przychodów z tytułu dokonywania płatności – że poszczególne gospodarki narodowe można sklasyfikować w jedną z czterech grup (rys. 2.3)⁸⁶:

1. gospodarki o niskim wzroście zastosowania e-transakcji oraz niskim wzroście wartości przychodów z tytułu dokonywania płatności;

81 Zob. Raport pt. „Mapa Polskiego Fintechu 2020” – redakcja portalu cashless.pl, 2018, s. 10-25.

82 Tamże, s. 19.

83 R. Tomaszewski, Co bankowcy myślą o fintechach?, <https://fintek.pl/co-bankowcy-mysla-o-fintechach/> (20.06.2021).

84 Na podstawie: *Speed test, Czy klasyczne banki odchodzą do lamusa? Zestawienie najpopularniejszych FinTechów*, <https://www.speedtest.pl/wiadomosci/rankingi/zestawienie-najpopularniejszych-fintech/> (10.05.2021).

85 Na podstawie: A. Stolarska, *Instrumenty marketingu w działalności instytucji finansowych na przykładzie banków*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2012, nr 2, s. 39 i nast.

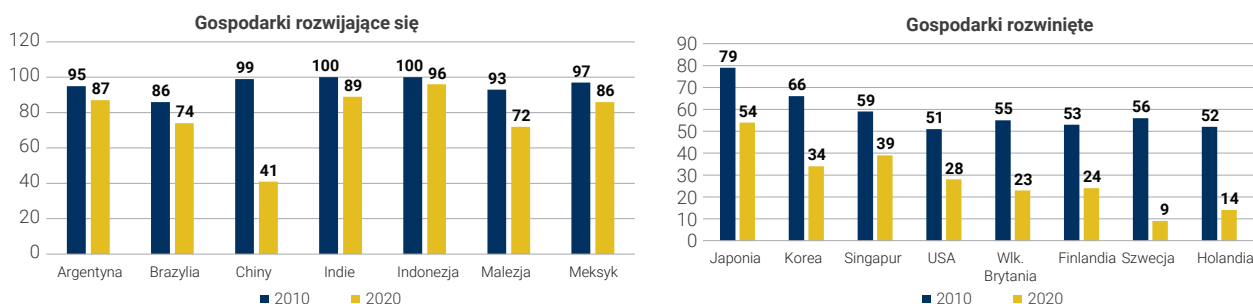
86 Raport pt. „Global Banking Practice. The 2020 McKinsey Global Payments Report”, McKinsey & Company, 2020, s. 11.

Rys. 2.1. FinTech-y odgrywające kluczową rolę na polskim rynku płatności on-line



Źródło: Raport pt. „Mapa Polskiego Fintechu 2021” – redakcja portalu cashless.pl, 2021, s. 30.

Rys. 2.2. % spadek wartości transakcji dokonywanych w formie gotówkowej w latach 2010–2020



Źródło: Raport pt. „Global Banking Practice. The 2020 McKinsey Global Payments Report”, McKinsey & Company, 2020, s. 6.

2. gospodarki o niskim wzroście zastosowania e-transakcji oraz wysokim wzroście wartości przychodów z tytułu dokonywania płatności;
3. gospodarki o wysokim wzroście zastosowania e-transakcji oraz niskim wzroście wartości przychodów z tytułu dokonywania płatności;
4. gospodarki o wysokim wzroście zastosowania e-transakcji oraz wysokim wzroście wartości przychodów z tytułu dokonywania płatności.

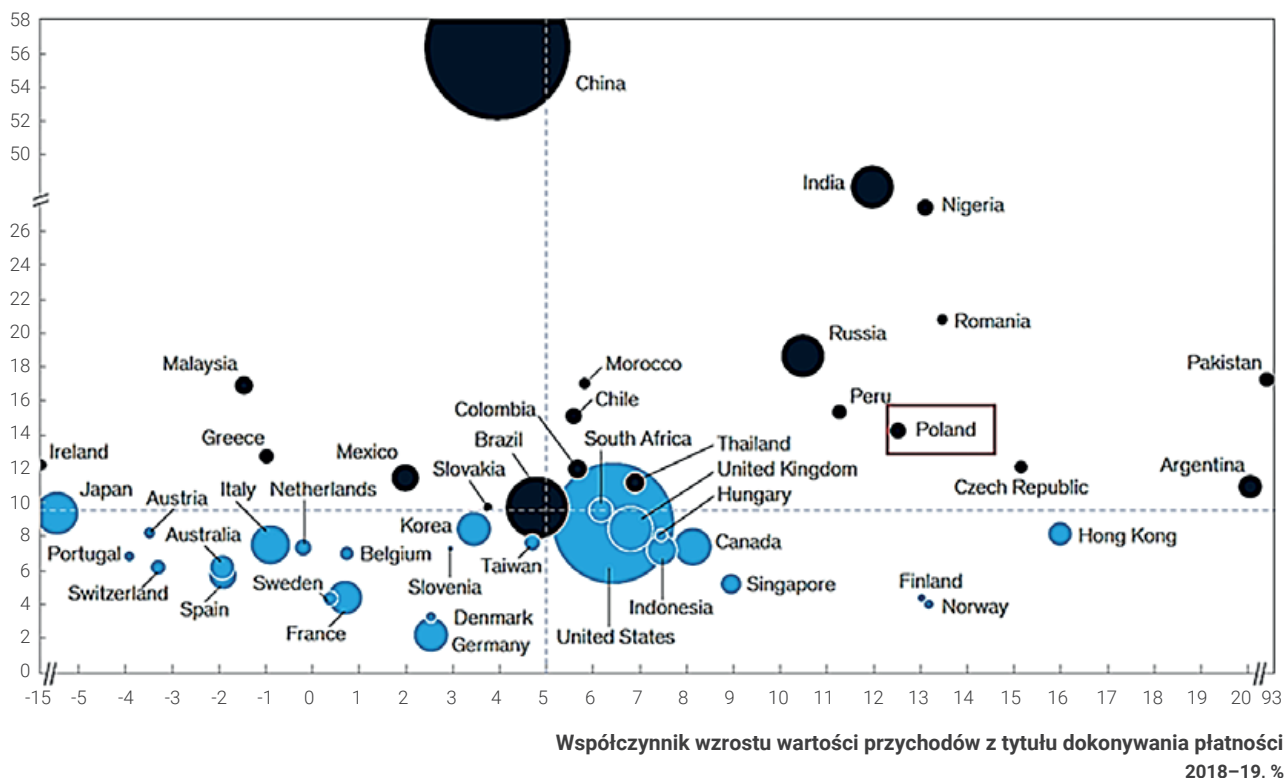
względnie niskim poziomem współczynników: wzrostu zastosowania e-transakcji oraz wzrostu wartości przychodów z tytułu dokonywania płatności (w okresie 2018–2019). Nie należy jednak traktować tej sytuacji jako zjawiska niekorzystnego dla rozwoju tych gospodarek. Związane jest to chociażby z tym, że udział e-transakcji w tych krajach w latach 2018–2019 był na wysokim poziomie i tak naprawdę obecnie nie obserwuje się znaczących/skokowych wzrostów w tym obszarze⁸⁷.

Dokonując analizy rysunku 2.3, można zauważyć, że większość rozwiniętych gospodarek odznacza się

⁸⁷ Tamże, s. 11.

Rys. 2.3. Podział wybranych gospodarek narodowych z uwzględnieniem dwóch kryteriów: wzrost zastosowania e-transakcji (%) oraz wzrost wartości przychodów z tytułu dokonywania płatności (%)

Współczynnik wzrostu zastosowania e-transakcji
2018–19, %



Źródło: Raport pt. „Global Banking Practice. The 2020 McKinsey Global Payments Report”, wyd. cyt., s. 11.

Według raportu „Global Banking Practice. The 2020 McKinsey Global Payments Report” (2020) Polska – tak jak niektóre gospodarki rozwinięte oraz gospodarki rozwijające się – znajduje się w grupie krajów odznaczających się wysokim wzrostem zastosowania e-transakcji oraz wysokim wzrostem wartości przychodów z tytułu dokonywania płatności⁸⁸. Sytuacja ta wskazuje na to, że w Polsce coraz większego znaczenia nabierają e-transakcje oraz ogólna wartość przychodów z dokonywanych transakcji rośnie (okres 2018-2019 może stanowić tu szczególnie ważną referencję dla bieżących analiz i prognoz na kolejne lata).

Taki stan rzeczy uwypukla zasadność (a nawet konieczność) eksploracji specyfiki realizacji usług pośrednictwa dla e-płatności dokonywanych zarówno przez banki, jak i inne podmioty (głównie Fin-Tech-y). Sam wzrost liczby i wartości e-transakcji w Polsce nie daje bowiem odpowiedzi na pytanie, które podmioty

dominują w sferze obsługi płatności. Ponadto, na podstawie powyższych statystyk oraz analiz można przyjąć, że współcześnie (w warunkach polskiej gospodarki) szczególnie ważne jest dokonanie analizy źródeł przewagi rynkowej FinTech-ów oraz wskazanie kierunków dla konstrukcji strategii cyfrowych dla banków (zwłaszcza w zakresie obsługi płatności on-line).

W tym rozdziale koncentrujemy się na następujących zagadnieniach i pytaniach badawczych w zakresie kształtowania strategii cyfrowych banków:

1. Jakimi są czynniki sukcesu banków w konkurowaniu z FinTech-ami w kontekście formułowanych strategii rozwoju?
2. Jaki nacisk kładą banki na zmianę swojego wizerunku jako podmiotów świadczących usługi cyfrowe?
3. Czy banki dokonują w wystarczającym stopniu identyfikacji wymagań generacji klientów 4.0 (tzw. „klientów cyfrowych”) w zakresie realizacji usług finansowych.

⁸⁸ Raport pt. „Global Banking Practice. The 2020 McKinsey Global Payments Report”, wyd. cyt., s. 11.

4. Jakie zainteresowane wykazują banki wchodzeniem w strategiczną współpracę z FinTech-ami w zakresie rozwoju usług i produktów cyfrowych i jakie są tego konsekwencje.

2. bardzo małym udziałem odznacza się płatność gotówkowa oraz względnie małym płatność związana z udzielaniem kredytów na zakup dóbr i usług on-line.

2.1. Rozliczenia płatności z tytułu sprzedaży on-line

Chcąc zrozumieć podstawy konkurencji pomiędzy bankami i FinTech-ami w zakresie realizacji usług płatności on-line, konieczne jest dokonanie analizy struktury płatności dokonywanych przez te dwie grupy podmiotów – zarówno w skali globalnej, europejskiej, jak i polskiej. Kluczową informacją jest w tym przypadku określenie struktury różnych form płatności za zakupy on-line – zarówno pod kątem liczby, jak i wartości dokonywanych transakcji – na rysunku 2.4 przedstawione są zbiorcze dane (dla krajów strefy euro)⁸⁹. Na ich podstawie można stwierdzić, iż⁹⁰:

1. podstawowymi formami płatności – pod kątem liczby i wartości transakcji – za zakupy on-line są **karty płatnicze (domena banków) oraz e-płatności (świadczone przez banki oraz inne podmioty technologiczne)**;

Na rysunkach 2.5–2.6 przedstawione są dane szczegółowe dla 18 krajów strefy euro oraz średnie wartości dla wszystkich 18 krajów (symbol: EA18)⁹¹. Praktycznie we wszystkich krajach można zauważyć dominujący udział płatności za zakupy on-line z wykorzystaniem kart oraz e-płatności. Wyjątek stanowi Holandia, gdzie dominują transfery kredytowe. Wskazuje to na fakt, że e-płatności są coraz istotniejszym obszarem konkurencji banków z innymi podmiotami pośredniczącymi w płatnościach on-line w wielu krajach strefy euro.

Z kolei wyniki badań przedstawione w raporcie pt. „World Payments Report 2020”⁹² pokazują, że udział grupy klientów, których wydatki na e-handel są w przedziale 51-100% wszystkich wydatków miesięcznych, w okresie pandemii i po pandemii

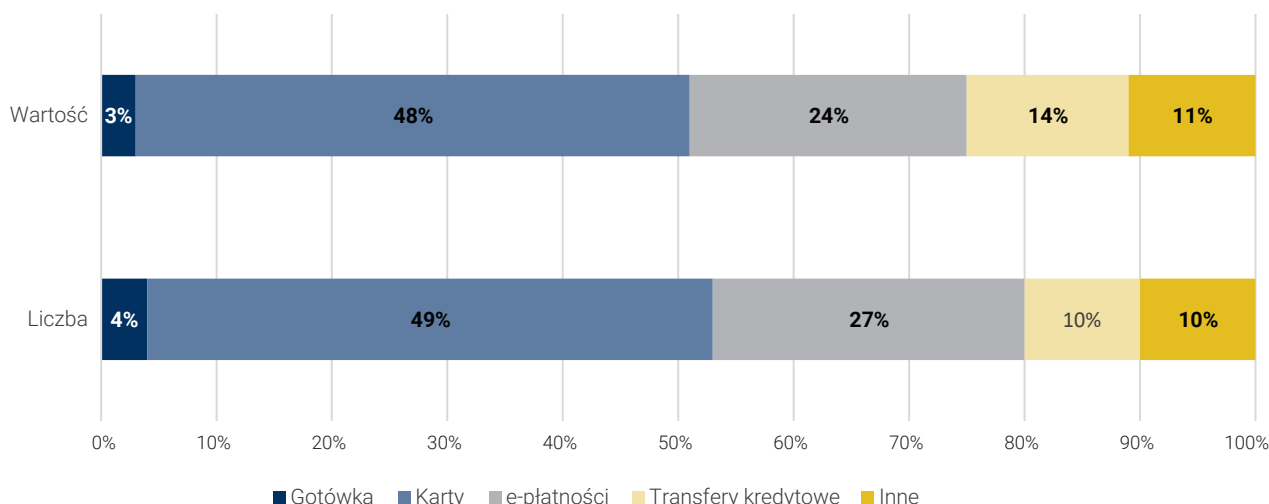
⁸⁹ Dane pochodzą z European Central Bank (2019), a także De Nederlandsche Bank oraz Dutch Payments Association (2019).

⁹⁰ Raport pt. „Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE)”, European Central Bank, 2020, s. 36.

⁹¹ Dane dotyczą strefy euro z wyłączeniem Niemiec – z powodu braku porównywalności wyników badania zachowań płatniczych uzyskanych przez Deutsche Bundesbank z 2017 r. z wynikami SPACE.

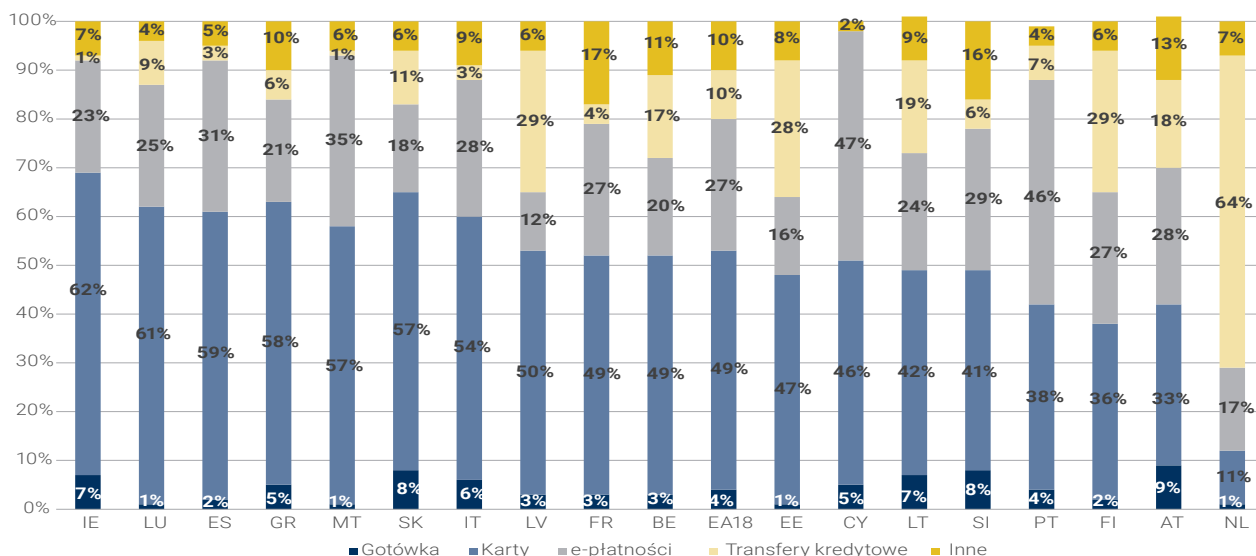
⁹² Raport zawiera informacje na temat 44 rynków płatności w różnych regionach geograficznych. Dla analiz zdefiniowano sześć regionów: Europa, Ameryka Północna, dojrzałe gospodarki Azji Pacyficznej oraz Australii i Oceanii, rynki wschodzące Azji, Ameryka Łacińska oraz Bliski Wschód i Afryka, pogrupowane wg kryteriów: geograficznych, ekonomicznych i dojrzałości płatności bezgotówkowych (N=8604 klientów).

Rys. 2.4. Zakupy on-line (pod względem liczby i wartości transakcji)



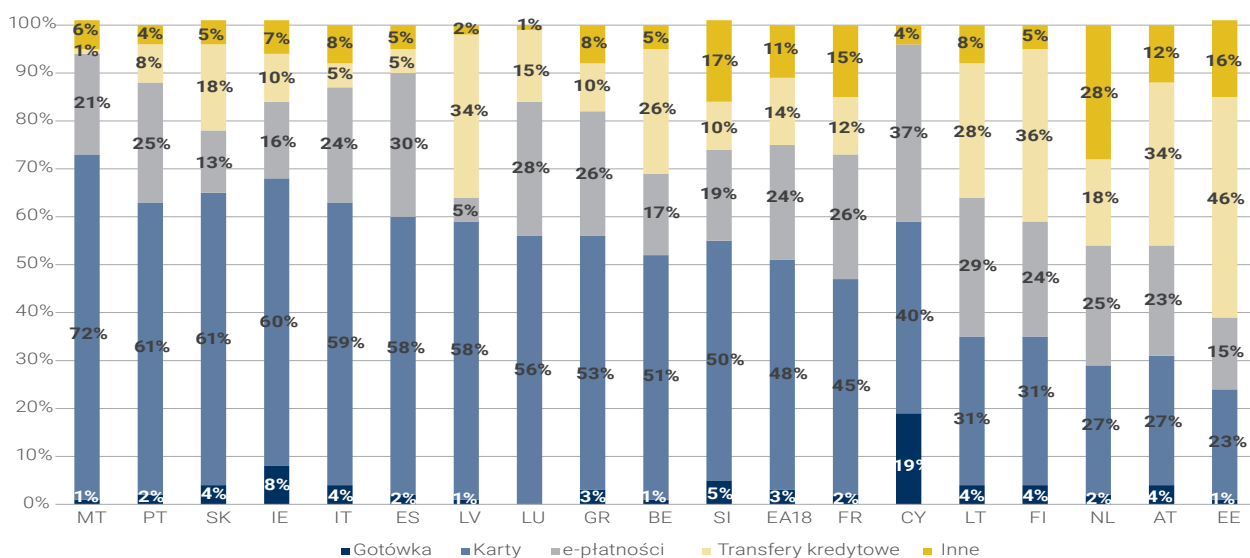
Źródło: Raport pt. „Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE)”, European Central Bank, 2020, s. 36.

Rys. 2.5. Zakupy on-line (liczba transakcji)



Źródło: Raport pt. „Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE)”, wyd. cyt., s. 37.

Rys. 2.6. Zakupy on-line (wartość transakcji)



Źródło: Raport pt. „Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE)”, wyd. cyt., s. 37.

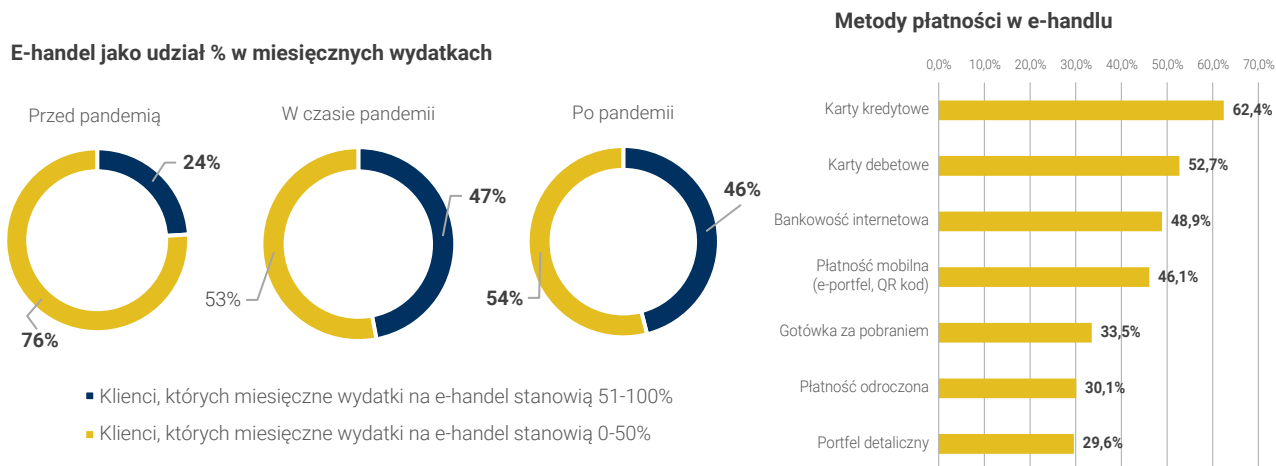
COVID-19 wynosi/wyniesie ponad 45%⁹³. Jest to prawie 100-proc. wzrost udziału tej grupy klientów w okresie zaledwie dwóch ostatnich lat. Taki stan rzeczy determinuje również zmianę w sposobach dokonywania płatności za zakupy *on-line*. Przywołane powyżej badanie wskazuje również, że oprócz użycia kart (kredytowych i debetowych) oraz bankowości internetowej, wiodącą formą dokonywania

płatności są/będą płatności mobilne (np. z wykorzystaniem e-portfeli i QR kodów – por. rys. 2.7).

Powyższe wyniki potwierdza raport pt. „Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE)”, wskazujący, że w poszczególnych krajach strefy euro – biorąc pod uwagę średnią liczbę transakcji *on-line* na osobę dziennie – dominują płatności z wykorzystaniem kart płatniczych oraz e-płatności. Wyjątkiem jest Holandia, gdzie przeważają inne formy płatności (rys. 2.8) – głównie transfery kredytowe i płatności gotówkowe (zob. rys. 2.5–2.6).

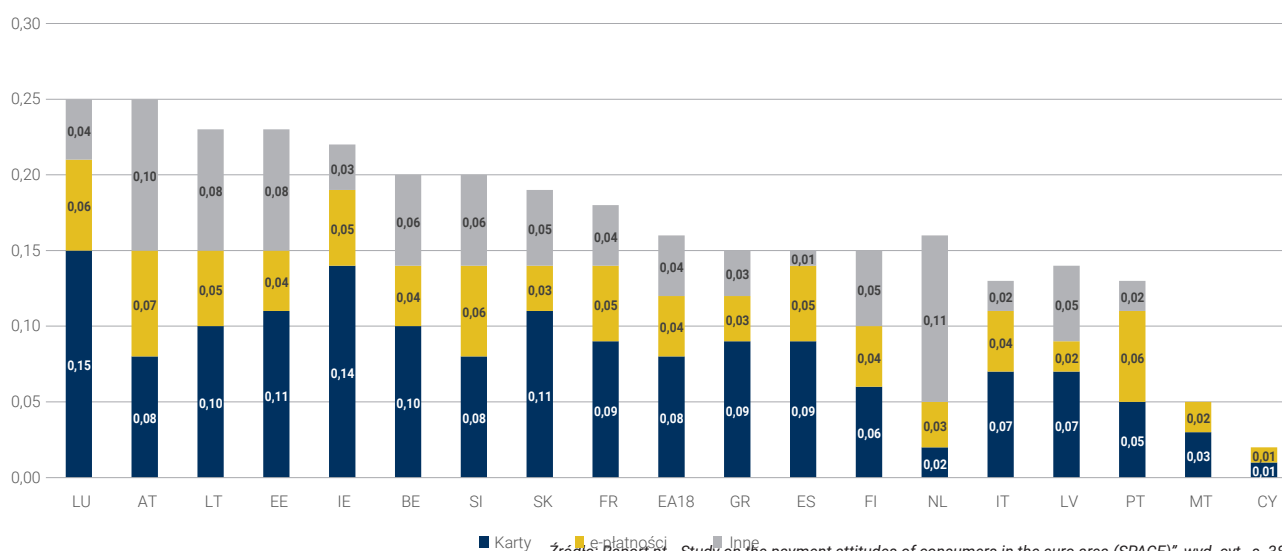
93 Raport pt. „World Payments Report 2020”, Capgemini Research Institute, 2020, s. 27.

Rys. 2.7. Udział e-handlu w wydatkach klientów oraz udział płatności mobilnych w e-handlu



Źródło: Raport pt. „World Payments Report 2020”, Capgemini Research Institute, 2020, s. 27.

Rys. 2.8. Średnia liczba transakcji on-line na osobę dziennie



Źródło: Raport pt. „Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE)”, wyd. cyt., s. 38.

Do interesujących wniosków prowadzi analiza ry-sunków 2.9–2.11. Jest to pogłębienie powyższych wyników dla obszaru e-płatności z uwzględnieniem kryteriów socjodemograficznych. Biorąc pod uwagę podstawowe motywy korzystania przez konsumentów z e-płatności (w skali globalnej), można przyjąć, że (rys. 2.9)⁹⁴:

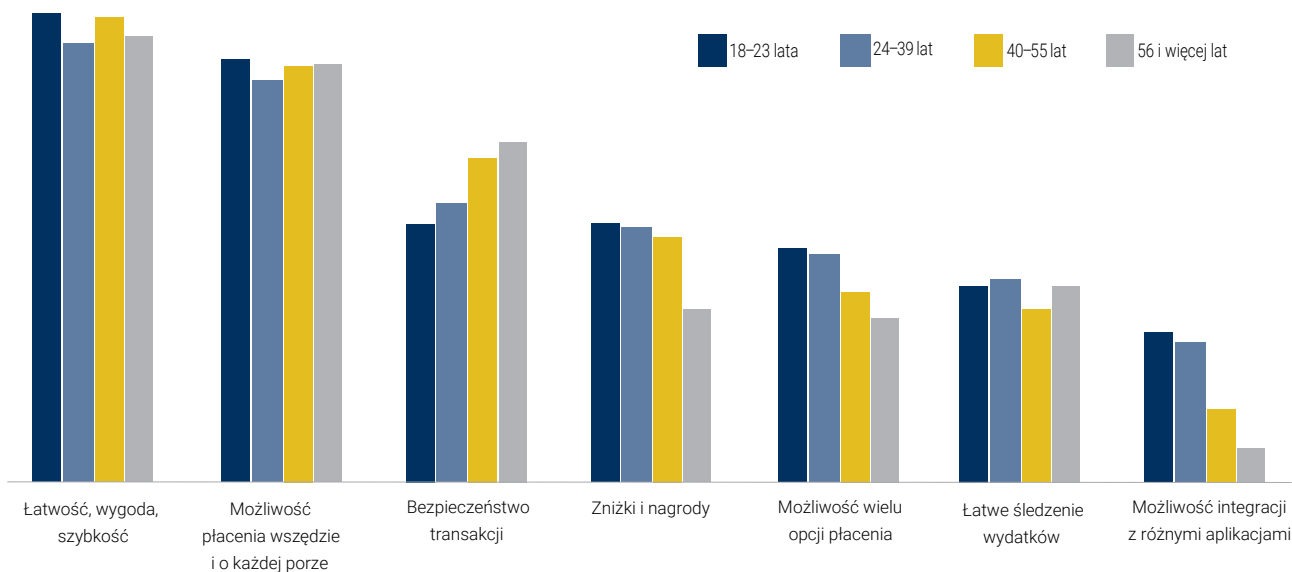
1. głównymi motywami – we wszystkich rozpa-trywanych grupach wiekowych konsumentów – są: łatwość, wygoda i szybkość w stosowa-niu e-płatności, a także możliwość płatności

wszędzie i o każdej porze; względnie dużym uznaniem respondentów cieszy się także bez-pieczeństwo transakcji elektronicznych;

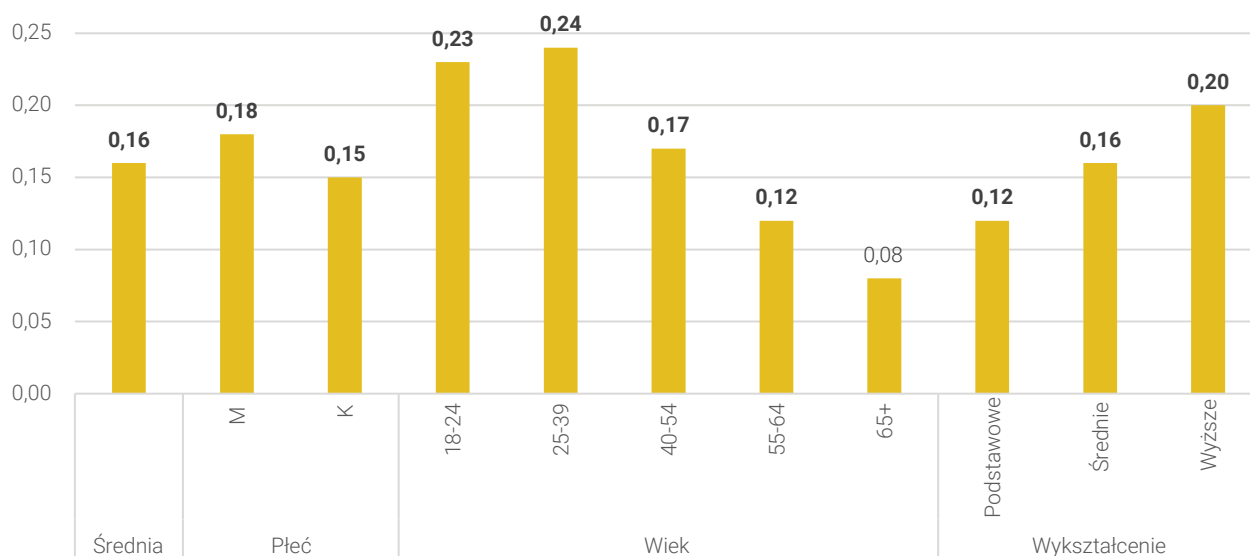
2. najmniej ważnymi dla konsumentów motywami są: możliwość integracji e-płatności z różnymi apli-kacjami, łatwe śledzenie wydatków, a także zniżki i nagrody oraz możliwość wielu opcji płatności;

3. bezpieczeństwo transakcji elektronicznych cie-szy się największym uznaniem wśród konsu-mentów powyżej 40 roku życia – jest to jedyny z analizowanych motywów, dla którego przewa-żają konsumenci „dojrzały”; dla „młodych” kon-sumentów bezpieczeństwo transakcji nie ma aż tak dużego znaczenia;

⁹⁴ Raport pt. „World Payments Report 2020”, Capgemini Research Institu-te, 2020, s. 26.

Rys. 2.9. Motywy korzystania przez konsumentów z e-płatności


Źródło: Raport pt. „World Payments Report 2020”, wyd. cyt., s. 26.

Rys. 2.10. Średnia liczba e-płatności na osobę dziennie – perspektywa socjodemograficzna


Źródło: Raport pt. „Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE)”, wyd. cyt., s. 38.

4. względnie duża przewaga „młodych” konsumentów nad „dojrzałymi” jest dla motywów: możliwość wielu opcji płacenia, zniżki i nagrody, a także możliwość integracji e-płatności z różnymi aplikacjami.

Uwzględniając kryterium średniej liczby e-płatności na osobę dziennie, można zauważyć, że (rys. 2.10)⁹⁵:

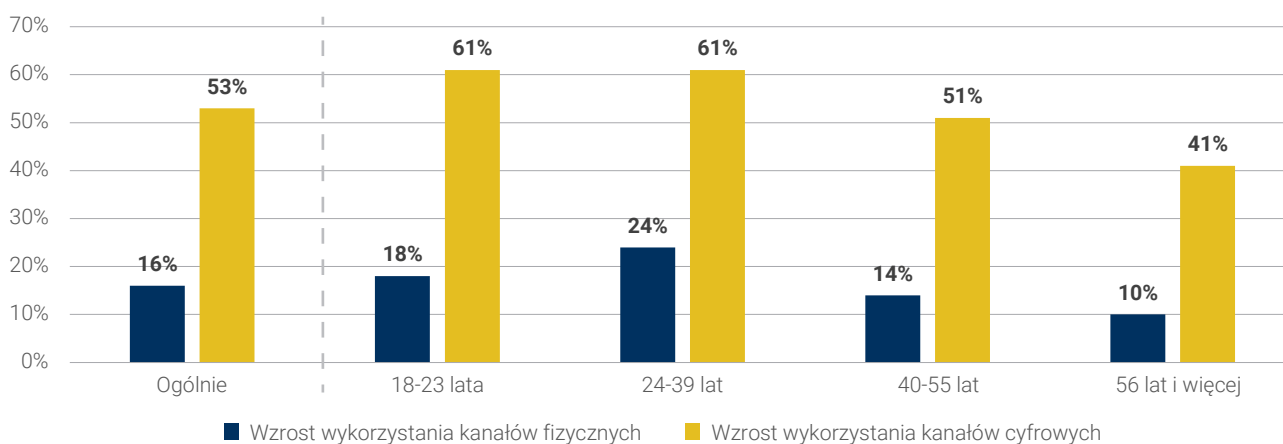
1. dominują konsumenci do 40 roku życia oraz odznaczający się wykształceniem średnim lub wyższym;

2. nie ma wyraźnych różnic pomiędzy kobietami i mężczyznami w zakresie dokonywania e-płatności (obserwowana jest nieznaczna przewaga po stronie mężczyzn).

Taki stan rzeczy może wskazywać na to, że banki, chcąc promować realizowane przez siebie usługi

⁹⁵ Raport pt. „Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE)”, wyd. cyt., s. 38.

Rys. 2.11. Wpływ pandemii COVID-19 na wykorzystanie fizycznych i cyfrowych kanałów płatności w różnych grupach wiekowych



Źródło: Raport pt. „World Payments Report 2020”, wyd. cyt., s. 8.

płatności *on-line* powinny koncentrować się zarówno na klastrach klientów „dojrzałych” i o niższym wykształceniu – powinna być to domena tzw. *laggards banks* (por. w dalszej części rozdziału), jak również klientach „młodych” i o wyższym wykształceniu – powinna to być domena tzw. *challenger banks* (por. w dalszej części rozdziału). Wynika to m.in. z tego, że *challenger banks* poprzez swoją specyfikę są ukierunkowane właśnie na dynamicznych, otwartych na innowacje, nowoczesnych, nastawionych na technologie teleinformatyczne klientów. Tej grupie banków łatwiej będzie „dotrzeć do umysłów” klientów „młodych” i o wyższym wykształceniu, a także spełnić ich oczekiwania w zakresie płatności *on-line*. Z kolei *laggards banks* raczej kierują swoją ofertę do klientów ceniących sobie bezpieczeństwo i tradycję.

Interesujący w tym kontekście jest także wpływ pandemii COVID-19 na wykorzystanie fizycznych i cyfrowych kanałów płatności w różnych grupach wiekowych. Jak pokazuje rysunek 2.11, pandemia COVID-19 spowodowała w ciągu ostatnich dwóch lat⁹⁶:

1. ponad 50% ogólny wzrost wykorzystania cyfrowych kanałów płatności, przy jednoczesnym zaledwie 16% wzroście wykorzystania kanałów fizycznych;
2. wzrost wykorzystania kanałów cyfrowych w każdej grupie wiekowej konsumentów;
3. największy, tj. ponad 60% wzrost wykorzystania kanałów cyfrowych w grupie „młodych” klientów;

4. przewagę wykorzystania kanałów cyfrowych w każdej grupie wiekowej o ponad 30 p.p. – na szczególną uwagę zasługuje tu przewaga w grupie klientów 40-55 lat (37 p.p.) oraz 56 lat i więcej (31 p.p.).

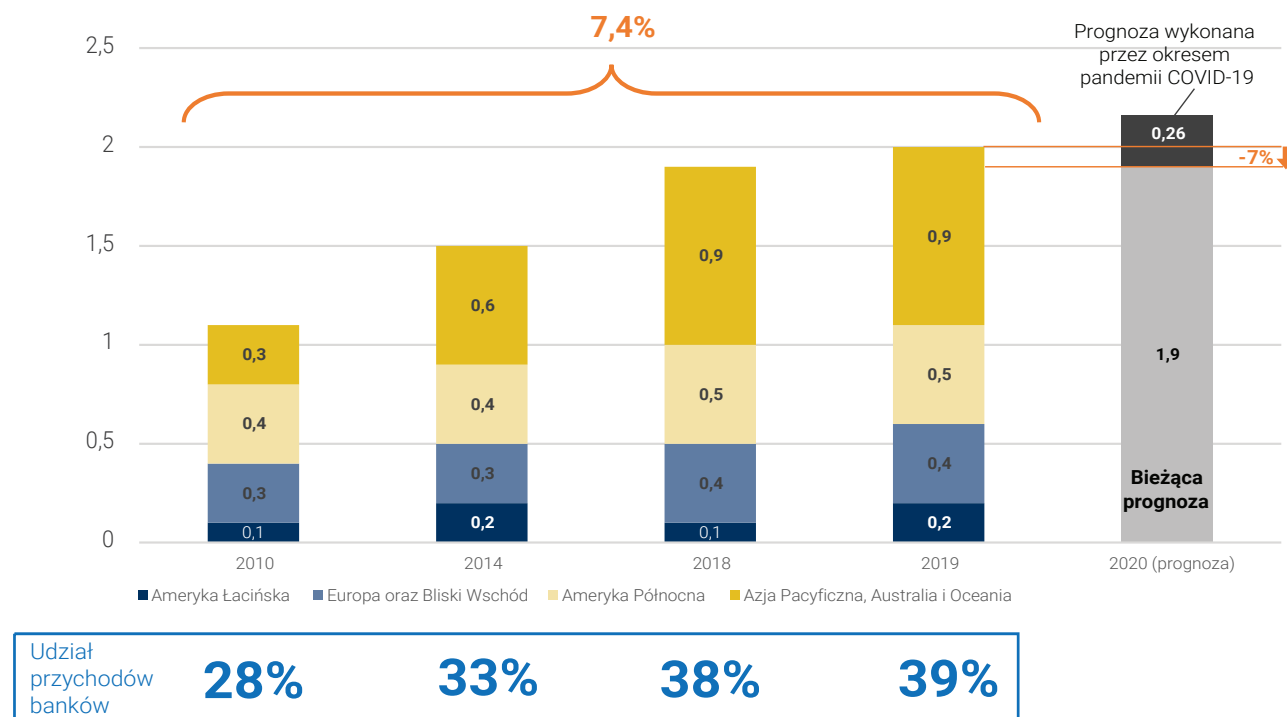
Z kolei odwołując się do raportu pt. „Global Banking Practice. The 2020 McKinsey Global Payments Report”, można zauważyć, że udział przychodów banków z tytułu dokonywania płatności przez klientów, począwszy od roku 2010, sukcesywnie się zwiększał, jednak od roku 2018 dynamika wzrostu znacznie wyhamowała (rys. 2.12)⁹⁷. Warto tu zauważyć, że w skali globalnej około 60% przychodów z tytułu dokonywania płatności przez klientów jest po stronie innych podmiotów niż banki. Zatem, można w pewnym uproszczeniu przyjąć, że konkurencyjność banków w zakresie obsługi e-płatności zmniejsza się od kilku lat. Co więcej, globalne przychody z tytułu płatności – wg prognoz z roku 2019 – miały się zmniejszyć o 7% – taka sytuacja dodatkowo zmniejsza możliwości konkurowania banków z innymi podmiotami, np. FinTech-ami, ponieważ rynek potencjalnie się „skurczy”.

Problematyka rozliczania płatności z tytułu sprzedaży *on-line* na polskim rynku, obsługiwanych przez banki i FinTech-y, jest trudna do szczegółowego opisanie i dokonania zaawansowanych analiz. Wynika to przede wszystkim z tego, że zarówno banki, jak i FinTech-y traktują te informacje jako swoją tajemnicę i nie publikują tak wrażliwych danych. Dostępne raporty i statystyki (dotyczące zarówno polskiego, jak

96 Raport pt. „World Payments Report 2020”, wyd. cyt., s. 4.

97 Raport pt. „Global Banking Practice. The 2020 McKinsey Global Payments Report”, wyd. cyt., s. 5.

Rys. 2.12. Globalne przychody z tytułu płatności – udział banków



Źródło: Raport pt. „Global Banking Practice. The 2020 McKinsey Global Payments Report”, wyd. cyt., s. 5.

i zagranicznego rynku płatności) są ogólne i prezentują dane zagregowane. Niemniej jednak w analizach można odwołać się przede wszystkim do pięciu najbardziej wiarygodnych i jednocześnie najświeższych opracowań:

1. Raport PwC pt. „Sektor finansowy coraz bardziej #fintech” (2016);
2. Raport pt. „Mapa Polskiego Fintechu 2020” – redakcja portalu cashless.pl (2018);
3. Raport pt. „Payment Methods Report 2020. What's New in the Way People Prefer to Pay” (2020);
4. Raport pt. „Generacja #sfintechowani – millenialsi i fintech” (2021);
5. Dane i statystyki z portalu Money.pl (2021).

Raport PwC („Sektor finansowy coraz bardziej #fintech”) wskazuje przede wszystkim, że (w skali globalnej)⁹⁸:

1. ponad 30% usług finansowych na świecie jest zdominowana przez FinTech-y;
2. 83% respondentów⁹⁹ (a nawet 95% spośród tradycyjnych banków) uważa, że część prowadzonej przez nich działalności jest zagrożona przez FinTech-y; wśród obszarów najbardziej zagrożonych atakiem ze strony FinTech-ów są: bankowość indywidualna, przekazy pieniężne i płatności, inwestycje i zarządzanie aktywami, bankowość dla małych i średnich firm oraz usługi brokerskie;
3. 57% klientów banków jest skłonnych do zastąpienia pracownika banku lub usługi płatniczej świadczonej przez bank rozwiązaniem technologicznym (pochodzącym od FinTech-ów).

W przypadku rynku polskiego Raport ten wskazuje, że Polska charakteryzuje się ciągłym, wysokim tempem wzrostu płatności bezgotówkowych (w 2004 roku stanowiły one jedynie 16%, podczas gdy w 1-szym kwartale 2016 roku już niemal 40%); w związku z tym

⁹⁸ Raport pt. „Sektor finansowy coraz bardziej #fintech”, PwC Polska Sp. z o.o., 2016, s. 4, 17.

