

Bankowość detaliczna w Polsce i Europie Środkowej

bieżące wyzwania oraz
inicjatywy na przyszłość

Autorzy

Marcin Zdral

Partner w Deloitte Polska, szef grupy ds. sektora usług finansowych specjalizujący się w strategii, inicjatywach wspierających sprzedaż oraz poprawie efektywności operacyjnej podmiotów w sektorze bankowym.

tel: +48 (22) 511 0619

e-mail: mzdral@deloittece.com

Piotr Siciak

Menedżer w Deloitte Polska, w zespole ds. sektora usług finansowych, ekspert ds. modeli biznesowych, poprawy efektywności operacyjnej oraz reorganizacji procesów biznesowych w sektorze bankowym.

tel: +48 (22) 511 0399

e-mail: psiciak@deloittece.com

Bartłomiej Styrnik

Konsultant w Deloitte Polska, w zespole ds. sektora usług finansowych, specjalizujący się w reorganizacji procesów biznesowych, strategii oraz modelach finansowych w sektorze bankowym.

tel: +48 (22) 511 0430

e-mail: bstyrnik@deloittece.com

Niniejsza publikacja zawiera jedynie informacje natury ogólnej i nie wyczerpuje omawianego tematu. Nie jest też formą świadczenia konkretnych porad dotyczących rachunkowości, prowadzenia działalności gospodarczej, finansów, inwestycji, zagadnień prawnych, podatkowych ani żadnych innych specjalistycznych usług czy doradztwa. Niniejszy dokument nie zastępuje usług tego rodzaju i nie należy na jego podstawie podejmować jakichkolwiek działań czy decyzji wpływających na kondycję Państwa lub Państwa przedsiębiorstwa. Sugerujemy, by przed podjęciem jakichkolwiek kroków skonsultowali się Państwo z wykwalifikowanym doradcą.

Nasza publikacja została opracowana z należytą starannością, a Deloitte Touche Tohmatsu ani podmioty powiązane z DTT nie ponoszą odpowiedzialności za ewentualne błędy, które może ona zawierać ani za jakiegokolwiek straty poniesione przez osoby fizyczne lub prawne w związku ze skorzystaniem z zawartych tu informacji. Użytkownicy posługujący się zamieszczonymi tu danymi i materiałami czynią to na własną odpowiedzialność.

Streszczenie

Sektor bankowości detalicznej w Europie Środkowej kontynuuje dwucyfrowe tempo wzrostu. Prognozy mówią o utrzymaniu się tej tendencji w nadchodzących latach, głównie dzięki rozwojowi tradycyjnych rynków środkowoeuropejskich, takich jak Polska, oraz obszarów charakteryzujących się gwałtownym tempem reform i rozwoju sektora bankowego, np. Rosja, Ukraina czy kraje bałkańskie.

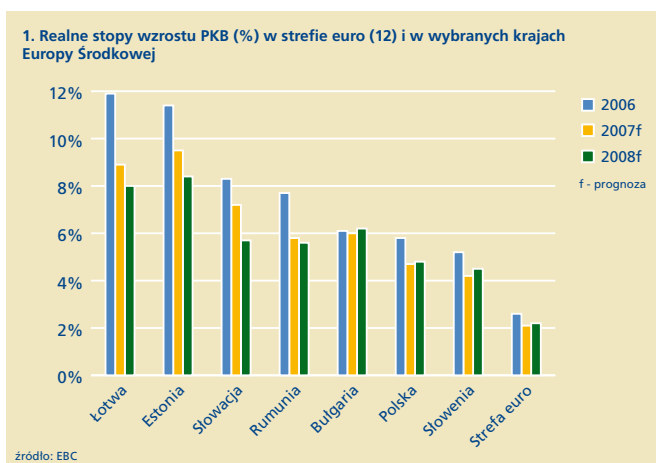
Rynek bankowości detalicznej w Europie Środkowej charakteryzuje ostra konkurencja, ponieważ rządzi tu zasada „kto pierwszy, ten lepszy”. Takie podejście widoczne jest przede wszystkim w inicjatywach rozwojowych związanych ze zdobyciem pozycji na rynku i pozyskaniem bazy klientów stanowiącej podstawę dalszego wzrostu. Zmusza to banki do podejmowania inicjatyw i poszukiwania rozwiązań umacniających ich pozycję, np. rozbudowy alternatywnych kanałów dystrybucji, tworzenia nowych produktów, budowania lub dostosowania modelu do klientów w różnych niszach rynkowych oraz implementacji rozwiązań IT (np. systemów typu workflow wspierających przebieg procesu kredytowego).

Dążąc do zdobycia jak największego udziału w rynku, banki powinny również zwrócić uwagę na wprowadzenie usprawnień podnoszących efektywność działania, np. optymalizację kosztów lub reorganizację funkcji back office. W/w inicjatywy sprawiają, że sektor bankowy pozostaje atrakcyjny dla obecnych i potencjalnych inwestorów, co jest widoczne na przykładzie nowych graczy na polskim rynku, którzy z sukcesem budowali swoją działalność od początku. W takim wypadku kluczowymi czynnikami sukcesu okazały się być: odpowiednie zidentyfikowanie niszy klientów oraz stworzenie właściwego modelu biznesowego obejmującego czytelną i przejrzystą value proposition oraz podejście marketingowe. Przykłady banków, które pojawiły się na polskim rynku w ciągu ostatnich lat dowodzą, że nawet w krótkim czasie możliwe jest osiągnięcie sukcesu na rynku bankowości detalicznej w Europie Środkowej. Powinno to stanowić zachętę dla potencjalnych inwestorów, pokazując, iż na rynku środkowoeuropejskim nie brakuje miejsca dla nowych graczy w sektorze bankowości detalicznej.

Szybki rozwój sektora bankowości detalicznej w Europie Środkowej...

Przez ostatnie dwie dekady sektor bankowy w Europie Środkowej podlegał gruntownym przemianom – począwszy od struktury własnościowej poprzez reorganizację wewnętrzną i wdrażanie nowoczesnych rozwiązań informatycznych, aż po rozpoczęcie ekspansji poza granicami krajów macierzystych. Wysiłki podejmowane przez banki w Europie Środkowej służą osiągnięciu konkurencyjnej pozycji w coraz bardziej

zliberalizowanym środowisku usług finansowych w Europie. Mimo, iż pewne obszary działalności banków nadal wymagają szeregu usprawnień, inicjatywy i wysiłki wielu lat okazały się owocne - sektor bankowości w Europie Środkowej pozostaje atrakcyjny dla obecnych graczy oraz potencjalnych inwestorów, planujących lub rozpoczynających działalność na rynku.

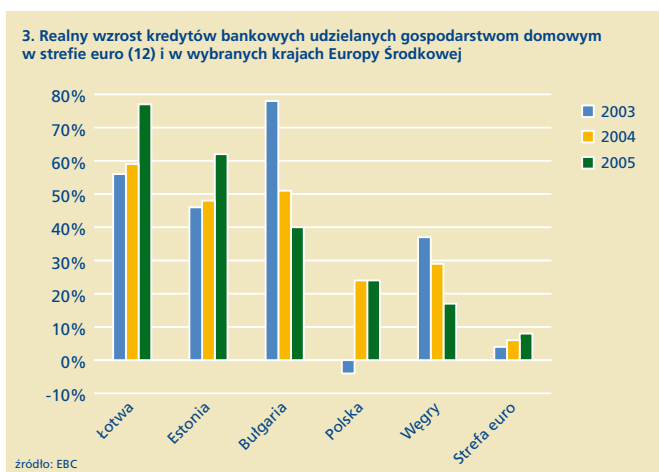
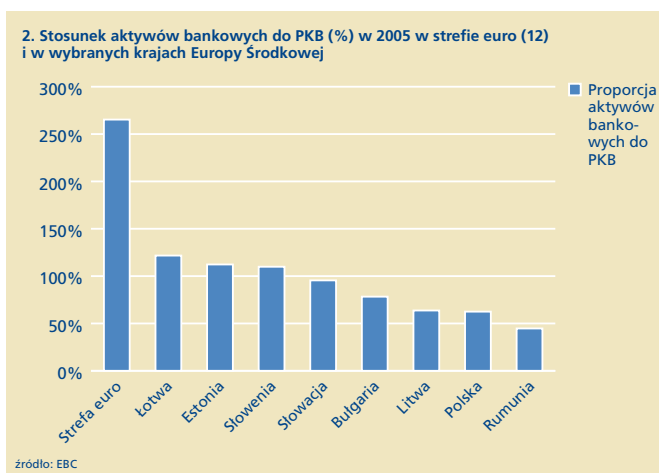


Już pierwszy rzut oka na bieżące dwucyfrowe wskaźniki wzrostu potwierdza atrakcyjność sektora bankowego w Europie Środkowej, który nadal znacząco przewyższa pod względem tempa rozwoju sektor w Europie Zachodniej. Dobrymi przykładami są tutaj Bułgaria i Rumunia, gdzie w okresie wrzesień 2005-wrzesień 2006 aktywa sektora bankowego wzrosły odpowiednio o 30,4% i 31,3%¹. Szybszy wzrost sektora bankowego w Europie Środkowej jest uwarunkowany przede wszystkim następującymi czynnikami:

- **Znacznie niższy wskaźnik ubankowienia** - przykładowo w Polsce aktywa sektora bankowego stanowiły 62,5% PKB w porównaniu do 265,3% w obszarze euro².
- **Wyższe wskaźniki wzrostu PKB** – tempo wzrostu PKB jest w niektórych krajach Europy Środkowej ponad trzykrotnie szybsze niż w strefie euro.

¹ CE Banking Sector Report, Intellinews, grudzień 2006 r.

² Według danych za rok 2005



- **Rozwój przedsiębiorczości** - obecne warunki rynkowe sprzyjają rozwojowi małych i średnich przedsiębiorstw, które stanowią większość podmiotów na rynku (ponad 95%³). Ponadto firmy z sektora MSP są optymistycznie nastawione co do przyszłych warunków działalności gospodarczej i stąd bardziej zainteresowane finansowaniem inwestycji długoterminowych.
- **Wzrost popytu ze strony gospodarstw domowych** - obecna sprzyjająca sytuacja ekonomiczna przekłada się na wzrost dochodów gospodarstw domowych, co z kolei ma wpływ m.in. na zwiększenie konsumpcji. Dotyczy to nie tylko zaspokajania bieżących potrzeb i związanego z tym finansowania (np. szybkie pożyczki gotówkowe), ale również produktów o dłuższych terminach zapadalności (np. kredyty hipoteczne). Różne źródła szacują liczbę rodzin w Polsce bez własnego mieszkania na 1,5 do 2 mln, co przekłada się na wysokie zapotrzebowanie na środki finansowe zarówno ze strony firm developerskich jak i gospodarstw domowych.

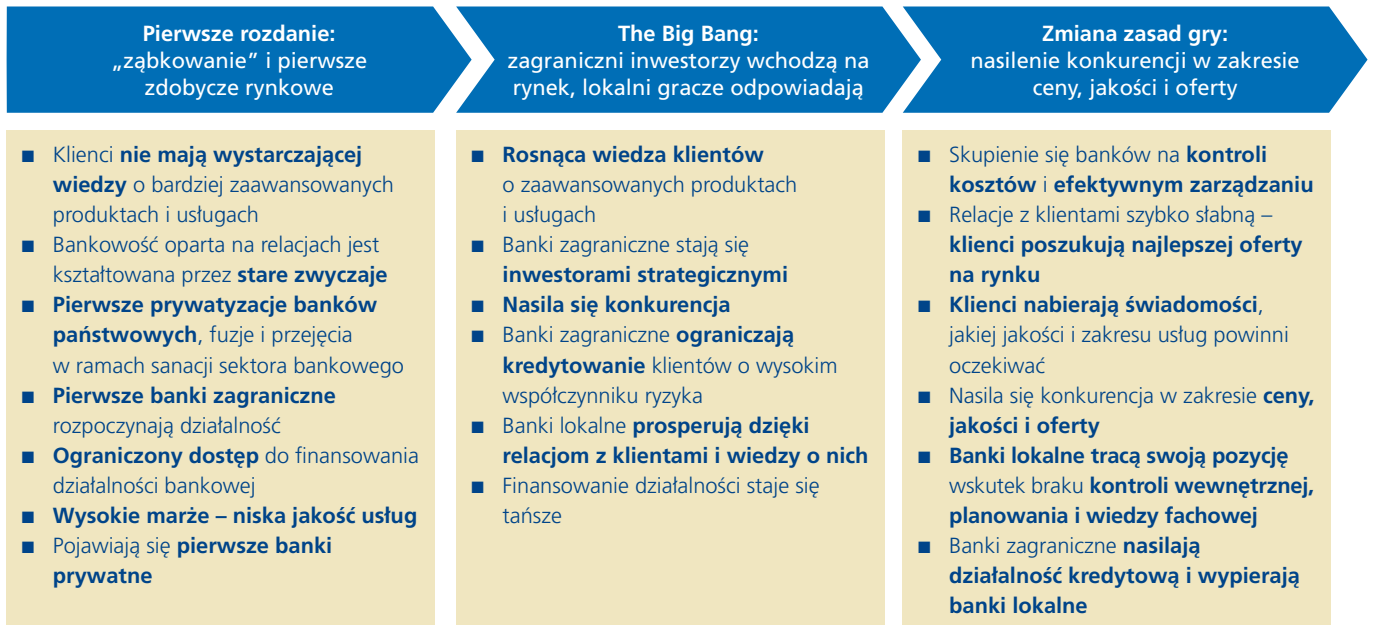
...zawdzięczamy w dużym stopniu bankowości detalicznej...