⁹⁹ N=544 prezesów, dyrektorów ds. innowacji i menedżerów najwyższego szczebla, zaangażowanych w działania związane z transformacją cyfrową i technologiczną sektora finansowego w 46 krajach.

Rys. 2.13. Najistotniejsze metody płatności w roku 2020 w Polsce

Karty	e-portfele	e-banking / e-płatności
 	   	 

Źródło: Raport pt. „Payment Methods Report 2020. What's New in the Way People Prefer to Pay”, The Paypers BV, 2020, s. 78.

rozliczanie płatności staje się z roku na rok coraz bardziej atrakcyjnym obszarem konkurowania pomiędzy bankami i FinTech-ami; na korzyść FinTech-ów przemawia to, że na rynek *e-commerce* aktualnie wchodzi tzw. Millenialsi (Klienci 3.0 i 4.0)¹⁰⁰.

Z kolei opracowanie „Mapa Polskiego Fintechu 2020” wskazuje, iż zdecydowanie najwięcej FinTech-ów na polskim rynku działa w sektorze płatności – to ponad 23% firm, jakie znalazły się na „Mapie Polskiego Fintechu 2020”¹⁰¹. Natomiast raport „Generacja #sfintechowani – millenialsi i fintech”¹⁰² zauważa, że¹⁰³:

1. najpopularniejszą wśród uczestników badania formą płatności mobilnych jest BLIK, za pomocą którego transakcje finalizuje aż 88% respondentów; na kolejnych miejscach znajdują się usługi oferowane przez: Przelewy24 (71%), PayU (70%) oraz Apple Pay (41%);
2. entuzjazm wobec płatności mobilnych nie obejmuje jednak metod finalizowania transakcji za pomocą tzw. *wearables*; zaledwie co czwarty badany zadeklarował korzystanie z inteligentnego zegarka lub opaski na rękę.

Natomiast portal Money.pl podaje, że wg badań (branżowy Fintek.pl) 76% przedstawicieli polskich FinTech-ów jest zdania, że pandemia zwiększy zainteresowanie ich usługami. Na pandemii najwięcej zyska *e-commerce* i *paperless*¹⁰⁴.

Z kolei wg raportu pt. „Payment Methods Report 2020. What's New in the Way People Prefer to Pay” na rynku *e-commerce* (B2C), który w 2018 roku wyniósł 8 mld USD, Polska wykazuje ciągły wzrost. Największym segmentem na tym rynku jest moda/sektor odzieżowy, z oczekiwaną wielkością rynku 5,1 mld USD. Polscy konsumenci są odporni na zmiany, jeśli chodzi o korzystanie z metod płatności takich jak karty i jednocześnie korzystanie z kart ciągle zyskuje na uwadze klientów, ponieważ ludzie „odwracają się” od gotówki. Ze względu na szeroki dostęp do Internetu (78%) i smartfonów (66,5%), e-portfele również zyskują na popularności. Preferowaną metodą płatności w Polsce pozostają jednak płatności elektroniczne w ramach bankowości internetowej, co stanowi 52% udziału we wszystkich transakcjach *e-commerce*. Niemniej jednak, w ostatnich latach polscy konsumenci wykazują tendencję do łatwego przyjmowania nowych technologii płatniczych. Eksperci przewidują wzrost wykorzystania płatności elektronicznych, napędzany przez czynniki, takie jak: demografia (millenialsi preferują płatności mobilne i zbliżeniowe); instrumenty, jak np. PSD2, obniżające koszty, a także usprawnione środowisko użytkowników/konsumentów (za pośrednictwem BLIK i płatności mobilnych). Niemniej jednak należy się spodziewać, że pandemia COVID-19 w kolejnych latach spowolni wzrost wykorzystania e-płatności (zwłaszcza w sektorze banków) w Polsce¹⁰⁵.

W tym miejscu warto dodać, że najistotniejszymi metodami płatności w roku 2020 w Polsce (w sektorze *e-handlu*) były: e-banking/e-płatności, e-portfele, karty debetowe i kredytowe oraz płatności gotówkowe (rys. 2.13)¹⁰⁶.

100 Raport pt. „Sektor finansowy coraz bardziej #fintech”, wyd. cyt., s. 7.

101 Raport pt. „Mapa Polskiego Fintechu 2020”, wyd. cyt., s. 28.

102 Badanie zostało przeprowadzone przez zespół KLANG! Media na próbie czytelników portalu Fintek.pl, urodzonych między rokiem 1980 a 2000 (millenialsi/przedstawiciele pokolenia Y). Badanie zostało zrealizowane metodą ankiet internetowych (CAWI).

103 Raport pt. „Generacja #sfintechowani – millenialsi i fintech”, Fintek.pl, 2021, s. 16-17.

104 Money.pl, <https://www.money.pl/gospodarka/polski-fintech-dojrzewa-w-pandemii-6586153189505792a.html> (19.5.2021).

105 Raport pt. „Payment Methods Report 2020. What's New in the Way People Prefer to Pay”, The Paypers BV, 2020, s. 78.

106 Tamże, s. 78.

**Tab. 2.1.** Najistotniejsze metody płatności w roku 2020 – perspektywa Polski na tle różnych krajów świata

Kraj	Pozycja w rankingu						
	e-banking / e-płatności	e-portfele	Karty debetowe	Karty kredytowe	Płatności gotówkowe	Płatność odroczone / ratalna	Karty pre-paid
Francja	4	2	1	3	-	5	-
Niemcy	1	2	4	5	-	3	-
Holandia	1	2	-	3	-	4	-
Szwecja	3	4	1	-	-	2	-
Hiszpania	4	1	3	2	5	-	-
Wielka Brytania	4	3	1	2	5	-	-
Rosja	4	3	1	2	5	-	-
Turcja	-	3	-	1	2	-	-
Kanada	3	2	4	1	5	-	-
USA	5	2	3	1	-	4	-
Polska	1	2	3	4	5	-	-
Brazylia	4	3	5	1	-	2	-
Meksyk	5	2	1	4	3	-	-
Chiny	3	1	4	2	5	-	-
Indie	4	1	2	3	5	-	-
Japonia	3	4	-	1	5	2	-
Singapur	4	2	3	1	-	-	5
Kenia	3	1	-	-	2	-	-
Nigeria	4	5	1	3	2	-	-

Symbol „-” oznacza, że dana metoda płatności nie znalazła się w rankingu najistotniejszych metod dla danego kraju.

Źródło: Raport pt. „Payment Methods Report 2020. What's New in the Way People Prefer to Pay”, wyd. cyt., s. 75-93.

Metody płatności stosowane w Polsce można również zestawić z innymi krajami. W tabeli 2.1. zawarte są rankingi podstawowych metod płatności w Polsce oraz 18 innych krajach świata (nie tylko z Europy) – w skali od „1” do „5”. Najpopularniejsze i najistotniejsze metody mają numer „1”, a najmniej istotne i najrzadziej stosowane – numer „5”.

Dokonując analizy zawartości tabeli 2.1, można zauważyć przede wszystkim, iż¹⁰⁷:

¹⁰⁷ Raport pt. „Payment Methods Report 2020. What's New in the Way People Prefer to Pay”, wyd. cyt., s. 75-93.



1. zaledwie w przypadku trzech krajów (Polska, Niemcy i Holandia) najistotniejsze są płatności *on-line* (dokonywane w ramach bankowości internetowej i pośrednictwa innych podmiotów, np. FinTech-ów); z kolei ta metoda płatności jest najmniej istotna (numery „4” i „5”) w prezentowanym rankingu aż w 10 krajach;
2. metoda e-portfeli w Polsce znajduje się na drugim miejscu pod kątem istotności dla konsumentów; metoda ta na pierwszym miejscu jest jednak zaledwie w czterech krajach, a najmniej istotna (numery „4” i „5”) jest w trzech krajach;
3. w Polsce najmniej istotne (numery „4” i „5”) są metody związane ze stosowaniem kart kredytowych i płatności gotówkowych;
4. ranking najistotniejszych metod płatności w opinii konsumentów dla Polski odznacza się najbardziej zbliżonym profilem (choć z pewnymi różnicami) do profili Niemiec i Holandii – co może być dobrym prognostykiem na kolejne lata pod kątem rozwoju metod płatności *on-line* oraz zwiększania się „dojrzałości” polskich konsumentów pod kątem stosowania tych metod.

Systematyczny wzrost stosowania płatności elektronicznych w Polsce (zwłaszcza w sektorze e-handlu) stanowi istotny asumpt do tego, aby określić:

1. jakie są podstawowe przewagi konkurencyjne banków i FinTech-ów, jako podmiotów dostarczających tego typu usługi lub w nich pośredniczących;
2. założenia dla podstawowych strategii rozwoju cyfrowego banków.

2.2. Przewagi konkurencyjne banków i FinTech-ów

W literaturze przedmiotu dostrzega się dwie wyraźne, skrajne grupy banków. Jedna określana jest jako pretendenci (ang. *challenger banks*) – dążą do przekształcenia banku w podmiot w pełni zdolny do działania w środowisku cyfrowym¹⁰⁸. Druga grupa banków nazywana jest maruderami (ang. *laggards banks*) – utrzymują tradycyjną infrastrukturę informatyczną, zachowują sprawdzone zasady zarządzania, działają,

aby przetrwać jak najdłużej na rynku, nie podejmując ryzykownych działań transformacyjnych; liczą też na silne wsparcie władz publicznych¹⁰⁹. Pomiędzy dwiema ww. grupami banków znajduje się całe spektrum pośrednich przypadków (rys. 2.14).

Jednakże, w raporcie nastąpi koncentracja na wyszczególnionych skrajnych grupach banków, gdyż na podstawie analizy ich działalności możliwe będzie wyszczególnienie podstawowych „luk” w kształtowaniu strategii cyfrowych oraz wskazówek przejścia od modelu niskiej do zaawansowanej cyfryzacji. Ponadto, analiza obu skrajnych grup banków da podstawy do specyfikacji różnic i podobieństw do działalności FinTech-ów.

Działania banków pretendentów są ukierunkowane przede wszystkim na zwiększanie penetracji rynku i dotarcie do jak największej grupy klientów. W istocie banki te są *stricte* nastawione na walkę konkurencyjną z FinTech-ami w zakresie takich usług, jak¹¹⁰:

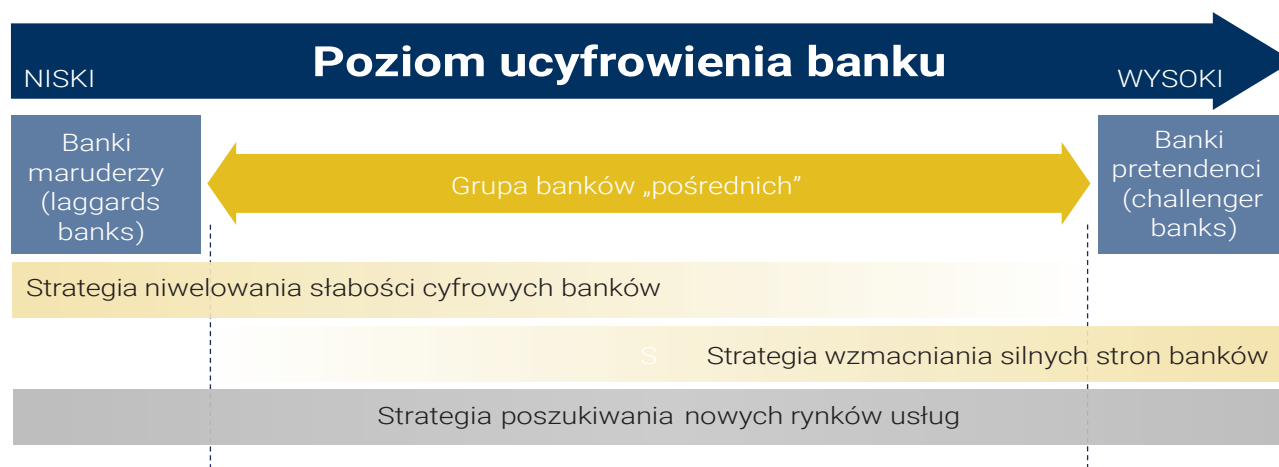
1. **inteligentny doradca finansowy** (zautomatyzowany/informatyczny system, który udziela porad, np. w zakresie inwestycji czy oszczędzania);
2. **usługi tzw. otwartej bankowości** (związane m.in. zarządzaniem rachunkami bankowymi w wielu bankach z poziomu jednej aplikacji, ale także np. wykorzystaniem dokumentów z jednego banku do wzięcia pożyczki w innym);
3. **crowdfunding** (możliwość gromadzenia środków finansowych na dowolny cel od różnych osób);
4. **oferowanie inteligentnych usług ubezpieczeniowych** (dopasowanych do indywidualnych potrzeb klienta na podstawie danych dotyczących jego zachowań, doświadczenia itd.);
5. **inteligentne zarządzanie kontaktami danego klienta przez bank** (np. wskazywanie, z kim warto podjąć współpracę, kto ma dobry rating finansowy itd.);
6. **inteligentne kontrakty** (tj. automatyczne wykonywanie, kontrolowanie lub dokumentowanie praw-

¹⁰⁸ P.J. Harrison, *What is a Challenger Bank?*, <https://thefintechtimes.com/what-is-a-challenger-bank/> (20.05.2021).

¹⁰⁹ Ch. Skinner, *Which banks are leading digital (and who are the laggards)?*, <https://thefinanser.com/2017/09/banks-leading-digital-laggards.html/> (24.05.2021).

¹¹⁰ Na podstawie: Raport pt. „Sztuczna inteligencja w bankowości”, Związek Banków Polskich oraz Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2020, s. 16 i nast.

Rys. 2.14. Klasy banków pod kątem skłonności do implementacji rozwiązań cyfrowych – podstawa identyfikacji strategii rozwoju banków



Zwiększanie potencjału cyfrowego oraz konkurencyjności banku

Źródło: opracowanie własne.

nie istotnych zdarzeń i działań zgodnie z warunkami kontraktu lub umowy z danym kontrahentem);

7. **analizy prognostyczne** (nt. możliwości finansowych klienta);

8. **dokonywanie transakcji/obróć kryptowalutami.**

Wyszczególnione powyżej usługi, które aktualnie raczej są domeną FinTech-ów i BigTech-ów, nie znajdują się w podstawowej ofercie banków maruderów. Warto zatem namawiać te banki, aby na szerszą skalę uświadamiały klientów, że współcześnie tzw. nowoczesne usługi finansowe to coś więcej, niż tylko udzielanie kredytów i pożyczek, prowadzenie kont bankowych, pośredniczenie w oferowaniu ubezpieczeń, dokonywanie przelewów i przekazów pieniężnych itd. Podstawowym „zaniebaniem” po stronie tych banków jest utrwalanie w opinii klientów wizerunku „ostoi dla finansów”, podpartej takimi wartościami, jak: niezawodność, tradycja, bezpieczeństwo. Nawet jeśli banki mają w swoim portfolio nowoczesne usługi i produkty finansowe (także świadczone przez FinTech-y), to klienci nie są na to przygotowani¹¹¹.

W kształtowaniu strategii banków (zwłaszcza maruderów) powinno więc zwiększyć się eksponowanie usług *stricte* cyfrowych. Aktualnie banki te są skoncentrowane na świadczeniu usług, które postrzegają

są przez klientów jako „tradycyjne” i „pewne”, ale mało innowacyjne. Apetyt na innowacje rośnie i np. bankowość *on-line*, oferowanie bezstykowych płatności i przy wykorzystaniu BLIK’a powoli zaczyna nie wystarczać, zwłaszcza młodemu pokoleniu¹¹².

Współcześnie można też dostrzec, że część banków (także maruderów) sukcesywnie wchodzi w obszar usług cyfrowych, jednak ma to charakter selektywny. Ponadto, jest to działanie względnie wolne i relatywnie wąsko zakrojone – związane głównie z oferowaniem podstawowych usług, niegdyś dostępnych w oddziale, poprzez konta *on-line* (w tym mobilne)¹¹³. Jednakże, w dobie zachodzącej współcześnie Rewolucji 4.0 oraz rosnącej siły rynkowej tzw. Klientów 4.0, takie podejście jest niewystarczające (także w bankach pretendencjach), aby wygrać walkę konkurencyjną z FinTech-ami i BigTech-ami. Zwraca tu szczególną uwagę już wysoki i nadal wzrastający poziom zaufania młodego pokolenia do BigTech-ów – jako oferentów usług finansowych¹¹⁴.

W tabeli 2.2 wyszczególnione są podstawowe przewagi i słabości konkurencyjne banków (pretendentów i maruderów), natomiast w tabeli 2.3 podstawowe przewagi i słabości konkurencyjne FinTech-ów i BigTech-ów.

¹¹¹ Na podstawie: Deloitte, *Cyfrowa rewolucja – banki podczas COVID-19 – i co dalej?*, <https://www.money.pl/banki/cyfrowa-rewolucja-banki-podczas-covid-19-i-co-dalej-6612402177173121a.html> (15.05.2021).

¹¹² Na podstawie: Raport pt. „[Cyfrowy] klient nasz pan. Jak marki na polskim rynku zarządzają doświadczeniami klientów”, KPMG Advisory Sp. z o.o. Sp.k., Warszawa, 2019, s. 43.

¹¹³ Na podstawie: Deloitte, *Cyfrowa rewolucja – banki podczas COVID-19 – i co dalej?*, wyd. cyt.

¹¹⁴ Puls Biznesu, Banki nie boją się innowacji bigtechów, <https://www.pb.pl/banki-nie-boja-sie-innowacji-bigtechow-1101929> (20.04.2021).

**Tab. 2.2.** Podstawowe przewagi i słabości konkurencyjne banków (pretendentów i maruderów) wobec FinTech-ów

Czynniki	Przewagi konkurencyjne		Słabości konkurencyjne	
	Banki pretendenci (challenger banks)	Banki maruderzy (laggards banks)	Banki pretendenci (challenger banks)	Banki maruderzy (laggards banks)
Oferowanie zaawansowanych usług cyfrowych	+			
Otwartość na zmiany	+			
Proinnowacyjność	+			
Nacisk na doświadczenie (<i>customer experience</i>) klienta cyfrowego	+			
Koncentracja na dostarczaniu wysokiej jakości usług	+	+		
Rozpoznanie specyfiki Klientów 4.0	+			
Tradycja i bezpieczeństwo jako fundament oferty	+/-	+		
Niezawodność jako fundament oferty	+	+		
Elastyczność oferty	+			
Skłonność do myślenia strategicznego o usługach cyfrowych	+/-			
Posiadanie dużej grupy lojalnych klientów	+/-	+		
Skłonność do współpracy z FinTech-ami i BigTech-ami	+/-			
Zdolność do szybkiego wykorzystania szans kreowanych przez zmiany regulacyjne	+	+/-		
Skłonność do podejmowania ryzyka rynkowego	+			
Pozyskiwanie i włączanie talentów w strategię cyfrowe	+			
Brak nowoczesnych usług cyfrowych				+
Utrzymywanie tradycyjnej infrastruktury IT				+
Duże ryzyko nietrafionych innowacji/inwestycji			+	
Niestabilność regulacji			+	+
Niedostateczny marketing świadczonych usług			+/-	+
Brak silnej „marki cyfrowej” w opinii klientów			+/-	+



Czynniki	Przewagi konkurencyjne		Słabości konkurencyjne	
	Banki pretendenci (challenger banks)	Banki maruderzy (laggards banks)	Banki pretendenci (challenger banks)	Banki maruderzy (laggards banks)
Selektywny rozwój usług cyfrowych			+	+
Brak interakcji z Klientami 4.0				+
Rosnące wymagania klientów w zakresie cyfryzacji oferty			+	+
Przeświadczenie o dużej sile rynkowej oraz możliwości łatwej „walki” z FinTech-ami i BigTech-ami			+	
Brak dostrzegania zagrożenia ze strony FinTech-ów i BigTech-ów (lub ignorowanie tych zagrożeń)				+
Brak współpracy z FinTech-ami i BigTech-ami			+/-	+
Konkurencja ze strony banków zagranicznych w zakresie świadczenia usług cyfrowych			+	+
Myślenie operacyjne (krótkookresowe) w zakresie kształtowania oferty rynkowej (usług cyfrowych)			+/-	+
Brak spojrzenia holistycznego na konkurencję z FinTech-ami i BigTech-ami			+	
Silny opór przed zmianami			+/-	+
Budżet IT to tylko część ogólnego budżetu banku (ograniczone środki na rozwój obszaru IT)			+/-	+
Strach przed spadkiem przychodów			+/-	+

Symbol „+” oznacza, że dany czynnik silnie dotyczy banku. Symbol „+/-” oznacza, że dany czynnik częściowo dotyczy banku. Puste pole oznacza, że dany czynnik nie dotyczy banku.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Ch. Cavaglieri, Challenger and mobile banks. Find out how the new wave of digital banks, such as Monzo, Starling and Revolut, are aiming to shake up the banking sector, <https://www.which.co.uk/money/banking/bank-accounts/challenger-and-mobile-banks-aj0mj7w688r5> (20.05.2021); Ł. Piechowiak, Challenger banki w natarciu. Czy Polska ma szansę na swojego jednorozca?, <https://fintek.pl/challenger-banki-w-natarciu-czy-polska-ma-szanse-na-swojego-jednorozca/> (17.04.2021); R. Bosch, Digital banking: is your bank a leader or laggard?, <https://www.bearingpoint.com/pl-pl/our-success/thought-leadership/digital-banking-is-your-bank-a-leader-or-laggard/> (22.06.2021); FinTech Futures, The five attributes of a successful digital banking experience, <https://www.fintechfutures.com/2018/11/the-five-attributes-of-a-successful-digital-banking-experience/> (24.05.2021).

Podstawowe przewagi i słabości konkurencyjne banków zawarte w tabeli 2.2 skłaniają do stwierdzenia, że w przypadku oferowania zaawansowanych usług cyfrowych banki (głównie banki pretendenci) powinny ukierunkować swoje wysiłki zarówno na zwiększanie zakresu wykorzystywania zaawansowanych technologii teleinformatycznych (np. poprzez outsourcing), a w dziedzinie płatności także przyjęcie roli podmiotu zarządzającego procesami (w czym ustąpiły w znacznej mierze FinTech-om). Z kolei otwartość na zmiany

oznacza, że kierownictwo banków nie powinno obawiać się podjęcia walki konkurencyjnej z FinTech-ami i BigTech-ami. Oczywiście, aktualnie zaobserwować można zróżnicowanie technologiczne pomiędzy częścią banków oraz FinTech-ami i BigTech-ami, m.in. w zakresie świadczenia usług płatniczych, ale generalnie banki mają szansę „dogonić” konkurentów. Wymagane jest w tym przypadku myślenie proinnowacyjne, wychodzące poza schematy aktualnie świadczonych usług finansowych, np. płatniczych.



Banki muszą wręcz wejść w rolę FinTech-ów lub nawet BigTech-ów i myśleć jak one, tj. w sposób odważny, nieszablonowy, przełamujący stereotypy tradycyjnej bankowości, przejmując jednocześnie inicjatywę na rynku. „Prześcignięcie” FinTech-ów i BigTech-ów wymaga wyjścia poza bezpieczne i komfortowe ramy świadczenia usług finansowych. Banki muszą przejąć kontrolę w procesach płatniczych, alternatywnych pożyczek, czy nawet usług debetowych. Konieczne jest w tym przypadku jednak ponowne zbadanie rynku i pełna koncentracja na doświadczeniu (*customer experience*) klienta cyfrowego. Banki muszą ponownie „wyjść” do swoich klientów i zaoferować im zupełnie inną wartość, tj. inny, alternatywny sposób świadczenia swoich dotychczasowych usług. Oczywiście, banki dostarczają współcześnie usługi wysokiej jakości, co jednak wcale nie daje im pozycji lidera na rynku, co najmniej w przypadku usług płatniczych oraz alternatywnych pożyczek. Jakość dla nowoczesnych klientów nie oznacza tylko profesjonalizmu w obsłudze i skuteczności realizacji usługi. Jakość to również zaoferowanie czegoś nowego, interesującego i jednocześnie szybkiego, kompleksowego i niezawodnego. Właśnie dlatego FinTech-y i BigTech-y tak dobrze radzą sobie np. na rynku usług płatniczych. Banki, chcąc wygrać z ww. konkurentami, muszą na nowo postarać się o „względy” klientów i ich zainteresowanie. Innymi słowy banki powinny stać się m.in. platformami płatności on-line, którymi aktualnie są FinTech-y i BigTech-y. Takie działanie będzie na pewno procesem długotrwałym i wymagającym dużego zaangażowania ze strony banków – ale wydaje się to jedyny sposób na podjęcie walki konkurencyjnej zwłaszcza z „gigantami” technologicznymi, jakimi są BigTech-y oraz częściowo FinTech-y. Chcąc to osiągnąć, banki powinny silniej wejść w sektor np. *e-commerce*, podpisując umowy z platformami handlowymi na świadczenie kompleksowych usług płatniczych (ale nie tylko – warto tu wspomnieć też o płatnościach odroczonych oraz pożyczkach alternatywnych). Warto jednak zauważyć, że rynek jest już dość mocno nasycony tego typu usługami świadczonymi właśnie przez FinTech-y i BigTech-y – więc wejście w ten segment rynku usług finansowych będzie dla banków trudne. Jedną z szans jest identyfikowanie (albo też kreowanie własnych) start-up’ów w zakresie *e-commerce*, które wymagają wsparcia w zakresie kompleksowej obsługi procesów płatności, a także wsparcia klientów w zakresie pozyskiwania środków na zakupy (np. poprzez oferowanie płatności odroczonych lub pożyczek i kredytów). Takie podejście będzie skutkowało efektywnym uwzględnieniem następujących kluczowych wymagań współczesności w zakresie przekształcania banków w podmioty innowacyjne: koncentracji

na dostarczaniu wysokiej jakości usług, rozpoznania specyfiki Klientów 4.0, elastyczność oferty, skłonności do podejmowania ryzyka rynkowego, a także pozyskiwania i włączania talentów w strategię cyfrowe.

Banki, chcąc prześcignąć FinTech-y i BigTech-y, powinny przede wszystkim wykorzystywać swój potencjał zasobowy (ludzki i infrastrukturalny) do myślenia długofalowego (strategicznego) o usługach cyfrowych. Niekoniecznie zasadne i wystarczające w walce konkurencyjnej z podmiotami silnymi technologicznie jest myślenie i działanie operacyjne zorientowane na wysoką efektywność innowacji i szybki zwrot z inwestycji. Walka z FinTech-ami i BigTech-ami to proces długotrwały, wymagający ciągłego myślenia przyszłościowego i poszukiwania nowych sposobów „zaskoczenia” klientów nową wartością. Warto tu zaznaczyć, że za około 10 lat na rynek wejdą konsumenci generacji „alfa”. Banki już dziś muszą myśleć (a w zasadzie powinny już to wiedzieć), co zaoferują tym klientom i w jaki sposób przekształcą swoje usługi właśnie w perspektywie kolejnych 10-15 lat. Chcąc to osiągnąć, banki powinny słuchać swoich klientów. Banki (zarówno banki maruderzy, jak i pretendenci) dysponują znaczną grupą tzw. klientów lojalnych i to na podstawie ich opinii powinny przekształcać swoją ofertę. Przecież klienci banków również korzystają z usług FinTech-ów i BigTech-ów (głównie w obszarze *e-commerce*), a więc są w stanie powiedzieć bankom, co w ofercie FinTech-ów i BigTech-ów się im podoba i co banki mogą wdrażać u siebie. Niemniej jednak strategia „naśladownictwa” nie da bankom silnej pozycji rynkowej, bowiem FinTech-y i BigTech-y w takiej sytuacji zawsze będą „o krok” przed bankami. Banki muszą wykorzystać taką wiedzę przy jednoczesnym ukierunkowaniu na zaoferowanie innowacyjnych usług lub wyparcie z rynku FinTech-ów i BigTech-ów (np. poprzez odpowiednią strategię cenową, która będzie atrakcyjna dla podmiotów z sektora *e-commerce*). Zatem, banki w krótkim okresie mogą stracić na tego typu działaniu, ale w długim okresie mogą (choć częściowo) wygrać walkę konkurencyjną z FinTech-ami i BigTech-ami.

Wskazane powyżej działania obarczone są względnie dużym ryzykiem nieudanych innowacji/inwestycji. Jednakże, jest to swoista „cena” za podjęcie walki z FinTech-ami oraz BigTech-ami. Mając na uwadze zwiększanie poziomu konkurencyjności banków w perspektywie najbliższych 5-10 lat, konieczna jest również zmiana sposobu prowadzenia działań marketingowych przez banki. Aktualnie ma ona formułę zbliżoną do tego, co było 5-10 lat temu. Narracja w komunikatach reklamowych koncentruje się na



tym, że dany bank jest jakościowo najlepszy, najsolidniejszy i jest tzw. „numerem jeden” w określonych rankingach. To klientów już nie interesuje. Klienci uważają, że banki muszą takie kryteria spełniać, skoro są powiernikami ich pieniędzy. Opisywanie i promowanie usług tradycyjnych nie uczyni z banków liderów technologii, a nawet nie pozwoli im rozpocząć „gonitwy” za FinTech-ami i BigTech-ami. Banki nie mogą stosować tradycyjnych narzędzi marketingu, myśląc o przyszłości i zmianach, jakie nastąpią za 5–10 lat. Taki marketing to z założenia nietrafiona inwestycja, która nierzadko dużo kosztuje. Banki muszą położyć nacisk na stosowanie takich narzędzi, jak: portale społecznościowe, którymi „żyją” młodzi klienci i poprzez te portale angażować tych klientów w rozwój oferty banku, czy też na szerszą skalę oferować specjalistyczne aplikacje (i firmować je własną marką), dzięki którym banki będą w stanie „przejść” kontrolę np. nad procesami zarządzania płatnościami. Aktualnie na rynku aplikacji dominuje aplikacja BLIK, jako wynik współpracy różnych banków, aczkolwiek i tak nie daje ona tym bankom wiodącej roli w pośredniczeniu w procesach dokonywania płatności. Klienci zawsze – oprócz BLIK’a – mają do wyboru ofertę FinTech-ów. Nierzadko też na portalach e-commerce w ogóle brakuje BLIK’a, co od razu stawia banki na pozycji przegranej w konfrontacji z FinTech-ami i BigTech-ami. Banki muszą dołożyć wielu starań, aby zawiązać współpracę z portalami e-commerce, zwłaszcza w Polsce, i mieć wyłączność na obsługę procesów płatniczych – o czym już wspomniano wcześniej. Takie działanie jest współcześnie wręcz koniecznością, ponieważ banki nie odznaczają się silną „marką cyfrową” w opinii klientów – w zasadzie banki od 10 lat postrzegane są tak samo – jako dostawcy „tradycyjnych” usług. Nie należy dziwić się, że FinTech-y i BigTech-y w sprawny sposób zidentyfikowały dogodną dla siebie nisze rynkową i wykorzystały swój potencjał technologiczny do tego, aby przejąć obszar np. płatności lub alternatywnych pożyczek i usług debetowych. Banki same na to pozwoliły – dlatego teraz muszą wykonać tę samą (a nawet większą) pracę niż np. FinTech-y. Banki na pewno muszą zerwać z selektywnym rozwojem usług cyfrowych. Konieczne jest zaproponowanie współczesnym klientom (głównie młodym) nowej wartości i wiązki usług, która w sposób kompleksowy zaspokoi ich potrzeby w zakresie usług finansowych. FinTech-y również się rozwijają, aczkolwiek w pewnym stopniu są zorientowane na świadczenie tych samych rodzajów usług i działają w swoich grupach, takich jak: płatności on-line, blockchain i kryptowaluty, cyberbezpieczeństwo, dostawy oprogramowania i sztucznej inteligencji, factoring on-line, udzielanie pożyczek, kantory interneto-

we, porównywarki finansowe, a także zarządzanie finansami osobistymi i przedsiębiorstw. Taki podział przedmiotowy daje bankom szansę na wybraniu takiego obszaru, w którym czują się najsilniejsze i mogą podjąć walkę konkurencyjną z FinTech-ami.

Jednym z największych problemów, z którymi musi poradzić sobie banki to przeświadczenie o ich dużej sile rynkowej oraz możliwości łatwej „walki” z FinTech-ami i BigTech-ami. Jak pokazuje rzeczywistość, głównie w obszarze związanym z zaawansowanymi technologiami teleinformatycznymi, banki jednak systematycznie przegrywają i są wypierane z rynku. Podjęcie walki z FinTech-ami i BigTech-ami to szalenie duże wyzwanie dla banków, ale bez tego nie będzie dla banków szansy na rozwój i utrzymanie się na rynku w tych obszarach, które aktualnie są zdominowane przez FinTech-y i BigTech-y. Innym problemem może być też brak dostrzegania zagrożenia ze strony FinTech-ów i BigTech-ów (lub ignorowanie tych zagrożeń) przez banki. Oczywiście, w krótkim okresie takie postępowanie może być korzystne – lepiej dla banków „nie widzieć”, że ich pozycja rynkowa sukcesywnie słabnie i nie przyznawać się do tego przez zarządem i akcjonariuszami. Przecież może być to źle odebrane. Jednakże, „udawanie”, że przecież jest dobrze nic nie zmienia, a tylko będzie działało na niekorzyść banków i osłabiało ich pozycję na rynku. W tym przypadku konieczne jest jasne sformułowanie problemu oraz zidentyfikowanie tych obszarów działalności banków, gdzie konkurencja ze strony FinTech-ów i BigTech-ów jest najsilniejsza. Wyraźne nakreślenie problemu i jego rozpowszechnienie w całej organizacji (banku) musi być jednym z pierwszych kroków w „uzdrowianiu” banków. Zatajanie problemu w niczym nie pomoże. Potrzebny jest silny „mechanizm dźwigni”, który „wywrze” banki z problemów technologicznych. Jednak to tego potrzebne jest działanie holistyczne, obejmujące cały bank, skutkujące dodatnim efektem synergii. Zasadna jest zmiana modelu biznesowego banku w kierunku ucyfrowienia usług, a nie „naprawianie” pojedynczych usług. Banki muszą „przestać się na inne tory” myślenia o świadczeniu usług – muszą zacząć myśleć jak FinTech-y i BigTechy. Tutaj jednak trzeba przełamać barierę w postaci silnego oporu przed zmianami i przed brakiem zrozumienia w organizacji i po stronie interesariuszy zewnętrznych. Banki muszą wyjść z „pułapki strachu” i „bańki wyobrażenia o własnej sile”. Jeśli ten etap zostanie wykonany, będzie możliwe w poprawny sposób opracowanie budżetu na ucyfrowienie banków – jako rzeczywistego narzędzia walki konkurencyjnej z FinTech-ami i BigTech-ami.



Ponadto, dokonując analizy podstawowych przewag i słabości konkurencyjnych banków, można zauważyć, iż (tab. 2.2):

1. banki pretendenci odznaczają się znacznie większą liczbą potencjalnych przewag konkurencyjnych względem banków maruderów – oczywiście w kontekście kształtowania strategii cyfrowych; taki stan rzeczy wynika głównie z podstaw merytorycznych działania tych dwóch grup banków, tj. np. podejścia do kształtowania oferty, dostarczanych klientom wartości, czy też posiadanych zasobów (m.in. informatycznych); nie oznacza to, że banki maruderzy są z góry „skazani na porażkę” rynkową – od wielu lat skutecznie działają na rynku usług finansowych, ale po prostu rynek, na którym działają, jest inny niż w przypadku banków pretendentów; z drugiej strony banki maruderzy powinny współcześnie podejmować określone działania zmierzające do sukcesywnego (stopniowego) włączania elementów cyfryzacji do świadczonych usług, ponieważ profil ich klientów ulega stopniowej ewolucji – w kierunku tzw. klientów cyfrowych, np. w wyniku zaistnienia pandemii COVID-19;
2. banki pretendenci dysponują względnie obszerną listą potencjalnych przewag konkurencyjnych, jednak nie jest to równoznaczne z tym, że ich pozycja na rynku cyfrowych usług finansowych jest mocna i ugruntowana; nie należy zapominać o działalności FinTech-ów i BigTech-ów, które również dysponują szeregiem przewag konkurencyjnych, które w wielu przypadkach są „poza zasięgiem” banków pretendentów; zatem, *challenger banks* powinny być ukierunkowane na maksymalne wykorzystywanie swojego potencjału konkurencyjnego, aby prześcignąć FinTech-y i BigTech-y;
3. zarówno banki pretendenci, jak i banki maruderzy, muszą uwzględniać w swoim rozwoju szereg istotnych czynników ograniczających ich potencjał konkurencyjny; warto tu zauważyć, że wiele z tych czynników jest „zewnętrznych” względem banków i banki nie mają na ich zmianę większego (lub w ogóle żadnego) wpływu; dlatego zasadnym działaniem wydaje się być rozbudowa systemu zarządzania ryzykiem, ukierunkowana na kompensację potencjalnych zagrożeń efektami powodowanymi czynnikami korzystnymi;
4. na szczególną uwagę w obszarze czynników osłabiających konkurencyjność banków (zarówno *challenger*, jak i *laggards banks*) zasługuje brak

współpracy z FinTech-ami i/lub BigTech-ami, co znacząco może osłabiać potencjał innowacyjny banków, a także skutkować brakiem możliwości kreowania nowych kierunków rozwoju usług finansowych wspólnie z konkurentami (np. na zasadach aliansów strategicznych);

5. biorąc pod uwagę rozwój strategii cyfrowych, więcej czynników osłabiających konkurencyjność jest po stronie banków maruderów (co wynika z ich „tradycyjnego” podejścia do świadczenia usług finansowych); niemniej jednak banki te, chcąc podjąć „walkę” konkurencyjną, np. z FinTech-ami lub bankami pretendentami, powinny dążyć do niwelowania ich liczby lub siły wpływu – na uwagę zasługują w tym przypadku m.in.: analiza potrzeb cyfrowych klientów, a także rozwój działań marketingowych, ukierunkowany na sukcesywne uświadamianie klientów o potencjale cyfrowym banku.

Z kolei podstawowe przewagi i słabości konkurencyjne FinTech-ów i BigTech-ów zawarte w tabeli 2.3 składają do stwierdzenia, że podmioty nie są aż tak silne, aby banki nie były w stanie podejmować z nimi realnej walki konkurencyjnej. Oczywiście, w wielu kluczowych obszarach, jak np. usługi płatnicze, alternatywne pożyczki oraz usługi debetowe, FinTech-y i BigTech-y są na silniejszej pozycji – co nie oznacza jednak, że banki nie są w stanie ich dogonić i prześcignąć. Przede wszystkim banki powinny skoncentrować uwagę na tym, że FinTech-y i BigTech-y silnie konkurują między sobą. Jest pomiędzy nimi określona współpraca, jednak „walczą” o tego samego klienta. Dla banków jest to sytuacja korzystna, zwłaszcza w aspekcie podejmowania współpracy z niektórymi FinTech-ami (np. o słabszej pozycji na rynku, ale dysponującymi kluczową technologią). Wtedy – na zasadach aliansu strategicznego – banki będą w stanie dość szybko wejść w konfrontację z FinTech-ami i przejść część rynku. Z drugiej strony silna konkurencja pomiędzy FinTech-ami skutkuje tym, że ustawicznie prowadzą one badania w obszarze B+R. Tym samym „oddalają” się technologicznie od banków. Banki wręcz muszą rozpocząć współpracę z FinTech-ami, aby wykorzystać ich technologię we własnym rozwoju. Banki, czerpiąc tylko i wyłącznie z własnego potencjału zasobowego, nie będą tak naprawdę w stanie technologicznie „przeskoczyć” FinTech-ów i BigTech-ów. Koncentrując uwagę na innowacyjności, warto też zauważyć, że FinTech-y i BigTech-y często przedkładają innowacyjność swoich rozwiązań ponad bezpieczeństwo świadczonych usług (innowacje są dla tych podmiotów „celem samym w sobie”, celem nie jest więc zapewnienie usług jednocześnie zaawansowa-

**Tab. 2.3.** Podstawowe przewagi i słabości konkurencyjne FinTech-ów i BigTech-ów wobec banków

Czynniki	Przewagi konkurencyjne		Słabości konkurencyjne	
	FinTech-y	BigTech-y	FinTech-y	BigTech-y
Stawianie na pierwszym miejscu użyteczności i innowacyjności opracowywanych technologii	+	+		
Zaufanie ze strony klientów do marki dostawcy usług	+/-	+		
Rozpoznawalność marki dostawcy usług	+/-	+		
Koncentracja na wartości dostarczanej klientom (doskonalenie procesu „podróży i doświadczenia klienta”)	+	+		
Oderwanie od myślenia o krótkookresowych zyskach	+	+		
Wchodzenie we współpracę z podmiotami ze świata IT	+	+		
Ograniczone przedmiotowo modele biznesowe (koncentracja głównie na rozwoju usług finansowych)	+			
Ograniczone przedmiotowo modele biznesowe (koncentracja głównie na rozwoju obszaru IT)	+	+/-		
Precyzyjna analiza potrzeb rynku (model popytowy innowacji)	+	+		
Pozyskanie deficytowych na rynku grup pracowników (np. technologów, informatyków, analityków)	+	+		
Duży (globalny) efekt działania	+/-	+		
Rozbudowany budżet IT	+	+		
Rozbudowany system zarządzania ryzykiem technologicznym	+/-	+		
Rozbudowany system zarządzania ryzykiem rynkowym	+/-	+/-		
Niższe ograniczenia regulacyjne niż w przypadku banków	+	+		
Duże moce obliczeniowe skutkujące zaawansowaną analityką biznesową		+		
Silna konkurencja (a nawet „walka” z konkurentami) ukierunkowana na „zwalczanie przeciwnika”			+/-	+
Przedkładanie innowacyjności ponad bezpieczeństwo usług (innowacje jako „cel sam w sobie”)			+/-	+
Wkraczanie w sferę prywatności klientów				+
Wzrost świadomości nowych generacji klientów (np. Klienci 4.0) pod względem bezpieczeństwa usług finansowych			+	+
Traktowanie klientów głównie jako źródła przychodów pod pretekstem kreowania wartości dla tych klientów				+
„Rozmycie” odpowiedzialności za niekorzystne społecznie efekty innowacji				+



Czynniki	Przewagi konkurencyjne		Słabości konkurencyjne	
	FinTech-y	BigTech-y	FinTech-y	BigTech-y
Zbyt duża dywersyfikacja oferty rynkowej i procesów				+
Problemy z zapewnianiem bezpieczeństwa cyfrowego usług			+	+/-
Niepewność regulacyjna			+	+
Brak lub słabość programów rządowych wsparcia finansowego dla rozwoju innowacji finansowych			+	
Brak podejścia lokalnego (do specyfiki danego rynku krajowego) w procesach innowacyjnych				+
Brak czytelnej strategii działań na rzecz wspierania w Polsce rozwoju innowacji finansowych			+	
Restrykcyjne przepisy dotyczące outsourcingu IT			+/-	

Symbol „+” oznacza, że dany czynnik silnie dotyczy FinTech-ów/BigTech-ów. Symbol „+/-” oznacza, że dany czynnik częściowo dotyczy FinTech-ów/BigTech-ów. Puste pole oznacza, że dany czynnik nie dotyczy FinTech-ów/BigTech-ów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Modulr, <https://landing.modulrfinance.com/leaders-and-laggards-part-2-report-release?submissionGuid=1a48f83e-3c61-4e1c-b9e8-1771be2a12aa#introduction> (17.06.2021); Taskize, *Characteristics of a successful fintech*, <https://www.taskize.com/characteristics-of-a-successful-fintech/> (15.06.2021); Deloitte, *What makes a successful FinTech hub in the global FinTech race?*, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/what-makes-successful-fintech-hub-in-global-fintech-race.html> (24.05.2021); T. Vasiljeva, K. Lukanova, *Commercial banks and fintech companies in the digital transformation: challenges for the future*, *Journal of Business Management*, 2016, No. 11, s. 26-32; I. Pollari, *The rise of Fintech opportunities and challenges*, *JASSA: The Journal of the Securities Institute of Australia*, 2016, No. 3, s. 16-20; J. Frost, L. Gambacorta, Y. Huang, H.S. Shin, P. Zbinden, *BigTech and the changing structure of financial intermediation*, *Economic Policy*, 2019, Vol. 34 (100), s. 762-798; M. de la Mano, J. Padilla, *Big Tech Banking*, *Journal of Competition Law & Economics*, 2018, Vol. 14 (4), s. 494-526; I.G. Cohen, M.M. Mello, *Big Data, Big Tech, and Protecting Patient Privacy*, *JAMA*, 2019, No. 322 (12), s. 1141-1142; A. Carstens, *Big tech in finance and new challenges for public policy*, *SUERF Policy Note*, 2019, No. 54, s. 2-10.

nych technologicznie, jak i bezpiecznych oraz niezawodnych). Ponadto, zwłaszcza BigTech-y uważane są za podmioty, które nadmiernie i bez przyzwolenia klientów wkraczają w ich sferę prywatności, m.in. pozyskując i udostępniając innym podmiotom dane nt. klientów. Tym samym BigTech-y (oraz częściowo FinTech-y) nierzadko traktują klientów głównie jako źródło przychodów pod pretekstem kreowania dla nich wartości. Podmioty te zdają się nie zdawać sobie sprawy ze wzrostu świadomości nowych generacji klientów w zakresie bezpieczeństwa usług finansowych. Dla młodych klientów także jest to ważne i starają się oni wybierać takie platformy e-commerce, które odznaczają się akceptowalnym poziomem bezpieczeństwa świadczonych usług i są postrzegane jako podmioty wiarygodne na rynku. Banki w swój wizerunek „wplatają” takie wartości, jak bezpieczeństwo, uczciwość, rzetelność i niezawodność – a więc w tym obszarze mają przewagę nad FinTech-ami i BigTech-ami. Jednakże – „atmosfera” bezpieczeństwa bez najnowszych rozwiązań technologicznych w niczym bankom nie pomoże. W tym miejscu po raz kolejny należy wyeksponować zasadność i celowość współpracy banków np. z FinTech-ami. FinTech-y dostarczają technologię, a banki odpowiedni wizerunek. Banki, poprzez wejście we współpracę z FinTech-ami,

wypełniłyby swoistą niszę na rynku związaną z tym, że w przypadku działalności FinTech-ów i BigTech-ów obserwowane jest silne „rozmycie” odpowiedzialności za niekorzystne społecznie efekty wdrażanych innowacji. Należy mieć tu na uwadze przede wszystkim zagrożenia związane ze spadkiem zaufania do płatności on-line, czy też korzystania z usług platform e-commerce.