Wyżej wymienione czynniki mają pozytywny wpływ na rozwój sektora bankowego w Europie Środkowej poprzez zapotrzebowanie na profesjonalne usługi dotyczące źródeł finansowania oraz sposoby inwestowania posiadanych funduszy. Obserwowany rozwój w dużym stopniu należy przypisać sektorowi bankowości detalicznej, co jest widoczne we wzroście kredytów dla gospodarstw domowych - głównie mieszkaniowych i konsumenckich.

...i nadal widać różnicę w rozwoju sektora bankowego w Europie Środkowej względem Europy Zachodniej...

Obok szybszego tempa wzrostu w krajach Europy Środkowej w porównaniu z Europą Zachodnią, podstawowa różnica między tymi sektorami dotyczy celów krótko-, i średnioterminowych, do których dążą banki. W Europie Środkowej nadal najważniejsze pozostaje umocnienie pozycji i głębsza penetracja rynku, podczas gdy banki zachodnioeuropejskie większą uwagę przywiązują do programów optymalizacji kosztów i reorganizacji procesów biznesowych. Na kolejnej stronie przedstawiona została typowa ścieżka rozwoju sektora bankowego w krajach Europy Środkowej.

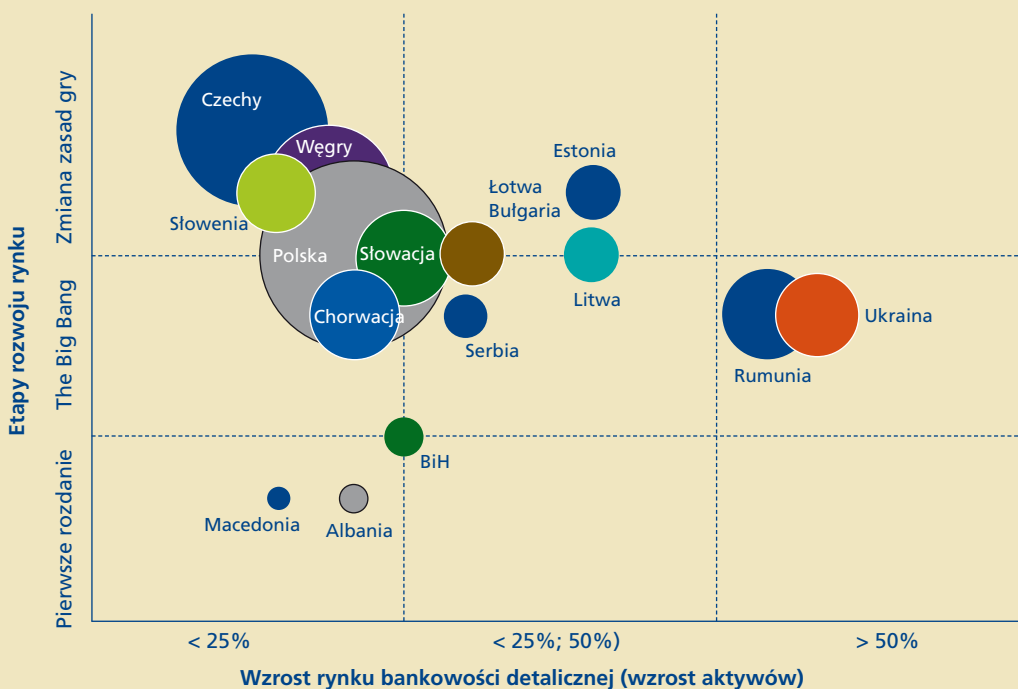
³ W Polsce na koniec 2006 przedsiębiorstwa zatrudniające do 49 pracowników stanowiły 99,1% wszystkich podmiotów na rynku, podczas gdy dla przedsiębiorstw zatrudniających do 249 pracowników odsetek ten wyniósł 99,9% - dane na podstawie publikacji GUS "Zmiany strukturalne grup podmiotów gospodarki narodowej w 2006 r".



Na szybko rozwijających się rynkach, takich jak kraje Europy Środkowej, banki nadal rywalizują o zdobycie znaczących udziałów w rynku, które pozwolą im stworzyć bazę klientów, w celu dalszych inicjatyw cross-selling’owych i zwiększaniu przychodów. Ze względu na fakt, iż rynek rośnie w tempie dwucyfrowym (np. w ciągu pierwszych trzech kwartałów 2006 roku, wzrost ilości detalicznych kredytów hipotecznych w Polsce wyniósł blisko 41%), a konkurencja staje się coraz bardziej

intensywna, wzrost przychodów łączy się z mniejszą dbałością o poprawę efektywności, minimalizację ryzyka operacyjnego i optymalizację kosztów. Obecny stan rozwoju sektora bankowego w Europie Środkowej ilustruje poniższy wykres (oparty o naszą najlepszą wiedzę i ocenę biznesową).