Odnosząc się do przewag banków nad FinTech-ami i BigTech-ami, warto także wspomnieć o niepewności regulacyjnej, w jakiej muszą one działać. Banki obarczone są większą liczbą regulacji, jednak nie powinny tego traktować jako czynnika osłabiającego. Trzeba to wykorzystać i promować – np. poprzez kampanie reklamowe – jako czynnik gwarantujący stabilność i jakość działań, czyli coś, czego FinTech-y i BigTech-y w swojej działalności nie mają. Podobna sytuacja występuje w przypadku braku programów rządowych wsparcia finansowego dla rozwoju innowacji finansowych dla FinTech-ów i BigTech-ów. Warto również wspomnieć o tym, że bardzo często FinTech-y (a zwłaszcza BigTech-y) odznaczają się brakiem podejścia lokalnego (tj. silnego nawiązywania do specyfiki danego rynku krajowego) w procesach innowacyjnych. Banki są w stanie to zagwa-

rantować i skłonić tym do siebie nowych klientów. Jednakże, w tym przypadku konieczna będzie wspomniana wcześniej współpraca np. z lokalnymi FinTech-ami oraz zaprojektowanie długofalowej kampanii promocyjnej nowej oferty banku.

Analiza podstawowych przewag i słabości konkurencyjnych FinTech-ów i BigTech-ów skłania ku następującym wnioskom (tab. 2.3):

1. zarówno FinTech-y, jak i BigTech-y odznaczają się zbliżoną liczbą potencjalnych przewag konkurencyjnych (względem banków); warto tutaj zauważyć, że przewagi te w znacznej części są innej natury niż te, które dotyczą banków – co wynika w głównej mierze z modeli biznesowych FinTech-ów i BigTech-ów; FinTech-y i BigTech-y przede wszystkim w pierwszej kolejności myślą o *user/consumer experience* oraz poziomie innowacyjnym usług; podmioty te chcą zmieniać „świat usług finansowych” (ze szczególnym uwzględnieniem usług płatniczych); ponadto, zwłaszcza BigTech-y są w stanie oddziaływać na rynek usług finansowych w skali globalnej i dodatkowo korzystać z renomy swoich marek, które są powszechnie uznane i cenione praktycznie na każdym kontynencie; nie bez znaczenia jest także to, że FinTech-y i BigTech-y podchodzą do rozwoju swoich usług w perspektywie strategicznej, tj. nie myślą głównie operacyjnie i w kategoriach szybkiego generowania przychodów; podmioty te w inny niż banki sposób traktują budżet na rozwój technologii – tak naprawdę w FinTech-ach i BigTech-ach obszar IT to „rdzeń biznesowy”, a w bankach (nawet niektórych *challenger banks*) jest to nadal obszar procesów wspierających/pomocniczych;
2. FinTech-y i BigTech-y w swojej działalności nie „spotykają się” wyłącznie z czynnikami korzystnie oddziałującymi na ich przewagi konkurencyjne – muszą także „walczyć” z czynnikami osłabiającymi te przewagi, których wbrew pozorom nie jest mało, a ich znaczenie nie jest drugoplanowe; silna pozycja FinTech-ów i BigTech-ów (np. w zakresie świadczenia usług płatności *on-line*) nie tylko w Polsce, ale na całym świecie, świadczy o tym, że podmioty te w umiejętny sposób radzą sobie z potencjalnymi zagrożeniami przy jednoczesnym czerpaniu z potencjalnych przewag konkurencyjnych – takie postępowanie powinno być wskazówką dla banków, zwłaszcza *challenger banks*, które współcześnie najsilniej odczuwają konkurencję ze strony FinTech-ów i BigTech-ów.

się do spostrzeżeń zawartych w raporcie pt. „Payment Methods Report 2019. Innovations in the Way We Pay”, które dotyczą tego, że¹¹⁵:

1. płatności dokonywane za pośrednictwem banków mogą być atrakcyjną opcją dla sprzedawców internetowych i konsumentów – głównie dzięki niskim kosztom akceptacji i wygodzie w trakcie zakupów *on-line*; ponadto, niektóre z czynników, które przyczyniają się do wzrostu wykorzystania tego typu usług bankowych, są związane z: mniejszą liczbą opłat zwrotnych dla akceptantów, regulacyjnymi impulsami determinowanymi PSD2/*Open Banking* w Europie oraz wzrostem liczby banków, co zwiększa dostępność np. usług płatniczych i „oswaja” tzw. „tradycyjnych” klientów z nowymi usługami płatności *on-line*;
2. popularność płatności dokonywanych za pośrednictwem banków opiera się głównie na zaufaniu konsumentów do swojego banku (co jednak nie świadczy o tym, że klienci nie ufają FinTech-om/BigTech-om);
3. popularność płatności internetowych dokonywanych za pośrednictwem banków można wytłumaczyć faktem, że Europejczycy (np. 68% Hiszpanów, 66% Włochów, 61% Francuzów, 55% Niemców, 55% Holendrów, 51% Szwedów) deklarują, że chętniej robiliby zakupy w zagranicznych sklepach internetowych, gdyby nie musieli ujawniać informacji o kartach kredytowych lub debetowych nieznanemu, zagranicznemu dostawcy usług płatniczych; konsumenci częściej robiliby zakupy w zagranicznych sklepach internetowych, gdyby ich krajowe banki mogły oferować bezpieczne płatności *on-line* (tak wskazało m.in. 59% Hiszpanów, 59% Włochów, 55% Holendrów, 47% Francuzów, 44% Niemców, 35% Szwedów) – taka sytuacja wskazuje na fakt, iż pomimo tego, że „nowocześni” konsumenci są skłonni korzystać z usług FinTech-ów i BigTech-ów oraz ufają im, to jednak płatności dokonywane za pośrednictwem ich krajowych banków są cenione wyżej; problemem jest tu jednak przygotowanie przez poszczególne banki rozbudowanego systemu pośrednictwa w procesach płatności *on-line* na zagranicznych rynkach; FinTech-y i BigTech-y mają w tym względnie większą łatwość regulacyjną.

Poszerzając powyższe rozważania nt. przewag konkurencyjnych banków i FinTech-ów, można odwołać

115 Raport pt. „Payment Methods Report 2019. Innovations in the Way We Pay”, The Paypers BV, 2019, s. 52–54.



Przedstawione w niniejszym podrozdziale przewagi konkurencyjne banków, FinTech-ów i BigTech-ów mogą stanowić podstawę do specyfikacji założeń trzech zasadniczych strategii rozwojowych dla banków, tj.: (1) wzmacniania silnych stron banków, (2) niwelowania słabości cyfrowych banków, a także (3) poszukiwania nowych rynków usług.

2.3. Kierunki rozwoju banków na tle działalności FinTech-ów

Mając na celu specyfikację strategii rozwojowych dla banków, tj.: (1) wzmacniania silnych stron banków, (2) niwelowania słabości cyfrowych banków, a także (3) poszukiwania nowych rynków usług, warto również odnieść się do problematyki kierunków rozwoju banków na tle działalności FinTech-ów. Podstawowym działaniem w tym obszarze powinno być zidentyfikowanie tych usług finansowych, które są aktualnie najważniejszym „ polem ścierania się sił ” banków i FinTech-ów. Według raportu „The State Of Fintech Report: Investment & Sector Trends To Watch”¹¹⁶, usługami tymi są:

1. płatności,
2. bankowość,
3. alternatywne pożyczki,
4. zarządzanie majątkiem i ubezpieczenia,
5. rynki kapitałowe,
6. nieruchomości,
7. regulacje/nadzór.

Z kolei wg raportu pt. „The State of European Fintech, About Finch Capital”¹¹⁷ do podstawowych obszarów świadczenia usług, będących „ polem ” walki konkurencyjnej banków i FinTech-ów, zalicza się:

1. bankowość i płatności,
2. insurtech,
3. proptech.

Natomiast H. Gimpel, D. Rau oraz M. Röglinger zauważają, że podstawowymi usługami, będącymi „ polem ” walki banków z FinTech-ami są¹¹⁸:

1. zarządzanie kontem,
2. zarządzanie aktywami, inwestycje i oszczędności,
3. crowdfunding/crowdinvesting,
4. kryptowaluty,
5. planowanie finansowe,
6. ubezpieczenia,
7. udzielanie pożyczek i finansowanie,
8. płatności i przelewy,
9. pożyczki peer-to-peer,
10. handel (wsparcie e-commerce).

Nie wchodząc w tym momencie w szczegóły pozycji banków i FinTech-ów w poszczególnych klasach ww. usług, można zauważyć, iż¹¹⁹:

1. tradycyjne banki są w większości nieobecne w dużych przejęciach FinTech-ów. Najbardziej opłacalnymi ścieżkami działania w tym obszarze są: IPO, sprzedaż FinTech-ów i *private equity*.
2. Tradycyjne banki nie są w stanie wejść na rynek FinTech-ów – nie mają do tego mandatu, gdyż ich wielokrotności wyceny są zbyt niskie, a synergie są ograniczone (rys. 2.15).
3. jednakże, instytucje finansowe i inne korporacje są bardziej zaangażowane na rynku FinTech-ów poprzez partnerstwa lub przez inwestowanie w udziały mniejszościowe.

Powyższe stwierdzenia wskazują z jednej strony na swoistą „bierność” banków we wchodzeniu w bezpośrednie interakcje z FinTech-ami (należy mieć tu na uwadze zarówno walkę rynkową, jak i inicjowanie

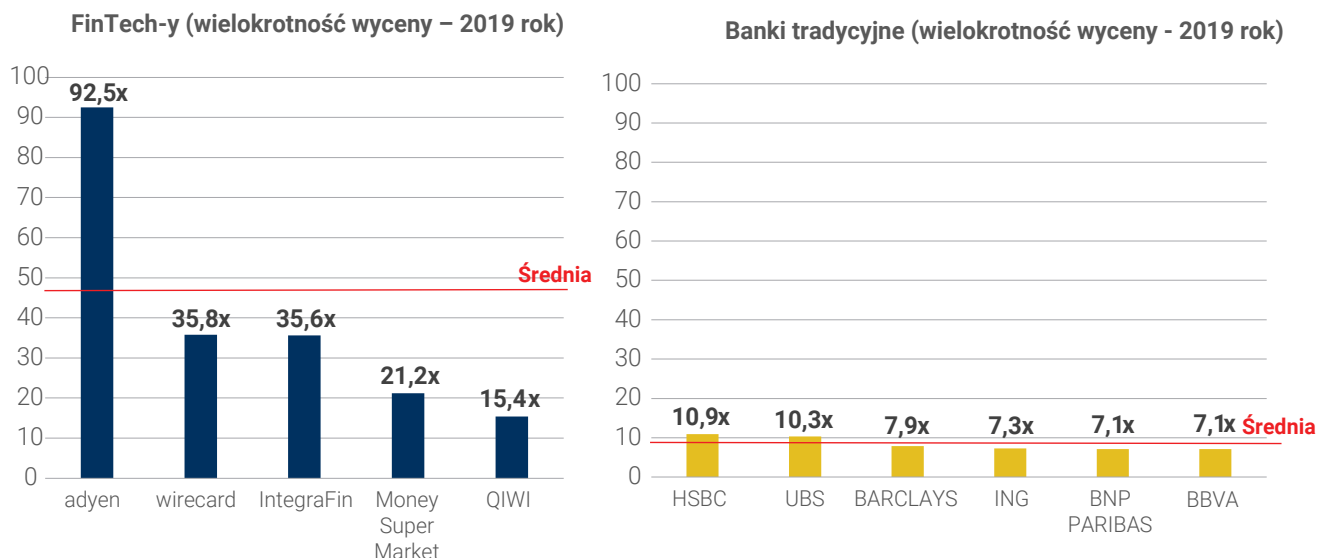
¹¹⁶ Report: The State Of Fintech Report: Investment & Sector Trends To Watch, 2021.

¹¹⁷ Report: The State of European Fintech, About Finch Capital, Dealroom.com, October 2019, s. 14–30.

¹¹⁸ H. Gimpel, D. Rau, M. Röglinger, *Understanding FinTech start-ups – a taxonomy of consumer-oriented service offerings*, „Electron Markets”, 2018, No. 28, s. 248.

¹¹⁹ Report: The State of European Fintech, About Finch Capital, wyd. cyt., s. 35–37.

Rys. 2.15. Wielokrotność wyceny FinTech-ów i banków tradycyjnych – stan na rok 2019



Źródło: Report: The State of European Fintech, About Finch Capital, Dealroom.com, October 2019, s. 36.

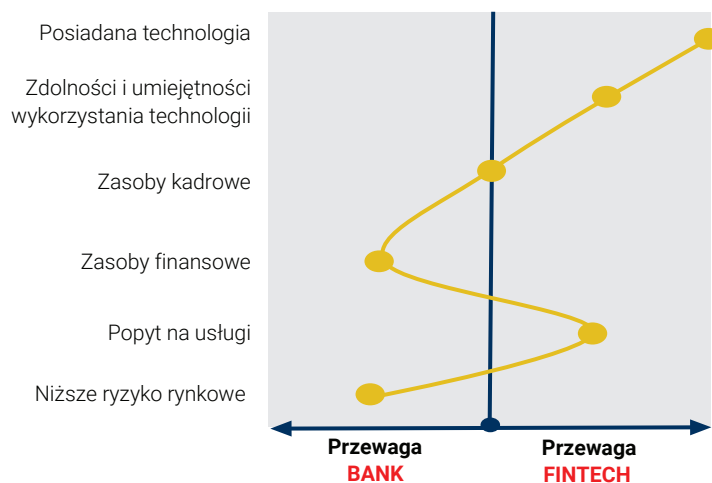
współpracy), a z drugiej – na utrzymujący się niski potencjał banków do szybkiego „zatrzymania” dynamicznie rozwijających się FinTech-ów.

Powracając do identyfikacji podstawowych usług, w obszarze których banki najsilniej konkurują (lub starają się konkurować) z FinTech-ami, można zauważyć, że usługami tymi są głównie: usługi debetowe, płatności, alternatywne pożyczki. W tym miejscu należy zauważyć, iż w przypadku wszystkich ww. usług dominują FinTechy, a najsilniej jest to widoczne w przypadku obsługi płatności i udzielania alternatywnych pożyczek. Za „siłą” FinTech-ów przemawiają przede wszystkim następujące atrybuty ich działalności, których banki silnie nie rozwijają¹²⁰:

1. Przejście z usług jednoliniowych na wieloliniowe.
2. Regulacje sprzyjają wymianie danych i współpracy z tradycyjnymi bankami.
3. Banki są poddane kontroli i muszą udowodnić swój model gospodarczy – co działa na korzyść FinTech-ów.
4. Wykorzystanie sztucznej inteligencji w celu poprawy decyzji inwestycyjnych.
5. Platformy robo-doradcze powodują, że zarządzanie zasobami jest bardziej dostępne i dostosowane do indywidualnych potrzeb.
6. Obserwowane jest wyzwanie u banków do utrzymania się na rynku przy niskich opłatach i wysokich kosztach pozyskania klienta – co działa na korzyść FinTech-ów.
7. Platformy P2P ułatwiają udzielanie i zaciąganie pożyczek poprzez inwestowanie społecznościowe.
8. Przyjęcie przetwarzania płatności opartych na członkostwie dla sprzedawców detalicznych.
9. Coraz powszechniejsze wykorzystanie technologii IoT do gromadzenia danych i oferowania spersonalizowanych zasad.
10. Platformy handlowe wypierają pojedyncze produkty: pośrednictwo *on-line* zwiększa wydajność i skalowalność.
11. Szybsze i bezpieczniejsze przetwarzanie transakcji.
12. Inteligentne rozwiązania kontraktowe w celu zmniejszenia kosztów transakcji i prowadzenia dokumentacji.
13. Integracja blockchain i krypto z tradycyjnymi usługami finansowymi i prawnymi.

¹²⁰ Report: The State of European Fintech, About Finch Capital, wyd. cyt., s. 14–30.

Rys. 2.16. Ocena konkurencyjności banków względem FinTech-ów w oparciu o wybrane kryteria



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Report: The State of European Fintech, About Finch Capital, wyd. cyt., s. 14 i nast.

14. Interfejsy API, które umożliwiają firmom niefinansowym oferowanie usług finansowych swoim klientom.

15. Integracja technologii AR i VR dla lepszej obsługi klienta.

Z kolei na korzyść banków działa ich aktywność i rozwój w obszarach¹²¹:

1. Algorytmy scoringu kredytowego pozwalają na lepsze oszacowanie ryzyka.
2. Przejście od prostych rozwiązań płatniczych do połączonych usług finansowych.
3. Ulepszanie rozwiązań w zakresie zwalczania oszustw dzięki blockchain i kryptografii.
4. Umożliwienie stronom trzecim tworzenia aplikacji w oparciu o dane bankowe klientów.
5. Wykorzystanie analityki predykcyjnej do wyboru ryzyka.
6. Przejście w kierunku usług cyfrowych i potrzeba konsolidacji z firmami IT.
7. Analityka predykcyjna oferuje zautomatyzowane procesy badawcze dla banków.
8. Lepsza ocena zdolności kredytowej.

W tym miejscu należy również wyraźnie zaznaczyć, że w przypadku usług silnie bazujących na technologii banki nie mają dużych szans w konkurowaniu z FinTech-ami (zwłaszcza BigTech-ami). Biorąc pod uwagę takie kryteria, jak: (1) posiadana technologia, (2) zdolności i umiejętności wykorzystania technologii, (3) zasoby kadrowe, (4) zasoby finansowe, (5) popyt na usługi oraz (6) ryzyko rynkowe, można opracować swoisty profil „potencjału” banków do konkurowania z FinTech-ami. Jak łatwo zauważyć, banki przeważają nad FinTech-ami jedynie w przypadku takich kryteriów, jak: zasoby finansowe oraz niższe ryzyko rynkowe związane z wprowadzaniem na rynek rozwiązań innowacyjnych (posiadanie lojalnych klientów w obszarze „tradycyjnych” usług finansowych). Ponadto, banki dysponują także odpowiednimi zasobami kadrowymi, tylko nie zawsze w nieumiejętny sposób je wykorzystują – np. nie czerpią z kreatywności pracowników i nie traktują ich jako niskokosztowego źródła innowacji. Natomiast w pozostałych dominują FinTech-y. Taki stan rzeczy wprost eksponuje swoistą „lukę”, jaką banki muszą ograniczać w kolejnych 5–10 latach swojej działalności, chcąc „odeprzeć atak” FinTech-ów (rys. 2.16).

Analizując powyższe treści, można zauważyć, że głównymi źródłami niepowodzeń banków w zakresie konkurowania z FinTech-ami są:

1. Niedostateczne wykorzystanie potencjału pracowników – głównie w aspekcie potencjału innowacyjnego; banki poszukują impulsu do opracowania innowacji poza swoimi strukturami (w podmiotach zewnętrznych), co jest kosztowne i nierzadko długotrwałe.

121 Report: The State of European Fintech, About Finch Capital, wyd. cyt., s. 14-30.



2. Niewłaściwe opracowywanie budżetu na innowacje technologiczne (pomimo dużych możliwości finansowania innowacji) – jeśli banki chcą samodzielnie pracować nad innowacjami (bez kooperacji z FinTech-ami), to innowacje muszą mieć dla nich charakter przełomowy, tj. zmieniający zasady dotychczasowego funkcjonowania; taki zabieg wymaga odpowiedniego budżetu, a nie finansowania „działań doraźnych” i pojedynczo opracowywanych innowacji, które nie tworzą nowej i spójnej oferty usług cyfrowych.
3. Banki niepotrzebnie obawiają się „oporu”, który może wystąpić po stronie klientów w wyniku wdrażania innowacji na rynek; lojalni, „tradycyjni” klienci i tak pozostaną przy banku, korzystając z dotychczasowej oferty i zasilając budżet banków, a nowi klienci potencjalnie będą dodatkowym źródłem dochodów; banki nie „wypadną” z rynku, jeśli zaczną przeorganizowywać swój model biznesowy w kierunku cyfryzacji usług.
4. Obawa przed wchodzeniem we współpracę z FinTech-ami; banki postrzegają tę grupę podmiotów przede wszystkim jako konkurentów, a nie jako podmioty, które dysponują potencjałem, mogącym pozytywnie wpłynąć na rozwój banku.
5. Brak rozwijania kompetencji technologicznych w bankach – banki dysponują określonymi technologiami oraz są w stanie finansować ich rozwój na potrzeby kształtowania własnej oferty rynkowej; jednakże, nie do końca banki potrafią „zmaterializować” w praktycznym działaniu potencjał tkwiący w tych technologiach – bankom brakuje pomysłu, jak technologie wdrożyć do „tradycyjnej” oferty rynkowej – właśnie w tym miejscu uwidacznia się zasadność: współpracy z FinTech-ami, które znają odpowiedź na tego typu pytanie, a także ścisłej integracji banków z klientami (na zasadach prosumpcji).

Podsumowując powyższe treści, warto podkreślić, że banki dysponują czynnikami sukcesu, które są w stanie zwiększyć ich potencjał cyfrowy i umożliwić konkurowanie z FinTech-ami. Niemniej jednak należy pamiętać o tym, że czynniki te są ograniczone i banki muszą poszukiwać „zasileń zewnętrznych”, ponieważ samodzielnie w obszarze usług zaawansowanych technologicznie nie są w stanie wygrać z FinTech-ami (pomimo potencjału finansowego).

Znając ograniczenia po stronie banków oraz ich potencjał konkurencyjny, a także przewagi FinTech-ów,

warto zastanowić się nad tym, w jaki sposób FinTech-y w ogóle rozwijają się na rynku. Raport pt. „The State of FinTech in Europe” wskazuje wyraźnie, iż¹²²:

1. Europejskie firmy FinTech pozyskały w 2018 roku łącznie 3,52 mld euro – kwota ta wzrosła o 150% do 8,81 mld euro w 2019 roku.
2. W pierwszej połowie 2020 roku europejskie firmy FinTech pozyskały około 4 mld euro, tj. więcej niż w całym 2018 roku, ale mniej niż w roku 2019, kiedy zabezpieczono ich finansowanie w wysokości ponad 8,8 mld euro.
3. FinTech-y są typem działalności w Europie, do której przepływa większość funduszy.
4. Znaczący wzrost w Europie był napędzany głównie przez firmy FinTech, które pozyskują wzrost finansowania (+15 mln euro w rundach) i transakcję finansowania na późnym etapie w wysokości 100 mln euro lub więcej.
5. Wielkość rund finansowania dla firm FinTech szybko rośnie – można tu zauważyć, że średnia wielkość finansowania na rundę wzrosła ponad dwukrotnie w analizowanych ramach czasowych, tj. z około 11 mln euro w 2018 roku do 25,5 mln euro w roku 2019.

Z kolei raport pt. „The State Of Fintech Report: Investment & Sector Trends To Watch” wskazuje, iż¹²³:

1. Finansowanie i aktywność transakcyjna FinTech-ów w 2020 r. nieznacznie spadły – odpowiednio o 2% i 13% rok do roku. Oferty we wszystkich obserwowanych branżach FinTech spadły z wyjątkiem małych i średnich firm (wzrost o 13% r/r).
2. FinTech-y nabierają tempa rozwoju w Ameryce Południowej. Od 2016 do 2020 roku finansowanie tego typu podmiotów z Ameryki Południowej wzrosło o 64%. Ponadto, około 40% transakcji w tym okresie trafiło do alternatywnych firm pożyczkowych i płatniczych.
3. Europa po raz pierwszy od drugiego kwartału 2019 r. wyprzedziła Azję pod względem kwartal-

122 Wauters R., Boyko O., *Report: The State of FinTech in Europe*, Finstar, Tech.eu, 2021, s. 8.

123 *Report: The State Of Fintech Report: Investment & Sector Trends To Watch*, 2021.



nych transakcji dokonywanych za pośrednictwem FinTech-ów. Aktywność transakcyjna w Europie wzrosła o 6%. Jednakże, aktywność w Azji zmalała o 2%, spadając poniżej całkowitej liczby transakcji w Europie w IV kwartale 2020 roku. Jednak finansowanie w tym regionie wzrosło o 10%, podczas gdy finansowanie dla przedsiębiorstw europejskich spadło o 17%.

4. Aktywność w zakresie fuzji i przejęć wzrosła o 25% r/r w 2020 r. Zatem, rok 2020 był pracowitym rokiem dla podmiotów FinTech. Odnotowano szereg istotnych przejęć – przykładowo: Visa i Stripe dokonały przejęć na rynkach wschodzących, przejmując odpowiednio YellowPepper i Paystack.

Na podstawie powyższych danych można przyjąć, że podmioty FinTech w ciągu ostatnich kilku lat dokonały znaczącego rozwoju w skali globalnej. Ten trend rozwojowy jest także widoczny w Polsce, aczkolwiek znacząco w mniejszym stopniu. Dlatego banki powinny intensywnie pracować nad aktualizacją i/lub rozwojem swoich strategii ucyfrowienia oraz modeli biznesowych. Niemniej jednak, należy pamiętać, że FinTech-y nie odnotowują wyłącznie sukcesów. Towarzyszą im także określone problemy i błędy, skutkujące nawet „wypadnięciem” z rynku.

Odwołując się do opracowania pt. „Top 10 Reasons Why FinTech Startups Fail”, można zauważyć, iż podstawowymi błędami rozwojowymi FinTech-ów (w fazie start-up’a) są¹²⁴:

1. Wprowadzanie innowacji na siłę.
2. Brak pełnej wiedzy branżowej – innowacje technologiczne są „sztuką dla sztuki” oraz „celem samym w sobie”.
3. Pomijanie szeregu aspektów prawnych.
4. Ignorowanie roli i znaczenia klientów (tj. prosumpcji).
5. Zbyt duże skomplikowanie prostych spraw i procesów biznesowych.
6. Brak odpowiedniej strategii sprzedażowej i marketingowej.
7. Ignorowanie cykli gospodarczych i planowania.

8. Brak pełnej zdolności do szybkiego reagowania na rynku i dostosowywania się.
9. Samodzielność w działaniu.
10. Nierzadko ograniczone zaplecze techniczne.

Z kolei opracowanie pt. „How Many Startups Fail and Why?” wskazuje, że podstawowymi problemami i przyczynami upadku FinTech-ów są¹²⁵:

1. Zbyt szybka utrata pieniędzy.
2. Źle dobrany rynek oraz błędna segmentacja rynku.
3. Brak badań rynku oraz aktualizacji technologii (raz opracowana innowacja jest niezmienną przez wiele lat).
4. Złe partnerstwo, tj. źle dobrani kontrahenci (podwykonawcy, outsourcing itd.), skutkujące albo obniżeniem jakości świadczonych usług, albo przejęciem ze strony innych FinTech-ów (dawnych partnerów biznesowych).
5. Błędnie prowadzone i nieefektywne kampanie promocyjne.
6. Brak pozycji eksperta na rynku.

Konkludując powyższe rozważania, można przyjąć, że banki, opracowując swoje strategie walki z FinTech-ami, powinny skoncentrować się nie tylko na obszarach w których mają względnie duży potencjał (rys. 2.16), ale również na wypełnianiu swoistych „nisz”, wynikających ze słabości FinTech-ów. FinTech-y, pomimo rosnącej roli na rynku usług finansowych, również odznaczają się słabymi stronami i muszą sprostać zagrożeniom zlokalizowanym w ich szeroko rozumianym otoczeniu. Każdy bank, chcąc konkurować z konkretnymi FinTech-ami, powinien zidentyfikować ich słabe strony i rozpocząć od budowania swoich przewag właśnie w tych obszarach. Jednym ze sposobów identyfikacji wspomnianych słabych stron może być współpraca z FinTech-ami oraz nauczenie się od nich sposobu myślenia o rynku usług finansowych. Jest to trudne zadanie i ciężko jest podać konkretne działania, jak to wykonać. Każdy bank musi

124 Ściślak J., *Top 10 Reasons Why FinTech Startups Fail*, www.sciislak.com (15.10.2021).

125 Bryant S., *How Many Startups Fail and Why?*, <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/040915/how-many-startups-fail-and-why.asp> (15.10.2021).

wypracować swoją „receptę” na walkę z FinTech-ami, zakładając, że będzie to proces długotrwały. W kolejnych podrozdziałach zostaną przedstawione „wzorce” metodyczne, jak można podejść do kształtowania strategii rozwoju banków w obszarze konkurencji z FinTech-ami.

2.4. Strategie wzmacniania silnych stron banków

Wzmacnianie silnych stron banków można postrzegać jako jedną z kluczowych strategii ukierunkowanych na zwiększanie potencjału cyfrowego – zwłaszcza banków pretendentów. *Challenger banks* dysponują z założenia wysokim poziomem ucyfrowienia swoich usług. Niemniej jednak wymagają podjęcia działań zwiększających poziom ich konkurencyjności. Jednym z obszarów, w którym banki pretendenci mogą poszukiwać przewagi (np. nad FinTech-ami) jest *customer experience*. Jak zauważają autorzy raportu pt. „World Payments Report 2020”¹²⁶, podstawowym fundamentem budowania przewagi rynkowej banków – oprócz aspektów stricte technologicznych – jest precyzyjne dopasowanie się do oczekiwań klientów (rys. 2.17).

Zatem, strategia wzmacniania silnych stron banków (dedykowana przede wszystkim *challenger banks*) nie powinna koncentrować się tylko i wyłącznie na rozwijaniu technologii. Równie ważne (jeśli nawet nie ważniejsze) jest umiejętne dopasowanie tych technologii do rynku oraz poprawne dostarczenie usług klientom. Osiągnięcie takiego efektu nie jest możliwe (w wielu przypadkach) wyłącznie wewnętrznymi „siłami” banków – zatem zalecane jest tu wchodzenie w relacje kooperyacyjne z FinTech-ami. *Challenger banks* powinny wykorzystywać swoją elastyczność i wysoką specjalizację do tego, by kreować ofertę rynkową, która będzie w stanie zmieniać warunki „gry” w sektorze¹²⁷.

Co więcej, banki pretendenci powinny skoncentrować uwagę na promowaniu swoich usług, aby utrwalić swoją markę w opinii klientów. Jak zauważono wcześniej w niniejszym rozdziale, współcześni klienci (którzy nie mają dużo czasu i kierują się skutecznością działań, a nie analizą procesów) zazwyczaj nie wiedzą, jaki podmiot świadczy usługę (np. płatności *on-line*). FinTech-y promują swoje usługi, m.in. poprzez zamieszczanie logo wszędzie tam, gdzie jest wykorzystywana ich usługa/technologia (np. w sklepach internetowych i na portalach aukcyjnych). Banki, chcąc zwiększyć

126 Raport pt. „World Payments Report 2020”, wyd. cyt., s. 14.

127 Tamże, s. 13.

Rys. 2.17. Fundamenty *customer experience* jako przewaga konkurencyjna challenger banks



Źródło: Raport pt. „World Payments Report 2020”, wyd. cyt., s. 14.



swoją „siłę” konkurencyjną i potencjał technologiczny, powinny na szerszą skalę promować swoją ofertę rynkową. Działania marketingowe w tym przypadku przyjmują rolę „dźwigni ucyfrowienia” banku.

W tabeli 2.4 przedstawione są podstawowe założenia dla wdrażania strategii wzmacniania silnych stron banków. Oczywiście, warto tu podkreślić, że jest to jedynie przykładowe podejście do kształtowania takiej strategii, a każdy bank powinien traktować treści zawarte w tabeli 2.4 jako swoisty wzór/szablon, będący odpowiedzią, na czym się skoncentrować, chcąc w ogóle rozpocząć budowę i późniejsze wdrażanie strategii wzmacniania swoich silnych stron.

Celów związanych ze stosowaniem tego typu strategii może być dużo – w tabeli 2.4 wyszczególniono osiem przykładowych celów. Niemniej jednak ich rzeczywista struktura dla każdego banku może być inna. Każdy z banków ma bowiem odmienny wykaz swoich silnych stron, które powinien rozwijać w przyszłości, chcąc podjąć „walkę” konkurencyjną np. z FinTech-ami. Szczególnie ważne jest zatem zidentyfikowanie tzw. priorytetów, które powinny stać się „rdzeniem” strategii każdego banku – priorytety te bowiem świadczą o istocie strategii wzmacniania silnych stron banków, a także stanowią element „krytyczny” w konkurowaniu z FinTech-ami. W tabeli 2.4 wskazano cztery priorytety strategiczne:

Tab. 2.4. Podstawowe założenia strategii wzmacniania silnych stron banków

Główni adresaci strategii:	
1. <i>Challenger banks</i>, 2. banki pośrednie pomiędzy <i>challenger banks</i> i <i>laggards banks</i>.	
Zasadnicze cele do osiągnięcia:	
1. Zwiększyć dodatkowo poziom potencjału cyfrowego, aby kreować zmiany na rynku. 2. Rozbudować infrastrukturę IT (własną lub poprzez outsourcing, korzystając z technologii <i>Cloud Computingu</i>). 3. Rozwijać kulturę innowacji i zarządzania ryzykiem. 4. Zatrudniać i promować talenty (analityków biznesu, deweloperów, programistów itd.) 5. Promować markę banku wśród klientów (wzmacniać i utrwalać jego wizerunek). 6. Zidentyfikować i zaktualizować kluczowe potrzeby klientów (generacji 3.0 oraz 4.0). 7. Wejść w kooperację z FinTech-ami. 8. Wejść na rynki zagraniczne.	
Priorytety (na podstawie specyfikacji celów):	
1. Zwiększyć dodatkowo poziom potencjału cyfrowego, aby kreować zmiany na rynku. 2. Rozbudować infrastrukturę IT (własną lub poprzez outsourcing, korzystając z technologii <i>Cloud Computingu</i>). 3. Promować markę banku wśród klientów (wzmacniać i utrwalać jego wizerunek). 4. Wejść w kooperację z FinTech-ami.	
Przykładowe KPI:	Przykładowe narzędzia ewaluacji KPI:
1. Wartość nakładów na IT/innowacje, 2. efektywność nakładów na IT/innowacje, 3. zaawansowanie infrastruktury IT, 4. IRR z inwestycji w IT, 5. poziom ucyfrowienia usług względem konkurentów (także FinTech-ów), 6. zakres i poziom zaawansowania współpracy z podmiotami zewnętrznymi (głównie FinTech-ami), 7. ryzyko ze strony FinTech-ów, 8. poziom rozpoznawalności marki banku na rynku.	1. Analiza efektywności inwestycji, 2. analiza zachowań i potencjału (cyfrowego oraz rynkowego) interesariuszy, głównie FinTech-ów, 3. analizy portfelowe usług, 4. analiza dojrzałości rynkowej banku, 5. podstawy koncepcji X-engineeringu (ocena stopnia spełniania założeń tzw. „trójkąta X-engineeringu”), 6. audyt poziomu zaawansowania cyfrowego banku na tle konkurentów, 7. badania sondażowe (wśród polskich konsumentów) nt. rozpoznawalności marki banku i jej oferty rynkowej.


Przykładowe rekomendacje dla banków:
Duże banki:

1. Położyć nacisk na częściową rozbudowę własnej infrastruktury IT, ale nie jest to priorytetem.
2. Rozbudować budżet inwestycji w najnowsze technologie, np. związane z wykorzystywaniem *Cloud Computingu*/technologii „chmury”.
3. Pozyskać specjalistów odpowiedzialnych za rozwój nowoczesnych usług bankowych (analityków biznesowych, programistów, deweloperów itd.).
4. Przeprowadzić (a najlepiej cyklicznie ją „odświeżać”) kampanię promującą usługi cyfrowe banków – w celu utrwalenia wizerunku i zwiększenia wartości marki banku w opinii klientów (jako podmiotu nowoczesnego i zaawansowanego technologicznie).
5. Analizować działania FinTech-ów – jako konkurentów i ewentualnych partnerów strategicznych.

Małe banki:

1. Skoncentrować się na stopniowym, ale sukcesywnym rozbudowywaniu relacji z FinTech-ami (jest to jeden z podstawowych i względnie nisko kosztowych sposobów dostępu do najnowszych technologii i usług bankowych).
2. Kontrolować poziom konkurencyjności oferowanych usług i podtrzymywać ich atrakcyjność rynkową poprzez tzw. innowacje przyrostowe.
3. Analizować ryzyko rynkowe i monitorować nowe technologie oraz usługi wprowadzane na rynek – stosować podejście ewolucyjne: „jeśli otoczenie się zmienia, zmieniamy się i my”.
4. Sukcesywnie analizować zamiany struktury kluczowych potrzeb klientów.

Przykładowe strategie FinTech-ów w konkurencji z bankami:

1. Strategia agresywnego wprowadzania na rynek zaawansowanych technologii.
2. Strategia intensywnych inwestycji w prace badawczo-rozwojowe.
3. Strategia kreowania potrzeb klientów (głównie generacji 3.0 oraz 4.0).

Źródło: opracowanie własne.

1. Zwiększyć dodatkowo poziom potencjału cyfrowego, aby kreować zmiany na rynku.
2. Rozbudować infrastrukturę IT (własną lub poprzez outsourcing, korzystając z technologii *Cloud Computingu*).
3. Promować markę banku wśród klientów (wzmocnić i utrwaląć jego wizerunek).
4. Wejść w kooperację z FinTech-ami.

Identyfikacja ww. priorytetów jest szczególnie ważna, ponieważ determinuje specyfikację podstawowych KPI oraz narzędzi ich ewaluacji, a także nakreśla strukturę rekomendacji dla banków (zarówno małych, jak i dużych).

Ważnym komponentem strategii wzmacniania silnych stron banków jest również próba antycypacji potencjalnych działań konkurentów (w tym przypadku FinTech-ów). W tabeli 2.4 wyszczególnione zostały trzy kluczowe zdaniem autorów raportu strategii FinTech-ów w konkurencji z bankami – na płaszczyźnie wzmacniania silnych stron banków:

1. Strategia agresywnego wprowadzania na rynek zaawansowanych technologii.
2. Strategia intensywnych inwestycji w prace badawczo-rozwojowe.

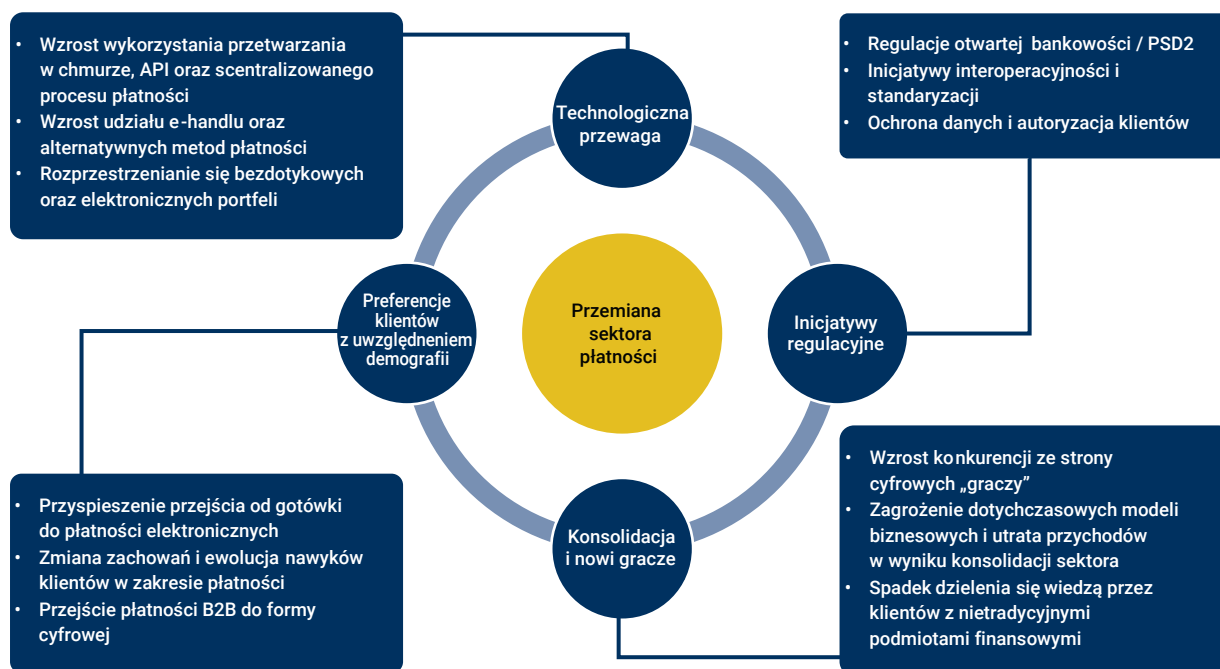
3. Strategia kreowania potrzeb klientów (głównie generacji 3.0 oraz 4.0).