Wykres 4: Etapy rozwoju rynku i wzrost rynku bankowości detalicznej w krajach Europy Środkowej



Źródło: ocena Deloitte w oparciu o naszą najlepszą wiedzę i ocenę biznesową

20 Suma aktywów banków w mld EUR

...i sposobie w jakim sektor bankowy w Europie Środkowej ewoluuje...

Ostatnie zmiany na takich rynkach jak Polska wskazują, że ścieżka rozwoju sektora bankowego w krajach Europy Środkowej podlega zmianom i ewoluuje pod wpływem wielu różnorodnych czynników:

Stopy procentowe oraz różnica między oprocentowaniem kredytów i depozytów maleją, co zmusza banki do poszukiwania innych źródeł przychodów poza przychodami odsetkowymi. Ponadto, znaczenie przewagi, jaką daje tanie finansowanie działalności przez zagraniczną spółkę matkę obniża się w miarę, jak spada koszt kredytu na rynku krajowym.

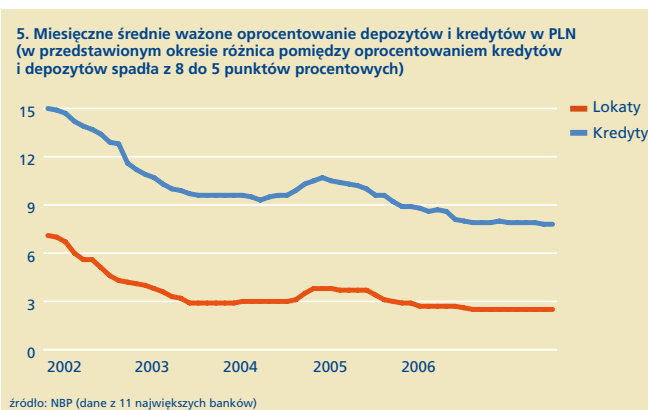
Gwałtowne zmiany struktury własnościowej, zwłaszcza prywatyzacja banków państwowych, dobiegają końca, co sprawia, że większy nacisk należy położyć na inicjatywy ukierunkowane na wzrost organiczny. Dotyczy to nawet rynku ukraińskiego, gdzie w średnim okresie przewiduje się, iż fuzje i przejęcia dotyczyć będą tylko małych i średnich instytucji finansowych (wyjątkiem jest tutaj Privatbank, który należy do grupy dużych banków).

Przyglądając się sektorowi bankowości w Polsce, można zaobserwować trzy etapy zmian własnościowych:

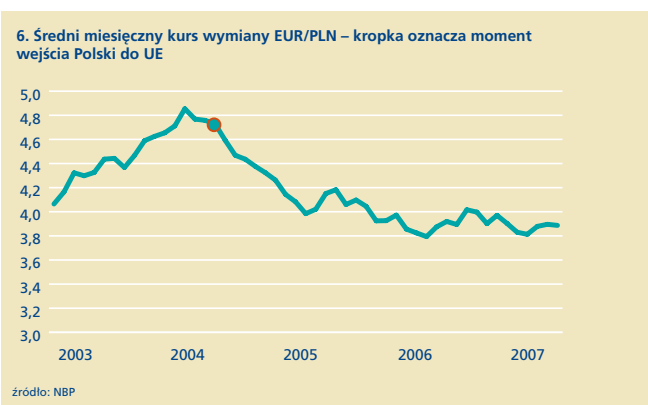
Etap 1 – sanacja sektora bankowego – tworzenie zachęt dla inwestorów zagranicznych do uczestnictwa w procesie sanacji słabych i będących na granicy upadłości banków (do połowy lat dziewięćdziesiątych).

Etap 2 – konsolidacja administracyjna banków w dobrej kondycji finansowej, w celu utworzenia grup banków przeznaczonych na sprzedaż inwestorom strategicznym – np. „grupowanie” Pekao SA z trzema innymi bankami (do końca lat dziewięćdziesiątych).

Etap 3 – przejmowanie banków przez inwestorów zagranicznych i kontynuacja procesu konsolidacji (od końca lat dziewięćdziesiątych). Szczytowe nasilenie tego procesu przypadło na lata 2001 i 2002, kiedy to miało miejsce odpowiednio sześć i pięć fuzji i przejęć (dla porównania w roku 2003 odnotowano tylko trzy)⁴.



UWAGA: Dane zostały opracowane w oparciu o starą metodologię stosowaną przez NBP. Od 2004 roku NBP publikował równoległe dane według starej i nowej metodologii. Począwszy od 2007 roku NBP publikuje dane tylko według metodologii ECB, stąd wykres odnosi się do okresu 2002-2006



Podobne etapy rozwoju, jednakże z różnym rozłożeniem w czasie, można zaobserwować w innych krajach Europy Środkowej.

Kursy wymiany walut i koszty pracy stają się mniej korzystne. Wzrost wartości walut środkowoeuropejskich względem euro oraz zapotrzebowanie na wykwalifikowanych pracowników, znacząco zwiększają koszty zatrudnienia wyrażone w euro, zmniejszając w ten sposób siłę przewagi konkurencyjnej.

⁴ Generalny Inspektorat Nadzoru Bankowego

...co przekłada się na wzrost konkurencji zmuszając banki do wprowadzania nowych produktów i usług

W/w czynniki z jednej strony oraz gwałtowny rozwój z drugiej sprawiają, że konkurencja między bankami detalicznymi w Europie Środkowej coraz bardziej się zaostrza, przyczyniając się do podejmowania przez banki inicjatyw mających na celu zdobycie możliwie największego udziału w rynku.

Przedstawione poniżej przykładowe inicjatywy ilustrują, w jaki sposób polskie banki poszukują źródeł zwiększania przychodów.