Banki, chcąc „odpierać” konkurencję ze strony FinTech-ów, powinny również analizować podejmowane przez nie równoległe działania. Dlatego tak ważna w kształtowaniu strategii wzmacniania silnych stron banków jest systematyczna analiza i ocena otoczenia rynkowego.

2.5. Strategie niwelowania słabości cyfrowych banków

Kolejną strategią, jaką banki mogą podjąć, chcąc intensywnie i świadomie konkurować z FinTech-ami, jest strategia niwelowania słabości cyfrowych. O ile strategia wzmacniania silnych stron banków dedykowana jest głównie bankom pretendentom, to adresatami strategii niwelowania słabości cyfrowych są głównie banki maruderzy (oraz banki pośrednie pomiędzy *challenger banks* i *laggards banks*). W strategii tej chodzi głównie o to, aby banki umiejętnie zidentyfikowały swoje słabe strony i podjęły działania ukierunkowane na ich poprawę. Oczywiście, nie jest to zadanie łatwe i szybkie do wykonania – wymaga wiele czasu, zasobów i samokrytyki. Niemniej jednak może skutkować efektami korzystnymi. Chcąc określić, które obszary są szczególnie newralgiczne dla banków maruderów w konkurowaniu z FinTech-ami, można odnieść się do

Rys. 2.18. Główne płaszczyzny zmian w podejściu do realizacji płatności – podstawa kształtowania strategii banków



Źródło: Raport pt. „World Payments Report 2020”, wyd. cyt., 2020, s. 6.

proponacji zawartych w raporcie pt. „World Payments Report 2020” (rys. 2.18). Wyszczególniono w nim cztery zasadnicze obszary związane ze zmianami w sektorze płatności, które będą najważniejsze w kilku najbliższych latach. Mogą być więc swoistą „busolą” dla banków. Obszarami tymi są¹²⁸:

1. Systematyczne poszukiwanie technologicznej przewagi banków – co jest szczególnie ważne dla banków maruderów.
2. Umiejętne wykorzystywanie zmian regulacyjnych.
3. Analiza i uwzględnianie zmieniających się potrzeb klientów.
4. Konsolidacja sektora i pojawienie się (oraz rozwój) nowych graczy.

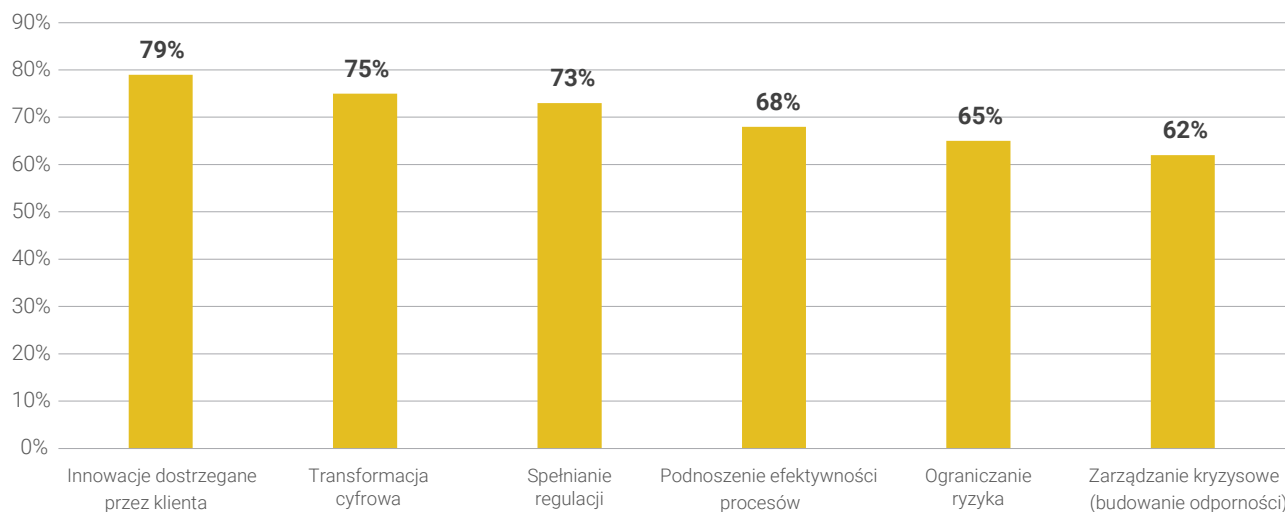
Powyższe wskazówki dla banków znajdują również potwierdzenie w wynikach badania (także zawartych w raporcie pt. „World Payments Report 2020”), dotyczących struktury kluczowych czynników kształtujących inicjatywy strategiczne banków na lata 2021-2023. Badanie to wskazuje m.in., że (rys. 2.19)¹²⁹:

1. kluczowym czynnikiem jest dostarczanie klientom innowacji, które będą zrozumiałe i pożądane przez nich – nie chodzi jednak o to, aby banki promowały usługi bardzo innowacyjne, ale w zasadzie „zbędne” klientom; duże znaczenie ma tu **również uświadomienie rynkowi, że oferowane innowacje są ważne i potrzebne, a także niezawodne oraz bezpieczne; ponadto, klienci (bieżący oraz potencjalni) powinni widzieć, że banki „zmieniają się z duchem czasów” i są podmiotami aktywnymi;**
2. banki powinny również spełniać zapisy przyjęte w regulacjach (krajowych i międzynarodowych); niemniej jednak, ważne jest to, aby w regulacjach identyfikowane były potencjalne szanse na rozwój dla banków; regulacje nie powinny być traktowane wyłącznie jako źródło obostrzeń; jest to o tyle ważne dla banków, że działalność konkurentów, np. FinTech-ów, nie jest obarczona dużą liczbą regulacji, co daje im większą swobodę i elastyczność w działaniu na rynku; zatem, banki powinny poszukać takich rozwiązań i takiej oferty rynkowej, które pomimo konieczności spełniania zapisów regulacyjnych, będą konkurencyjne; jednym z rozwiązań może być wejście w alianse strategiczne z FinTech-ami, co umożliwi – zwłaszcza bankom maruderom – szybsze i efektywniejsze kosztowo pozyskanie najnowszych technologii, przy jednoczesnym zredukowaniu ryzyka rynkowego ze strony FinTech-ów;

128 Raport pt. „World Payments Report 2020”, wyd. cyt., s. 6.

129 Na podstawie: Tamże, s. 18.

Rys. 2.19. Czynniki kształtujące inicjatywy strategiczne banków na lata 2021-2023 – w opinii banków (N=75)



Źródło: Raport pt. „World Payments Report 2020”, Capgemini Research Institute, 2020, s. 18.

3. banki maruderzy powinny – poza koncentracją na potrzebach klientów i ucyfrowieniu działalności – rozwinąć system zarządzania ryzykiem rynkowym i sukcesywnie budować swoją odporność na działania ze strony konkurentów (w oparciu o metodyki zarządzania kryzysowego); jest to ważne głównie dlatego, że banki maruderzy wychodzą z pozycji „słabego cyfrowo gracza” na rynku i tak naprawdę każde działanie ze strony konkurentów (FinTech-ów, ale również banków pretendentów) może zagrozić planom banków maruderów.

Podstawowe założenia dla konstrukcji strategii niwelowania słabości cyfrowych banków zawarte są w tabeli 2.5. Warto tu zaznaczyć – podobnie jak w przypadku strategii wzmacniania silnych stron banków – że są to jedynie ogólne „ramy” postępowania, które mogą być swobodnie modyfikowane przez poszczególne banki. Część założeń zawartych w tabeli 2.5 może być też wykorzystywana przez banki pretendentów.

Warto jednak w tym miejscu skoncentrować się na priorytetach tej strategii i wskazaniu, co tak naprawdę różni ją od strategii wzmacniania silnych stron banków. Dla strategii niwelowania słabości cyfrowych banków wyszczególnionych zostało siedem zasadniczych celów. Z tego zbioru wyspecyfikowano cztery priorytety – są to (tab. 2.5):

1. Zmodyfikować katalog wartości oferowanych klientom – przejście od tradycji do nowoczesności.
2. „Otworzyć” bank na potrzeby klientów (generacji 3.0 oraz 4.0).

3. Podnieść poziom potencjału cyfrowego banku.

4. Rozwijać kulturę innowacji i zarządzania ryzykiem.

Na szczególną uwagę zasługują tu dwa priorytety:

1. Zmodyfikować katalog wartości oferowanych klientom.
2. Rozwijać kulturę innowacji i zarządzania ryzykiem.

To właśnie one w największym stopniu oddają specyfikę „bólaczek” banków maruderów, a ich rozwiązanie będzie w stanie przenieść te banki na zupełnie inny poziom konkurencji z FinTech-ami i bankami pretendentami. Jednym z największych problemów banków maruderów wydają się być wartości oferowane klientom (pisano o tym we wcześniejszych częściach niniejszego rozdziału). Klienci tych banków coraz częściej oczekują już nie tylko bezpiecznych i tradycyjnych usług, ale i „czegoś więcej”, czegoś, co ułatwi ich życie – tj. ograniczy konieczność wypłat gotówki z bankomatu lub znacznie ten proces usprawni (np. wypłata bez konieczności podawania PIN-u), usprawni płatności kartą w sklepie stacjonarnym lub e-sklepie, czy też zredukuje do minimum konieczność odwiedzania oddziału banku. Dla „tradycyjnych” klientów są to nierzadko bardzo duże zmiany (np. dla klientów w wieku 65+), które dla banku mogą nie mieć aż tak dużego znaczenia. Dlatego tak ważne jest rozpoznanie nowych potrzeb klientów i dostosowanie się do nich w sposób elastyczny. W tym miejscu można odwołać się do słów P. Thomalli (dyrektora zarządzającego w Finastra), który twierdzi, iż zwinność jest jednym ze słów kluczy dla banków „pośrednich”, które chcą być liderami i które chcą myśleć przyszłościowo.



Tab. 2.5. Podstawowe założenia strategii niwelowania słabości cyfrowych banków

Główni adresaci strategii:	
1. <i>Laggards banks</i>, 2. banki pośrednie pomiędzy challenger banks i laggards banks.	
Zasadnicze cele do osiągnięcia:	
1. Zmodyfikować katalog wartości oferowanych klientom – przejście od tradycji do nowoczesności. 2. Podnieść poziom potencjału cyfrowego banku. 3. Rozbudować infrastrukturę IT (głównie poprzez outsourcing, np. technologie „chmury”). 4. Rozwijać kulturę innowacji i zarządzania ryzykiem. 5. Promować markę banku wśród klientów (głównie klientów „tradycyjnych”). 6. „Otworzyć” bank na potrzeby klientów (generacji 3.0 oraz 4.0). 7. „Oderwać” bank od myślenia krótkookresowego i głównie w kategoriach szybkiego zwrotu z inwestycji w innowacje.	
Priorytety (na podstawie specyfikacji celów):	
1. Zmodyfikować katalog wartości oferowanych klientom – przejście od tradycji do nowoczesności. 2. „Otworzyć” bank na potrzeby klientów (generacji 3.0 oraz 4.0). 3. Podnieść poziom potencjału cyfrowego banku. 4. Rozwijać kulturę innowacji i zarządzania ryzykiem.	
Przykładowe KPI:	Przykładowe narzędzia ewaluacji KPI:
1. Wartość nakładów na IT/innowacje, 2. efektywność nakładów na IT/innowacje, 3. zaawansowanie infrastruktury IT, 4. poziom ucyfrowienia usług względem konkurentów (także FinTech-ów), 5. ryzyko ze strony zarówno challenger banks, jak i FinTech-ów, 6. poziom rozpoznawalności marki banku na rynku, 7. poziom zaufania klientów (zaufania społecznego) do innowacji/usług cyfrowych banku, 8. dynamika struktury klastrów klientów banku – pod kątem różnych kryteriów (wieku, wykształcenia, dochodów itd.), 9. efektywność kampanii promocyjnej, 10. poziom dojrzałości zarządzania ryzykiem, 11. poziom dojrzałości procesów innowacyjnych w banku.	1. Analiza efektywności inwestycji i kampanii promocyjnych, 2. analiza potencjału cyfrowego challenger banks oraz FinTech-ów, 3. analizy portfelowe usług, 4. audyt poziomu zaawansowania cyfrowego banku na tle konkurentów, 5. badania sondażowe (wśród polskich konsumentów) nt. rozpoznawalności marki banku i jego oferty rynkowej, 6. badania obecnych klientów nt. ich potrzeb, oczekiwań i obaw względem usług cyfrowych, 7. badanie poziomu oporu wobec zmian wśród pracowników banku, zwłaszcza tych grup pracowników, które są zaangażowane w procesy innowacyjne, 8. badanie poziomu awersji i skłonności do ryzyka wśród pracowników banku.
Przykładowe rekomendacje dla banków:	
Duże banki:	Małe banki:
1. Podnieść dojrzałość zarządzania ryzykiem. 2. Dokonywać systematycznej i złożonej analizy potrzeb, oczekiwań i obaw klientów (zarówno klientów generacji 3.0 i 4.0, jak i klientów „tradycyjnych”). 3. Podjąć wyzwanie rekonstrukcji kultury organizacyjnej – we kierunku koncentracji na ewoluujących potrzebach klientów i innowacjach. 4. Położyć duży nacisk na rozbudowę własnej infrastruktury IT, przy częściowym wsparciu podmiotów zewnętrznych (outsourcing). 5. Przeprowadzić rekonstrukcję zespołów/działów odpowiedzialnych za innowacje i relacje z interesariuszami.	1. Skoncentrować się głównie na klientach „tradycyjnych”, tj. ich potrzebach, oczekiwaniach i obawach względem usług cyfrowych. 2. Wdrażać holistyczne podejście do kontaktów z klientami (zaspokajanie wielu potrzeb różnych grup klientów). 3. Stopniowo wdrażać proste i nisko kosztowe kampanie promujące nowe usługi cyfrowe, aby nie zrazić klientów „tradycyjnych”, tylko ich zachęcić. 4. Zastosować innowacje otwarte (współpraca z FinTech-ami) oraz prosumpcję (udział klientów w procesie innowacyjnym), co zwiększy efekty i ograniczy koszty.
Przykładowe strategie FinTech-ów w konkurencji z bankami:	
1. Strategia przejmowania klientów „tradycyjnych”, którzy oczekują zmian w ofercie banku. 2. Strategia holistycznego spełniania potrzeb klientów (generacji 3.0 oraz 4.0).	

wo. Banki te powinny koncentrować się na rozwijaniu prostych rozwiązań, ale takich, które trafią do odbiorców i spełnią ich potrzeby¹³⁰. Powyższe rozważania i zalecenia potwierdzają również słowa P. daSilvy (dyrektora Bankowości Transakcyjnej w SEB w Szwecji), twierdzącego, że inicjatywy modernizacyjne są w stanie otworzyć „świat szans” od niewidzialnej strony. Uproszczenie i zwiększenie cyfryzacji usług da dostęp klientom do swoistej „nowej jakości” w formie użytecznych innowacji¹³¹.

Warto tu również zauważyć, że w przypadku, kiedy banki (zwłaszcza banki maruderzy) nie będą w poprawny sposób wdrażały założeń strategii niwelowania słabości cyfrowych, muszą liczyć się z tym, że FinTech-y będą realizowały m.in. strategię przejmowania klientów „tradycyjnych”, którzy oczekują zmian w ofercie banków.

2.6 Strategia poszukiwania nowych rynków usług

Strategia poszukiwania nowych rynków usług to strategia inna niż dwie opisane wcześniej – dotyczy bowiem samego sposobu podejścia do kształtowania konkurencji banków z FinTech-ami. Nie jest ściśle związana z potencjałem zasobowym (infrastruktura IT, pracownicy banków, kooperanci) oraz nie jest w pełni zorientowana na (korzystne i niekorzystne) uwarunkowania/czynniki wewnętrzne banków. Strategia ta integruje koncentrację banków na potrzebach klientów oraz dążenie do uzyskania (lub utrzymania) pozycji lidera rynkowego. Warto tu także zauważyć, iż jest to strategia adresowana zarówno do banków maruderów, jak i banków pretendentów (oraz banków pośrednich).

Odwołując się do zaleceń zawartych w raporcie pt. „World Payments Report 2020”, można zauważyć, że podstawowymi priorytetami dla banków w zakresie poszukiwania nowych rynków usług powinny być¹³²:

1. zaangażowanie klienta w proces rekonfiguracji/doskonalenia usług bankowych/oferty rynkowej – co będzie źródłem m.in. zaufania, zaangażowania i lojalności klientów;

2. zagwarantowanie „gotowości” technologicznej i operacyjnej – można tu odwołać się chociażby do: zagwarantowania klientom (zarówno indywidualnym, jak i korporacyjnym) dostępu do zautomatyzowanych portali z pomocą (typu *help-desk*), budowy systemów ukierunkowanych na ewaluację ryzyka operacyjnego, czy też usprawnienia przepustowości oraz niezawodności systemów IT w czasie rzeczywistym;

3. poszukiwanie nowych źródeł przychodów – w tym przypadku należy przede wszystkim mieć na uwadze „spieniężenie” danych nt. płatności i wykorzystanie tego typu wiedzy w kreowaniu nowych, innowacyjnych usług, a także rozwój usług podnoszących wartość dla klientów, np. zintegrowanego budżetowania.

Realizacja ww. priorytetów umożliwi bankom przede wszystkim:

1. ograniczenie kosztów transakcyjnych i kosztów jednostkowych, ponoszonych przez klientów w związku z korzystaniem z oferty banków,
2. zwiększenie efektywności operacyjnej poprzez identyfikację nowych źródeł przychodów.

Potwierdzeniem powyższych założeń mogą być słowa J. Kurantowicza (dyrektora ds. Zarządzania Go-tówką w Abu Dhabi Commercial Bank), wskazujące, że współcześnie banki potrzebują „twardej” weryfikacji swoich modeli funkcjonowania w obszarze realizacji płatności i poszukiwania nowych źródeł przychodów. Ponadto, ceny za usługi (także w zakresie płatności) powinny zmierzać ku zeru¹³³.

W tabeli 2.6 zawarte są podstawowe założenia dla strategii poszukiwania nowych rynków usług. Priorytetami w tym przypadku są: (1) zwiększenie jakości i kompleksowości oferty rynkowej, (2) przygotowanie banku na aktywne konkurowanie z FinTech-ami, a także (3) zmiana sposobu myślenia banku o konkurencji w zakresie świadczenia usług cyfrowych – co jest wynikiem ww. wniosków płynących z raportu „World Payments Report 2020”.

Wdrażając założenia strategii poszukiwania nowych rynków usług, nie należy jednak zapominać o działaniach FinTech-ów (lub ich deprecjonować). Podmioty te mogą bowiem ukierunkowywać swoje wysiłki

130 Raport pt. „World Payments Report 2020”, wyd. cyt., s. 22.

131 Tamże, s. 18.

132 Tamże, s. 7.

133 Raport pt. „World Payments Report 2020”, wyd. cyt., s. 7.



Tab. 2.6. Podstawowe założenia strategii poszukiwania nowych rynków usług

Główni adresaci strategii:	
1. <i>Laggards banks</i>, 2. <i>challenger banks</i>, 3. banki pośrednie pomiędzy <i>challenger banks</i> i <i>laggards banks</i>.	
Zasadnicze cele do osiągnięcia:	
1. Zwiększyć jakość i kompleksowość oferty rynkowej. 2. Podnieść potencjał analityczny banków. 3. Przygotować bank na aktywne konkurowanie z FinTech-ami. 4. Przeprowadzić działania promocyjne banku – kreowanie „najnowszych” usług cyfrowych. 5. Zmienić sposób myślenia banku o konkurencji w zakresie świadczenia usług cyfrowych. 6. Zwiększyć odporność banku na niekorzystne zmiany otoczenia.	
Priorytety (na podstawie specyfikacji celów):	
1. Zwiększyć jakość i kompleksowość oferty rynkowej. 2. Przygotować bank na aktywne konkurowanie z FinTech-ami. 3. Zmienić sposób myślenia banku o konkurencji w zakresie świadczenia usług cyfrowych.	
Przykładowe KPI:	Przykładowe narzędzia ewaluacji KPI:
1. Jakość usług cyfrowych w opinii klientów, 2. kompleksowość świadczonych usług cyfrowych, 3. efektywność komercjalizacji innowacji (usług cyfrowych), 4. udział w rynku danego banku, 5. udział w rynku największych konkurentów (w tym FinTech-ów i BigTech-ów), 6. chłonność rynku na innowacje w obszarze cyfrowych usług bankowych, 7. dynamika zmian oczekiwań klientów, 8. współczynnik utraty klientów, 9. współczynnik pozyskania nowych klientów (przejętych od konkurentów), 10. dynamika rozwoju nisz rynkowych.	1. Badania opinii klientów nt. jakości i kompleksowości świadczonych usług cyfrowych, 2. analiza efektywności komercjalizacji innowacji, 3. analiza penetracji rynku i analiza struktury rynku, 4. analiza wrażliwości (w zakresie kształtowania portfela usług wprowadzanych na rynek), 5. analiza ryzyka rynkowego (działań podejmowanych przez konkurentów), 6. analiza ryzyka regulacyjnego, 7. analiza systemowa zachowań interesariuszy banków, 8. analiza SWOT, analiza łańcucha wartości, analiza atrakcyjności sektora, a także analiza luki.
Przykładowe rekomendacje dla banków:	
Duże banki:	Małe banki:
1. Przeprowadzać systematyczną i złożoną analizę działań konkurentów (głównie FinTech-ów). 2. Przeprowadzać systematyczną i złożoną identyfikację oraz analizę nisz rynkowych – nie należy „kurczowo” trzymać się już „zdobytych” rynków. 3. Podejmować działania związane z podnoszeniem jakości i kompleksowości usług cyfrowych, ale w tempie szybszym niż czynią to konkurenci (pożądanym efektem jest wyprzedzenie konkurentów, głównie FinTech-ów, w swojej „walce zbrojeń cyfrowych”). 4. Dokonywać złożonej analizy dynamiki zmian w potrzebach, oczekiwaniach i ograniczeniach klientów.	1. Koncentrować się głównie na najważniejszych konkurentach i grupach klientów (działania ukierunkowane na walkę konkurencyjną powinny być maksymalnie efektywne) – banki powinny zawęzić zakres działań, ale zwiększyć jakość uzyskanych efektów. 2. Ograniczyć liczbę usług, które będą stanowiły „platformę” konkurowania z FinTech-ami i innymi bankami – takie działanie może podnieść jakość, a tym samym poziom satysfakcji klientów. 3. Przygotować proste, ale niezawodne i elastyczne instrumentarium analizy otoczenia, które będzie stosowane przez pracowników na różnych szczeblach zarządzania.
Przykładowe strategie FinTech-ów w konkurencji z bankami:	
1. Strategia wypierania z rynku małych banków, które oferują zbyt drogie usługi cyfrowe lub na zbyt niskim poziomie jakości. 2. Strategia przejmowania klientów od banków, które w zbyt wolnym tempie dokonują przejścia w obszar konkurowania usługami cyfrowymi. 3. Strategia prześcignięcia banków, które nie dostrzegają rosnącej roli FinTech-ów.	



w walce konkurencyjnej z bankami na implementację i doskonalenie następujących strategii:

1. Wypierania z rynku małych banków, które oferują zbyt drogie usługi cyfrowe lub na zbyt niskim poziomie jakości.
2. Przejmowania klientów od banków, które w zbyt wolnym tempie dokonują przejścia w obszar konkurowania usługami cyfrowymi.
3. Prześcignięcia banków, które nie dostrzegają rosnącej roli FinTech-ów.

Chcąc „odeprzeć” tego typu ataki ze strony FinTech-ów, banki powinny m.in. ukierunkować się na silniejsze „związanie” ze sobą lojalnych klientów, których trudniej będzie przejąć przez innych uczestników rynku, a także systematycznie optymalizować koszty świadczenia tych usług, myśląc o korzyściach finansowych kierowanych w stronę swoich klientów. Zdobytanie nowych rynków przez banki w myśl przedstawionej powyżej strategii nie jest zogniskowane wyłącznie wokół przejmowania klientów, ale również wokół dostarczania nowych, atrakcyjnych wartości klientom i włączania ich w proces opracowywania oferty rynkowej. W strategii tej chodzi właśnie o zmianę sposobu percepcji warunków konkurowania z FinTech-ami – bowiem FinTech-y nie wchodzą zazwyczaj w bezpośrednie interakcje z klientami i są raczej pośrednikami w świadczeniu usług, np. płatniczych. Banki z kolei mają tę możliwość i powinny ją efektywnie wykorzystywać, budując swój potencjał konkurencyjny.

Podsumowanie

Na podstawie przedstawionych w rozdziale analiz, można przyjąć, iż banki powinny kłaść większy nacisk na następujące aspekty „walki” konkurencyjnej:

1. dążenie do stanu, gdy praktycznie wszystkie usługi i produkty finansowe mają charakter cyfrowy – w tym celu można wykorzystać np. powszechne i niskokosztowe technologie bazujące na przetwarzaniu danych w tzw. „chmurze”;
2. bardziej wszechstronne wykorzystanie urządzeń mobilnych (smartfony, tablety itp.) przez klientów bez konieczności zaawansowanej instalacji aplikacji i przy maksymalnej prostocie oraz minimalizacji kosztów po stronie klienta;

3. zwiększenie wygody i prostoty świadczonych usług – bez konieczności bezpośredniego kontaktu z przedstawicielem instytucji finansowej;
4. dążenie do zwiększenia szybkości i elastyczności realizacji oferowanych usług;
5. zapewnienie dostępu do jak najszerszych nieustrukturyzowanych danych zewnętrznych i doskonalenie umiejętności ich strukturyzowania (analizy) oraz integracji z danymi wewnętrznymi;
6. uwzględnienie skalowalności i personalizacji usług – wszystkie usługi finansowe powinny być dostosowane do potrzeb różnych grup odbiorców (docełowo pojedynczych klientów), przy akceptowanej rentowności przez banki.

Na podstawie powyższych badań literaturowych kreśli się następująca wizja rozwoju konkurencji pomiędzy FinTech-ami i bankami w zakresie realizacji i rozliczania płatności:

1. banki raczej tracą i będą traciły na konkurencyjności w obszarze obsługi płatności, pomimo ciągłego ukierunkowania na wdrażanie innowacji cyfrowych;
2. FinTech-y bardzo dynamicznie się rozwijają, sukcesywnie wyprzedzając banki w obsłudze płatności (zwłaszcza w sektorze *e-commerce*), zaskakując klientów innowacjami technologicznymi (np. płatności potwierdzane tęczówką oka lub za pośrednictwem zegarków);
3. banki „oddaliły” FinTech-om rolę podmiotów zarządzających usługami finansowymi, a w szczególności procesami obsługi płatności; banki od wielu lat są w tym obszarze bierne i to właśnie aktywizacja działań jako podmiotów zarządzających procesami kompleksowej obsługi klientów może być swoistą „dźwignią” sukcesywnego wzmocnienia przewagi konkurencyjnej banków; banki powinny więc stać się w pewnym sensie platformami płatności – szczególnie w sektorze *e-commerce*; chcąc to osiągnąć, banki powinny wejść w ścisłą współpracę z lokalnymi i niekoniecznie silnymi rynkowo FinTech-ami, dzięki czemu uzyskają dostęp do technologii i połączą ją ze swoim doświadczeniem rynkowym oraz zaufaniem, jakim klienci darzą banki.

Ponadto, warto zauważyć, że nowocześni klienci (np. należący do klasy Klientów 4.0) tak naprawdę



nie wiedzą, jaki podmiot stoi za obsługą płatności – czy bank, czy może FinTech. Klientów interesuje przede wszystkim użyteczność i funkcjonalność obsługi w procesie dokonywania płatności – a na tym „polu” wygrywają FinTech-y. Jest to kluczowy, poza technologiczny obszar kształtowania cyfrowych strategii banków, który powinien być intensywnie rozwijany. Sama implementacja nowoczesnych technologii cyfrowych w bankach nie wystarczy bez silnego wsparcia marketingowego. Usługi cyfrowe banków (zwłaszcza w obszarze płatności *on-line*) powinny być sukcesywnie „utrwalane” w świadomości klientów. Jest to zupełnie nowy „wymiar” wartości dostarczanych klientowi (poza samą usługą cyfrową), który może stać się swoistą „dźwignią” w nawiązaniu przez banki „walki” konkurencyjnej z FinTech-ami.

Można więc zauważyć, że kształtowanie i rozwijanie strategii cyfrowych banków nie zależy tylko od jednego czynnika, tj. technologii. Pozyskiwanie technologii to zaledwie „początek” zdobywania pozycji rynkowej kosztem FinTech-ów, które od lat z sukcesem dysponują technologiami, których banki nie mają. Zorientowanie wyłącznie na rozwijaniu technologii nie będzie wystarczające do tego, aby banki zaczęły

„pokonywać” FinTech-y w obszarze takich usług, jak np. płatności, pożyczki alternatywne i płatności debetowe. Banki są tu po prostu za słabe technologicznie i nie będą w stanie szybko nadrobić wieloletnich „zaległości”. Dlatego tak ważne jest to, aby banki myślały jeszcze o takich czynnikach kształtowania i rozwoju strategii cyfrowych, jak np. współpraca z FinTech-ami, nowoczesny marketing i silna relacja z nowymi generacjami klientów. Ważna jest też integracja silnych stron banków (głównie zaufania i wiarygodności w opinii klientów, możliwości finansowych oraz silnej eksploracji obszaru Polski) z technologiami, jakimi dysponują FinTech-y.

Warto też wyraźnie zauważyć, że przedstawione w rozdziale strategii rozwoju banków, ukierunkowane na ucyfrowienie usług, są jedynie ogólną propozycją i swoistym „wzorcem”, opracowany na podstawie kwerendy literatury przedmiotu, który wręcz powinien być dopasowany do specyfiki każdego banku. Ponadto, skuteczność wdrożenia i stosowania tych strategii zależy nie tylko od chęci kadry kierowniczej banków i czynników wewnętrznych zlokalizowanych w tych bankach, ale również od uwarunkowań makroekonomicznych, regulacyjnych i technologicznych.



Cyfrowe modele biznesowe banków na tle rozwoju FinTech-ów

prof. zw. dr hab. Stanisław Kasiewicz
dr hab. Lech Kurkliński, prof. SGH





Wprowadzenie

W miarę skracania się horyzontu, na który przygotowywana jest strategia instytucji finansowych, w sferze zarządzania większe znaczenie zaczyna zdobywać model biznesowy. Uznaje się, że główne przyczyny poszukiwania nowych modeli biznesowych banków wynikają z napływu nowych technologii i nowej ery dostosowań¹³⁴. Naszym zdaniem nowe modele bankowości powstają z coraz bardziej klarownej konkurencji cyfrowej, która zaczyna determinować reguły gry rynkowej o pozyskanie przychylności klientów. W tej konkurencji zarówno pojawiają się nowe instytucje świadczące usługi finansowe, ale także nowe wymagania i oczekiwania klientów wymuszają na bankach dokonywanie transformacji. Odpowiedzią na te wyzwania są innowacyjne modele biznesowe, w których kluczową rolę odgrywają technologie ICT i zmieniająca się architektura infrastrukturalna. W niniejszym rozdziale przedstawione zostaną różne koncepcje formułowania modelu biznesowego banku cyfrowego w konfrontacji z działaniami FinTech-ów. W szczególności uwaga skupi się na najbardziej rewolucyjnych formach tego modelu w stosunku do tradycyjnego podejścia, czyli na koncepcjach „Banking as a Service – BaaS”, „Banking as a Platform – BaaP” lub „Banking as a Marketplace – BaaM”.

3.1. Rodzaje cyfrowych modeli biznesowych banków

W warunkach, gdy przyszłość staje się niepewna, wysoce złożona i mało rozpoznawalna, nie wiadomo, która decyzja stanie się sukcesem czy porażką, zwłaszcza w odniesieniu do długiego horyzontu czasowego. Ponadto od kadry kierowniczej firm (w tym banków) oczekuje się dostarczania wyników w perspektywie kwartału i roku. Dlatego poszukiwanie pozycji rynkowej, a także efektywności działania zdeterminowane jest krótkookresowymi analizami i ocenami. Z tych powodów kluczowe narzędzie zarządzania, jakie stanowiła strategia banku, obejmująca długi okres (często powyżej 5 lat), stopniowo traci na znaczeniu. W tych okolicznościach model biznesowy wysuwa się na pierwszy plan, determinując koncepcję zarządzania firmą. Coraz powszechniej świadomie stosuje się go w praktyce (w zasadzie od początku XXI wieku), gdyż lepiej pomaga generować dochody w „turbulentnych” warunkach, przede wszystkim zdeterminowanych re-

wolucją cyfrową. Narzędzie to jest różnie definiowane przez badaczy. Przykładowo, R. Amit i C. Zott przyjmują, że „model biznesowy przedstawia treści, struktury oraz sposób zarządzania, które umożliwiają budowanie wartości poprzez wykorzystanie istniejących możliwości i okazji biznesowych. Model biznesowy firmy stanowi ważne narzędzie wdrażania innowacji oraz kluczowe źródło kreacji wartości dla firmy, jak również dla jej dostawców, partnerów i klientów”¹³⁵. Dla wyboru modelu biznesowego banku cyfrowego istotne stają się uwarunkowania aktualne i te, które wystąpią w najbliższych latach, a które dobitnie prezentuje publikacja *Digital Bank 2025*¹³⁶. Ze względu na obserwowaną w ostatnim okresie tendencję spadkową marż przychodów i zysków w bankach, dużą uwagę zwraca się na redukcję kosztów jako czynnika prowadzącego do wzrostu ich ogólnej efektywności. Dotychczas strukturalnie wynagrodzenia pracowników stanowiły prawie 60% kosztów banków, sfera IT znajdowała się na drugim co do wielkości miejscu z ok. 20-procentowym udziałem¹³⁷. Niemniej, zasadniczo instytucje finansowe (w tym banki) mają najwyższe wydatki na IT we wszystkich branżach gospodarki w odniesieniu do swoich przychodów, a co równie ważne oczekiwany jest ich dalszy wzrost. Drugim ważnym czynnikiem, który dotyczy funkcjonowania banków, jest ostatnio obserwowane „tsunami” regulacyjne, tj. „fala” dotkliwych regulacji, które oprócz wprowadzania wielu ograniczeń w funkcjonowaniu banków, rzutują również na stronę kosztową. Należy o tym wspomnieć, gdyż sfera *compliance* znacząco absorbuje zasoby informatyczne. Jednocześnie dostosowanie się do nowych legislacji, zwłaszcza po globalnym kryzysie finansowym, stało się dla banków najwyższym priorytetem. Dodatkowo, paradoks polega na tym, że regulacje te można porównać do sera szwajcarskiego. Z jednej strony są bardzo intensywne i twarde, z drugiej powstają poważne dziury, jak np. dotkliwy brak regulacji nowych zjawisk wywołanych falą zmian technologicznych. Jednakże to zaabsorbowanie banków sferą regulacyjną mimo, że pozostaje na bardzo wysokim poziomie, to jednak w układzie dynamicznym zaczyna słabnąć. Inne wyzwania technologiczne wysuwają się do przodu.

Słabością większości banków jest niski stopień „hiperspecjalizacji”, wyrażający się wysokim udziałem pro-

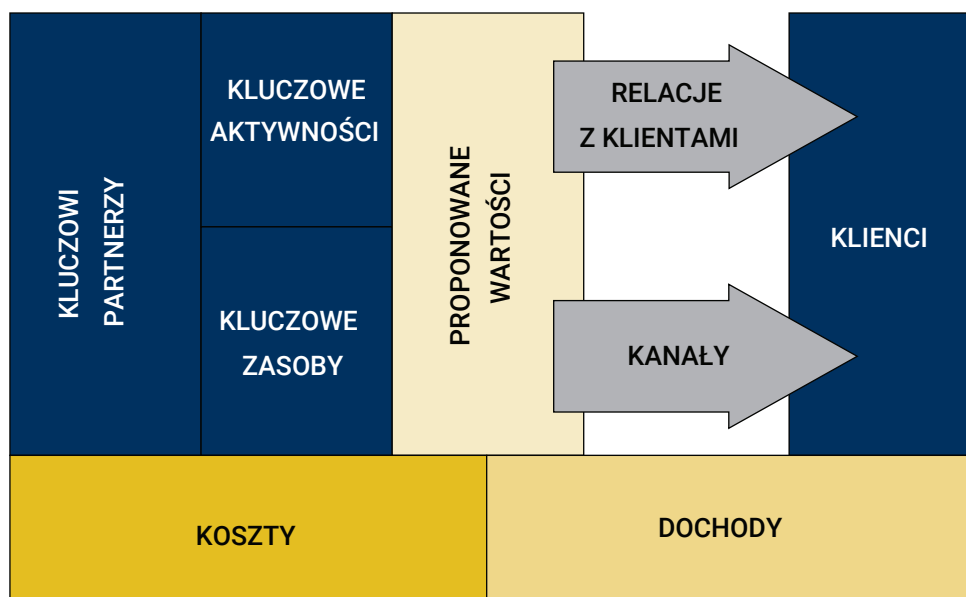
134 Banks reimagine the operating model of the future, Whitepaper, GENPACT, 2016, s. 2.

135 R. Amit, C. Zott, *Value Creation in e-Business*, „Strategic Management Journal”, 2001, Vol. 22, No. 6–7, s. 493.

136 U. Gasser i in., *Digital Bank 2025*, April 2017.

137 S. Gopalan i in., *Breakthrough IT Banking*, „McKinsey Quarterly”, 2012, No. 26(2), s. 30-35.

Rys. 3.1. Szablon modelu biznesowego wg. A. Osterwalder'a i Y. Pigneur'a



Źródło: A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business model generation: a handbook for visionaries, games changers, and challengers*, Wiley, Hoboken 2010, s. 18-19.

dukcji wewnętrznej, czyli zachowaniem jak największej kontroli i dążeniem do utrzymania prawie całego łańcucha wartości pod „swoim dachem”. Okazuje się, że średni poziom produkcji własnej wynosi ok. 75%¹³⁸. Oznacza to, że mimo rozpowszechniającego się outsourcingu, banki korzystają w niewielkim stopniu z usług kooperantów i partnerów, jak to ma miejsce np. w przemyśle samochodowym. Stąd zarzuca się słabą wydajność wynikającą z niskiego poziomu industrializacji i standaryzacji sfery operacyjnej świadczonych usług. Z przeprowadzonych badań wynika, że na 700 całonocnych procesów bankowych co najmniej 50% może być poddane automatyzacji. Dlatego też nasuwa się konkluzja, że modele operacyjne i biznesowe banków do 2025 roku będą ewoluować w kierunku inteligentnej automatyzacji, współpracy i industrializacji¹³⁹.

Nieco zaniedbanym obszarem, który ma wpływ nie tylko na opracowanie, ale również na wdrożenie modelu biznesowego banku, jest jego kultura organizacyjna, a zwłaszcza kultura ryzyka. Wynika to z „amoku” presji wywołanej napływem wielu innowacji finansowych. Poziom faktycznej absorpcji innowacji zależy w bardzo dużym stopniu od panującej kultury. Liczy się nie tylko wynalezienie nowej technologii lub zaproponowanie usprawniającego rozwiązania

organizacyjnego, ale przede wszystkim umiejętność wdrożenia ich z sukcesem. Stąd konkluzja, że liczy się nie tylko technologia, ale także inne czynniki, które mogą zadecydować o sukcesie transformacji cyfrowej lub jej fiasku.

Powszechnie znany jest schemat (szablon) modelu biznesowego zaproponowany przez A. Osterwalder'a i Y. Pigneur'a w 2012 roku. Według nich „model biznesowy opisuje uzasadnienie, w jaki sposób organizacja tworzy, dostarcza i przechwytytuje wartość”¹⁴⁰. Jest on opisywany w licznych publikacjach i dlatego nie widzimy powodu, aby szerzej go w tym miejscu omawiać¹⁴¹. Niemniej warto przypomnieć, z jakich elementów ten schemat się składa (rys. 3.1).

Modele biznesowe dla banków cyfrowych winny odnosić się do tych kluczowych elementów łańcucha wartości. Będą się one różnić odmiennymi podejściami, akcentami oraz szczegółowością opisu. Według Ch. Skinnera¹⁴² istota cyfrowego modelu banku sprowadza się do tego, że wydziela się następujące obszary (piony) funkcjonalne: zaplecze, transformacja danych i pion transakcji oraz komór-

138 U. Gasser i in., wyd. cyt., s. 8.

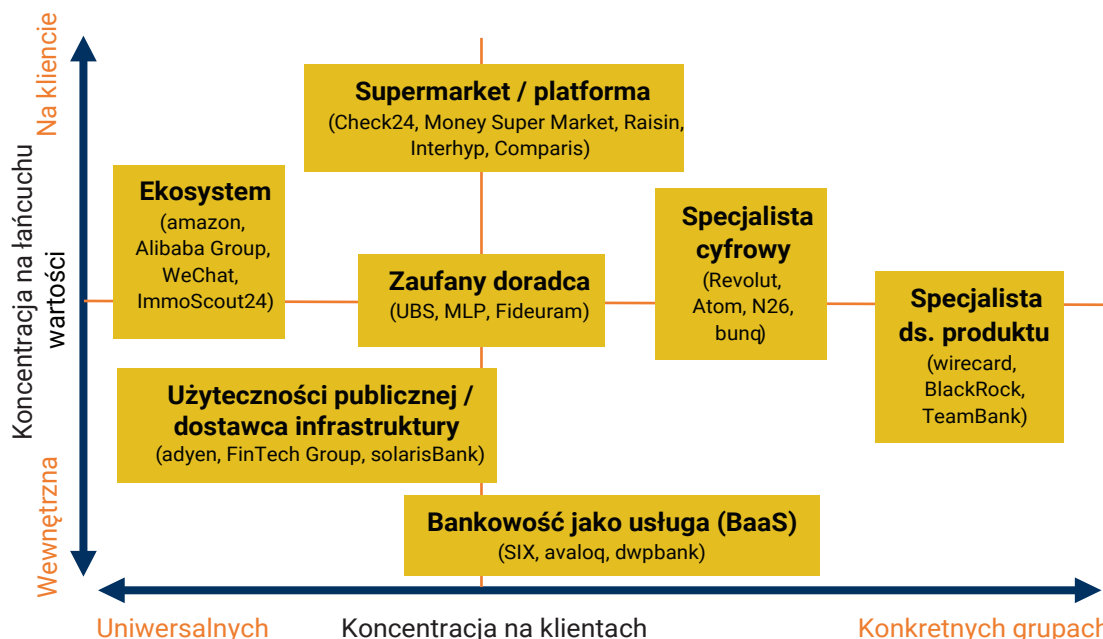
139 Tamże, s. 7. "

140 A. Osterwalder, Y. Pigneur, *Business model generation: a handbook for visionaries, games changers, and challengers*, Wiley, Hoboken 2010, s. 14.