1. Rozwój nowoczesnej sieci dystrybucji wspierającej tradycyjne oddziały poprzez:

- **Tworzenie różnych typów oddziałów dostosowanych do segmentów usług świadczonych klientom, np.**
 - **Tworzenie CENTRÓW KREDYTOWYCH dla klientów detalicznych** – wygodne, tanie „Mc oddziały” nakierowane na klientów kredytowych, wyspecjalizowane w udzielaniu szybkich pożyczek gotówkowych, kredytów ratalnych oraz hipotecznych, a także kart kredytowych. Zwykle wspiera je agresywna, masowa kampania marketingowa budująca przewagę konkurencyjną w możliwie najkrótszym czasie podejmowania decyzji o przyznaniu kredytu (np. 15 minut) przy minimum formalności (minimalny komplet dokumentów, które musi dostarczyć kredytobiorca - np. pożyczka gotówkowa tylko na dowód osobisty bez konieczności potwierdzania wysokości dochodów). Inicjatywy takie były podejmowane przez m.in. AIG Bank (AIGO), Fortis Bank (Fortis Consumer Finance), Citibank (Citi Financial), Deutsche Bank (DB Kredyt) czy Eurobank. Mimo, iż coraz więcej banków podejmuje tego typu inicjatywy, w dalszym ciągu dają one duże możliwości, ze względu na dynamiczny rozwój rynku pożyczek gotówkowych, które okazały się prawdziwym hitem.
 - **Tworzenie oddziałów banków w centrach handlowych** – małe placówki („standy”) oferujące proste produkty, np. pożyczki gotówkowe czy karty kredytowe, skierowane do osób odwiedzających centra handlowe (np. Eurobank).
 - **Rozróżnienie pomiędzy oddziałami tradycyjnymi a kanałami elektronicznymi** – np. Multibank i mBank (oba są częścią BRE Banku), które zostały utworzone do obsługi różnych segmentów klientów. mBank to bank internetowy, nastawiony przede wszystkim na ludzi młodych, podczas gdy Multibank posiada tradycyjną sieć nowoczesnych oddziałów (meeter greeter czyli osoba witająca klienta w placówce, strefa samoobsługi, stanowiska doradców itp.) nastawionych na bardziej zamożnych klientów rynku masowego oraz niższe segmenty klientów bogatych.
- **Opracowanie procesów udzielania kredytów poprzez alternatywne kanały dystrybucji** – wykorzystanie pośredników kredytowych i rozwój jednostek franczyzowych, tj. pozyskiwanie nowych klientów poprzez niezależnych pośredników (np. Open Finance, Expander, Żagiel - razem posiadające ponad 70% rynku), sprzedaż produktów, głównie kredytów hipotecznych oraz tworzenie sieci agentów/franczyzy. Obecnie inicjatywa ta cieszy się w Polsce dużą popularnością. Przykładowo, mniejsze banki jak Multibank, czy Dominet (obecnie należy do Fortis Banku) są zaangażowane w tworzenie placówek franczyzowych. Również ING Bank Śląski planuje do końca 2007 roku budowę sieci opartej o franczyzę, złożonej ze stu oddziałów. Ciekawym przykładem jest także Minibank (sieć placówek franczyzowych BZ WBK – do końca 2007 roku planuje się uruchomienie 100 takich placówek w ramach projektu pilotażowego). Minibank nastawiony jest na pozyskanie klientów masowych z niższych segmentów, którzy do tej pory nie mieli jeszcze styczności z bankowością (nie posiadają nawet rachunku bankowego). Minibank będzie oferował najprostsze produkty i usługi (rachunek bieżący, karta do bankomatu, pożyczki gotówkowe). Na razie dostępne są przelewy, płatności za rachunki oraz płatności w euro.
- **Opracowanie nowych funkcjonalności elektronicznych kanałów dystrybucji** – poza migrowaniem klientów z tradycyjnych kanałów dystrybucji do call center lub Internetu, w celu redukcji kosztów operacyjnych, banki uruchamiają kolejne udogodnienia. Wszystko po to, aby przyciągnąć nowe grupy klientów (ludzi młodych, mieszkańców małych miast z niewielką liczbą tradycyjnych oddziałów) oraz wspierać inicjatywy cross-selling’u (np. sprzedaż produktów inwestycyjnych w Internecie), np.:
 - **Centrum oszczędzania** – umożliwiające inwestowanie środków na rachunkach oszczędnościowych, indywidualnych kontaktach emerytalnych lub w różnorodnych funduszach inwestycyjnych w trybie on-line. Tak, aby każdy klient mógł znaleźć optymalne dla siebie rozwiązanie pod względem ryzyka i możliwego zysku. Funkcjonalność taką wdrożył np. Multibank i oprócz w/w możliwości, zawiera również usługę maklerską. mBank otworzył własny Supermarket Funduszy Inwestycyjnych jako łatwy i poręczny sposób inwestowania środków finansowych przez Internet.
 - **Wirtualna sieć telefonii komórkowej** – mBank planuje dalszy rozwój uruchomionej już wirtualnej sieci telefonii komórkowej. Poza prostymi połączeniami głosowymi oraz tekstowymi, mBank zamierza udostępnić klientom usługi telefonii internetowej oraz szerokopasmowy dostęp do Internetu.

2. Dostosowywanie oferty, w celu generowania dodatkowych przychodów obok tradycyjnych produktów kredytowych:

- **Kredyty konsolidacyjne** – możliwość finansowania różnych potrzeb za pomocą jednego kredytu – np. GE Money dołącza możliwość kredytu hipotecznego, gotówkowego, karty kredytowej, linii kredytowej oraz kredytu samochodowego w ramach jednego zaangażowania.
- **Plany kredytowo-oszczędnościowe** – umożliwiają inwestowanie nadmiaru środków pieniężnych z rachunku bieżącego po spłaceniu należnych rat – np. Multiplan w Multibank.
- **Produkty ubezpieczeniowe** – możliwość zakupu polisy ubezpieczeniowej po konkurencyjnej cenie – np. mUbezpieczenia w mBanku.

3. Identyfikacja nowych segmentów klientów jako potencjalnego źródła dodatkowych przychodów – głównie segmentów o niższych, ale pewnych przychodach - np. emerytów, pracowników instytucji publicznych (np. nauczycieli) jako grup potencjalnych klientów dla prostszych produktów kredytowych o niższej wartości (np. pożyczki gotówkowe, karty kredytowe). Podejście takie jest stosowane np. przez Eurobank, co można zauważyć w przekazach kampanii reklamowej banku prowadzonej w telewizji.

4. Usprawnienie procesów biznesowych związanych z działalnością kredytową – rosnąca liczba transakcji i tworzące się w związku z tym „wąskie gardła”, skłaniają banki do poszukiwania możliwości reorganizacji procesów biznesowych związanych z działalnością kredytową.

Restrukturyzacja procesów wiąże się z wdrożeniem wystandaryzowanych i zoptymalizowanych procesów (lean processes) w organizacji, co ma szczególne znaczenie w przypadku banków powstałych po fuzji dwóch lub więcej firm działających w oparciu o różne modele biznesowe, co znajduje odzwierciedlenie w różnicach w przebiegu tych samych procesów biznesowych – np. proces udzielania kredytów. Reorganizacja procesów jest na ogół pierwszym

krokiem na drodze do wdrażania systemów kompleksowego zarządzania procesem kredytowym i digitalizacji przepływu dokumentacji w ramach procesu.

Reorganizacja i standaryzacja detalicznych procesów front office są odpowiedzią zarówno na potrzeby wewnętrzne organizacji, jak i klientów. Czas realizacji pojedynczego procesu ulega skróceniu, co jest łatwo zauważalne z perspektywy klienta.

Kompleksowa reorganizacja i automatyzacja procesów front office w segmencie klientów detalicznych (klienci indywidualni oraz MSP) została przeprowadzona przez bank BPH przy wsparciu Deloitte. Ponieważ była to pierwsza kompleksowa restrukturyzacja i automatyzacja procesu udzielania kredytów detalicznych na polskim rynku, dzięki niej bank mógł uzyskać przewagę konkurencyjną w segmencie detalicznym. Było to możliwe poprzez skrócenie czasu trwania pojedynczego procesu od momentu złożenia wniosku do podjęcia decyzji i uruchomienia środków (newralgiczne punkty procesu z perspektywy klienta).

5. Wdrożenie systemu zarządzania procesem kredytowym

– odzwierciedlenie zoptymalizowanych procesów w systemie zarządzania procesem kredytowym (typu workflow) zapewnia skrócenie czasu trwania pojedynczego procesu, zwiększa możliwości zarządzania operacyjnego (dane gromadzone w systemie mogą zostać wykorzystane dla celów operacyjnych oraz generowania sprawozdań na potrzeby informacji zarządczej), poprawia jakość informacji oraz umożliwia obsługę większej liczby transakcji przy tych samych zasobach. Były to główne cele osiągnięte przez Bank BPH przy wdrożeniu systemu do zarządzania procesem kredytowym (przykład opisany wcześniej).

6. Opracowanie koncepcji i wdrożenie systemu zarządzania relacjami z klientami (CRM)

– skupienie się na obecnych klientach banku jako potencjalnej bazie dalszej ekspansji i cross-selling’u zapewniających utrzymanie tempa wzrostu. Inicjatywa taka wymaga całościowego podejścia do zmian w takich obszarach jak segmentacja klientów, IT oraz zasoby ludzkie.

Dalsze działania – poprawa efektywności

Poza przedstawionymi powyżej inicjatywami mającymi na celu wzrost przychodów, ostra konkurencja między bankami detalicznymi w Europie Środkowej prowadzi do zwrócenia uwagi również na inicjatywy w obszarze poprawy efektywności działania, w których **Deloitte Central Europe odgrywał i odgrywa aktywną rolę jako doradca zewnętrzny**, np.:

- **Regionalizacja i centralizacja oddziałowych operacji back office** – przejście od tradycyjnych odrębnych jednostek w oddziałach odpowiedzialnych za realizację operacji back

office („silosy”) do systemu zregionalizowanego/ Scentralizowanego. Operacje back office, które z różnych przyczyn nie mogą zostać zregionalizowane/scentralizowane, są przedmiotem optymalizacji i pozostają na poziomie oddziałów. Regionalizacja/centralizacja oddziałowych operacji back office jest z reguły kolejnym etapem reorganizacji procesów front office ze względu na to, iż zmiany na front office z reguły wymagają odpowiedniego dostosowania procesów i funkcji back office. Przykładowo, automatyzacja procesu udzielania kredytów poprzez wdrożenie rozwiązania

IT znacząco zwiększa liczbę operacji, przez co realizacja procesu może napotkać wąskie gardła na poziomie back office (np. brak automatyzacji operacji uruchomienia kredytu). Problem ten zazwyczaj wymaga odpowiedniej reorganizacji funkcji back office, jako odpowiedzi do zmian wprowadzonych na front office. Co więcej, regionalizacja/centralizacja funkcji back office przynosi znaczące oszczędności dzięki redukcji jednostek realizujących te same zadania i przeniesienie ich na poziom regionalny/centralny.

- **Standaryzacja i automatyzacja działalności back office** – jest to kolejny krok po regionalizacji/centralizacji funkcji back office. Po pierwsze wymaga ona standaryzacji podobnych procesów realizowanych dla różnych linii biznesowych (np. proces uruchomienia kredytu dla klienta indywidualnego i MSP). Prowadzi to do przekształcenia organizacji funkcji back office od zorientowanej na poszczególne segmenty klienta do organizacji zorientowanej na procesy. Wystandardyzowane procesy powinny następnie zostać wsparte przez dedykowane rozwiązanie IT (niektóre wymagania funkcjonalne w ramach nowej organizacji mogą zostać pokryte poprzez integrację istniejących aplikacji i systemów IT z nowym rozwiązaniem) nie tylko w celu automatyzacji działalności back office, ale również dla zapewnienia lepszego monitorowania warunków umownych

i zabezpieczeń. Dzięki temu możliwe jest uzyskanie aktualnych informacji dotyczących kredytów detalicznych, co wspiera efektywne zarządzanie ryzykiem kredytowym i operacyjnym.

- **Kompleksowe programy optymalizacji kosztów** – ukierunkowane na koszty administracyjne, przede wszystkim związane z nieefektywnym wykorzystaniem sieci oddziałów, warunkami umów na korzystanie z mediów i telekomunikacji lub sposobem zarządzania nieruchomościami. Pierwsze efekty widoczne są w postaci znacznego spadku wskaźnika C/I w bankach komercyjnych – spadek do poziomu 56,7% (spadek o 2,6 punktu procentowego w okresie od września 2005 do września 2006 roku) oraz redukcji ogólnej liczby oddziałów w bankach komercyjnych (do poziomu 8 327 – spadek liczby oddziałów o 28% w okresie od końca 2001 do września 2006; redukcja tradycyjnych „marmurowych” oddziałów i ukierunkowanie na tworzenie nowych, efektywnych kosztowo oddziałów i placówek partnerskich).