141 Tamże.

142 Ch. Skinner, *Digital Human: The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*, Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd., Singapore 2018.

Rys. 3.2. Archetypy modeli biznesowych banków



Źródło: Retail banking business models – defining the future, Banking Hub by ZEB, 9 October 2019, s. 4.

rek frontowych. W przypadku banku nowej generacji, jego specyfika polega na działaniu na rozbudowanej platformie cyfrowej, w której wykorzystuje się międzyoperacyjne aplikacje i interfejsy programistyczne. Ponadto, prowadzi się analitykę danych oraz stosuje różne algorytmy. Co najważniejsze, jest on otwarty zarówno dla innych banków, jak i stron trzecich (praktycznie FinTech-ów). W związku z tym odchodzi się od zamykania klientów w „klatce” przebrzmiałych rozwiązań technologicznych i zarządzanych, skierowanych na wewnątrz banku i rezygnuje z dążenia do pełnej kontroli wszystkich procesów usługowych. Koncentruje się na rozwijaniu kultury współpracy, partnerstwa i harmonizacji działań w otoczeniu zewnętrznym. W tym momencie bank cyfrowy może stać się głównym „dyrygentem” w tym ekosystemie. **Źródła dochodów pochodzą głównie z pełnienia funkcji kuratora i integratora.** Nie ulega wątpliwości, że zmiana musi ulegać: tradycyjny model biznesowy, architektura zarządcza, infrastruktura informatyczna oraz kultura organizacyjna.

Modele biznesowe tworzą szanse zarówno dla banków, jak i ich nowych konkurentów. Z perspektywy kryteriów wzrostu przychodów i rentowności banki mogą budować modele w tych obszarach działalności, które są dominujące dla osiągniętych wyników finansowych lub kierować się tam, gdzie najgroźniejsi konkurenci mogą dokonać największej destrukcji. Do tych kluczowych funkcji banków D. Kofler, S. Bucherer i J. Scholtmann zaliczają: płatności, depozyty i kredyty,

zarządzanie inwestycjami, komunikację z rynkiem (*market provisioning*) oraz pozyskiwanie kapitału¹⁴³.

Na wybór model biznesowego stosowanego w bankach ma wpływ łańcuch wartości. Na ten łańcuch składają się: pozyskiwanie i utrzymanie klientów, doradztwo finansowe, planowanie produktów, procesy transakcyjne oraz inne obszary wsparcia¹⁴⁴. Zarządy banków mogą kierować się analizą wybranego fragmentu łańcucha wartości (np. zaufany doradca, lider produktu, mistrz transakcji) lub uwzględniać wszystkie podstawowe segmenty łańcucha wartości generujące przychody i rentowność. Zrozumiałe jest, że to drugie podejście może być bardziej wartościowe, ale trudniejsze do osiągnięcia w efektywny sposób. Warto podkreślić, że banki ukierunkowane na wykorzystanie łańcucha wartości mają szansę na uzyskanie/utrzymanie przewagi konkurencyjnej, ale wymaga to odpowiednich zasobów (własnych lub posiadania do nich dostępu) i kompetencji wzdłuż bankowego łańcucha wartości. Klasy modeli biznesowych, które adaptują koncepcję łańcucha wartości, przedstawia rysunek 3.2¹⁴⁵.

143 D. Kofler, S. Bucherer, J. Scholtmann, *Banking Business Models of the Future*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tw/Documents/financial-services/tw-banking-business-models-of-the-future-2016.pdf> (15.08.2021).

144 Tamże.

145 *Retail banking business models – defining the future*, Banking Hub by ZEB, 9 October 2019.

Tab. 3.1. Propozycje dźwigni w obszarze przychodów i kosztów w modelach biznesowych banków

Rodzaj modelu	Dźwignia przychodów	Dźwignia kosztów
1. Ekosystem	• Opłaty premium • Bezpośrednie przychody ze sprzedaży • Dochody z marketingu stron trzecich	• Koszty ruchu/pozyskiwania członków • Koszty realizacji i obsługi
Supermarket/platforma	• Prowizje brokerskie	• Koszty pozyskania klienta
Zaufany doradca	• Usługi i opłaty • Dochody od właścicieli produktów	• Koszty personelu doradczo-serwisowego • Koszty związane z produktem/koszty ryzyka
Specjalista cyfrowy	• Prowizje, opłaty premium	• Koszt pozyskania klienta
Specjalista ds. produktu	• Dochód (odsetki, prowizje)	• Koszty związane z produktem/koszty ryzyka • Wydatki marketingowe
Użyteczności publicznej/ dostawca infrastruktury	• Dochód (odsetki, prowizje)	• Koszty rozwoju produktu/platformy i koszty operacyjne
Bankowość jako usługa (BaaS)	• Wynagrodzenie za usługę	• Koszty rozwoju platformy i koszty operacyjne

Źródło: Retail banking business models – defining the future, Banking Hub by ZEB, 9 October 2019, s. 6.

W tworzeniu modeli biznesowych banków istotne są determinanty (dźwignie), wpływające na przychody i koszty banków. Tabela 3.1 prezentuje charakterystyki przychodów i kosztów w prezentowanych na rysunku 3.2 modelach.

Nieco inną, choć w pewnym stopniu zbliżoną klasyfikację modeli biznesowych dla banku cyfrowego zaproponował B. Robinson¹⁴⁶. Według niego istnieją cztery strategiczne opcje otwarte dla banków (rys. 3.3). Różnią się one zarówno zakresem działalności własnej banku (oś X), jak i pod względem rentowności (oś Y).

Cztery modele bankowości przedstawione na rysunku 3.3 to: tradycyjny-universalny, dostawcy infrastruktury, elektronicznej-otwartej platformy i pełnego agregatora. **Tradycyjny-universalny** model bankowy cechuje się tym, że świadczy bogatą własną ofertę produktową i wymaga posiadania wysokiego poziomu aktywów, co sprawia, że staje się coraz mniej atrakcyjny i mało rentowny. Podobnie jest z **modelem dostawcy infrastruktury**, którego również obciąża znacznych rozmiarów suma bilansowa, co przy niskich marżach odsetkowych i wysokich kosztach stałych generuje słabą dochodowość. **Model agregato-**

tora (zbliżony do poprzednio określonego jako „ekosystem”), znajdując się w lewym górnym rogu wykresu, daje możliwość bardzo wysokiej rentowności przy niskiej intensywności aktywów. O sukcesie jego wdrożenia decyduje umiejętność zagregowania i dopasowania do potrzeb klientów oferty pochodzącej przede wszystkim od różnych innych partnerów. W związku z tym, **otwarty model platformy elektronicznej** (supermarket/platforma), działając w dużym stopniu analogicznie jak zintegrowane platformy prowadzone przez BigTech-y, stanowi najprawdopodobniej najlepszą drogę do uzyskania satysfakcjonujących wyników. Natomiast elementem stabilizującym jest integracja pionowa i skala działania, oparte zarówno na własnej ofercie, jak i podmiotów trzecich.

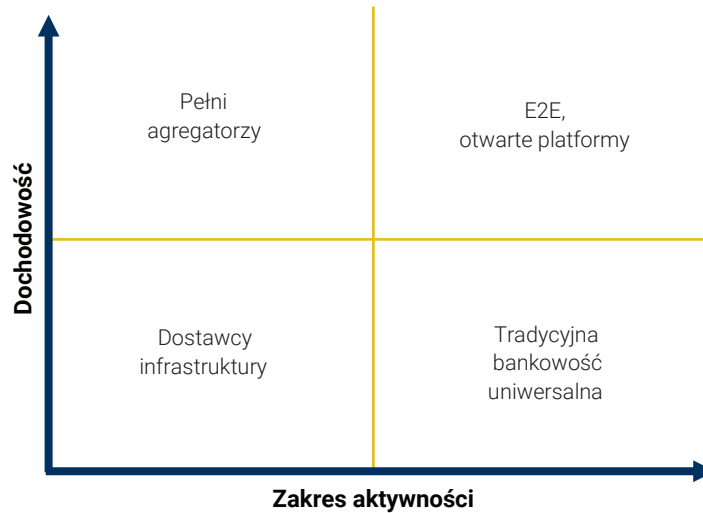
Opracowanie zasad i koncepcji budowania modeli biznesowych dla firm z sektora FinTech znajduje się aktualnie w bardzo początkowej fazie. Większość publikacji koncentruje się na opisie identyfikacji indywidualnych modeli biznesowych firm fintechowych, zwłaszcza tych które odnoszą sukcesy. Są jednak pewne wyjątki¹⁴⁷. Dotyczą one m.in. określenia różnic w atrybutach modeli biznesowych FinTech-ów w pię-

¹⁴⁶ B. Robinson, 4 banking business models for the digital age, Temenos, 27 October 2016.

¹⁴⁷ L. Laidroo i in., *Business models of FinTechs – Difference in similarity?*, “Electronic Commerce Research and Applications”, 2021, March-April 2021; A. Tanda, C.-M. Schena, *FinTech, BigTech and Banks*, Palgrave Macmillan, 2019.



Rys. 3.3. Modele biznesowe cyfrowego banku według B. Robinsona



Źródło: B. Robinson, 4 banking business models for the digital age, Temenos, 27 October 2016, s. 2.

ciu krajach Europy Środkowo-Wschodniej: Estonii, Łotwy, Litwy, Polski i Rosji na podstawie wykorzystania modelu wg A. Osterwalder'a i Y. Pigneur'a. Wyodrębnione zostały cztery klastry FinTech-ów: „społeczność pożyczkowa”, „usługi mieszane”, „usługa płatnicza” i „wspólnota płatnicza”. Liczba badanych firm FinTech-owych z Polski wynosiła 232, co stanowiło ok. 35% ogółu analizowanych FinTech-ów. W strukturze prowadzonej działalności (rynek polski) domi-

nowały firmy związane z płatnościami (30%), depozytami i pożyczkami (24%) i infrastrukturą bankową (19%). Badaniami objęto pięć wymiarów determinujących rozwój FinTech-ów. Zaliczono do nich: łatwość respektowania wymagań regulacyjnych, marżę zysku, udział kosztów stałych w aktywach, innowacyjność i zdolność do skalowania. Najlepiej w Polsce oceniano (w skali od 1 do 6 punktów) łatwość respektowania regulacji (4,7 pkt), a najniżej innowacyjność (2,4

Tab. 3.2. Charakterystyka klastra „usługi płatnicze”

Rodzaj zmiennej	Cecha klastru
Działalność	Płatności
Dominująca liczba pracowników	Od 1 do 9
Udział pracowników lokalnych	99,2%
Dominująca technologia	Systemy przetwarzania transakcji
Proponowana wartość	Użyteczność
Kanał dostawy usług	Internet, mobilny
Typ klienta	B2B
Region działania	Lokalny
Udział kosztów stałych w aktywach*	4
Model dochodowy	Provizje

* Oceniany punktowo od 1 do 6 punktów: 1 oznacza niski udział, a 6 oznacza bardzo wysoki udział w aktywach.

Źródło: L. Laidroo i in., Business models of FinTechs – Difference in similarity?, "Electronic Commerce Research and Applications", 2021, March-April, s. 11.

pkt). Najbardziej reprezentowany był klaster „usługi płatnicze”, a w znikomym stopniu klaster „społeczność pożyczkowa”. Charakterystykę klastra płatności przedstawia tabela 3.2.

W publikacji A. Tanda i C.-M. Schena nie zaprezentowano kompleksowego modelu biznesowego firm FinTechowych, ale wskazano na kontekst ich stosowania. Zrobiono to na tle ewolucji działalności FinTech-ów, dokonując klasyfikacji i oceny powstałych nowych banków cyfrowych oraz wyznaczając przyszłą rolę tradycyjnych banków. Podkreślono specyfikę modelu biznesowego firm FinTechowych, która polega na tym, że opiera się zasadniczo na połączeniu dwóch elementów: z jednej strony wyraźnej specjalizacji, a z drugiej strony utworzenie bezpośredniego cyfrowego kanału ułatwiającego transakcje finansowe, zwiększającego dostępność usług i szybsze reagowanie na potrzeby finansowe klientów. W efekcie następuje stopniowa poprawa jakości obsługi klienta. Akcent pada na innowacyjność sektora FinTech w zakresie procesów, które powodują zmniejszenie ram czasowych i redukcję kosztów dostępu do usług na podstawie wykorzystania algorytmów, które szybko przetwarzają dane klienta i sugerują operacyjne propozycje. W odniesieniu do innowacji produktowych zadziwia rosnąca różnorodność nowych usług i szybka reakcja na zdyswersyfikowane potrzeby. Co więcej, najbardziej aktywne firmy z sektora FinTech wyszły już z fazy start-up'owej, są notowane na giełdach i dokonują intensywnej ekspansji nie tylko wobec klientów indywidualnych, ale też firm z sektora MŚP. FinTech-y testują różnorodne formy współpracy i partnerstwa. Ponadto, akcentowany jest fakt nasilonego tworzenia nowego typu banków cyfrowych. Dokonana klasyfikacja uwzględnia trzy odrębne panele: autonomiczne banki (panel A), banki działające w ramach grup instytucji finansowej (panel B) i banki zarządzane przez BigTech-y (panel C). Przynależność banku cyfrowego do danego panelu wpływa istotnie na jego finansowanie, realizowane cele i budowany model biznesowy. Cyfrowe banki internetowe nowej generacji korzystają z szansy, ponieważ pojawiają się i rozwijają w sprzyjającym środowisku technologicznym. Wykorzystują najnowszą technologię i dzięki innowacyjnemu podejściu natychmiast ją uruchamiają. Jest to znacząca przewaga w stosunku do banków tradycyjnych, które podejmują działania, modernizujące infrastrukturę informatyczną, rozwiązując liczne, piętrzące się kłopoty, wynikające z dostosowań. Banki cyfrowe działają za pośrednictwem szczególnie prostych i atrakcyjnych stron internetowych, interfejsów i aplikacji, w tym adresowanych do młodszych grup klientów. W większości witryny tych banków są

wypełnione obrazami i zawierają ograniczoną ilość tekstu. Cyfrowe banki utworzone przez BigTech-y (panel C) są bankami typu „captive”, zaprojektowanymi, aby zaspokajać potrzeby klientów firmy macierzystej i korzystać ze współpracy z innymi podmiotami grupy, rozszerzającymi zakres usług oferowanych klientom.

Zdaniem A. Tanda, C.-M. Schena niezależne, nowe banki cyfrowe (*challenger* lub *pretendent banks*), podobnie jak inni operatorzy FinTech, przyjmują modele biznesowe, które zdecydowanie różnią się od tych tradycyjnych, stosowanych przez operatorów „zasiedziały” banków (nie tylko klasycznych – silnie wykorzystujących sieć oddziałową, ale też tych już skupionych na bankowości internetowej). Zagrożenie konkurencyjne generowane przez wszystkie nowe formy i rodzaje operacji finansowych (FinTech-y, BigTech-y i rodzime banki cyfrowe) wydaje się być szczególnie dotkliwe dla mniejszych banków z dwóch powodów. Przede wszystkim dlatego, że nowi operatorzy oferują swoje usługi głównie klientom detalicznym (osoby fizyczne oraz małe i średnie przedsiębiorstwa), którym zapewniają „cyfrową bliskość” (łamiąc atut lokalności). Wykraczają poza granice geograficzne, będące w obszarze działania właśnie małych i średnich banków. Po drugie, mniejsze banki mają bardziej ograniczone zasoby finansowe i ludzkie, dostępne na inwestycje technologiczne i ich skuteczną realizację. Implikuje to potrzebę poszukiwania partnerstwa, jako skutecznej opcji, aby przetrwać na rynku.

Swoista „linia demarkacyjna” między tradycyjnymi bankami, tymi cyfrowymi (*challenger*) i FinTech-ami (także BigTech-ami) będzie coraz mniej czytelna w miarę postępu cyfryzacji. W szczególności groźne z punktu widzenia konkurencyjności jest zmierzanie w kierunku zintegrowanego modelu platformy usługowej, w co celują przede wszystkim BigTech-y.

3.2. (R)ewolucja od własnych systemów IT do koncepcji „chmury”

Duża część z banków jest słabo przygotowana do transformacji cyfrowej. Posiadają szyte na miarę, ale stosunkowo stare systemy informatyczne, a w związku z ciągłym rozwojem rynku usług finansowych wymagana była i jest permanentna ich modyfikacja oraz uzupełniania. Dodatkowo przy dążeniu do kontrolowania prawie wszystkiego powstały mało elastyczne, rozbudowane rozwiązania, często fragmentaryczne i konstruowane w ramach wewnętrznych silosów kompetencyjnych, a następnie trochę na siłę integrowane. W tych warunkach infrastruktura informatycz-



na stała się sztywna (nie „agile’owa”), kosztowna, którą trudno zarządzać, a często zmiana nawet jednego elementu wymaga testowania całości lub poważnych części systemu. Ponadto, w ostatnim okresie priorytety skierowane były na dostosowanie do pokrywowego „tsunami” regulacyjnego, co w poważnym stopniu osłabiło uwagę poświęconą zapewnieniu wsparcia informatycznego dla celów biznesowych. Na tym tle pojawiły się względnie lekkie, właśnie „agile’owe”, FinTech-y, relatywnie łatwiej identyfikujące nowe potrzeby klientów lub lepiej zaspokajające potrzeby dotychczasowe. W tych warunkach powstała wręcz konieczność radykalnej rewizji podejścia do funkcjonowania całego wsparcia, w tym najważniejszego jego filaru – głównego systemu informatycznego (ang. *core banking system* – CBS). W tej kwestii banki stanęły (lub stoją) wobec fundamentalnego wyboru jaką przyjąć koncepcję modernizacji. Jest on ściśle powiązany z decyzją o przyjęciu określonego modelu biznesowego. Od strony technologicznej rysują się co najmniej cztery opcje¹⁴⁸:

1. Pierwsza polega na zastąpieniu starego CBS nowym, wraz z rozwiązaniami komplementarnymi, zainstalowanymi „na miejscu” (własny *software* i *hardware*). Oznacza to zarządzanie systemem i procesowanie wewnątrz banku. Korzyścią jest zastosowanie nowoczesnej technologii, uwzględniającej przede wszystkim obecne i trochę mniej rozwojowe potrzeby biznesowe, dostarczone przez wyspecjalizowaną firmę *software’ową*. Bank zachowuje pełną kontrolę. Praktycznie utrzymana zostaje koncepcja „fabryki produkującej prawie wszystko u siebie”. Ponadto, wiąże się to ze znacznymi nakładami finansowymi.
2. Druga opcja polega na przeprowadzeniu migracji CBS do rozwiązania proponowanego przez dostawcę IT, świadczącego pełny zakres usług. Nowy system nie jest instalowany w banku i nie ma tam też lokalnej jego obsługi. *Outsourcer* odpowiada za utrzymanie i rozwój oprogramowania. Obsługuje infrastrukturę technologiczną, łącznie z systemami dedykowanymi specjalnym zadaniom, np. obsłudze bankomatów, POS-ów, systemów rozliczeniowych itd. Zazwyczaj dany dostawca IT świadczy takie usługi kilku bankom, dzięki czemu pojawiają się efekty skali i niższe koszty operacyjne.

3. Opcja trzecia oznacza tradycyjny *outsourcing* procesów biznesowych (BPO), w którym banki nie tylko korzystają z zewnętrznych rozwiązań technologicznych, ale także z dedykowanych zasobów kadrowych ze strony dostawcy IT do pełnej obsługi systemu i działalności operacyjnej (zwykle wystandaryzowanej, jak np. rozliczanie papierów wartościowych, płatności itd.). Rozwiązania zaproponowane w punktach 1–3 charakteryzują się dużym stopniem dopasowania do potrzeb danego, konkretnego banku i rozwijaniem ich zgodnie ze zgłaszanym zapotrzebowaniem. Daje to bankowi relatywnie duży komfort, ale także wyraźnie ogranicza możliwości rozwojowe w zakresie wprowadzania innowacji.

4. Czwarta opcja oznacza skorzystanie z usług „chmurowych”, określanych mianem „*Software-as-a-service* (SaaS)” i „*Business-process-as-a-service* (BPaaS)”, uzupełnione o „*Infrastructure-as-a-service* (IaaS)”. IaaS oznacza model „chmury”, gdzie usługa polega na dostarczaniu przez dostawcę całej infrastruktury informatycznej, takiej jak np. wirtualizowany sprzęt, skalowany w zależności od potrzeb użytkownika. SaaS polega na oferowaniu aplikacji – *software’u*, który jest przechowywany i funkcjonuje na komputerach dostawcy. Natomiast usługi są udostępniane użytkownikom przez Internet. BPaaS oznacza obsługę procesów i dostarczanie ich wyników przez zewnętrznego partnera (z reguły przy wykorzystaniu jego lub kooperatorów systemów informatycznych). Najczęściej odbywa się to na wysokim poziomie automatyzacji i standaryzacji (tworzenie jednostkowych bloków, podlegających dowolnej konfiguracji). Rozwiązania „chmurowe”, a w szczególności PBaaS, przynoszą największe rezultaty efektywnościowe, dające obniżkę CIR (*cost/income ratio*) nawet od 10 do 20 p.p.

Różnice pomiędzy poszczególnymi ww. opcjami pokazuje rysunek 3.4.

Należy raz jeszcze podkreślić, że modele oparte na rozwiązaniach takich jak SaaS i BPaaS oferują wysoki stopień standaryzacji i automatyzacji. W tym np. istotnie różnią się od opcji nr 3. Zapewniają też cały szereg innych zalet w stosunku do alternatywnych możliwości, zwłaszcza pierwszej, tradycyjnej opcji. Te zalety to¹⁴⁹:

148 P. Porc, F. Frost, *Towards banking-as-a-service. Cloud-based service models and the transformation of banking*, ZEB, 2018, https://zeb-consulting.com/files/media/documents/2019-11/zeb_Topic_%20Towards%20banking_as_a_service_2018_EN.pdf (13.08.2021).

149 P. Porc, F. Frost, wyd. cyt., s. 10.

Rys. 3.4. Opcje modernizacji architektury informatycznej banków

Zakres łańcucha wartości	OPCJA 1 Przeniesienie głównej platformy bankowej	OPCJA 2 Pełny dostawca usług IT	OPCJA 3 „Tradycyjny” BPO	OPCJA 4 Modele usług oparte na „chmurze” (SaaS i BPaaS)
Procesy biznesowe	Wewnętrznie	Wewnętrznie	Outsourcing	Wewnętrznie = SaaS Zewnętrznie = BPaaS
Zarządzanie aplikacjami	Wewnętrznie	Outsourcing	Outsourcing*	Outsourcing
Rozwój oprogramowania	Outsourcing	Outsourcing	Outsourcing*	Outsourcing
Operacje na infrastrukturze	Wewnętrznie / /outsourcing	Outsourcing	Outsourcing*	Outsourcing

* Mogą być realizowane wspólnie z wewnętrznymi systemami banków.

Źródło: P. Porc, F. Frost, wyd. cyt., s. 6.

- ▶ **Dostępność:** modele usług oparte na „chmurze” zawsze są gotowe do zastosowania, kiedy pojawia się potrzeba. Ponadto, część rozwiązań jest dostępna tylko w tej formule, np. gdy dotyczy to sfery *Big-Data*, czy wykorzystania sztucznej inteligencji. SaaS lub BPaaS stwarzają dużą szansę na uzyskanie przewag konkurencyjnych.
- ▶ **Elastyczność:** zdolność do szybkiego dostosowania się do nowych okoliczności, potrzeb, wymogów (rynkowych, technologicznych, regulacyjnych i innych), jest zdecydowanie wyższa niż w tradycyjnych rozwiązaniach.
- ▶ **Skalowalność:** infrastruktury „chmurowe” są budowane z myślą o rozwoju i skalowalności, nie tylko pod względem technicznym, ale i ekonomicznym. Zwykle użytkownicy są obciążani wg reguły *pay-per-use*, czyli tylko wtedy i w skali, w jakiej korzystają z danej usługi. Nie ma zatem konieczności angażowania zasobów ludzkich (np. zajętych innymi zadaniami) i poważniejszych nakładów inwestycyjnych. Wydatki dostosowuje się do skali prowadzonej działalności.
- ▶ **Redukcja ryzyka:** modele usług oparte na „chmurze” pozwalają na stosunkowo łatwą replikację. Zmniejszeniu ulegają tradycyjne rodzaje ryzyka operacyjnego, które wynikają m.in. z braku lub ograniczonej mocy zapasowych, sprawności dokonywania przełączeń awaryjnych. Ponadto, z reguły dostawcy usług są lepiej przygotowani do zapewnienia bezpieczeństwa w przypadku ingerencji

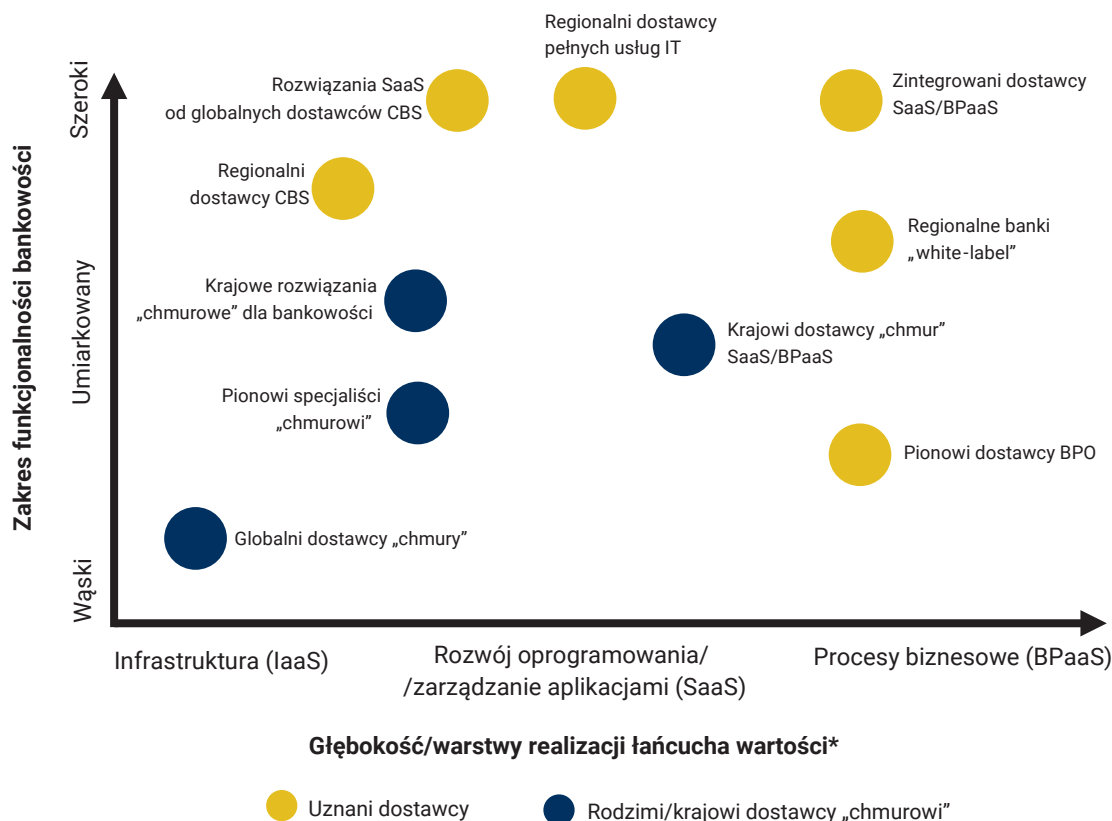
zewnętrznych (sfera cyberbezpieczeństwa) lub sytuacji awaryjnych pod względem technologicznym.

- ▶ **Wydajność:** redukcja kosztów to jeden z najsilniejszych argumentów.

Interesująco przedstawia się mapa dostawców rozwiązań „chmurowych” dla banków i różnice w świadczonych przez nich usługach (rys. 3.5).

W szczególności warto spojrzeć na firmę FIDUCIA z Niemiec (rys. 3.5), która obsługuje niemiecki sektor banków spółdzielczych i lokalnych. Lokuje się ona pomiędzy rozwiązaniami typu SaaS o BPaaS ze znaczącym stopniem pokrycia funkcjonalności bankowych. Bankowość spółdzielcza w Niemczech w stosunku do banków komercyjnych osiąga zdecydowanie lepsze wyniki zarówno w odniesieniu do rentowności, jak i efektywności kosztowej (CIR). Z pewnością jest to dobra rekomendacja dla polskiego sektora spółdzielczego.

Powyższe rozwiązania technologiczne stwarzają zupełnie nowe możliwości budowania modeli biznesowych (m.in. w sferze relacji z klientami, produktów, oferty cenowej itd.). W szczególności należy zwrócić uwagę na dwie koncepcje określane jako „*Banking-as-a-service* (BaaS)” oraz „*Banking-as-a-platform* (BaaP)”. Tym bardziej, że wiążą się one z aktywną rolą nie tylko banków i dostawców usług ICT, ale także podmiotów FinTech i BigTech. Dlatego też oddzielny podrozdział został poświęcony tym zagadnieniom.

**Rys. 3.5.** Dostawcy usług informatycznych dla banków – zakresy rozwiązań

* Sprzedawcy mogą wykorzystywać wiele sposobów działania

Źródło: P. Porc, F. Frost, wyd. cyt., s. 14.

3.3. Modele biznesowe BaaS, BaaP i BaaM

Połączenie możliwości jakie dają IaaS, SaaS, BPaaS wraz z wdrożeniem koncepcji otwartej bankowości (ang. *open banking*) i powiązanego z nią rozwoju interfejsów API, stworzyło zupełnie nowe oblicze rynku usług finansowych. Zmiany technologiczne i regulacyjne otworzyły drogę do innowacyjnych modeli biznesowych. W szczególności należy zwrócić uwagę na „*Banking-as-a-service (BaaS)*”, „*Banking-as-a-platform (BaaP)*” oraz „*Banking-as-a-Marketplace (BaaM)*”. Te przypadki wiążą się ściśle z rozwojem FinTech-ów.

BaaS oznacza model, w którym licencjonowana instytucja finansowa (przede wszystkim chodzi o banki) i podlegająca właściwym dla niej regulacjom, świadczy usługi bankowości cyfrowej typu *white label*¹⁵⁰. Są one wprowadzane na rynek i zintegrowane z produktami innej firmy, nawet (i to głównie) niepodle-

gającej regulacjom *stricte* bankowym, czyli FinTech-ów. W ten sposób można oferować swoim klientom usługi bankowości cyfrowej, takie jak konta bankowe z dedykowanymi numerami IBAN, karty debetowe, pożyczki oraz usługi płatnicze itd., bez konieczności ubiegania się o własną licencję bankową. Dla przykładu FinTech, chcący uruchomić dla nastolatków usługi z aplikacją mobilną, która łączy edukację finansową z innowacyjnym doświadczeniem użytkownika, korzysta z BaaS. Usługi takie prowadzą Solaris Bank, czy Railsbank. Dzięki temu bez zajmowania się „całą kuchnią bankową”, można oferować konto z kartą debetową, a FinTech musi się jedynie skupić na rozwoju aplikacji mobilnej i jej funkcjach. Komunikuje się ona z systemem banku za pośrednictwem interfejsów API i *webhook*-ów¹⁵¹, umożliwiając klientom dysponowanie kartami płatniczymi oraz dostęp do

¹⁵⁰ Produkty lub usługi typu *white label* cechują się tym, że nie mają oznaczenia producenta/usługodawcy i mogą być sprzedawane pod inną marką (zamawiającego).

¹⁵¹ *Webhook* – jest to mechanizm komunikacji między aplikacjami, często nazywany *Reverse API*, ponieważ nie wymaga interakcji ze strony drugiej aplikacji (zwykle klienckiej). Zatem pozwala na powiadomienie klienta o wystąpieniu pewnych zdarzeń, nie absorbując go. Źródło: B. Radliński, *Praktyczne zastosowanie webhook*, <https://blog.consdata.tech/2018/04/23/praktyczne-zastosowanie-webhook.html> (15.08.2021).

rachunków i transakcji. Firma „niebankowa” zostaje zarejestrowana jako agent BaaS, a dzieje się to bardzo szybko w stosunku do procedury uzyskania licencji. Jako agent, FinTech nie zarządza bezpośrednio rachunkami ani pieniędzmi klienta. Działa po prostu jako pośrednik, co oznacza, że nie dotyczy go większość regulacji ograniczających działalność banków. Dla ułatwienia scentralizowanego zarządzania, gracze BaaS oferują szereg prostych i standardowych produktów dla wszystkich swoich klientów. Stąd też dążenie do ujednolicenia usług, np. zarządzania kartami (przetwarzanie, produkcja, narzędzia zapobiegające oszustwom, itp.)¹⁵².

BaaS bardzo blisko związane jest z koncepcją otwartej bankowości. Jednakże, nie są to tożsame zagadnienia. W ramach *open banking* banki są prawnie zobowiązane do zapewnienia stronom trzecim (np. FinTech-om) poprzez API dostępu do swoich danych bankowych lub na ich żądanie zainicjować transakcję płatniczą. Zatem, oba modele mają zupełnie inny charakter. W BaaS „niebanki” integrują pełen lub selektywny zakres usług finansowych i sprzedają je jako własne produkty. W otwartej bankowości FinTech-y po prostu wykorzystują dane banku do swoich produktów. Na przykład aplikacje do zarządzania finansami osobistymi (PFM) są typowe dla korzystających z otwartej bankowości. Łączą informacje ze wszystkich kont bankowych w jednej aplikacji, co pozwala lepiej zarządzać finansami¹⁵³.

Model BaaS stosują zarówno *stricte* cyfrowe banki, jak i globalni gracze, świadczący uniwersalne usługi bankowe. Do pierwszej grupy zaliczyć można amerykański bank Green Dot, współpracujący z siecią detaliczną Walmart. Klienci tej ostatniej otrzymują proste produkty bankowe (np. prowadzenie kont, wydawanie kart płatniczych – skierowane do osób mniej zamożnych, słabo ubankowanych) pod marką Walmart'u, którego uwaga skupia się na działalności marketingowej, programach lojalnościowych. Natomiast bank wypełnia wszystkie zobowiązania regulacyjne i zapewnia całe wsparcie operacyjne (np. przetwarzanie płatności, zapobieganie wyłudzeniom). Podobnie jest w odniesieniu do brytyjskiego, mobilnego banku Starling, który umożliwia FinTech-om lub innym bankom prowadzenie rachunków klientów w oparciu o jego licencję bankową. Korzysta z niej firma Rasin, paneu-

ropejski broker produktów oszczędnościowo-inwestycyjnych. Europejski, kontynentalny przykład zastosowania BaaS to niemiecki Fidor Bank. Jego usługi *back-office* (zarządzanie ryzykiem, przeciwdziałanie praniu pieniędzy, *compliance*), wraz z możliwością wdrożenia dedykowanych produktów, oferowane są głównie innym *challenger* bankom i FinTech-om¹⁵⁴.

Jeśli chodzi o globalnych graczy, to najczęściej wymienia się amerykański Bancorp (wydawanie ponad 75 mln przedpłaconych kart dla niemal 100 niebankowych podmiotów) i hiszpański BBVA. Ten ostatni uczynił BaaS elementem swojej strategii i uznaje się go za jednego z największych globalnych innowatorów wśród instytucji finansowych. Platformę cyfrową (*BBVA Open Platform*) stale rozbudowuje się, a nieocenione okazało się doświadczenie zdobyte w trakcie przejmowania w 2014 roku amerykańskiego start-up'u Simple. Dzięki interfejsom API, kontrahenci banku, którzy jednak muszą spełniać minimalne wymogi regulacyjne i w zakresie bezpieczeństwa, na zasadzie *plug&play*, mogą oferować klientom biznesowym oraz detalicznym produkty finansowe pod własną marką. Rolą BBVA jest m.in. weryfikacja KYC (*know your client*), prowadzenie rachunków bieżących, dokonywanie transferów pieniężnych, wydawanie kart debetowych i kredytowych. W 2019 r. platforma BBVA miała średnio 750 tys. połączeń (tzw. API call) tygodniowo. Z usług tych korzystają podmioty zarówno licencjonowane, jak i bez licencji, a nawet firmy zupełnie spoza sektora finansowego. Należy do nich amerykański *challenger* bank Wise (obsługa sektora MSP), który nie ma pełnej licencji bankowej. W Meksyku z platformy BBVA korzysta tamtejszy Uber, obsługując od strony finansowej kierowców, ich rodziny i dostawców. Podobnie działa firma Catch, świadcząca usługi pozaetatowym pracownikom w USA (np. wolne zawody) w zakresie podatkowym, emerytalnym i ubezpieczeniowym. BaaS w wydaniu BBVA umożliwia oferowanie prostych produktów finansowych właśnie słabo ubankowionemu segmentowi rynku pod własną marką (*white label banking*)¹⁵⁵, ale także klientom bardziej wymagającym.

Natomiast *Banking-as-a-Platform* (BaaP) jest w pewnym stopniu odwróceniem modelu BaaS. Umożliwia budowę ekosystemów dostosowanych do potrzeb klientów, gdzie zewnętrzne FinTech-y tworzą i do-

152 *New business models for a new banking environment*, <https://tagpay.fr/en/blog/new-business-models-for-a-new-banking-environment/> (15.08.2021).

153 Tamże.

154 M. Ciesielski, *BaaS – czyli bankowość bez licencji*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/baas-czyli-bankowosc-bez-licencji/> (15.08.2021).

155 M. Ciesielski, wyd. cyt.



starczają produkty oraz usługi finansowe na potrzeby banku. Oferuje on je wtedy z reguły jako własne. Usługi te są zintegrowane z bankiem pełniącym rolę dostawcy infrastruktury. Budowanie architektury BaaP bez ograniczeń związanych ze starszymi rozwiązaniami informatycznymi, tworzy mnogość aplikacji, które służą jako bloki konstrukcyjne dla nowej, elastycznej struktury/oferty. Integruje się je z warstwą API i odpowiednio dopasowuje do głównego systemu bankowego. Rozwiązanie to zdecydowanie ułatwia wprowadzanie innowacji, a bank nie traci relacji z klientem (m.in. zachowuje jego lojalność). W tej konfiguracji banki wnoszą swoje doświadczenie w kwestiach bezpieczeństwa, zgodności, a zwłaszcza w dystrybucji produktów finansowych. BaaP oznacza zachowanie licencji przez bank, który nie musi już być „fabryką wszystkich produktów”. Najnowsza technologia stwarza szansę na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, gdyż klient ma dostęp do szerokiej gamy i to z reguły najnowszych innowacji finansowych. Oczywiście, wiąże się to także z koniecznością dzielenia się przychodami i niebezpieczeństwo ewentualnej „kanibalizacji” własnych produktów. Jednakże, doświadczania z wdrożenia koncepcji „supermarketu funduszy inwestycyjnych” zapoczątkowanej w Polsce przez mBank (oferowanie funduszy nie tylko własnej grupy kapitałowej, ale prawie wszystkich dostępnych na rynku) potwierdziło ten kierunek. Dzisiaj jest już nie do pomyślenia, aby bank ograniczał się tylko do własnych funduszy. Model BaaP może być odpowiedni zarówno dla tradycyjnych banków podlegających cyfrowej transformacji, jak i nowych podmiotów (neobanków). Za przykład mogą służyć N26, czy Monzo Bank, zbudowane na informatycznej platformie nowej generacji. Pojawiła się szeroka gama produktów o wartości dodanej, jak np. narzędzia do fakturowania lub zarządzania gotówką dla firm¹⁵⁶.

Model „Bank-as-a-Marketplace (BaaM)” jest zbliżony do BaaP, jednakże w tym przypadku platforma bankowa działa podobnie jak Amazon, stąd nawet określenie „Amazonizacja usług finansowych” (ang. *Amazonization of financial services*). Oferenci produktów występują już pod swoimi markami. Zjawisko *marketplace* nie jest nowe i coraz bardziej rozwija się w usługach finansowych. Nie jest to tylko prosta platforma, ale przede wszystkim model biznesowy oparty na danych, otwartych innowacjach i cyfryzacji. Skupia strony o różnych potrzebach, łączy firmy produktowe i usługowe z konsumentem. Rolą płat-

formy jest zwiększanie zdolności do wprowadzania na rynek produktów i usług przy jednoczesnym generowaniu wartości dodanej. Ten model biznesowy ma na celu zapewnienie konsumentom wyboru i kontroli poprzez ujawnienie szerokiej gamy ofert inwestycyjnych, ubezpieczeniowych i kredytowych. Konsument porównuje je i wybiera ten produkt, który najlepiej odpowiada jego potrzebom. Na przykład brytyjski Starling Bank (licencjonowany, ale także wykorzystujący model BaaS), stawia sobie za cel zapewnienie bardziej sprawiedliwego i szerszego wyboru produktów. Starling oferuje całą gamę usług finansowych świadczonych przez strony trzecie, m.in. w zakresie rozwiązań ubezpieczeniowych, płatniczych i księgowych. Gdy klient wybierze system płatności *on-line* (np. iZettle lub Sum Up), następuje integracja z aplikacją Starling Banku, co odbywa się automatycznie, a przez to upraszcza i poprawia codzienne doświadczenie klienta. Jeśli klient potrzebuje usługi finansowej, której bank nie oferuje, bank może skierować go do partnera, który to robi. W tym modelu właściciel *marketplace* **ułatwia transakcje między partnerem a konsumentem**, a dzięki temu tworzy się efekt sieciowy. *Marketplace* stanowi doskonałą okazję dla nowych podmiotów w sektorze finansowym, ponieważ wyrównuje szanse¹⁵⁷.