Deloitte w ostatnim okresie wspierał największy polski bank, PKO BP w realizacji kompleksowego programu optymalizacji kosztów administracyjnych.

Nowi gracze na rynku – „success stories”

Mimo, iż rynek bankowości detalicznej w Polsce charakteryzuje się koncentracją w grupie wiodących banków (co ma głównie powody historyczne), dzięki zastosowaniu odpowiedniego modelu biznesowego nowi gracze zdołali pozyskać znaczący udział w rynku w przeciągu zaledwie kilku lat od momentu rozpoczęcia działalności.



Nowi gracze na rynku – „success stories”

Mimo, iż rynek bankowości detalicznej w Polsce charakteryzuje się koncentracją w grupie wiodących banków (co ma głównie powody historyczne), dzięki zastosowaniu odpowiedniego

modelu biznesowego nowi gracze zdołali pozyskać znaczący udział w rynku w przeciągu zaledwie kilku lat od momentu rozpoczęcia działalności.

Tabela 1 – “success stories”

Nazwa banku	Obsługiwany segment	Data rozpoczęcia działalności	Założenia modelu biznesowego	Oferta	Wyniki	Reklama i przekaz
LUKAS Bank	Klienci masowi, MSP	1998	Wygodne „Mc oddziały” (152) o wysokiej jakości obsługi, oferujące kawę, wyposażone w kącki zabaw dla dzieci, call center LUKASlinia (1999) i e-banking (2000).	Kredyt ratalny, hipoteczny, pożyczka gotówkowa oraz karty kredytowe co-brand, jednostki uczestnictwa funduszy inwestycyjnych, oferta podstawowa dla MSP.	Ósme miejsce pod względem liczby rachunków bieżących (784 tys.), drugie pod względem liczby kart kredytowych (807 tys.), zysk netto 288 mln PLN (za rok 2005).	Szeroko zakrojony marketing masowy 33,8 mln PLN w 2006 roku (reklamy TV, w prasie, billboardy); temat – klient malkontent i komunikat: „Tak powinno być w każdym banku.”
Eurobank	Niski i średni segment rynku masowego	2003	Eurobank był pionierem w zakresie udzielania szybkich pożyczek gotówkowych; wprowadził „kredyt na dowód” bez konieczności potwierdzania wysokości dochodów. Zdolność kredytową sprawdza się za pośrednictwem BIK’u. Bank sprzedaje produkty za pośrednictwem sieci około 170 punktów sprzedaży zlokalizowanych w centrach handlowych oraz tradycyjnych oddziałach.	Rachunek bieżący, szybkie pożyczki gotówkowe, depozyty, kredyty hipoteczne innych banków (Nykredit, BPH, Millennium, GE Money Bank).	Dziewiąte miejsce pod względem liczby rachunków bieżących na koniec 2006 (950 tys.).	Marketing masowy – 45,2 mln PLN za rok 2006; prosty komunikat: „Co jeszcze możemy dla ciebie zrobić?”
mBank i Multibank	Użytkownicy Internetu, młodzi ludzie, rynek masowy – mBank Zamożni klienci rynku masowego oraz niższe segmenty klientów bogatych – Multibank (również MSP i mikroprzedsiębiorstwa)	2000	Detaliczne marki BRE Banku (Commerzbank) prowadzące dystrybucję przez Internet przy wsparciu call center i sieci (mBank posiada 100 kiosków i centrów finansowych; Multibank posiada 83 oddziały). Mbank oferuje konkurencyjne ceny dzięki niższym kosztom operacyjnym i zajmuje pozycję innowatora i animatora rynku w obszarze kanałów elektronicznych oraz dystrybucji produktów inwestycyjnych.	Rachunki bieżące, kredyty hipoteczne, plany finansowe, dostęp do rynku funduszy inwestycyjnych, ubezpieczenia.	W 2006 roku Multibank wygenerował pierwszy w historii zysk netto w kwocie 25,9 mln PLN. mBank zwiększył swój zysk brutto o 156% do kwoty 72,6 mln PLN.	Prosty komunikat: Multibank: „przyjazny świat finansów” mBank: „maksimum korzyści i wygoda”
Getin Bank i Dombank	Rynek masowy i MSP – Getin Bank	2004	Własność Getin Holding. Oferuje usługi i produkty (łatwo dostępne szybkie kredyty) za pośrednictwem 137 punktów sprzedaży w całym kraju, dilerów samochodowych (szybsza obsługa przy wyższych cenach) oraz e-bankingu; Dombank dociera do klientów za pośrednictwem 27 punktów sprzedaży.	Getin Bank – pożyczki gotówkowe i kredyty samochodowe, rachunki bieżące, depozyty z wysokim oprocentowaniem, podstawowa oferta dla MSP. Dombank – kredyty hipoteczne przy minimum formalności (kluczowy produkt w ofercie).	Dynamiczny wzrost. Ponad 1000 mln USD kredytów udzielonych w 2006 roku. Getin Bank jest obecnie na drugim miejscu (pierwszy jest Santander) w obszarze kredytowania zakupu samochodów.	Intensywny marketing: Dombank: przekaz - „zmięń sąsiada, zmięń adres – prosty kredyt hipoteczny. Na wszelkie potrzeby”. Getin bank: Znany aktor promujący w spotach TV wysokie oprocentowanie lokat w Banku.

Nazwa banku	Obsługiwany segment	Data rozpoczęcia działalności	Założenia modelu biznesowego	Oferta	Wyniki	Reklama i przekaz
Noble Bank (własność Getin Holding)	Klienci zamożni, którzy są gotowi zainwestować nie mniej niż 200 tys. złotych lub wziąć kredyt na nie mniej niż 800 tys.	czerwiec 2006	Do końca 2007 roku planuje się utworzenie 20 oddziałów. Zajmuje pozycję profesjonalnego doradcy dla klientów segmentu HNWI. Model biznesowy zakłada sprzedaż produktów własnych (25%) i oferowanych przez inne instytucje finansowe.	Doradztwo finansowe, kredyt pod aktywa, długoterminowe plany inwestycyjne, rachunki oszczędnościowe, kredyty finansowe itp.	Po dwóch miesiącach prowadzenia działalności bank zdobył 800 klientów; oddziały były rentowne na poziomie operacyjnym.	Kampania w mediach nastawionych na biznes. Przekaz: „Świat finansów w jednym miejscu”
Polbank EFG	Rynek masowy i MSP	lutym 2006	130 oddziałów, call center, Internet.	Rachunki bieżące, depozyty (wysoko oprocentowane), linie kredytowe i karty płatnicze, kredyty mieszkaniowe, oferta standardowa dla MSP.	Do końca sierpnia 18 tysięcy klientów. Po roku prowadzenia działalności bank udzielił kredytów na kwotę 880 mln PLN, czyli o 21% więcej niż Eurobank po pierwszym roku działania. Polbank nie jest jeszcze rentowny; zanotował stratę w kwocie 120 mln PLN.	29,4 mln PLN wydatków na marketing. Reklamy w TV z przedstawicielami banku średniego i wyższego szczebla. Przekaz: „Po prostu po ludzku”

Źródło: Analiza Deloitte

Przykłady przedstawione w tabeli pokazują, iż możliwe jest w krótkim czasie udane wejście na rynek i wzmocnienie pozycji banku. Obecnie na polskim rynku działają 53 banki komercyjne i 12 oddziałów zagranicznych instytucji finansowych. Mimo to, w ciągu kilku lat od rozpoczęcia działalności, bankom prowadzącym wyłącznie działalność detaliczną udało się zdobyć znaczące udziały w rynku, dzięki wdrożeniu odpowiedniego modelu biznesowego i skierowanie oferty do starannie wybranych segmentów klientów, np.:

- **Lukas** zaczął od oferowania finansowania sprzedaży ratalnej. Po uzyskaniu znaczących udziałów w rynku w tym obszarze **Lukas Bank** rozpoczął działalność jako tańsze źródło finansowania.
- **Eurobank** rozpoczął działalność w 2003 roku i oferował proste pożyczki gotówkowe, a kluczowym źródłem jego przewagi konkurencyjnej była dostępność.
- Mimo, iż należą do tego samego właściciela, **mBank** koncentruje się wyłącznie na bankowości internetowej adresowanej do rynku masowego, podczas gdy **Multibank**

oferuje starannie opracowane produkty dla bardziej zamożnych klientów.

- **Getin** i **Dombank** rozpoczęły działalność w 2004 roku z ofertą kredytów samochodowych i hipotecznych. Proces obsługi klientów jest szybszy, ale oprocentowanie wyższe (np. dilerzy samochodowi jako przykład szybkiego kanału dystrybucji kredytów samochodowych).

Powyższe przykłady dowodzą, że na polskim rynku jest jeszcze dość miejsca dla kolejnych banków detalicznych, które mogą osiągnąć sukces w stosunkowo krótkim czasie.

Potencjał rozwoju sektora bankowości detalicznej w krajach Europy Środkowej jest nadal wysoki, co przekłada się na atrakcyjność tego rynku dla potencjalnych inwestorów zagranicznych próbujących zdobyć na nim silną pozycję. Przytoczone powyżej przykłady sukcesu odniesionego przez nowych graczy potwierdzają, że kapitał zagraniczny jest nadal mile widziany w sektorze bankowości detalicznej w Europie Środkowej.

Nazwa Deloitte odnosi się do Deloitte Touche Tohmatsu, podmiotu prawa szwajcarskiego, jego firm członkowskich, a także ich właściwych spółek zależnych i stowarzyszonych. Deloitte Touche Tohmatsu to sieć firm świadczących najwyższej jakości profesjonalne usługi doradcze. Najistotniejszym elementem globalnej strategii Deloitte realizowanej w blisko 140 krajach jest jakość obsługi klienta. W oparciu o kapitał intelektualny 150.000 pracowników na świecie Deloitte świadczy profesjonalne usługi w czterech obszarach: audytu, doradztwa podatkowego, konsultingu i doradztwa finansowego. Obsługujemy ponad 80% największych światowych firm, a także duże przedsiębiorstwa krajowe, instytucje sektora publicznego, ważnych klientów lokalnych i inne szybko rozwijające się spółki. Usługi opisane w niniejszym dokumencie świadczy dana firma członkowska, a nie podmiot prawny Deloitte Touche Tohmatsu. Zgodnie z obowiązującymi przepisami, niektóre firmy członkowskie nie oferują usług we wszystkich wymienionych powyżej obszarach. Jako podmiot prawa szwajcarskiego (stowarzyszenie), Deloitte Touche Tohmatsu ani żadna z firm członkowskich Deloitte Touche Tohmatsu nie ponosi odpowiedzialności wzajemnej za jakiegokolwiek czynny lub zaniechania. Każda firma członkowska jest oddzielnym i niezależnym podmiotem prawnym działającym pod nazwą „Deloitte”, „Deloitte & Touche”, „Deloitte Touche Tohmatsu” lub inną podobną nazwą.

Deloitte Central Europe to regionalna sieć firm działających w ramach Deloitte Central Europe Holdings Ltd., firmy członkowskiej Deloitte Touche Tohmatsu w Europie Środkowej. Usługi świadczone są przez spółki zależne i stowarzyszone z Deloitte Central Europe Holdings Limited, które są oddzielnymi i niezależnymi podmiotami prawnymi. Spółki zależne i stowarzyszone Deloitte Central Europe Holdings Limited należą do wiodących firm świadczących profesjonalne usługi doradcze w regionie i zatrudniają ponad 3.500 pracowników w ponad 30 biurach w 17 krajach.

Usługi w Polsce świadczą Deloitte Advisory Sp. z o.o., Deloitte Audyt Sp. z o.o., Deloitte Doradztwo Podatkowe Sp. z o.o. i Deloitte Business Consulting S.A. - spółki stowarzyszone Deloitte Central Europe Holdings Limited. Spółki Deloitte w Polsce są jednymi z wiodących firm świadczących usługi w czterech obszarach: audytu, doradztwa podatkowego, konsultingu oraz doradztwa finansowego. W Polsce zatrudniamy ponad 1.000 pracowników, w tym specjalistów polskich i zagranicznych. Deloitte cieszy się uznaniem jako pracodawca realizujący innowacyjne programy zarządzania zasobami ludzkimi, a jego misją jest pomaganie klientom i pracownikom osiągnąć sukces.

Deloitte
Piękna 18
00-549 Warszawa
Tel: +22 511 0812
Fax: +22 511 0813
www.deloitte.com.pl