Z prezentacji poszczególnych modeli widać, że banki mogą stosować je selektywnie lub łączyć w rozwiązania hybrydowe (np. Starling Bank – modele BaaS i BaaM). Najważniejsze jest „oderwanie” producenta i operatora usługi od jej sprzedawcy. Rozwiązania takie znane są od lat, jak **choćby** funkcjonowanie pośredników kredytowych i banków, jednakże teraz te relacje uległy poważnemu skomplikowaniu i pojawiła się ich dwukierunkowość. W tych okolicznościach, mając na względzie różne opcje modernizacji sfery informatycznej w banku (patrz poprzedni podrozdział), można dokonać wyborów w znaczący sposób zwiększających efektywność działalności podmiotu świadczącego usługi finansowe, jak też lepiej dopasować się do zaspokajania potrzeb klienta.

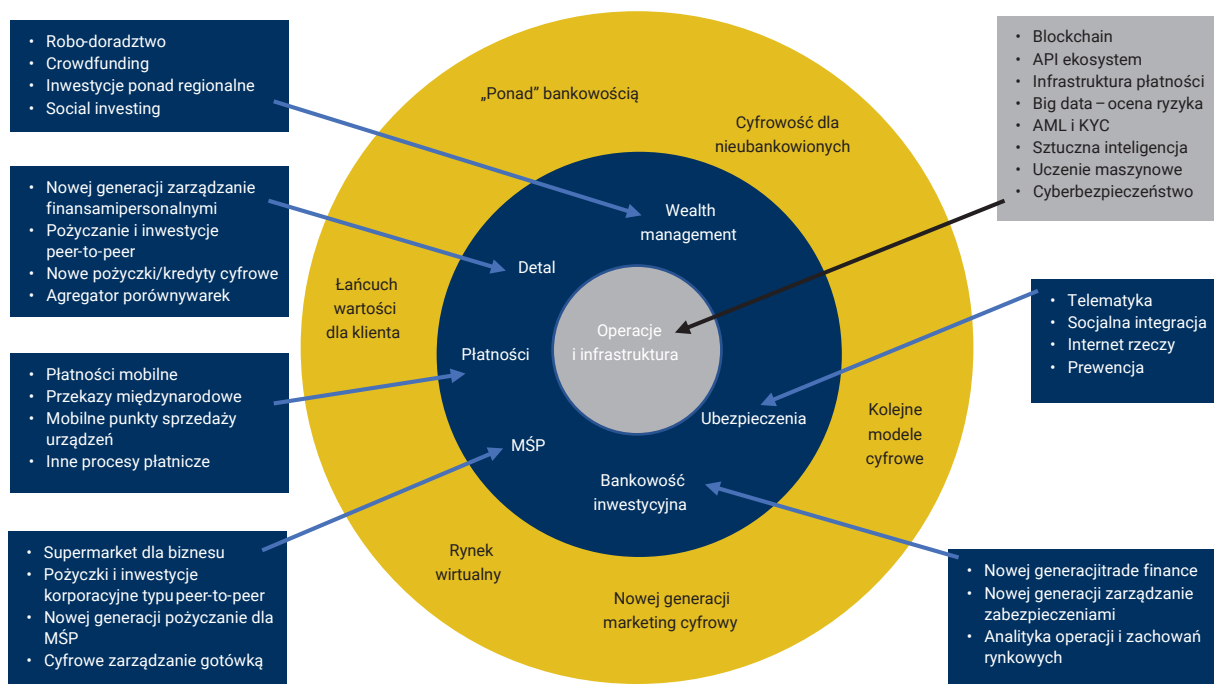
Podsumowanie

Pojawienie się FinTech-ów i konkurencja z nimi ze strony banków wywołuje zasadnicze zmiany na rynku usług finansowych. Dotyczą one także stosowanych modeli biznesowych. Zmiany mają charakter zarów-

156 *New business models for a new banking environment*, wyd. cyt.

157 *New business models for a new banking environment*, wyd. cyt.

Rys. 3.6. Nowe trendy w świadczeniu usług finansowych



Źródło: H. Mohamed, H. Ali, *Blockchain, Fintech, and Islamic Finance*, Walter de Gruyter Inc., Boston/Berlin, 2019, s. 45; M. Dietz, V. HV, G. Lee, *Bracing for seven critical changes as fintech matures*, McKinsey, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/bracing-for-seven-critical-changes-as-fintech-matures> (10.08.2021).

Tab. 3.3. Innowacje finansowe – wyzwania dla polskiego sektora finansowego na tle Wielkiej Brytanii i Unii Europejskiej

Wyszczególnienie	Polska	Wielka Brytania	UE (średnia)
Pozytywny pogląd na koncepcję otwartej bankowości	67%	48%	55%
Regulacje jako zagrożenie dla modelu działania banków	33%	56%	39%
Otwarta bankowość jako szansa	33%	52%	45%
Przygotowanie do konkurowania w ciągu najbliższych 5 lat	50%	63%	48%
Zawarta współpraca z FinTech-ami	17%	37%	23%
Wyzwanie dla talentów (w skali od 0 do 10: 0 – najmniejsze, 10 – największe)	5,50	7,04	6,56
Wyzwanie dla modernizacji IT (w skali od 0 do 10: 0 – najmniejsze, 10 – największe)	4,33	7,35	6,38

Źródło: *Inside the minds of Europe's bankers*, *Open banking 2019*, tinkT, YouGov; pozostałe dane z: *Inside the minds of British bankers*, *Open banking 2019*, tinkT, YouGov Country Report UK.

no strukturalny, jak i przedmiotowy, czyli dotyczący zakresu prowadzonej działalności. Tę różnorodność obrazuje rysunek 3.6.

Konkurencja pomiędzy polskimi bankami i FinTech-ami ma swoją specyfikę na tle rynku europejskiego, jednakże ogólne tendencje mają uniwersalny cha-



rakter. Obraz ten pokazują wyniki badań instytucji finansowych z 17 krajów¹⁵⁸. W odniesieniu do Polski respondenci wskazywali na duży pozytywny stosunek polskiego sektora bankowego do koncepcji otwartej bankowości, czy mniejszy poziom zagrożeń wynikających z potrzeb modernizacyjnych IT. Jednakże, zakres współpracy banków z FinTech-ami odbiega od średniej w krajach Unii Europejskiej, a jeszcze mocniej w przypadku brytyjskim, co jest szczególnie ważne w kontekście poprzednich rozważań na temat strategii i modeli biznesowych banków. Zatem badanie to nie pokazuje, że kwestia konkurencji pomiędzy bankami a FinTech-ami z punktu widzenia tych pierwszych jest silnie nabrzmiewającym problemem. Jednakże, wspomniana rozbieżność pomiędzy sytuacją w Unii

Europejskiej, a jeszcze wyraźnej w Wielkiej Brytanii, powinna skłaniać do refleksji polski sektor bankowy. Analizowane powyżej pracowanie zawiera też inne interesujące wyniki, jak np. to, że zagrożenie ze strony BigTech-ów wynosi 35% i należy do największych¹⁵⁹.

Z przedstawionych rozważań i tegoż raportu wynika, że nowi gracze na rynku finansowym nie mają problemów z „historyczną spuścizną”, przestarzałymi modelami biznesowymi, starymi systemami informatycznymi i wysokimi kosztami ogólnymi, które charakteryzują tradycyjne banki. Potwierdza się, że mają niższe koszty operacyjne i dostarczają usługi bardziej dostosowane do cyfrowej natury klientów¹⁶⁰.

158 *Inside the minds of Europe's bankers*, Open banking 2019, tinkT, YouGov; *Inside the minds of British bankers*, Open banking 2019, tinkT, YouGov Country Report UK.

159 *Inside the minds of Europe's bankers*, wyd, cyt., s. 16.

160 *Inside the minds of Europe's bankers*, wyd, cyt., s. 17.

Aspekty decyzyjne w zwiększaniu konkurencyjności polskich banków wobec FinTech-ów

dr hab. Lech Kurkliński, prof. SGH





Wprowadzenie

W świetle różnych spojrzeń na konkurencję pomiędzy bankami a FinTech-ami i BigTech-ami zaprezentowanymi w trzech poprzednich rozdziałach, czwarty poświęcony jest omówieniu wyników badań własnych autorów na ten temat z perspektywy polskiego sektora finansowego. Ankiety zostały przeprowadzone pomiędzy majem a lipcem 2021 r. i skierowane (imiennie lub podmiotowo) do czterech grup respondentów – ekspertów i menedżerów zajmujących się problematyką bankowości i technologii finansowych w bankach (13 odpowiedzi), FinTech-ach (18) oraz do przedstawicieli środowiska akademickiego (51), a także uzupełniając firm technologicznych (o charakterze *software’owym*). W tym ostatnim przypadku uzyskaliśmy tylko cztery zwrotne ankiety. Ogólnie, przeprowadzona próba jest dość skromna, niemniej spłynęło razem 86 odpowiedzi, co według nas (zwłaszcza wobec pewnych, wyraźnych zbieżności oraz stosunkowo prosto wytłumaczalnych rozbieżności) pozwala na wnioskowanie lub wskazuje na obszary, które warto poddać dalszym badaniom. Staraliśmy się, aby ankiety wypełniały osoby związane są z nowymi technologiami w sferze usług finansowych. Respondenci prezentowali pełną różnorodność specjalizacji i przedmiotowych zainteresowań (m.in. z obszaru płatności, kredytów/pożyczek, sfery operacyjnej, rynku kapitałowego, regulacji, ryzyka, ubezpieczeń itd.), ale także reprezentowali różnorodne podmioty (banki i firmy: małe, średnie i duże). Ponadto w przypadku akademików i bankowców wskazywano także na równoległe, ogólnobankowe spojrzenie na analizowaną tematykę. Niemniej główna uwaga respondentów skupiała się na różnych aspektach trwającej transformacji cyfrowej tego rynku, co dodatkowo odzwierciedlały zamieszczone komentarze uzupełniające do odpowiedzi na pytania ankiet.

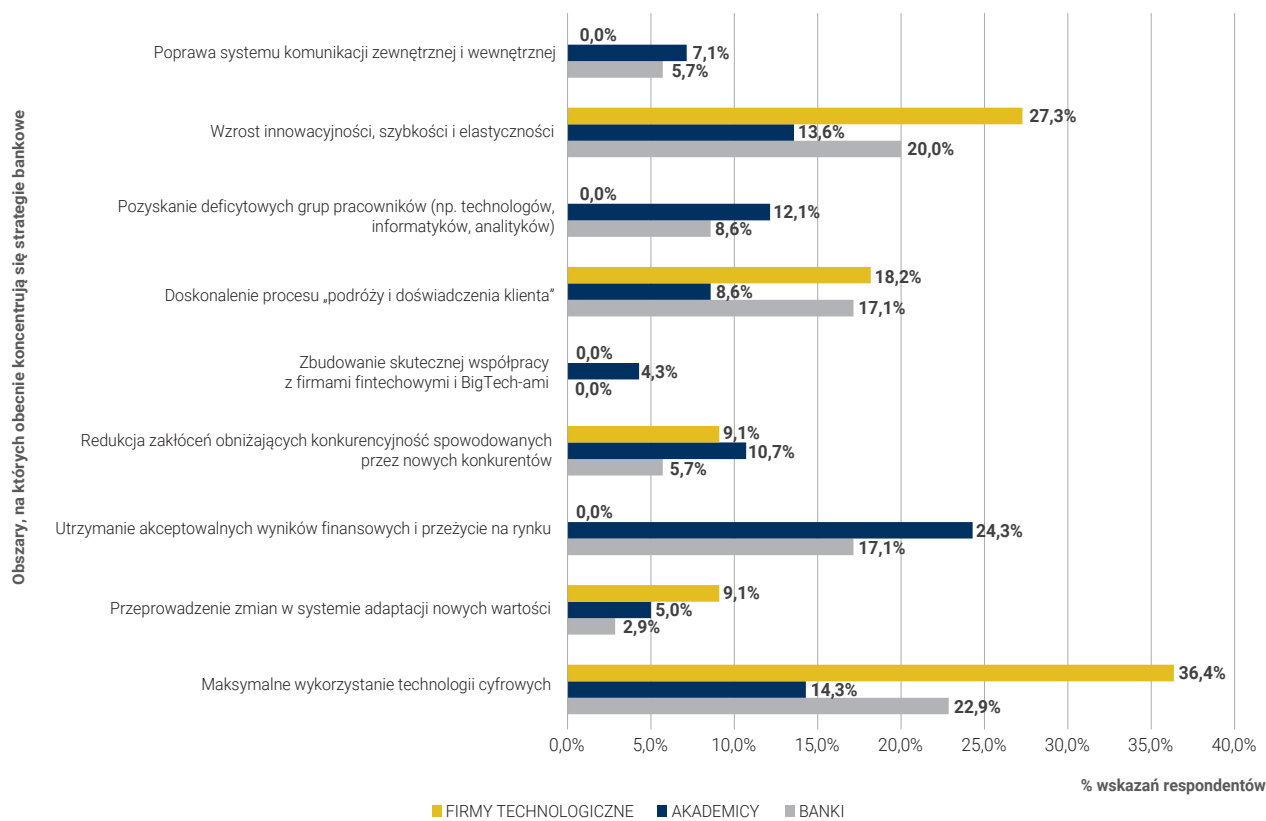
4.1. Ocena skuteczności i efektywności aktualnej strategii oraz modelu biznesowego

W pierwszej kolejności zadaliśmy pytania dotyczące obecnych sfer głównego, strategicznego zainteresowania banków i wyznaczania kierunków ich rozwoju. Najwyraźniejsze wskazania dały firmy technologiczne (jednakże szczególnie w odniesieniu do nich należy pamiętać o wyjątkowo niskiej próbie) i ich typowanie skoncentrowało się na postrzeganiu banków poprzez wykorzystywanie technologii cyfrowych (36,4% odpowiedzi) i powiązaniem z tym wzrostem innowacyjności, szybkości i innowacyjności (27,3%).

Podobnie, choć nieco słabiej wypadły opinie samych banków na te akurat tematy – 22,9% i 20,0%. Ponadto menedżerowie i eksperci bankowi dali niewiele niższe oceny wskazujące na doskonalenie podróży i doświadczenia klienta (17,1%) oraz utrzymanie akceptowalnych wyników finansowych oraz przeżycie na rynku (17,1%). W tej ostatniej kwestii dość wyraźnie skoncentrowały się opinie akademików (24,3%). Z drugiej strony pojawiło się bardzo zbliżone stanowisko wszystkich grup respondentów w kwestii współpracy z FinTech-ami i BigTech-ami. Zagadnienia te mają wybitnie peryferyjny charakter i dla banków nie jest to strategiczny kierunek ich zainteresowań. Zatem np. modele BaaS, BaaP i BaaM nie leżą w polu większej uwagi ze strony polskich banków. Można domniemać, że banki nie postrzegają konkurencji ze strony nowych graczy technologicznych jako poważnych konkurentów, co najmniej obecnie, ale także w najbliższej przyszłości. W przeciwnym wypadku podjęte byłyby już pewne, bardziej zdecydowane działania o charakterze długookresowym.

Wracając do oceny, że kierunek transformacji cyfrowej banków jest tak dla nich ważny, to nasuwa się pytanie o stopień jej zaawansowania? Odpowiedzi w tej kwestii są zróżnicowane jeśli chodzi o poszczególne obszary funkcjonowania banków, natomiast występuje daleko idąca zbieżność poglądów pomiędzy poszczególnymi grupami respondentów. Najwyższy stopień zaawansowania występuje w dziedzinie płatności (4,50–4,75 pkt. w pięciostopniowej skali, gdzie wartość 1 oznaczała najniższą notę, 3 – średnią, a 5 – najwyższą. Opinia dotycząca płatności brzmi nieco paradoksalnie w świetle zdobycia wyraźnej przewagi konkurencyjnej przez FinTech-y w sferze *e-commerce* (omówionej w drugim rozdziale). Można się więc pokusić o uwagę, że wysoki poziom zaawansowania technologicznego banków w tym obszarze najprawdopodobniej ułatwił działanie dla konkurentów, a Dyrektywa PSD2 jeszcze bardziej pomogła. Wysokie, ale nieco słabsze wyniki ankiety odnotowaliśmy w sferze dostosowania do zmian regulacyjnych (3,70 do 4,25). Co ciekawe, najniższą ocenę w tej kategorii dały same banki. Wskazania poniżej mediany dla skali wystąpiły w odniesieniu do budowania partnerstwa z FinTech-ami (2,50–2,71) i przygotowania na wzrost konkurencji z ich strony, a także BigTech-ów (2,70–2,86). Wyniki ankiet oscylujące wokół tejże mediany (oceniane jako poziom średni) to zmiana kultury organizacyjnej (2,82–3,50), pozyskiwanie i szkolenie talentów (2,82–3,50), wykorzystanie Big Data i analityki (2,25–3,14) oraz podróż klienta (2,70–3,25). Zatem wszystkie te obszary wskazują na ogólną ocenę jako „dostateczną plus”, ale in minus wyróżnia się tu

Rys. 4.1. Obszary, na których obecnie koncentrują się strategie bankowe



Źródło: badania własne.

wyrażnie słabsze postrzeganie Big Data i analityki w oczach firm technologicznych oraz słabsza koncentracja na kliencie widziana przez same banki.

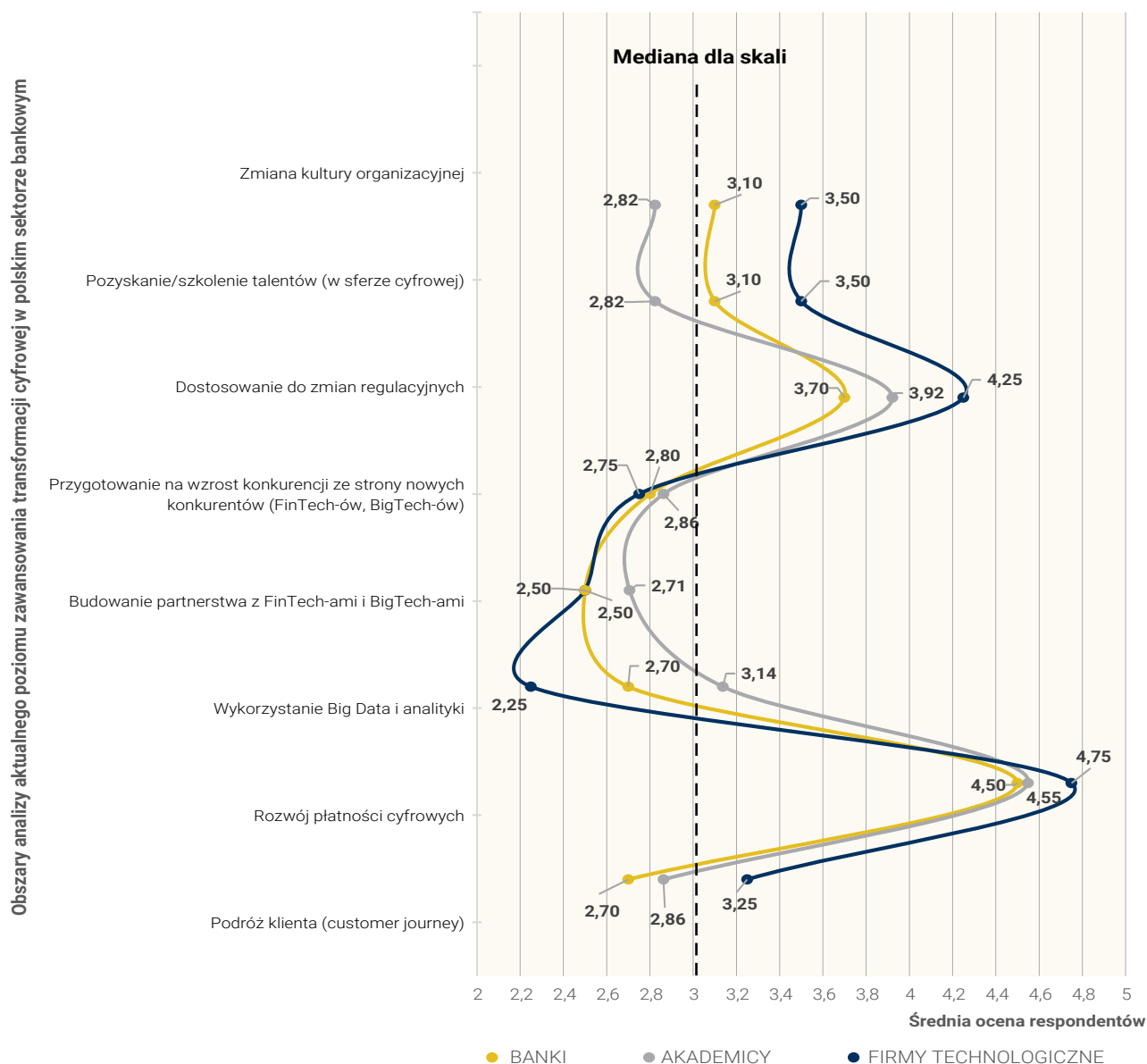
Na powyższe oceny warto nałożyć opinie na temat transformacji cyfrowej polskiego sektora bankowego wyrażane przez FinTech-y. Tu na pierwszy plan wysuwają się kwestie nadmiernej biurokracji (23% wskazań respondentów), co jednak nie w pełni pokrywa się z oceną zmian kultury organizacyjnej wyrażaną przez firmy technologiczne (3,50) i banki (3,10). Odpowiedzi na kolejne pytania ankiet dotyczące kwestii kulturowych skłaniają jednak to stwierdzenia, że w tej kwestii występują jednak poważniejsze problemy (np. patrz. rys. 4.4). Prawdopodobnie dlatego akademicy byli już bardziej krytyczni na ten temat i wystawili tu nieco gorszą notę (2,82), czyli lekko poniżej średniej. Drugim liderem słabości polskiego sektora bankowego w opinii FinTech-ów stał się nadmierny poziom regulacji i administracyjnego nadzoru. Bezpośrednio o to nie pytaliśmy banków, czy przedstawiciele środowiska naukowego, jednakże opinia o przeregulowaniu sektora bankowego i efekcie silnie hamującym rozwój jest powszechnie znana, sygnalizowana w wielu miejscach (raportach, stanowiskach, wypo-

wiedziach¹⁶¹) nie tylko przez same banki, ale też zewnętrznych ekspertów. Wagi pozostałych barier rozwojowych kształtują się wyraźnie słabiej. Natomiast zwraca uwagę, że czynnik w postaci starzejącej się infrastruktury informatycznej respondenci wymieniali rzadko. Wskazywałoby to na to, że problem zasygnalizowany w poprzednim rozdziale odnośnie zmiany dotychczasowego, głównego systemu informatycznego banków nie jest tak istotny w Polsce w stosunku do sytuacji w innych krajach. W tym miejscu należy poczynić także inną uwagę, która dotyczy różnic wewnątrz sektora bankowego o charakterze strukturalnym. Przede wszystkim chodzi o podział na banki komercyjne oraz spółdzielcze, gdzie problem infrastruktury informatycznej jest wyjątkowo nabrzmiały. To w szczególności banki spółdzielcze (ale także w dużym stopniu także inne małe lub średnie) stoją przed dylematem zmiany swoich systemów i tworzenia rozwiązań informatycznych dla całych zrzeszeń. Na tym tle wyróżniają się największe i najsilniejsze

¹⁶¹ S. Kasiewicz, L. Kurkliński (red.), *Szok regulacyjny a konkurencyjność i rozwój sektora bankowego*, Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 2012; K. Kochaniak, M. Mikołajczyk, M. Ulrichs, B. Włodarczyk, *Skutki implementacji regulacji ostrożnościowych dla banków i gospodarki*, Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 2020.



Rys. 4.2. Obszary analizy aktualnego poziomu zaawansowania transformacji cyfrowej



Źródło: badania własne.

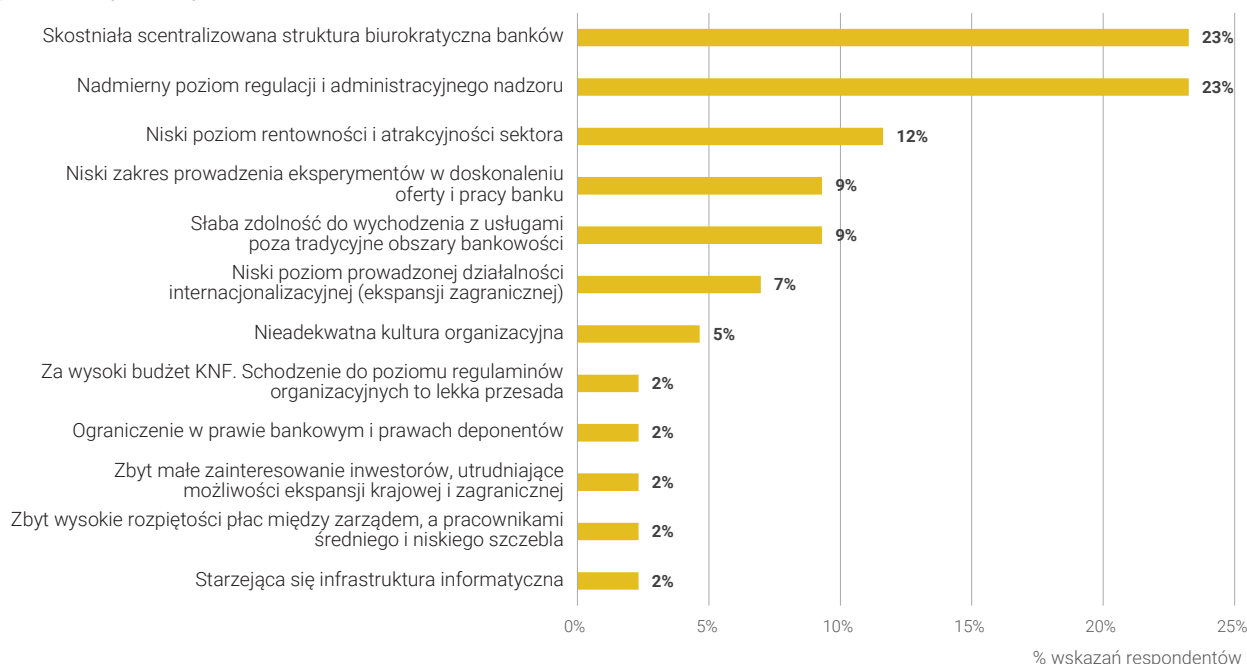
banki komercyjne i jak widać z opinii FinTech-ów, technologia jest dla nich mocną stroną.

Do diagnozy obecnego stanu zaawansowania transformacji cyfrowej banków warto dodać najważniejsze bariery ich rozwoju, zwłaszcza te, które zagrażają ich pozycji konkurencyjnej. W ocenie akademików (31% wskazań) i firm technologicznych (30%), ale także banków, choć na nieco niższym poziomie (20,6%), największe znaczenie mają problemy rynkowe (obecne trendy rynkowe, niskie stopy procentowe, nasilająca się konkurencja, nieprzyjazne wobec banków działania administracyjne itd.). Na drugim miejscu uplasowały się bariery prawne, do których respondenci głównie zaliczyli wysokie koszty obciążeń regula-

cyjnych (podatek bankowy, składki na BFG, MREL itd.) oraz problem kredytów mieszkaniowych w walutach obcych (ale też w złotych polskich – obawy przed nadmierną ochroną kredytobiorców przy wzroście stóp procentowych). Poziom wskazań był tutaj wysoki, a w przypadku banków nawet najwyższy (29,4% odpowiedzi).

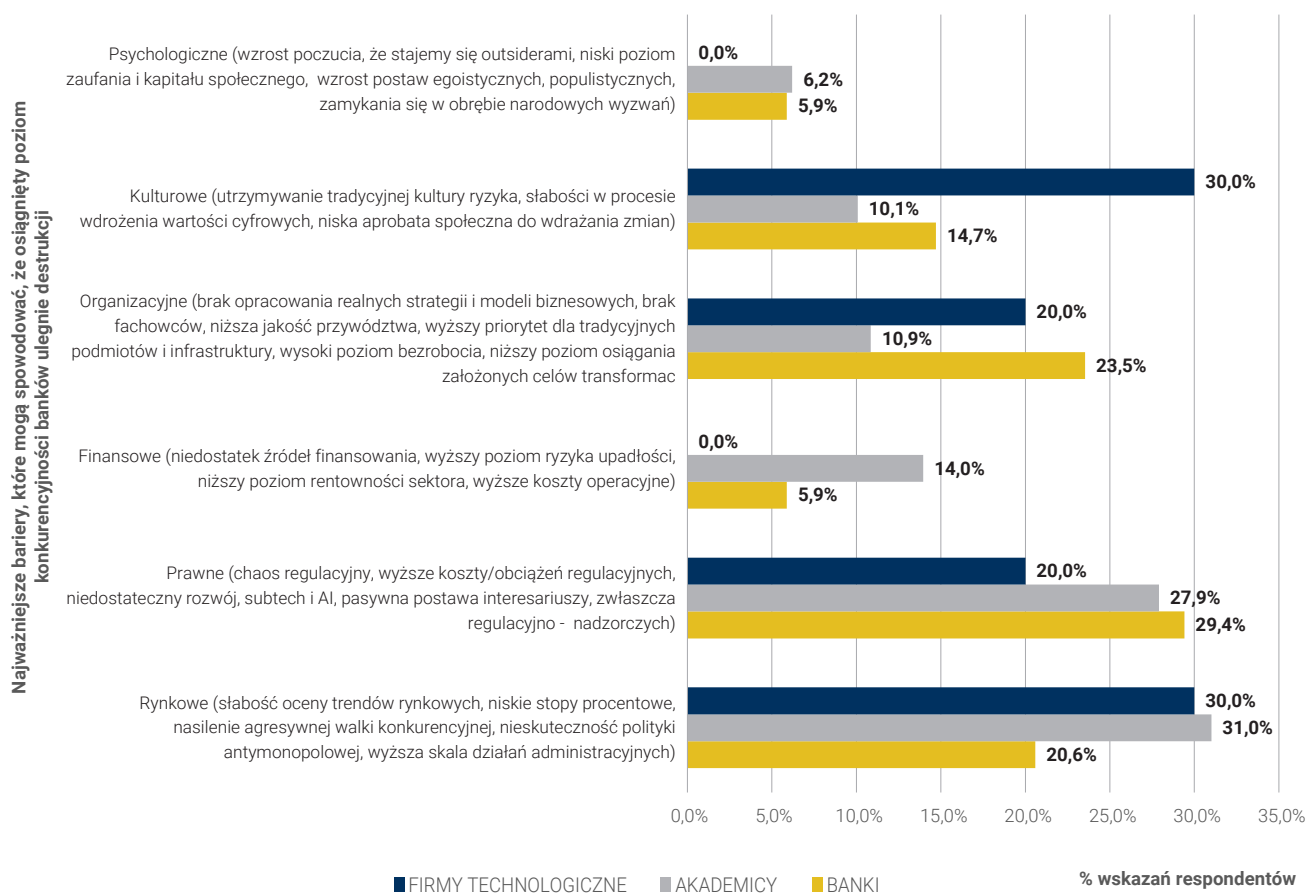
Generalnie opinie respondentów skupiały się na zewnętrznych wyzwaniach stojących przed bankami. Niemniej banki dostrzegają własne problemy (23,5% wskazań) o charakterze organizacyjnym (opracowanie strategii, przyjęcie modelu biznesowego, przywództwo itd.). Świadczyłoby to tym, że znając wewnętrzne uwarunkowania, zwracają na nie uwagę.

Rys. 4.3. Najważniejsze słabości polskiego sektora bankowego według FinTech-ów



Źródło: badania własne.

Rys. 4.4. Najważniejsze bariery, które mogą spowodować, że osiągnięty poziom konkurencyjności banków ulegnie destrukcji



Źródło: badania własne.



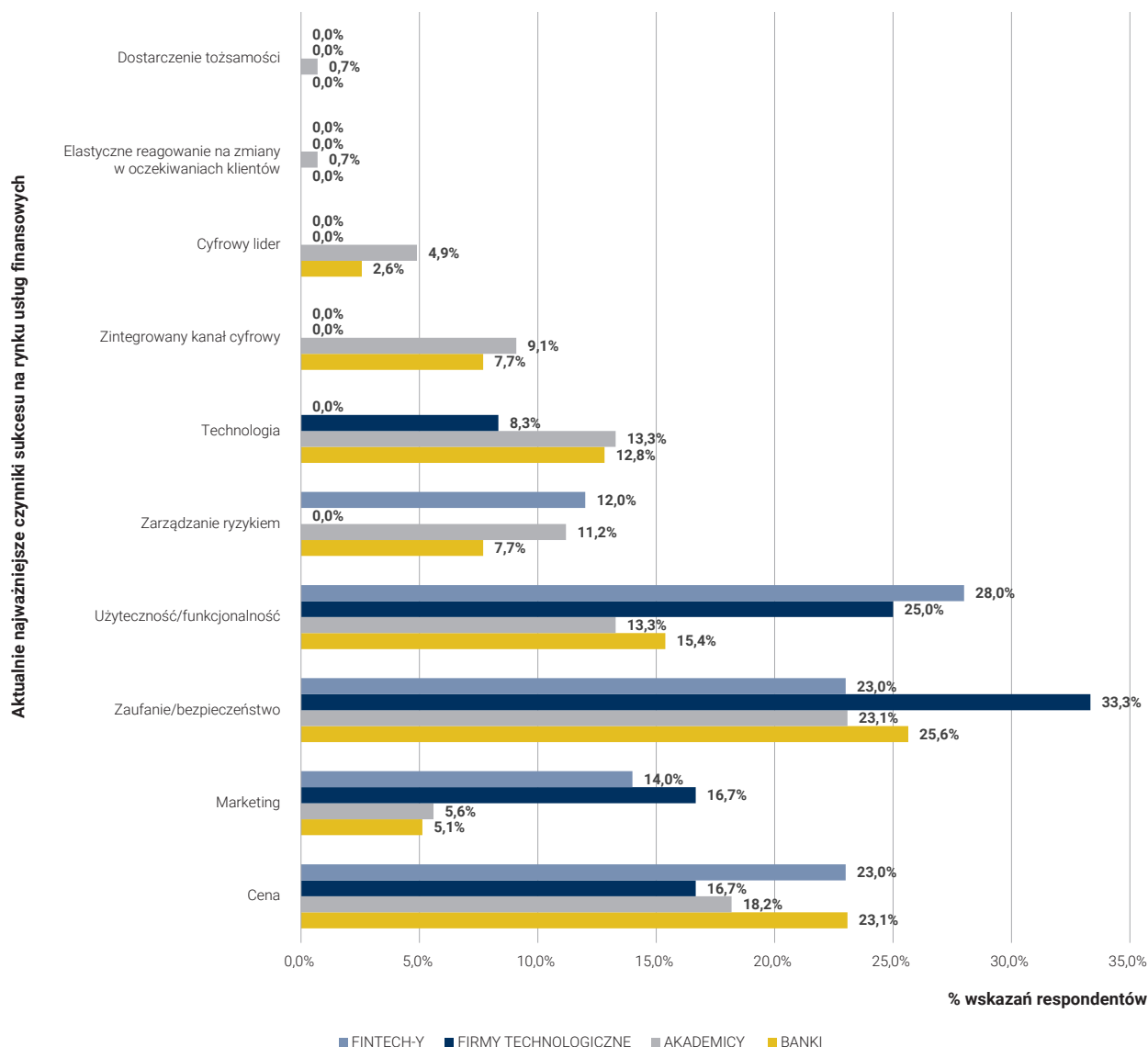
Reasumując, ocenę skuteczności i efektywności aktualnej strategii i modelu biznesowego banków w kontekście transformacji cyfrowej, to wypada ona umiarkowanie pozytywnie. Sfera technologiczna nie jest głównym problemem, ale zdecydowanie na pierwszy plan wybijają się obecne uwarunkowania rynkowe i prawne, niesprzyjające funkcjonowaniu sektora bankowego. Rozwiązywanie tych problemów znacząco absorbuje czas oraz środki, spychając na drugi plan kwestie dostosowania się do wymogów rynku usług cyfrowych. **Banki nie postrzegają konkurencji z FinTech-ami i BigTech-ami jako istotnego czynnika wpływającego zarówno na strategię rozwoju, jak i przyjmowany model biznesowy.**

4.2. Określenie „czynników sukcesu” konkurencji pomiędzy bankami i FinTech-ami

Można zatem postawić pytanie jakie są obecnie najważniejsze czynniki sukcesu na rynku finansowym widziane przez wszystkie cztery pytane grupy respondentów (rys. 4.5).

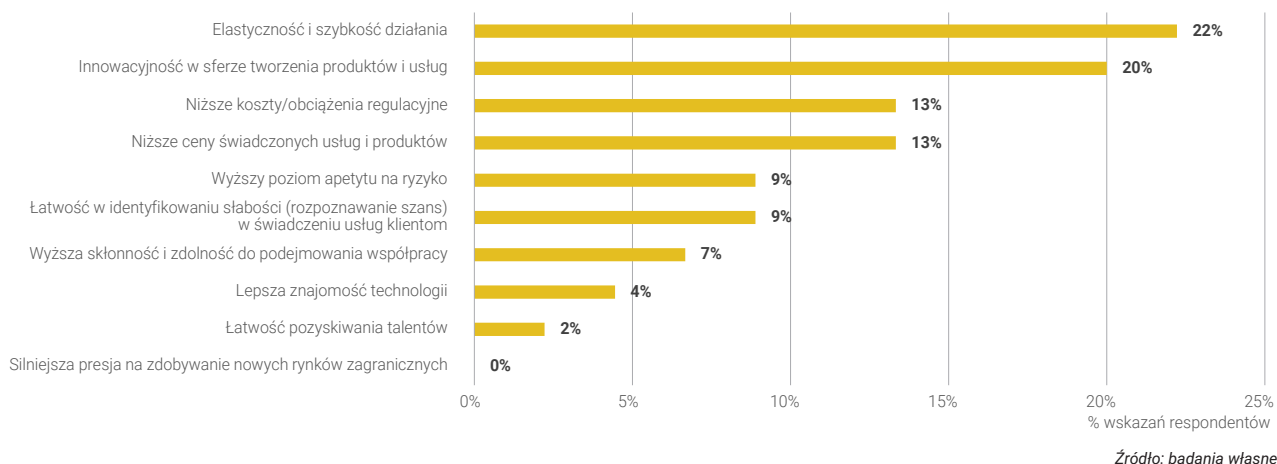
W tej kwestii wyraźnie wybija się (u wszystkich) zagadnienie zaufania i bezpieczeństwa. Zatem banki (ale także FinTech-y) nie mogą sobie pozwolić na sytuację kryzysową w tej dziedzinie. Dla banków nadzarpnięcie zaufania stanowiłoby poważny cios w po-

Rys. 4.5. Aktualnie najważniejsze czynniki sukcesu na rynku usług finansowych



UWAGA: Respondenci z grupy FinTech-ów oceniali tylko pięć czynników: cena, zaufanie/bezpieczeństwo, marketing, użyteczność/funkcjonalność oraz zarządzanie ryzykiem. Źródło: badania własne.

Rys. 4.6. Aktualne przewagi konkurencyjne polskiego sektora FinTech nad bankami



siadaną przez nie przewagę konkurencyjną. W sferze technologicznej po stronie banków nie mieliśmy poważniejszego kryzysu (choć pojawiają się incydentalne awarie – trzeba mieć na te okoliczności dobrze przygotowane plany awaryjne zarówno od strony technicznej, jak i PR-owej), to pandemia COVID-19 generalnie przyczyniła się do obniżenia reputacji sektora bankowego z poziomu dobrego do przeciętnego (wskaźnik TRIM spadł z 48 na 38 pkt.). Jeszcze silniej to widać na obniżeniu społecznego zaufania do banków z 68% w 2020 r. do 54% w 2021. W tej kategorii praktycznie prawie wszyscy uczestnicy rynku finansowego odnotowali silne obniżki, jednakże FinTech-y o 12 p.p. (2021 r. – 20%), ale BigTech-y (GAFA) tylko o 2 pkt. (2021 r. – 41%)¹⁶². W tej sytuacji **poziom zaufania do BigTech-ów znacząco przybliżył się do banków, co jest bardzo ważnym sygnałem dla rynku.**

Jako drugi czynnik sukcesu uznana została cena. Wyraźnie wskazały na to banki (23,1%) oraz akademicy (18,2%). Podobnie było w przypadku FinTech-ów (23,0%) i trochę niżej firmy technologiczne (16,7%). W Polsce cena zawsze była ważnym wyznacznikiem pozycji konkurencyjnej i stan ten się utrzymuje. Na trzecim miejscu pojawia się użyteczność/funkcjonalność, a nawet dla FinTech-ów jest zdecydowanie najważniejsza (28,0%), a dla banków (15,4%) i akademików (13,3%) wyraźnie mniejsza – nawet dwukrotnie. Relatywnie słabszą pozycję zajęły obszary związane z technologią cyfrową, ale w szczególności słabą – klientocentryczność (praktycznie zerowe wyniki), czy marketing (dla banków tylko 5,1%, a akademików 5,6%). Najprawdopodobniej oceny tych kierunków są niedowartościowane, jednakże w badaniu cieszyły

się zdecydowanie mniejszym zainteresowaniem. Zatem **obecnie, aby osiągnąć sukces na rynku trzeba zachować bezpieczeństwo/zaufanie, dostarczając produkty o dużej użyteczności po niskich cenach.**

Na temat czynników sukcesu możemy też wnioskować z oceny przewag konkurencyjnych FinTech-ów nad bankami w opiniach tej pierwszej grupy (patrz rys. 4.6).

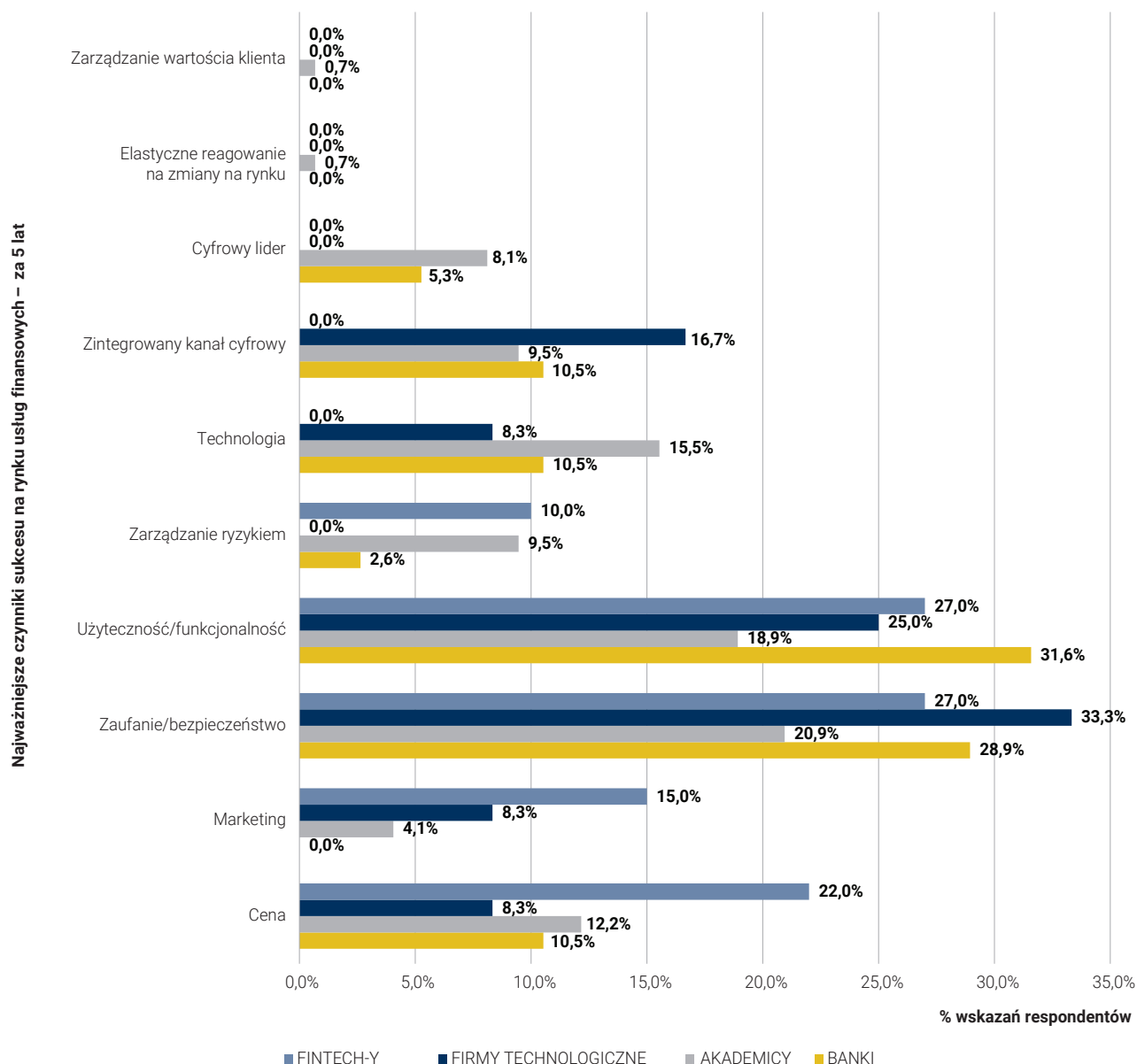
Czynniki decydujące o szansach rozwojowych FinTech-ów koncentrują się wokół ich elastyczności i szybkości działania (22% odpowiedzi) oraz innowacyjności tworzenia produktów i usług. Te prawidłowości są szeroko opisane w literaturze i potwierdzają znane już tendencje. Dlatego też tym bardziej interesujący jest stosunek do tych aspektów ze strony samych banków i przykładana mniejsza waga na tle innych czynników (patrz rys. 4.5).

Jednakże w świetle konkurowania, budowania strategii i przyjmowania modelu biznesowego ważniejsze są te przewidywane, przyszłe uwarunkowania działalności banków. Wobec skracania się horyzontu czasowego podejmowania decyzji, zapytaliśmy o najważniejsze czynniki sukcesu na rynku finansowym już za pięć lat, czyli nie w tak odległym okresie. Pierwsze miejsce pozostało niezmienione, czyli kwestie zaufania i bezpieczeństwa, wskazywane przez wszystkie grupy respondentów. Jednakże na zbliżoną pozycję wysunęła się użyteczność/funkcjonalność usług i produktów. Zwłaszcza w przypadku banków nastąpiło wręcz podwojenie odpowiedzi w stosunku do obecnych czasów (wzrost z 15,4% do 30,6%), co należy odczytywać jako zwrócenie uwagi na potrzeby klienta i ich zaspokojenie. Natomiast wyraźnie maleje znaczenie ceny. Dla banków jest to spadek z 23,1% do 10,5%, a u akademików z 18,2% do 12,2%. Jedyne w opinii FinTech-ów kwestie cenowe pozostaną

162. Badanie reputacji polskiego sektora bankowego 2021, KANTAR, Warszawa, kwiecień 2021.



Rys. 4.7. Najważniejsze czynniki sukcesu na rynku usług finansowych – za pięć lat



UWAGA: Respondenci z grupy FinTech-ów oceniali tylko pięć czynników: cena, zaufanie/bezpieczeństwo, marketing, użyteczność/funkcjonalność oraz zarządzanie ryzykiem.

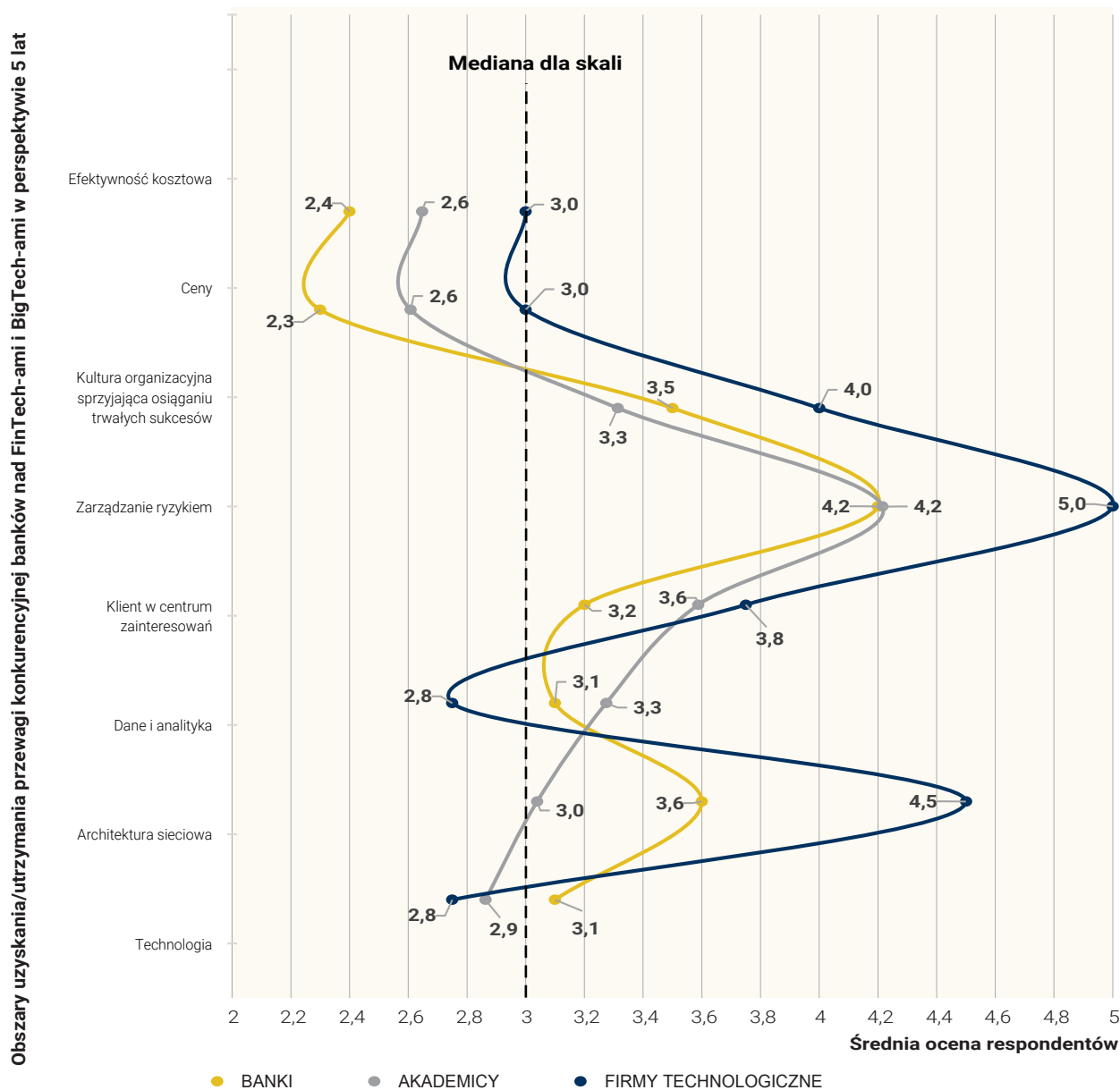
Źródło: badania własne.

w grupie najważniejszych (22,0% wobec 23,0% 5 lat wcześniej). Zatem możemy się spodziewać powolnego odchodzenia od nacisku na cenę na rzecz funkcjonalności. Już teraz w wyniku sytuacji rynkowej spowodowanej otoczeniem niskich stóp procentowych i konieczności zwiększania dochodów prowizyjnych, banki zaczęły podnosić swoje ceny. Prawdopodobnie tendencja ta się utrzyma. W dalszym ciągu aspekty technologiczne nie są wymieniane jako kluczowe do wygrywania konkurencji, co wskazywałoby na to, że banki w tej dziedzinie czują się mocno, a opinie firm technologicznych to potwierdzają. Natomiast w odpowiedziach ankiety skierowanej do FinTech-ów nie

było w kafeterii pozycji dotyczącej technologii. Jednakże na podstawie odpowiedzi na inne pytania wydaje się, że również FinTech-y nie widzą, aby technologia była polem zażartej konkurencji z bankami.

Marketing w odniesieniu do obecnych czasów, jak i za 5 lat nie jest postrzegany za newralgiczny obszar, nawet w przypadku banków te wyniki to 5,1% i 0,0% (SIC!). Przyjmując nawet, że menedżerowie i eksperci bankowi skoncentrowani są na sferze cyfrowej, to bardziej ogólnie patrzący na te zagadnienia akademicy także minimalnie wskazali na sferę marketingową (odpowiednio 5,6% i 4,1% wskazań).

Rys. 4.8. Obszary uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez banki nad FinTech-ami i BigTech-ami w perspektywie pięciu lat



Źródło: badania własne.

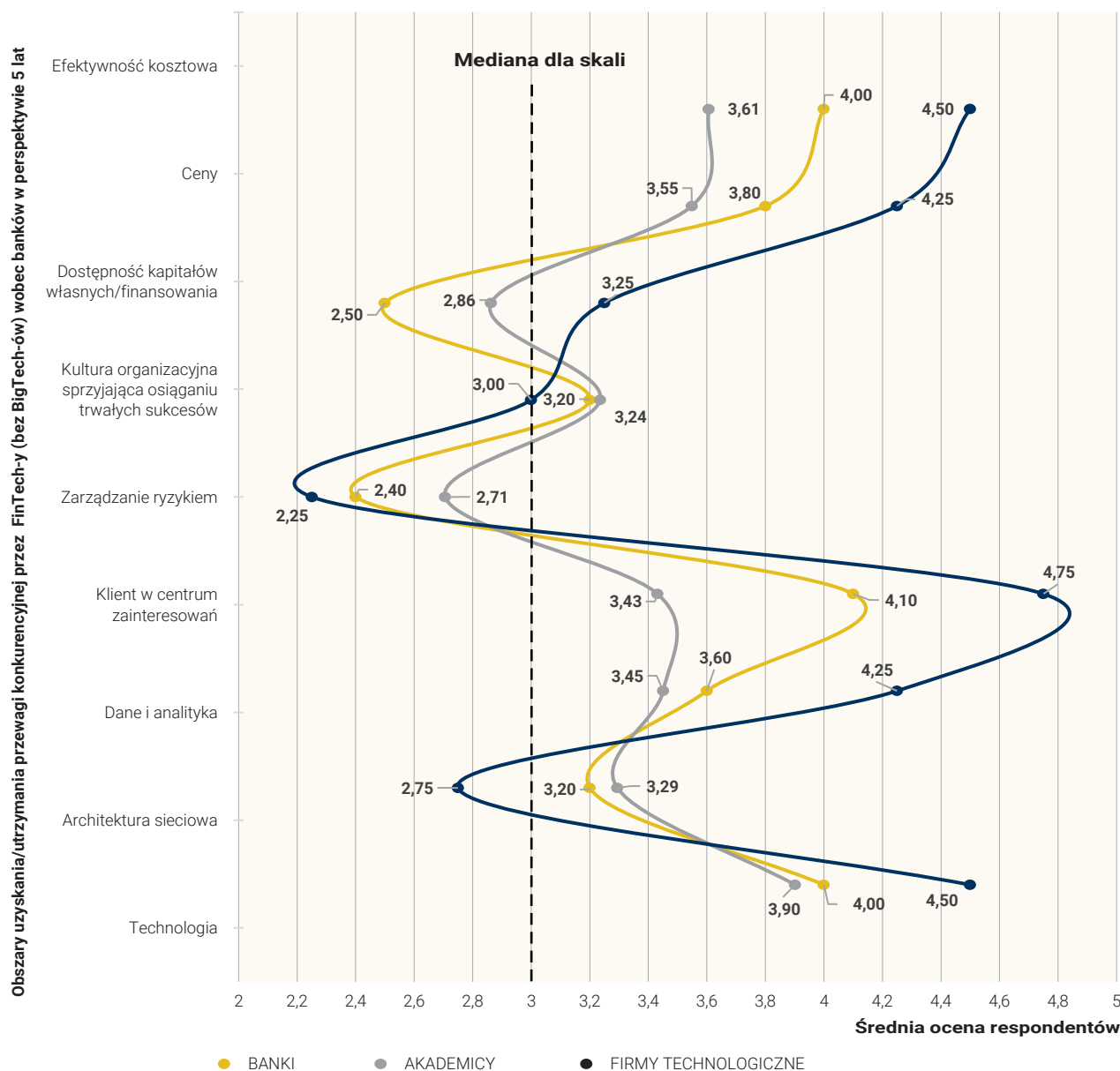
Zapytaliśmy wprost uczestników rynku usług finansowych o możliwości uzyskiwania przewagi konkurencyjnej w perspektywie 5 lat. W pierwszej kolejności to pytanie padło wobec banków w stosunku do FinTech-ów i BigTech-ów (rys. 4.8).

W zasadzie odpowiedzi banków, akademików i firm technologicznych były bardzo zbieżne. Na pierwszym miejscu wymieniono zarządzanie ryzykiem, wskazując na ewidentną kompetencję w tej dziedzinie po stronie banków. Zatem jeśli w nadchodzących latach wystąpią drastyczne, kryzysowe sytuacje na rynku finansowym, które wymagać będą umiejętnego zarządzania ryzykiem (co jest prawdopodob-

ne wobec obserwowanej niestabilności, zagrożeń np. klimatyczne), to banki mają szansę na utrwale-
nie swojej pozycji. Tym ważniejsze jest to w **świecie podkreślenia wcześniej wymienionej roli zaufania i bezpieczeństwa. Wyniki dla pozostałych obszarów** są wyraźnie niższe i oscylują wokół średniej mediany. Nad „kreską” wyraźniej pojawiła się kwestia kultury organizacyjnej (mimo obecnego dość krytycznego spojrzenia) oraz zainteresowanie klientem. Aczkolwiek w tym ostatnim przypadku są to tylko wyniki pomiędzy 3,2 (banki) a 3,8 (firmy technologiczne). Podobny rezultat dotyczy architektury sieciowej, gdzie nadzwyczaj dobrze oceniają to firmy technologiczne (4,5). Zdecydowanie słabsze wyniki dotyczą możli-



Rys. 4.9. Obszary uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez FinTech-y (bez BigTech-ów) nad bankami w perspektywie pięciu lat

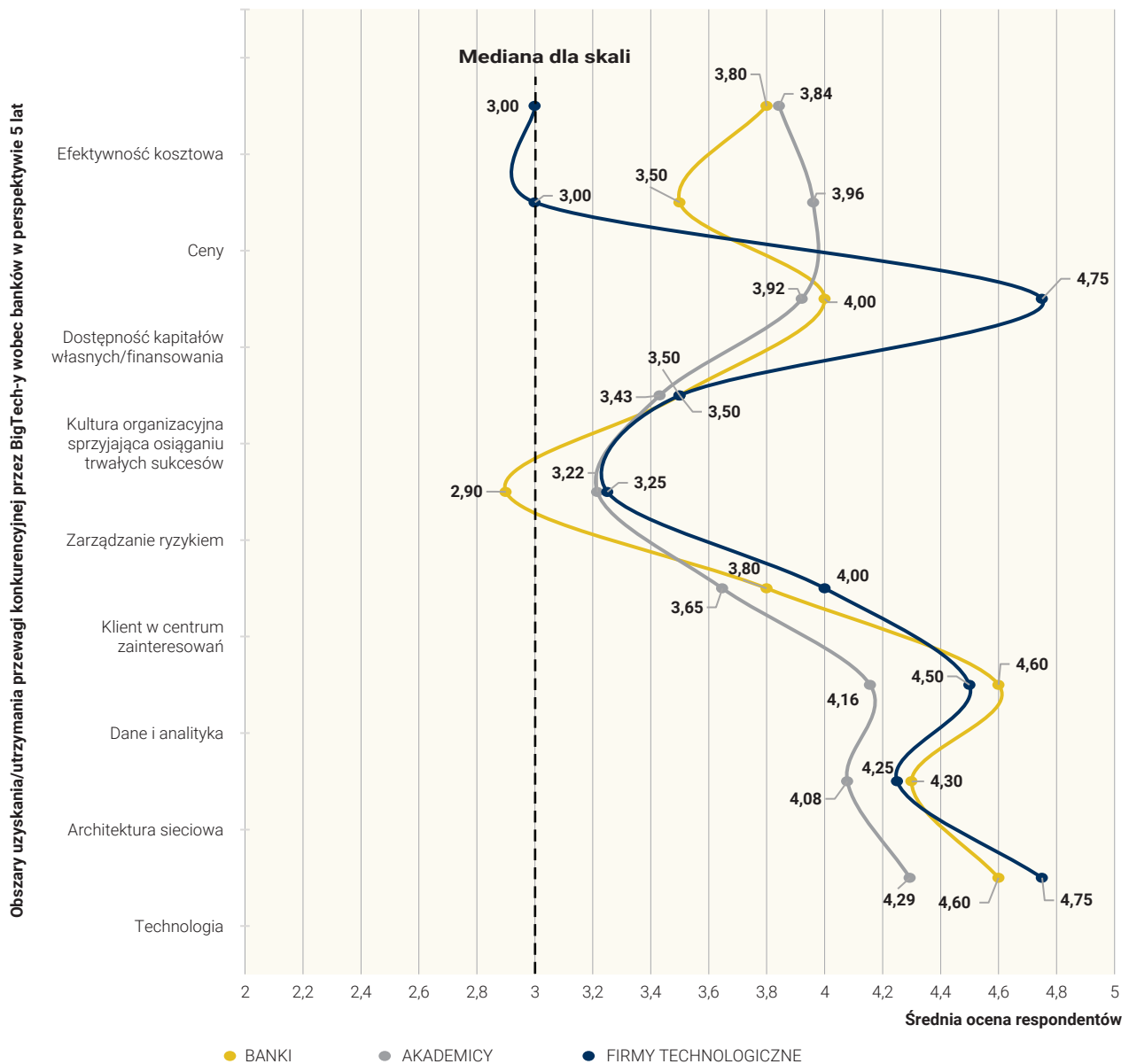


Źródło: badania własne.

wości konkurencyjności ceną i efektywnością kosztową. Świadczyłoby o tym, że bankom będzie trudno uzyskać przewagę w sferze efektywnościowej, a przez to nie będą mogły sobie pozwolić na politykę niskich cen. Wobec poruszanych rynkowo-prawnych problemów banków, logika tego wyjaśnienia wydaje się uzasadniona. Ten aspekt działalności może mieć daleko idące konsekwencje dla banków, zwłaszcza małych i średnich, relatywnie bardziej odczuwających te niekorzystne uwarunkowania. W zestawieniu zawartym na rysunku 4.8 nie ma pozycji dotyczącej dostępności kapitałów własnych/finansowania. Aczkolwiek w tej sprawie odpowiedź nie jest tak jednoznaczna. Duże banki w zasadzie nie mają z tym problemu. Choć i tu

pozostaje kwestia utrzymującego się niższego poziomu rentowności w stosunku do kosztu kapitału, co rzutuje m.in. na decyzje inwestycyjne. Poważniej sytuacja wygląda wśród banków małych i średnich, które jeszcze silniej niż podmioty duże, mają problemy z utrzymaniem satysfakcjonującego zwrotu z kapitału. Dla nich najczęściej właśnie wypracowane zyski stanowią główne źródło zwiększania funduszy własnych, co szczególnie widoczne jest w sektorze bankowości spółdzielczej. Uzyskiwane obecnie słabe wyniki bardzo ograniczają możliwości rozwojowe.

Jak zatem sytuacja wygląda po stronie FinTech-ów w perspektywie pięciu lat? Także i tutaj wystąpiła da-

**Rys. 4.10.** Obszary uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przez BigTech-y nad bankami w perspektywie pięciu lat

Źródło: badania własne.

leko idąca zbieżność opinii banków, akademików oraz firm technologicznych. Ogólny obraz kształtuje się nieco lepiej niż banków, gdyż przewagi konkurencyjne dostrzeżone zostały w obszarach: zainteresowania klientem (od 3,43 do 4,75 pkt.), efektywności kosztowej (od 3,61 do 4,50), ceny (od 3,55 do 4,25) oraz pojawiła się technologia z dobrym wynikiem (od 3,90 do 4,50). Ta ostatnia sfera na tle banków oceniona została lepiej. Niewykluczone, że odzwierciedla to pogląd, że banki będą powoli traciły swoje atuty posiadania zaawansowanej, nowoczesnej technologii, a wypowiedzi przedstawicieli samego sektora potwierdzałyby taką konkluzję. Ten problem jeszcze silniej dostrzec można na tle ocen dawanych BigTech-om. Sferą zdecydowanie słabiej

ocenianą w kontekście FinTech-ów jest zarządzanie ryzykiem (od 2,25 do 2,71). Ciekawe jest także, że kultura organizacyjna FinTech-ów, powszechnie oceniana jako *agile*'owa i sprzyjająca innowacyjności, wcale nie musi być czynnikiem silnie wspomagającym uzyskiwanie przewagi konkurencyjnej (oceny 3,00–3,24). Natomiast warto poświęcić chwilę uwagi na problem finansowania FinTech-ów. Zarówno przy tym pytaniu, jak i przy innych dostępność do finansowania rozwoju należy do najważniejszych problemów FinTech-ów. Przy skromnych środkach mają one trudności z uzyskiwaniem odpowiedniej skali biznesu, co może wpływać na to, że banki nie postrzegają tych firm jako poważnych konkurentów.



Jak zatem wypadają na tym tle BigTech-y? Tutaj także występuje zbieżność opinii respondentów, choć nieco mniejsza. Na czoło wysunęła się technologia (wyniki od 4,29 do 4,75) deklasując pod tym kątem banki (bardzo wyraźna różnica o ok 1,5 punktu). To, że technologia jest i będzie mocną stroną BigTech-ów jest powszechnie znane, zwraca jednak uwagę tak wyraźna różnica, a z drugiej strony pewien stan zadowolenia w tym kontekście samych banków. Jeśli zatem zależność sukcesu rynkowego zwiększy się od technologii, a osłabi opinia, że technologia to nie wszystko, to zagrożenie ze strony BigTech-ów bardzo poważnie wzrośnie. Kolejny obszar dający przewagę konkurencyjną gigantom technologicznym to dostęp i wykorzystanie Big Data (4,16 do 4,60), aczkolwiek dystans do banków jest tu już nieco mniejszy (2,8–3,3). Dobrze też prezentuje się architektura sieciowa BigTech-ów (4,08–4,30). Obszary te zebrały oceny dobre lub bardzo dobre. W kontekście znaczenia ceny jako czynnika sukcesu, to w perspektywie pięciu lat akademicy „przyznali” BigTech-om 3,96 pkt, a bankowcy 3,50, co daje im około jednopunktową przewagę nad bankami). Jest to newralgiczny obszar, gdzie banki mogą spodziewać się poważnego boju, na który nie bardzo będą mogły sobie pozwolić, a z pewnością daje to szansę BigTech-om. Może to być jedna z głównych aren walki konkurencyjnej. Silną stroną BigTech-ów jest też dostępność kapitałów i stosunkowo łatwość finansowania projektów rozwojowych. Ten aspekt ma znaczenie przede wszystkim wobec konkurencji ze strony FinTech-ów i może być kluczem do ich przejmowania przez BigTech-y. Zagadnienie akwizycji jest tym ważniejsze, gdyż ta skłonność po stronie banków przedstawia się zdecydowanie bardziej pasywnie. Na końcu należy wymienić największą słabość BigTech-ów, a mianowicie zarządzanie ryzykiem. Jeśli zatem w horyzoncie 5–10 lat nie zajdą wydarzenia określane mianem „czarnych łabędzi” dla rozwoju gigantów technologicznych, to mają one bardzo duże szanse wygrania walki konkurencyjnej z bankami i zepchnięcia ich do roli niszowej lub satelitarnej dla BigTech-ów.

Reasumując, można stwierdzić, że obecnie do kluczowych czynników sukcesu zalicza się bezpieczeństwo powiązane z zaufaniem do instytucji świadczącej usługi finansowe oraz przystępne ceny i odpowiedni poziom funkcjonalności/użyteczności produktów. Jednakże należy pamiętać, że w tej ostatniej sferze, choć dotyczy to też i bezpieczeństwa (zwłaszcza cyberbezpieczeństwa) nie osiągnie się właściwego efektu bez wystarczająco nowoczesnej technologii. Jeśli jest ona w dyspozycji wszystkich graczy rynkowych, to oczywiście inne czynniki decydują o po-

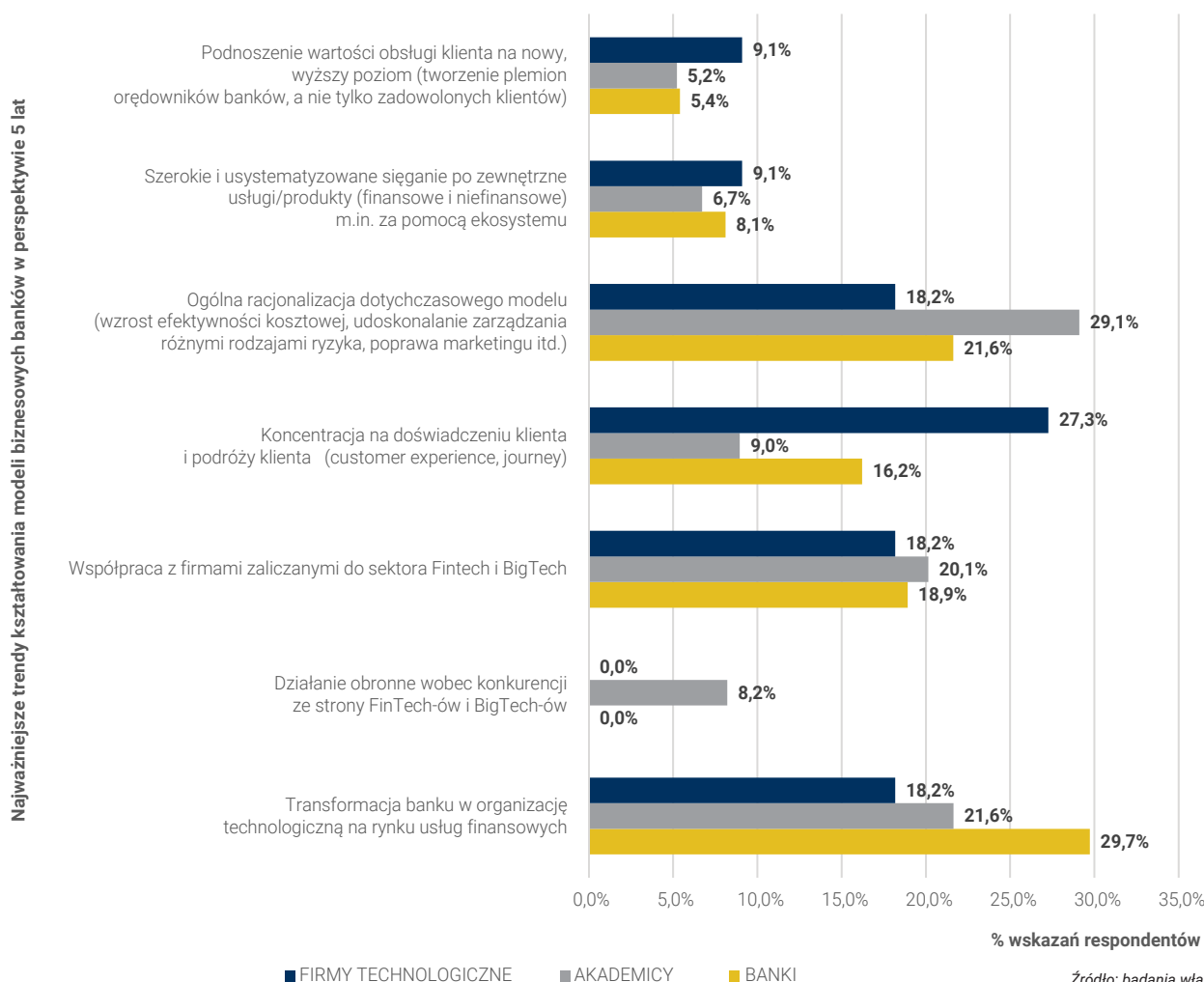
wodzeniu i o takim stanie rynku możemy mówić w warunkach roku 2021. Natomiast za **pięć** lub 10 lat sytuacja ta może się zmienić, a największe szanse na uzyskanie przewagi konkurencyjnej w tej dziedzinie mają BigTech-y. Ponadto respondenci wskazali również, że problematyka zachowania bezpieczeństwa (zaufania) pozostanie w gronie tych najważniejszych zagadnień. Natomiast na drugim miejscu uplasowała się funkcjonalność produktów, co należy pośrednio odczytywać jako nadanie odpowiedniej wagi zaspokajaniu potrzeb klientów. Prognozowane jest relatywne zmniejszenie wagi uwarunkowań cenowych, z czym jednak nie zgadzamy się. Według naszej opinii, znaczenie cen nie zmniejszy się, a czynnik ten może być nawet decydujący w rywalizacji rynkowej, co najmniej w perspektywie pięciu lat.

4.3. Nowy model biznesowy banku – rekomendacje dla zarządu banków

Na tle rysującego się obrazu rynku usług finansowych i panującej konkurencji pomiędzy poszczególnymi graczami, jakie przewidywane są trendy rozwoju modeli biznesowych w polskim sektorze bankowym (rys. 4.11)? W opinii samych banków, w zasadzie nieunikniony jest kierunek ich transformacji w organizacje technologiczne (29,7% wskazań). Można powiedzieć, że akademicy (21,6%) i firmy technologiczne (18,2%) podzielają tę opinię, jednak w wyrażnie słabszym stopniu. W środowisku naukowym przeważają pragmatyczne poglądy, że banki prowadzić będą racjonalizację dotychczasowego modelu (29,1%), starając się udoskonalać poszczególne obszary swojego funkcjonowania (wzrost efektywności kosztowej, poprawa zarządzania różnymi rodzajami ryzyka itd.). W części opinii te podzielają same banki (21,6%), a także firmy technologiczne (18,2%).

Zastanawia pojawiający się po raz pierwszy w badaniu akcent położony na współpracę z FinTech-ami i BigTech-ami (bardzo zbliżone wyniki: firmy technologiczne 18,2% wskazań, banki 18,9% i akademicy 20,1%). Według naszej interpretacji oznacza to, że należy się spodziewać zmian modelowych i strategicznych opisanych w poprzednich modelach, ale pojawiają się one dopiero za jakiś czas, co najmniej pięć lat. Zwraca tu uwagę podkreślanie współpracy, a zupełnie nie konkurowania – zerowe odpowiedzi, jedynie wśród akademików 8,2% wskazań. Dla firm technologicznych kluczowe znaczenie ma koncentracja na podróży i doświadczeniu klienta (ang. *customer journey & experience*) – najwyższy poziom wskazań 27,3%. W przypadku banków waga tej rekomendacji

Rys. 4.11. Najważniejsze trendy modeli biznesowych banków w perspektywie pięciu lat



jest o połowę niższa, a akademików jeszcze mniej – stanowi nawet tylko jedną trzecią.

Zatem ogólny kierunek rozwoju banków jest dość rozproszony, ale wyłania się dominanta w postaci transformacji w organizacje technologiczne, czyli zgodnie z ideą przewodnią poprzedniego prezesa PKO Banku Polskiego Z. Jagiełły – przekształcenia polskiego lidera bankowości w instytucję technologiczną¹⁶³. W tych okolicznościach, jeśli odrzuca się walkę z FinTech-ami i BigTech-ami, nieodzowna staje się współpraca z nimi.

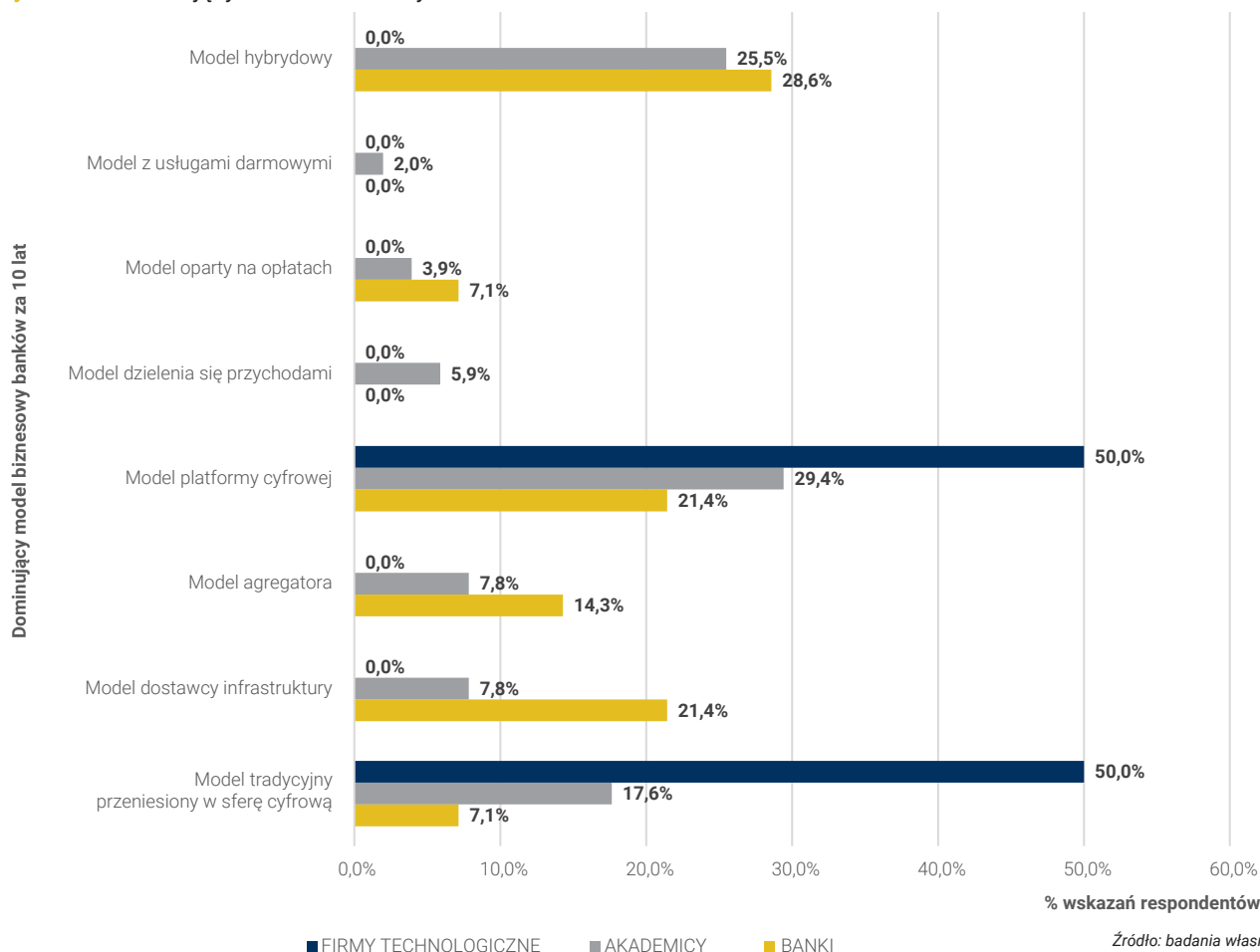
Za następny punkt kontrolny możemy uznać perspektywę 10 lat. Jaki wtedy będzie dominujący mo-

del biznesowy banków (patrz rys. 4.12)? Tutaj nie ma jednoznacznej odpowiedzi, na co wskazują opinie menedżerów i ekspertów związanych z rynkiem finansowym, o czym **świadczą różnicowanie opinii**. Według firm technologicznych będzie to bądź tradycyjny model biznesowy przeniesiony w sferę cyfrową lub model platformy cyfrowej (koncentracja opinii na tych dwóch wariantach – po 50% wskazań). Natomiast opinie bankowców są tu rozrzucone. Największe preferencje przypisane zostały modelowi hybrydowemu (28,6%), co oznaczałoby jednak stosunkowo powolny proces transformacji cyfrowej banków. Nieco niższe wyniki uzyskał model platformy cyfrowej (21,4%) i dostawcy infrastruktury (też 21,4%). Ten pierwszy wybór wspierają akademicy (29,4%), ale drugi już w mniejszym stopniu (7,8%). Interesujące jest, że model dostawcy infrastruktury oznacza dość bierny rozwój banków, a mimo to tak duża część bankowców go wskazała. Z punktu widzenia konkurowania lub współpracy z FinTech-ami **bądź** BigTech-ami znaczenie mają modele platformy cyfrowej i agregatora.

163 A. Stec, M. Rudke, Prezes PKO BP Zbigniew Jagiełło: Będziemy firmą technologiczną z licencją bankową, „Rzeczpospolita” 14.11.2018, <https://www.rp.pl/Banki/311139892-Prezes-PKO-BP-Zbigniew-Jagiello-Bedziemy-firma-technologiczna-z-licencja-bankowa.html> (22.08.2021).



Rys. 4.12. Dominujący model biznesowy banków za 10 lat



Mimo, że popularność tego drugiego jest niższa (banki – 14,3% i akademicy 7,8%) to wydaje się, że szanse na rozpowszechnienie się tych form są dość duże (większe platformy). Mówimy tu o horyzoncie 10 lat, zatem wizje te są trochę futurystyczne, niemniej konstruując strategię, mimo wspomnianej dominacji decyzji krótko- lub średniookresowych, to akcjonariusze i kierownictwo najwyższego szczebla winno mieć obraz firmy (banku) w tej dalszej perspektywie.

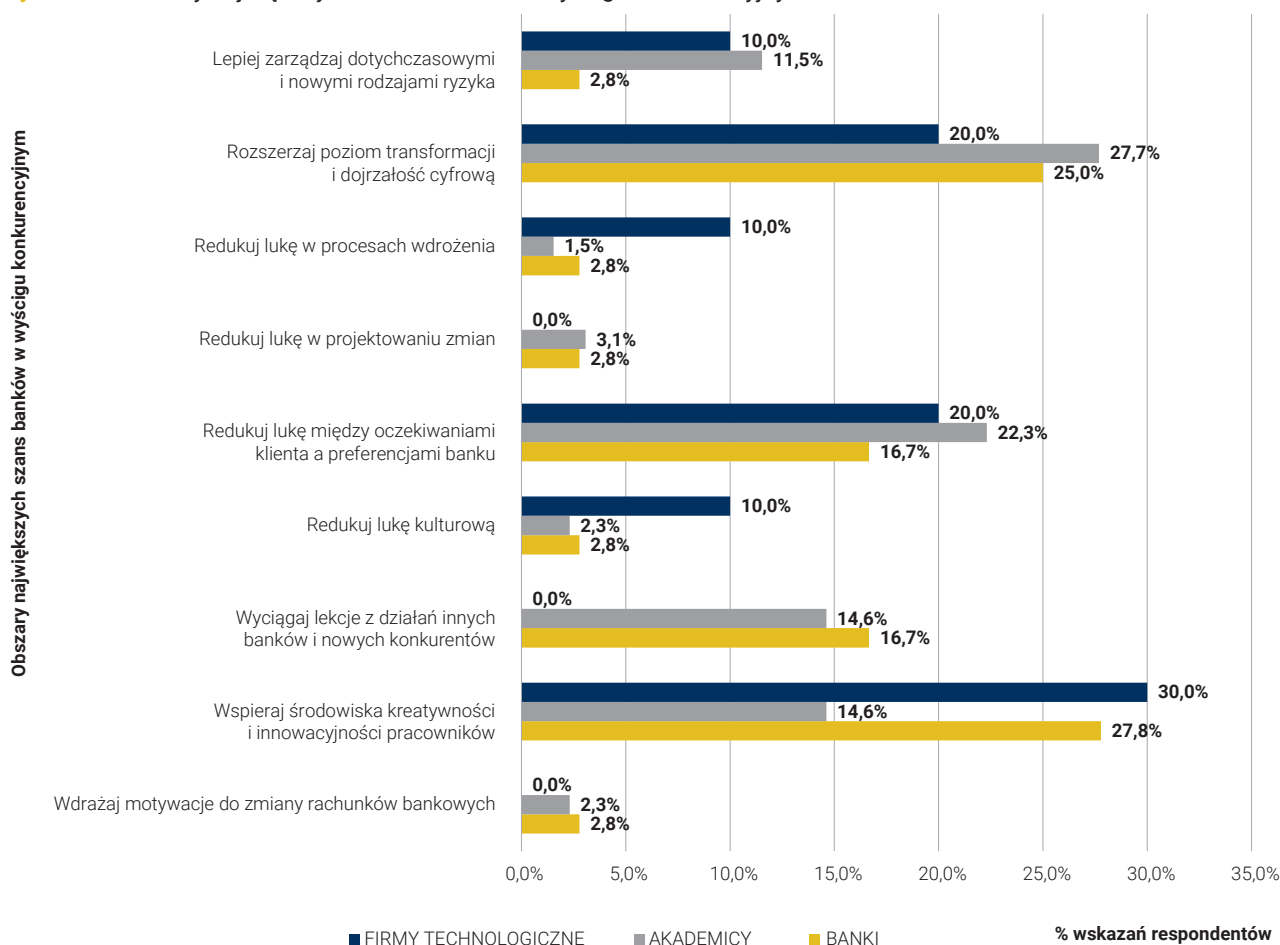
Innym ciekawym spostrzeżeniem jest bardzo słabe docenianie innowacyjnych modeli generowania przychodów i wręcz szczątkowe przewidywania ich zastosowania (model z usługami darmowymi, oparty na opłatach, dzielenia się przychodami). Dlatego też interesujące będą najbliższe losy projektu jak Aion Bank w Polsce (płacenie abonamentu, czyli podkategoria modelu opartego na opłatach).

W sferze rekomendacji i wskazywania największych szans banków w wyścigu konkurencyjnym (rys. 4.13), z punktu widzenia banków i firm technologicznych najsilniejszy akcent został położony na wspieranie środowiska kreatywności i innowacyjności pracowników

(27,8% i 30,0% wskazań). Są to sfery, które FinTech-y poczytują sobie za główne przewagi konkurencyjne. Być może właśnie dlatego banki winny zwrócić szczególną uwagę na te aspekty kultury organizacyjnej, aby wzmocnić swoją przyszłą konkurencyjność. W tym świetle zastanawiające jest, że wprost na sformułowanie o redukowaniu luki kulturowej padło bardzo mało odpowiedzi. Niewątpliwie kwestia znaczenia kultury organizacyjnej w procesie transformacji cyfrowej wymaga dalszych i bardziej pogłębionych badań.

Natomiast akademicy na pierwszy plan szans rozwojowych banków stawiają na rozszerzanie poziomu transformacji cyfrowej i jej dojrzałości (27,7%), ale bankowcy nie tak mniej (25,0%), a firmy technologiczne 20,0%. W badaniu na zbliżonym poziomie i w dużym stopniu spójnie zaakcentowano redukowanie luki pomiędzy oczekiwaniami klientów a preferencjami banków. Relatywnie najslabiej problem ten widzą same banki – tylko 16,7% wskazań wobec 22,3% akademików i 20% firm technologicznych.

Bardzo wyraźnie oceniono, że nie ma większego problemu w projektowaniu i wdrażaniu zmian oraz nie

Rys. 4.13. Obszary największych szans banków w wyścigu konkurencyjnym


Źródło: badania własne.

warto koncentrować się a motywacjach i psychologicznym podejściu klientów do składanej oferty produktowej. Być może dlatego poprzednio kwestie marketingu były tak słabo reprezentowane. Ponadto poczucie posiadania przez banki przewagi konkurencyjnej w sferze zarządzania ryzykiem rzutowało, że nie wskazano tego kierunku jako szczególnie preferowanego (zwłaszcza wśród banków 2,8% wskazań), czyli traktowania go defensywnie.

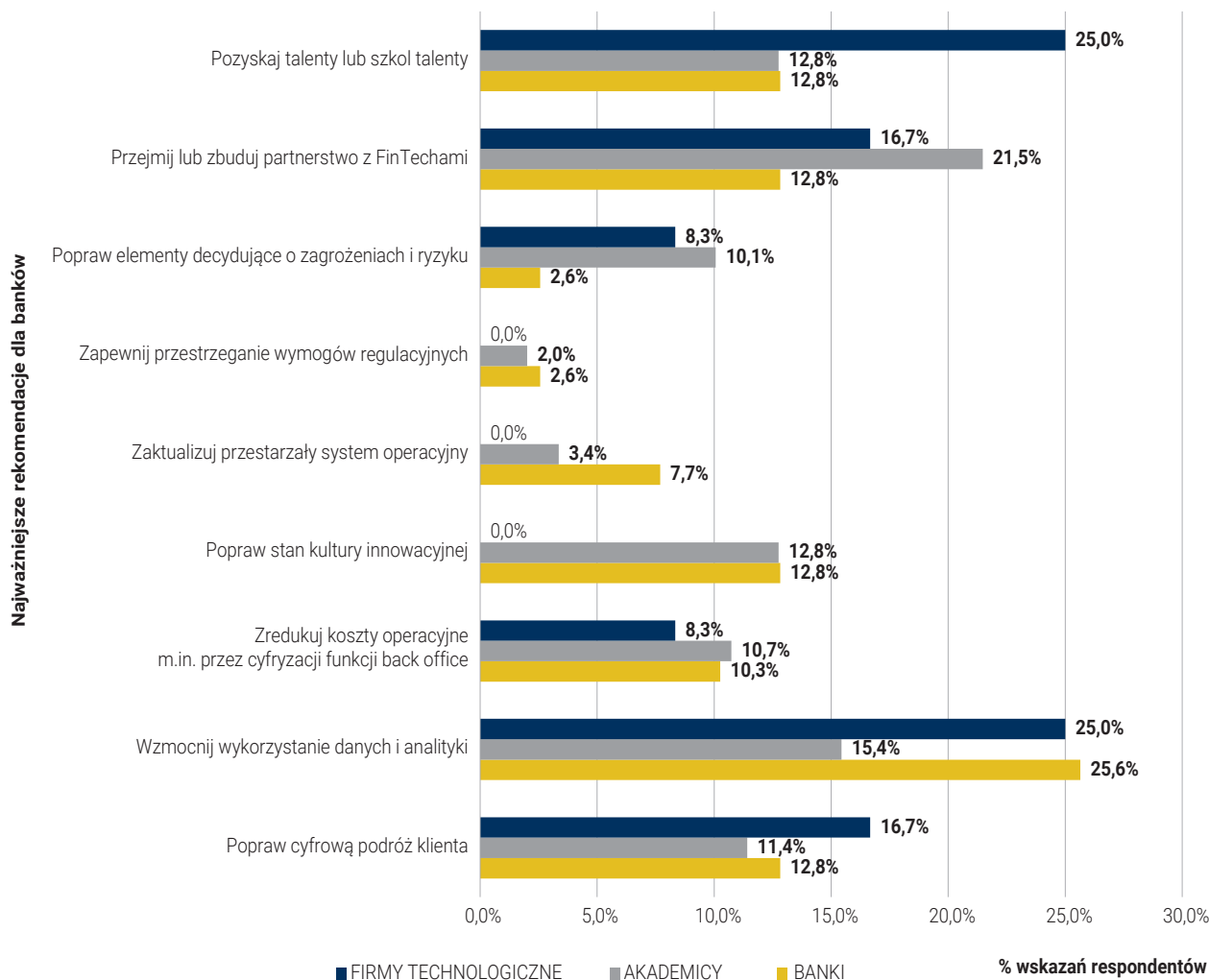
W uzupełnieniu badania na temat szans rozwojowych poprosiliśmy o wskazanie najważniejszych rekomendacji dla banków (rys. 4.14). Bankowcy i specjaliści z firm technologicznych zarekomendowali wzmocnienie wykorzystania danych i analityki (po ok. 25% wskazań). Wynika to zapewne z relatywnie słabszej oceny tej sfery funkcjonowania sektora bankowego i silnej przewagi konkurencyjnej po stronie zwłaszcza BigTech-ów. Natomiast akademicy zaakcentowali małe zainteresowanie banków nawiązywaniem współpracy z FinTech-ami (co ewidentnie pokazuje to badanie), doradzając zmianę tego nastawienia. Jeśli przyjąć, że modele biznesowe opisane w poprzednim

rozdziale oraz wybory dotyczące strategii banków uznane byłyby za poważną alternatywę rozwojową, to kierunek kooperacji z podmiotami spoza grona posiadającego licencje bankowe stanie się koniecznością. Jednakże co najmniej na dzień dzisiejszy banki nie oceniają tego zagadnienia w ten sposób i po raz wtóry w tym badaniu nie przykładają do tej sprawy większej wagi (tylko 12,8% wskazań). Natomiast bardziej wyraźne zaakcentowano problematykę przygotowania odpowiednich kadr do nowych wyzwań rozwojowych, co pojawiło się w opiniach firm technologicznych (25,0% opinii). Dla banków i akademików nie jest to już aż tak ważne.

Jeśli chodzi o sfery, których nie wskazano, to przede wszystkim na pierwszy plan wysuwają się zagadnienia regulacyjne. Tak silne dotychczas akcentowanie konieczności dostosowania się do wymogów regulacyjnych przez banki bardzo wyraźnie traci na znaczeniu. Rygory ostrożnościowe pozostają silną barierą rozwojową, ale nie rekomenduje się intensywnego nim zajmowania. Być może banki i rynek nie widzą dużego potencjału w RegTech-ach, dającego wyraźną



Rys. 4.14. Najważniejsze rekomendacje dla banków



Źródło: badania własne.

ulgę kosztowo-organizacyjną. Wpisuje się to też do ogólnej bierności wobec FinTech-ów. Natomiast warto w tym miejscu przytoczyć, że według FinTech-ów najważniejszym wyzwaniem dla nich w horyzoncie pięciu lat będzie dostosowanie się właśnie do wymogów regulacyjnych, które najprawdopodobniej ulegną zaostrzeniu i w pewnym stopniu zbliżą się do tych stawianych banków (choćby częściowo). Obowiązki te mogą poważnie osłabić pozycję konkurencyjną FinTech-ów wobec banków, już zaprawionych w bojach w sferze *compliance*.

Potwierdza się również przekonanie o posiadaniu przez banki nowoczesnych systemów informatycznych i braku konieczności głębszego zajmowania się ich zmianą. Przypomnieć jednak należy uwagę o różnicowaniu sytuacji w sektorze bankowym pod tym kątem dla poszczególnych banków (zwłaszcza spółdzielczych). Można też powiedzieć, że problemy redukcji kosztów operacyjnych znalazły się w „środku

stawki”, ocenione zostały podobnie przez banki, akademików i firmy technologiczne (od 8,3% do 10,7% wskazań).

Podsumowanie

Podsumowując badania dotyczące konkurencji pomiędzy bankami a FinTech-ami i BigTech-ami można sformułować następujące, główne wnioski:

1. Obecny obraz rynku usług finansowych (w tym zwłaszcza w sferze cyfrowej) pokazuje, że najistotniejsze jest zapewnienie bezpieczeństwa, któremu towarzyszy zaufanie do danej instytucji, która dostarcza produkty o wysokiej funkcjonalności/użyteczności po przystępnych cenach. Obecna presja rynkowa na banki (zapewnienie odpowiedniej rentowności) wymusza podwyżki cen (głównie prowizji), co nie daje dużego pola do konkurencji ceną.



2. Banki, ale także szerzej rynek, nie postrzegają obecnie FinTech-ów, ani też BigTech-ów jako ważne, bieżące zagrożenie dla swojej działalności. Stąd też nie ma dużego zainteresowania nawiązywaniem z nimi współpracy, ani silnego rywalizowania. Jedynie w zdecydowanie dalszej perspektywie pojawia się kwestia tejże współpracy, ale raczej w horyzoncie dziesięciu niż pięciu lat. To spostrzeżenie naturalnie wiąże się z podejściem do poszukiwania nowych modeli biznesowych, a szczególnie tych nastawionych na rozwiązania cyfrowe, a wykorzystujące podmioty trzecie. Chodzi zarówno o opieranie się na ich produktach lub usługach przez banki i *vice versa*. Są to modele *Banking-as-a-service – BaaS*, *Banking-as-a-platform – BaaP*, *Banking-as-a-marketplace – BaaM*, ale też *Banking-as-a-infrastructure – BaaI*. We wszystkich występuje symbioza banków i FinTech-ów. W wynikach badań dopiero w horyzoncie dziesięciu lat takie modele są przewidywane.
3. Analiza potencjalnych przewag konkurencyjnych banków wobec FinTech-ów oraz BigTech-ów powinna jednak włączać ostrzegawcze światło dla sektora bankowego, gdyż mocne strony podmiotów technologicznych wyraźnie wypadają na ich korzyść. Dotyczy to też obniżania się posiadanego przez banki sztandarowego atutu, jakim jest zaufanie klientów. BigTech-y niebezpiecznie zbliżają się w tej kwestii. Jeśli zdecydują się intensywniej zainteresować usługami finansowymi, to dla banków walka konkurencyjna z nimi będzie bardzo trudna.
4. FinTech-y nie mają już tak silnych przewag konkurencyjnych nad bankami, jak BigTech-y, ale nie są ich pozbawione. Dlatego też mogą przejąć, prawdopodobnie nie dominującą część rynku, ale z pewnością jego poważną część, co już się dzieje w sferze płatności.
5. Bieżące problemy sektora bankowego (rynkowe i prawne: środowisko niskich stóp procentowych, obciążenia daninami publicznymi, wywiązywanie się z wymogów regulacyjnych, kwestia kredytów mieszkaniowych w walutach obcych itd.) odciskają ogromne piętno na możliwościach rozwojowych banków. Angażują one ich czas, uwagę, środki, które nie są poświęcane w wystarczającym stopniu na zagadnienia strategiczne.
6. Paradoksalnie myśleniu o cyfrowej przyszłości banków (m.in. konkurencji ze strony FinTech-ów i BigTech-ów) nie służy poczucie, że ich infrastruktura informatyczna (przede wszystkim główne systemy) jest nowoczesna i nie ma potrzeby dokonywania gruntownych zmian. Stan ten usypia uwagę, choć pandemia COVID-19 i jej skutki dały silne impulsy do zintensyfikowania transformacji cyfrowej banków na całym świecie, ale też i w Polsce.





Przystępując do realizacji zatwierdzonego projektu badawczego o konkurencji pomiędzy bankami a FinTech-ami byliśmy pełni optymizmu, że realizacja przebiegać będzie bez większych przeszkód. Takie stanowisko wynikało z tego, że mogliśmy obserwować na bieżąco, jak dokonują się zmiany na rynku bankowym, będąc w centrum wydarzeń jako pracownicy i współpracownicy ALTERUM Ośrodka Badań i Analiz Systemu Finansowego, zakładu Warszawskiego Instytutu Bankowości. Mieliśmy dostęp do banków i instytucji okołobankowych, a co więcej uczestniczyliśmy w licznych konferencjach i seminariach organizowanych przez Związek Banków Polskich, a wcześniej zgromadziliśmy bogaty zbiór danych i informacji o transformacji cyfrowej banków. Jednak w trakcie prac nad projektem wystąpiły przeszkody związane m.in. z koniecznością zrezygnowania z bezpośrednich wywiadów z kluczowymi pracownikami banków, FinTech-ów i firm technologicznych (ze względu na pandemię COVID-19), co skutkowało zastąpieniem ich przez ankiety. W szczególności trudne okazało się zgromadzenie odpowiednich informacji na temat cen usług oferowanych przez firmy zaliczane do krajowego sektora FinTech. Mimo tych obiektywnych przeszkód jesteśmy przekonani, że zrealizowaliśmy cel główny raportu oraz sformułowane we wstępie cele częściowe.

Głównym celem naszego raportu było pokazanie uwarunkowań i głównych obszarów, na które banki winny zwrócić uwagę przygotowując się do konkurowania z FinTech-ami i BigTech-ami, w szczególności poprzez wybór adekwatnych strategii i modeli biznesowych. Opis konkurencji cyfrowej oparliśmy na różnorodnych źródłach. W szczególności wykorzystaliśmy relatywnie nieliczne publikacje krajowe i znacznie szerzej zagraniczne, raporty znanych instytucji finansowych i firm konsultingowych, a przede wszystkim wyniki własnego badania ankietowego. Uczestniczyli w nim specjaliści zajmujący się problematyką sektora finansowego, eksperci ze środowiska akademickiego, menedżerowie banków i FinTech-ów oraz przedstawiciele firm zajmujących się oprogramowaniem dla instytucji finansowych. Próba badawcza liczyła 87 odpowiedzi. Naszym zdaniem świadomie wybrane grupy ankietowanych dają szansę stosunkowo dużej obiektywizacji oceny stanu i perspektyw konkurencji na rynku usług bankowych.

Generalnie można zauważyć, że nie ma specjalnej, burzliwej dyskusji na temat istoty konkurencji cyfrowej. W literaturze przedmiotowej uznaje się, że banki w konkurencji cyfrowej oferują swoje produkty i usługi klientom przez kanały cyfrowe. W raporcie przyjęliśmy, że konkurencja cyfrowa obejmuje następujące

składowe, takie jak: technologia, architektura cyfrowa, dane i analityka, platformy i regulacje. Skłaniamy się do tego, że należałoby powiększyć liczbę kluczowych elementów konkurencji cyfrowej o zarządzanie ryzykiem i aspekty kulturowe (w tym np. kulturę ryzyka). Powstaje więc pytanie, jakie ogólne wnioski wynikają z raportu na temat konkurencji cyfrowej?

Wniosek 1.

Konkurencja cyfrowa diametralnie różni się od konkurencji tradycyjnej, jaka dominowała na rynku usług bankowych. Jest to zaskakujące, że wykorzystanie zaawansowanej technologii w sektorze finansowym przewraca lub podważa dotychczasowy porządek, jaki panował na rynku usług finansowych do początku XXI wieku.

Wniosek 2.

Współczesna konkurencja między bankami a nowymi konkurentami – FinTech-ami i BigTech-ami nasila się prawie w każdym obszarze rynku usług finansowych. Bez jej ciągłego monitorowania, analizowania i podejmowania odpowiednich działań można łatwo utracić przewagę konkurencyjną.

Wniosek 3.

W Polsce banki krajowe dostosowują się do reguł konkurencji cyfrowej w sposób fragmentaryczny. Z jednej strony kładą nacisk na poprawę „ścieżki doświadczenia klienta”, infrastrukturę informatyczną, bezpieczeństwo i elastyczność działania. Z drugiej strony zaniedbują lub nie przykładają odpowiedniej wagi do takich obszarów jak: dane i analityka (*Big Data*), współpraca i partnerstwo z podmiotami sektora FinTech, nowe wyzwania społeczne, kształcenie talentów, nowe ryzyka, kulturę ryzyka.

Wniosek 4.

Destrukcja tradycyjnego sektora bankowego stale dokonuje się, a pandemia COVID-19 ten proces znacząco przyspieszyła. Dotyczy to w większym stopniu małych banków (w tym spółdzielczych), a w mniejszym dużych, uniwersalnych banków komercyjnych. Mimo wspomnianego przyspieszenia jej skala jest jednak wyraźnie mniejsza niż to prognozowały niektóre instytucje konsultingowe.

Wniosek 5.

Największe zagrożenia dla sektora bankowego upatrujemy w działalności firm zaliczanych do podsektora Neobank i BigTech. Mniejsze FinTech-y, ze względu na ograniczenia kapitałowe, zarządcze i wysokie rozdrobienie, nie spowodowały istotnego uszczerbku w udziałach banków na rynku (z wyłączeniem płatności). Należy mieć na uwadze, że słabość krajowych FinTech-ów może być okazją dla europejskich podmiotów tego typu w przejęciu klientów i rynku. Nie bez przyczyny duże zainteresowanie towarzyszy wchodzeniu na polski rynek Revolut'a, Aion Banku, Klarny, czy słowackiego Finax'u. Co więcej, jeśli chodzi o BigTech-y to ich potencjał konkurencyjny jest znaczący i w każdej chwili giganci technologiczni mogą go użyć dla przejęcia dużej części rynku usług finansowych w Polsce.

Wniosek 6.

Z badań wyłania się obraz pewnego samozadowolenia krajowych banków z osiągniętego poziomu konkurencji, co choć pośrednio, ale dość jasno zostało wyrażone w ankietach. Spostrzeżenie to wynika m.in. z prawie zignorowania kwestii współpracy i rywalizowania z FinTech-ami i BigTech-ami, ale także braku potrzeby dokonywania gruntownych zmian w funkcjonowaniu głównych bankowych systemów IT. Wydaje się, że banki nie uwzględniają w pełni skutków nowych, zmieniających się uwarunkowań. Nie ulega wątpliwości, że przyszłe warunki otoczenia zewnętrznego dla banków będą diametralnie gorsze, a należy pamiętać, że dostosowywanie do nich odbywa się powoli.

Wniosek 7.

Konieczność przestrzegania przez banki tych kluczowych, ale także tych bardzo drobiazgowych regulacji wraz z innymi niekorzystnymi uwarunkowaniami funkcjonowania odbija się na ich zdolnościach do konkurencji z nowymi graczami (traci się czas, dochody i aktywa).

Wniosek 8

Wzrost cen usług bankowych (głównie prowizyjnych), wynikający z potrzeby uzyskania wyników finansowych, chociażby zbliżonych do kosztu kapitału, a także brak możliwości zaoferowania oprocentowania

lokat na poziomie inflacji ma poważny wpływ na ogólny obraz banków i pośrednio ich reputację. W konsekwencji obniżają się możliwości konkurencji z FinTech-ami, które nie mają tych problemów. Nadal cena ma istotne znaczenie w walce konkurencyjnej. W przyszłości przewiduje się lekkie zmniejszenie jej wagi, ale szanse dla banków oferowania atrakcyjnych cen prawdopodobnie będą spadać jeszcze szybciej.

Analiza strategii i modeli biznesowych upoważnia do sformułowania poniższych wniosków:

Wniosek 1.

FinTech-y, ale jeszcze bardziej BigTech-y odznaczają się większą liczbą potencjalnych przewag konkurencyjnych w stosunku do banków niż *vice versa*.

Wniosek 2.

FinTech-y i BigTech-y wyrażają obawy, że nowe wymogi regulacyjne skierowane do nich mogą poważnie osłabić ich przewagi konkurencyjne. Na przykład BigTech-y zaangażowane już są mocno w działania „obronne” i dyskusje, w których politycy starają się ograniczyć ich siłę ekonomiczną, poprzez narzucenie niekorzystnych dla nich warunków funkcjonowania. Dotyczy to całej działalności gigantów technologicznych, ale także sfery usług finansowych.

Wniosek 3.

Banki nie stoją na straconej pozycji w walce z FinTech-ami, o ile nie opracują nowych, skuteczniejszych strategii. Przedstawiamy założenia trzech strategii dla banków: wzmacniających przewagi konkurencyjne, niwelujące słabości i pozwalające zdobywać nowe rynki, jak i inne rekomendacje do zastosowania we wszystkich tych przypadkach.

Wniosek 4.

Dokonałiśmy podziału banków na dwie skrajne klasy: banki pretendenci i banki maruderzy.

Banki pretendenci podejmują wysiłek dla przeprowadzenia transformacji cyfrowej i dostosowaniu się do reguł, narzędzi i mechanizmów konkurencji cyfrowej w relatywnie jak najkrótszym czasie. Z kolei banki maruderzy koncentrują się na poszukiwaniu uspra-



wiedliwień dla niskiej aktywności lub oczekują, że władze gospodarcze i regulatorzy ochronią je przed negatywnymi skutkami konkurencji cyfrowej.

Wniosek 5.

Nowe modele biznesowe tworzą szanse nie tylko dla konkurentów banków, ale także dla nich samych. Okazuje się, że istnieje wiele rodzajów bankowych modeli biznesowych, które mogą być z sukcesem

wykorzystane w walce o rynek. Specyfiką modeli biznesowych dla cyfrowych instytucji finansowych jest to, że cechują się innymi dźwigniami (determinantami) generowania przychodów i kosztów niż w przypadku banków tradycyjnych. Jednym z możliwych kryteriów wyboru modeli jest ocena, który obszar działalności jest najbardziej narażony na destrukcję przez konkurentów. Drugi natomiast dotyczy koncentracji na głównych przewagach konkurencyjnych i na *outsourcingu* pozostałych obszarów funkcjonowania banków.

BIBLIOGRAFIA





1. 5 narzędzi do analizy konkurencji w SEO, <https://strategiczni.pl> (20.05.2021).
2. *A stronger digital Europe. Our call to action towards 2025*, Digital Europe.
3. Amit R., Zott C., *Value Creation in e-Business*, "Strategic Management Journal", 2001, Vol. 22, No. 6–7.
4. Arslanian H., Fischer F., *The Future of Finance*, Palgrave Macmillan, 2019.
5. *Badanie reputacji polskiego sektora bankowego 2021*, KANTAR, Warszawa, kwiecień 2021.
6. *Banks reimagine the operating model of the future*, Whitepaper, GENPACT, 2016.
7. *Banks, Credit Unions Better Buckle Up for These Big Data Trends*, <https://thefinancialbrand.com/top-23-08-2021>.
8. Beyond banking what traditional banks and neobanks can learn from each other?
9. Boczoń W., *Raport PRNews.pl: Liczba placówek bankowych – I kw. 2021*. PRNews 10.06.2021.
10. Bosch R., *Digital banking: is your bank a leader or laggard?*, <https://www.bearingpoint.com/pl-pl/our-success/thought-leadership/digital-banking-is-your-bank-a-leader-or-laggard/> (22.06.2021).
11. Bostoen F., *Neutrality, fairness or freedom? Principles for platform regulation*, "Journal on internet regulation", 2018, Vol. 7, No. 2.
12. Brussels, 19.02.2020 COM(2020) 65 final, *White Paper On Artificial Intelligence – A European approach to excellence and trust*, https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_en.pdf (15.05.2021).
13. Bryant S., *How Many Startups Fail and Why?*, <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/040915/how-many-startups-fail-and-why.asp> (15.10.2021).
14. *Building a positive digital world. Why Europe's competitiveness needs an ambitious industry strategy*, Digital Summit, Dortmund, Germany, 29 October 2019.
15. Carmona A.F. i in., *Competition issues in the Area of Financial Technology (FinTech)*, Study Requested by the ECON committee, European Parliament, July 2018.
16. Carstens A., *Big tech in finance and new challenges for public policy*, "SUEF Policy Note", 2019, No. 54.
17. Cavaglieri Ch., *Challenger and mobile banks. Find out how the new wave of digital banks, such as Monzo, Starling and Revolut, are aiming to shake up the banking sector*, <https://www.which.co.uk/money/banking/bank-accounts/challenger-and-mobile-banks-aj0mj7w688r5> (20.05.2021).
18. Chhabra A., *Leading through uncertainty: 7 characteristics of highly successful digital leaders*, Gartner, 3 wrzesień 2020.
19. Ciesielski M., *BaaS – czyli bankowość bez licencji*, <https://www.obserwatorfinansowy.pl/bez-kategorii/rotator/baas-czyli-bankowosc-bez-licencji/> (15.08.2021).
20. Cocheo S., *2021 Google Search Trends in Digital Banking, Payments & Fintech*, The Financial Brand, 29 March 2021.
21. Cohen I.G., Mello M.M., *Big Data, Big Tech, and Protecting Patient Privacy*, "JAMA", 2019, No. 322 (12).
22. *Committee for the Study of Digital Platforms. Market Structure and Antitrust Subcommittee*, Report, Stigler Center, Draft 15 May 2019.
23. *Compare Bank Account Fees and Charges – Money Advice*, <https://www.moneyadviceservice.org.uk/tools/compar> (2.06.2021).
24. Cornelli G. i in., *Fintech and big tech credit markets around the world*. 20 November 2020.
25. Crémer J., de Montjoye Y.-A., Schweitzer H., *Competition policy for digital era*, Final Report, European Commission, 2019.

26. Crisanto J.C., Ehrentraud J., Fabian M., *Big techs in finance: regulatory approaches and policy options*. FSI Briefs, No 12, March 2021.
27. de la Mano M., Padilla J., *Big Tech Banking*, „Journal of Competition Law & Economics”, 2018, Vol. 14 (4).
28. de Montjoye Y.A.I., Schweitzer H., *Competition Policy for the Digital Era*, Final report, European Commission 2019.
29. *Death by Fintech – Stray Reflections*, October 19, 2020, <https://stray-reflections.com › article> (17.05.2021).
30. *Decentralised financial technologies*, Financial Stability Board, 6 June 2019.
31. Deloitte, *Cyfrowa rewolucja – banki podczas COVID-19 – i co dalej?*, <https://www.money.pl/banki/cyfrowa-rewolucja-banki-podczas-covid-19-i-co-dalej-6612402177173121a.html> (15.05.2021).
32. Deloitte, *What makes a successful FinTech hub in the global FinTech race?*, <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/financial-services/articles/what-makes-successful-fintech-hub-in-global-fintech-race.html> (24.05.2021). “
33. Dietz M., HV V., Lee G., *Bracing for seven critical changes as fintech matures*, McKinsey, <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/bracing-for-seven-critical-changes-as-fintech-matures> (10.08.2021).
34. Dittrich P.J., *Online platforms and how to regulate them: An EU overview*, „Policy papers”, 2018, No. 227, Jacques Delors Institute Berlin.
35. Doligalski T., *Platformy wielostronne, rynki wielostronne, multi-sided markets*, „E-mentor”, 2013, Nr 1 (48).
36. *Euro area bank interest rate statistics: February 2021*, 31 March 2021.
37. European Commission, 2016a, *Online Platforms accompanying the document Communication on Online Platforms and the Digital Single Market*, Brussels, http://ec.europa.eu/newsroom/dae/document.cfm?doc_id=15947 (17.06.2021).
38. European Commission, 2016b, *Online Platforms and the Digital Single Market. Opportunities and Challenges for Europe (Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions No. COM(2016) 288 final)*, Brussels, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52016DC0288&from=EN> (17.06.2021).
39. European Commission, 2016c, *Report from the Commission to the European Parliament and the Council on the functioning of Commission Regulation (EU) No 267/2010 on the application of Article 101(3) of the Treaty on the functioning of the European Union to certain categories of agreements, decisions and concerted practices in the insurance sector (No. COM(2016) 153 Final)*, Brussels, http://ec.europa.eu/competition/sectors/financial_services/iber_report_en.pdf (17.06.2021).
40. European Commission, 2017, *Commission Delegated Regulation (EU) supplementing Directive 2015/2366 of the European Parliament and of the Council with regard to regulatory technical standards for strong customer authentication and common and secure open standards of communication*. http://ec.europa.eu/finance/docs/level-2-measures/psd2-rtts-2017-7782_en.pdf (17.06.2021).
41. *FinTech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications*, FSB, 14 February 2019.
42. FinTech Futures, *The five attributes of a successful digital banking experience*, <https://www.fintechfutures.com/2018/11/the-five-attributes-of-a-successful-digital-banking-experience/> (24.05.2021).
43. *Fintech. On the brink of further disruption*, Deloitte, December 2020.
44. *FinTechnicolor: The New Picture in Finance*. McKinsey and Company. 08.03.2020.
45. *Forging the future. How financial institutions are embracing fintech to evolve and grow*, KPMG, <https://assets.kpmg › dam › kpmg › pdf › 2017/10PDF> (23.08.2021).



46. Frost J., Gambacorta L., Huang Y., Shin H.S., Zbinden P., *BigTech and the changing structure of financial intermediation*, „Economic Policy”, 2019, Vol. 34 (100).
47. *FSB reports consider financial stability implications of BigTech in finance and third party dependencies in cloud services*, FSB, 9 December 2019.
48. Gancarczyk M., *Mechanizmy i metody konkurowania firm technologicznych*, „Ekonomiczne Problemy Usług”, 2012, Nr 90.
49. Gasser U. i in., *Digital Bank 2025*, April 2017.
50. Gimpel H., Rau D., Röglinger M., *Understanding FinTech start-ups – a taxonomy of consumer-oriented service offerings*, „Electron Markets”, 2018, No. 28.
51. Gopalan S., Jain G., Kalani G., Tan J., *Breakthrough IT Banking*, „McKinsey Quarterly”, 2012, No. 26(2).
52. Harrison P.J., *What is a Challenger Bank?*, <https://thefintechtimes.com/what-is-a-challenger-bank/> (20.05.2021).
53. Hax A.C., Wilde II D.L., *The delta model: management for a changing world*, „Sloan Management Review”, 1999, No. 2 (40).
54. Hearing M., *The Three Pillars Of An Open Finance Philosophy*, <https://www.forbes.com> › 2019/11/15 (07.06.2021).
55. *Innovating with Open Bankin*, Meniga Ltd., 2019.
56. *Inside the minds of British bankers*, Open banking 2019, tinkT, YouGov Country Report UK.
57. *Inside the minds of Europea's bankers*, Open banking 2019, tinkT, YouGov.
58. *Investigation of Competition Digital Markets Majority staff report and recommendations*, United Nations, 2020.
59. Kaji S., Fukuhara M., Nakatsuma T. (eds.), *Economics of Fintech*, Springer Nature, Singapore 2021.
60. Kasiewicz S., *Konkurencja cyfrowa: banki a bigtechy*, aleBank.pl – Portal ekonomiczny (22.06.2020).
61. Kasiewicz S., Kurkliński L. (red.), *Szok regulacyjny a konkurencyjność i rozwój sektora bankowego*, Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 2012.
62. Kochaniak K., Mikołajczyk M., Ulrichs M., Włodarczyk B., *Skutki implementacji regulacji ostrożnościowych dla banków i gospodarki*, Warszawski Instytut Bankowości, Warszawa 2020.
63. Kofler D., Bucherer S., Scholtmann J., *Banking Business Models of the Future*, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tw/Documents/financial-services/tw-banking-business-models-of-the-future-2016.pdf> (15.08.2021).
64. Kołodziej J.M., *Revolut opłaty – nowy cennik od sierpnia 2021*, Wise, 30.06.2021.
65. *Kredyt gotówkowy online – ranking kredytów*, czerwiec 2021, <https://www.totalmoney.pl/kredyt/gotowkowy> (02.06.2021).
66. *Kredyt hipoteczny – ranking kredytów hipotecznych 2021*, https://www.totalmoney.pl/kredyty_hipoteczne (02.06.2021).
67. Kreger A., *10 Digital Banking UX Trends That Will Drive Post-Pandemic Strategy*, The Financial Brand, December 21, 2020.
68. Laidroo L. i in., *Business models of FinTechs – Difference in similarity?*, „Electronic Commerce Research and Applications”, 2021, March-April.
69. Marous J., *The Top 7 Digital Transformation Trends in Banking*, The Financial Brand, 7 October 2019.
70. Modulr, <https://landing.modulrfinance.com/leaders-and-laggards-part-2-report-release?submissionGuid=1a48f83e-3c61-4e1c-b9e8-1771be2a12aa#introduction> (17.06.2021).
71. Mohamed H., Ali H., *Blockchain, Fintech, and Islamic Finance*, Walter de Gruyter Inc., Boston/Berlin, 2019.



72. Money.pl, <https://www.money.pl/gospodarka/polski-fintech-dojrzeva-w-pandemii-6586153189505792a.html> (19.5.2021).
73. *New business models for a new banking environment*, <https://tagpay.fr/en/blog/new-business-models-for-a-new-banking-environment/> (15.08.2021).
74. *Nine-in-ten bank board's lack professional technology experience*, <https://www.consultancy.uk/news> (20.05.2021).
75. *Open Bankig*. Raport przygotowany przez Związek Banków Polskich oraz Centrum Prawa Bankowego i Informacji. Warszawa, październik 2020.
76. Osterwalder A., Pigneur Y., *Business model generation: a handbook for visionaries, games changers, and challengers*, Wiley, Hoboken 2010.
77. *Payment Services Directive*, Dyrektywa 2007/64/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 13 listopada 2007 r. w sprawie usług płatniczych w ramach rynku wewnętrznego.
78. Petralia K. i in., *Banking Disrupted? Financial Intermediation in an Era of Transformational Technology*. International Center For Monetary And Banking Studies. CEPR, Geneva 2019.
79. Petralia K., Philippon T., Rice T., Véron N., *Banking Disrupted? Financial Intermediation in an Era of Transformational Technology*, Geneva Reports on the World Economy, 22 September 2019.
80. Phadke S., *Fintech Future. Digital DNA Finance*, SAGE Publications India Pvt Ltd., February 2020.
81. Piechowiak Ł., *Challenger banki w natarciu. Czy Polska ma szansę na swojego jednorożca?*, <https://fintek.pl/challenger-banki-w-natarciu-czy-polska-ma-szanse-na-swojego-jednorozca/> (17.04.2021).
82. *Platformy internetowe i jednolity rynek cyfrowy. Szanse i wyzwania dla Europy*, Komisja Europejska, Bruksela 2016.
83. Pollari I., *The rise of Fintech opportunities and challenges*, "JASSA: The Journal of the Securities Institute of Australia", 2016, No. 3.
84. Porc P., Frost F., *Towards banking-as-a-service. Cloud-based service models and the transformation of banking*, ZEB, 2018, https://zeb-consulting.com/files/media/documents/2019-11/zeb_Topic_%20Towards%20banking_as_a_service_2018_EN.pdf (13.08.2021).
85. *PSD 2 and Open Banking. Revolution or evolution?*, Report, KPMG, ZBP, Warszawa 2019.
86. Puls Biznesu, *Banki nie boją się innowacji bigtechów*, <https://www.pb.pl/banki-nie-boja-sie-innowacji-bigtechow-1101929> (20.04.2021).
87. Radliński B., *Praktyczne zastosowanie webhook*, <https://blog.consdata.tech/2018/04/23/praktyczne-zastosowanie-webhook.html> (15.08.2021).
88. *Ranking Kont Osobistych – Ranking kont bankowych – Czerwiec 2021 – Top 15 najlepszych rachunków*, <https://www.kontomaniak.pl/> (02.06.2021).
89. *Ranking Kont Oszczędnościowych: Najlepsze okazje – czerwiec 2021*, <https://www.tanie-konto.pl/ranking/oszczednosciowe.pl/> (02.06.2021).
90. Raport pt. „[Cyfrowy] klient nasz pan. Jak marki na polskim rynku zarządzają doświadczeniami klientów”, KPMG Advisory Sp. z o.o. Sp.k., Warszawa, 2019.
91. Raport pt. „Sztuczna inteligencja w bankowości”, Związek Banków Polskich oraz Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2020.
92. Raport pt. „Generacja #sfintechowani – millenials i fintech”, Fintek.pl, 2021.
93. Raport pt. „Global Banking Practice. The 2020 McKinsey Global Payments Report”, McKinsey & Company, 2020.
94. Raport pt. „Mapa Polskiego Fintechu 2020” – redakcja portalu cashless.pl, 2018.



95. Raport pt. „Mapa Polskiego Fintechu 2021” – redakcja portalu cashless.pl, 2021.
96. Raport pt. „Payment Methods Report 2019. Innovations in the Way We Pay”, The Paypers BV, 2019.
97. Raport pt. „Payment Methods Report 2020. What’s New in the Way People Prefer to Pay”, The Paypers BV, 2020.
98. Raport pt. „Sektor finansowy coraz bardziej #fintech”, PwC Polska Sp. z o.o., 2016.
99. Raport pt. „Study on the payment attitudes of consumers in the euro area (SPACE)”, European Central Bank, 2020.
100. Raport pt. „World Payments Report 2020”, Capgemini Research Institute, 2020.
101. Raport z wyników badań reputacji polskiego sektora bankowego, Kantar Polska dla Związku Banków Polskich, kwiecień 2020.
102. Regulation (EU) 2019 of the European Parliament and of the Council of ... on promoting fairness and transparency for business users of online intermediation services, Brussels, 24 May 2019.
103. Report: The State of European Fintech, About Finch Capital, Dealroom.com, October 2019.
104. Report: The State Of Fintech Report: Investment & Sector Trends To Watch, 2021.
105. Research Predicts All U.S. Bank Branches Could Be Shuttered by 2034.
106. Retail banking business models – defining the future, Banking Hub by ZEB, 9 October 2019.
107. Robinson B., 4 banking business models for the digital age, Temenos, 27 October 2016.
108. Rochet J.Ch., Tirole J., Two-Sided Markets: A Progress Report, November, 2005.
109. Rodríguez L.P., Urbiola Ortún P., From FinTech to BigTech: an evolving regulatory response, www.bbvaresearch.com › uploads › 2020/06 (23.08.2021).
110. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie jednolitego rynku usług cyfrowych (akt o usługach cyfrowych) i zmieniające dyrektywę 2000/31/WE, Bruksela, 15 grudzień 2020.
111. Rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady w sprawie kontestowalnych i uczciwych rynków w sektorze cyfrowym (akt o rynkach cyfrowych), Bruksela, 15 grudzień 2020.
112. Skinner Ch., *Digital Human: The Fourth Revolution of Humanity Includes Everyone*, Marshall Cavendish International (Asia) Pte Ltd., Singapore 2018.
113. Skinner Ch., *Where is the banking revolution?*, Chris Skinner’s blog, <https://thefinanser.com> › 2021/07 (18.08.2021).
114. Skinner Ch., *Which banks are leading digital (and who are the laggards)?*, <https://thefinanser.com/2017/09/banks-leading-digital-laggards.html/> (24.05.2021).
115. Speed test, Czy klasyczne banki odchodzą do lamusa? Zestawienie najpopularniejszych FinTechów, <https://www.speedtest.pl/wiadomosci/rankingi/zestawienie-najpopularniejszych-fintech/> (10.05.2021).
116. State Of Venture. CBInsights. GLOBAL, Q3 2021.
117. Staying competitive in a disruptive banking environment, HID IAM Solutions, [https://www.hidglobal.com › node](https://www.hidglobal.com/node) (18.08.2021).
118. Stec A., Rudke M., Prezes PKO BP Zbigniew Jagiełło: Będziemy firmą technologiczną z licencją bankową, Rzeczpospolita, 14.11.2018, <https://www.rp.pl/Banki/311139892-Prezes-PKO-BP-Zbigniew-Jagiello-Bedziemy-firma-technologiczna-z-licencja-bankowa.html> (22.08.2021).
119. Stolarska A., *Instrumenty marketingu w działalności instytucji finansowych na przykładzie banków*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, 2012, nr 2.
120. Supernak B., Liczba placówek bankowych będzie maleć o 9-10%. Inwestycje.pl, 13 maja 2021.



121. *Sustaining Digital Banking Channels' Explosive Growth in 2020*, <https://thefinancialbrand.com> › online (23.08.2021).
122. Szpringer Wł., *Zarządzanie przez algorytmy*, Poltext Warszawa 2020.
123. *Sztuczna inteligencja w bankowości*. Raport przygotowany przez Związek Banków Polskich oraz Centrum Prawa Bankowego i Informatyki. Warszawa, czerwiec 2021.
124. Szymański W., *25 narzędzi do podglądania konkurencji w sieci*, <https://www.ideoforce.pl> › wiedza › (20.05.2021).
125. Ściślak J., *Top 10 Reasons Why FinTech Start-ups Fail*, www.scislak.com (15.10.2021).
126. Śledziewska K., Włoch R., *Gospodarka cyfrowa. Jak nowe technologie zmieniają świat*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2020.
127. Tanda A., Schena C.-M., *FinTech, BigTech and Banks*, Palgrave Macmillan, 2019.
128. Tanda A., Schena C.-M., *FinTech, BigTech and Banks: Digitalisation and Its Impact on Banking Business Models*, Palgrave, Macmillan Studies in Banking and Financial Institutions, 2019.
129. Taskize, *Characteristics of a successful fintech*, <https://www.taskize.com/characteristics-of-a-successful-fintech/> (15.06.2021).
130. *Tech Trends 2020*, Deloitte Insights.
131. *The Evolution of Banking: 2021 and Beyond*, Financial Brand, March 29, 2021.
132. *The Open Banking Standard*, Open Banking Working Group, HM Treasury, 18 April 2017.
133. Tirole J., *Competition and the Industrial Challenge for the Digital Age*, 2020, www.tse-fr.eu › TSE › documents › doc › tirole (25.03.2021).
134. Tomaszewski R., *Co bankowcy myślą o fintechach?*, <https://fintek.pl/co-bankowcy-mysla-o-fintechach/> (20.06.2021).
135. *Unlocking digital competition*, Report of the Digital Competition, Expert Panel, March 2019.
136. Vasiljeva T., Lukanova K., *Commercial banks and fintech companies in the digital transformation: challenges for the future*, "Journal of Business Management", 2016, No.11.
137. Wauters R., Boyko O., *Report: The State of FinTech in Europe*, Finstar, Tech.eu, 2021.
138. What neobanks are, how they work and the top neobanks in the US & world in 2021.
139. *World FinTech Report 2018*, Capgemini, LinkedIn in cooperation with Efma.

